LUISS

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Tra etica e strategia: la sfida relativa alla sostenibilità della filiera agroalimentare con focus sul settore ittico

Prof.ssa Federica Brunetta
RELATORE

Matr. 227031 Piero Di Salvatore
CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

INDICE *3*

INTRODUZIONE *5*

CAPITOLO I: UNA PANORAMICA STORICA SULLA FILIERA AGROALIMENTARE *7*

1.1 IL SETTORE PRIMARIO: DALLA CRISI DEL '29 AD OGGI **7**

1.1.1 IL "NEW DEAL AGRICOLO" 9

1.1.2 LA COLLETTIVIZZAZIONE SOVIETICA 10

1.1.3 L'AGRICOLTURA AUTARCHICA FASCISTA 11

1.2 LA FILIERA AGROALIMENTARE OGGI: ALCUNI DATI MACROECONOMICI **12**

1.2.1 IL BIENNIO 2018-2019 12

1.2.2 IL 2020 E LA PANDEMIA DA COVID-19 15

CAPITOLO II: IL TRIPODE STRATEGICO *17*

2.1 INDUSTRY-BASED VIEW **18**

2.1.1 LE CARATTERISTICHE STRUTTURALI DEL SETTORE 18

2.1.2 IL MODELLO DI PORTER. SHORT CASE: BARILLA 20

2.2 INSTITUTION-BASED VIEW **24**

2.2.1 IL PILASTRO REGOLATORIO 25

2.2.1.1 TUTELA COSTITUZIONALE DELLA SICUREZZA ALIMENTARE 25

2.2.1.2 TUTELA DALLE FONTI PRIMARIE DEL DIRITTO 26

2.2.2 IL PILASTRO NORMATIVO 28

2.2.2.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY 28

2.2.2.2 SUSTAINABLE AND GREEN MARKETING 29

2.2.2.3 IL FENOMENO DEL GREENWASHING. SHORT CASE: FERRARELLE 30

2.2.3 IL PILASTRO COGNITIVO 31

2.3 RESOURCES AND COMPETENCIES BASED VIEW **33**

2.3.1 L'AGROECOLOGIA 34

2.3.2 TRE POSSIBILI APPROCCI RESOURCE-BASED PER LA SOSTENIBILITA' DEI SISTEMI AGROALIMENTARI 35

2.3.3 IL RUOLO DI RICERCA INNOVAZIONE NELLO SVILUPPO SOSTENIBILE DEI SISTEMI AGROALIMENTARI DEL MEDITERRANEO 36

CAPITOLO III: L'INCALZANTE SFIDA DELLA SOSTENIBILITA' *39*

3.1 IL (TRIPLICE) CONCETTO DI SOSTENIBILITA' **39**

3.1.1 L'ONU E GLI SDGs 41

3.2 LA SOSTENIBILITA' ECONOMICA DELLA FILIERA **42**

3.2.1 OPPORTUNITA' DI ECONOMIA CIRCOLARE 43

3.3 LA SOSTENIBILITA' SOCIALE DELLA FILIERA **46**

3.3.1 PRATICHE COMMERCIALI SLEALI NELLE RELAZIONI FRA GLI ATTORI DELLA FILIERA 47

3.3.2 I MARCHI DOP, IGP, SGT E IL MOVIMENTO SLOW FOOF 49

3.3.3 SHORT CASE: LA "COLATURA DI ALICI DI CETARA" DOP, TRA TIPICITA' E SOSTENIBILITA' 51

3.4 LA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE DELLA FILIERA: ETICA E STRATEGIA **54**

3.4.1 IL PACKAGING ALIMENTARE ECO-SOSTENIBILE 56

3.4.2 L'IMPATTO AMBIENTALE DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI CANALI DISTRIBUTIVI 59

3.4.3 LA FRUIZIONE FINALE DEL PRODOTTO ALIMENTARE DA PARTE DEL CONSUMATORE 60

CAPITOLO IV: FOCUS SUL SETTORE ITTICO, TRA PESCA E ACQUACOLTURA *65*

4.1 IL QUADRO COMUNITARIO **65**

4.1.1 LE PRINCIPALI POLITICHE EUROPEE DI FINANZIAMENTO 65

4.1.2 L'ACQUACOLTURA IN EUROPA 67

4.2 CARATTERISTICHE DELLA PESCA NAZIONALE E DELL'INDUSTRIA DI TRASFORMAZIONE DEI PRODOTTI ITTICI **68**

4.3 LA SOSTENIBILITA' DELLA FILIERA ITTICA **71**

4.4 SHORT CASE: IASA SRL **72**

CONCLUSIONE ***75***

BIBLIOGRAFIA ***77***

SITOGRAFIA ***79***

INTRODUZIONE

Al giorno d'oggi si sente spesso discutere di sviluppo sostenibile del sistema economico, sia sul piano nazionale che globale. Il concetto stesso è talvolta abusato da chi non è sufficientemente consapevole della multidimensionalità di questo tema e ne impiega il termine solo ed esclusivamente in funzione di una eco tipicamente eufonica e filantropica. In effetti, la definizione di sostenibilità fornita nel 1987 dal "Rapporto Brundtland", il quale indica la stessa come quello sviluppo in grado di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri, sembra prediligere una logica interpretativa di questo tipo. Allo stesso tempo, vi sono alcune persone che guardano alla sostenibilità con certo scetticismo, evidenziando come, per natura, l'uomo sia portato ad orientarsi al breve termine e al soddisfacimento dei propri interessi particolari.

Nonostante questo, l'opinione pubblica è sempre più sensibile nei confronti di questa tematica e ne ribadisce l'urgenza specialmente in relazione al mondo imprenditoriale, con le aziende che ricoprono un ruolo centrale, benché non esclusivo, nel più ampio processo di transizione verso la sostenibilità. Alla luce della rilevanza di questa tematica, l'obiettivo che mi sono preposto nella stesura del presente elaborato consiste nell'andare ad indagare la tendenza evolutiva rappresentata dalla sostenibilità in relazione ad un settore specifico, ovvero quello agroalimentare, acquisendo una più ampia ottica di filiera. In particolare, la scelta di questo fondamentale settore economico proviene da una riflessione strettamente personale, dal momento che trovo decisamente stimolante il rapporto quasi ossimorico esistente tra una filiera, quella appunto agroalimentare, che racchiude attività produttive caratterizzanti finanche i primordi della nostra civiltà ed una sfida, quella della sostenibilità, che forse più di ogni altra influenzerà ed indirizzerà il futuro delle imprese. L'adozione della prospettiva legata alla filiera, invece, si basa sull'idea per cui tutti gli attori della cosiddetta "*food chain*" debbano essere responsabilizzati sul processo di adozione di pratiche completamente sostenibili.

L'attività di ricerca, dunque, partirà da una digressione storica incentrata sulle dinamiche che hanno portato all'attuale configurazione strutturale della filiera agroalimentare, identificando nella Grande depressione del 1929 il punto di svolta.

Il secondo capitolo, invece, sarà incentrato proprio sull'analisi strutturale del settore in questione. Al fine di effettuare quest'ultima, in particolare, utilizzeremo il modello del tripode strategico. Si comincerà, quindi, con l'*industry-based view* per poi completare l'analisi dell'ambiente esterno attraverso l'*institution-based view* e, infine, osservare dall'interno le realtà imprenditoriali di questo settore tramite la *resource-based view.* Il tripode strategico permetterà di mettere in luce i limiti strutturali della filiera agroalimentare (come le contenute dimensioni organizzative delle imprese appartenenti a questo settore, solamente in parte accresciute dopo la Grande depressione del '29), ma soprattutto il ruolo cruciale ricoperto dall'innovazione di risorse e competenze nel tortuoso cammino verso la sostenibilità dell'intero sistema. L'obiettivo di questo capitolo e di quello precedente consiste nel fornire al lettore tutte le informazioni preliminari che sono necessarie per poter indagare attraverso quali leve gli attori della filiera possano e debbano perseguire

l’obiettivo dello sviluppo sostenibile.

Con il capitolo successivo, invece, ci soffermeremo su uno studio maggiormente dettagliato della sostenibilità di questa filiera, andando ad analizzare separatamente l’aspetto economico, quello sociale e quello ambientale, i quali costituiscono i tre pilastri di questa improrogabile sfida imprenditoriale.

Il quarto ed ultimo capitolo, infine, costituirà un conciso focus sulla sostenibilità del settore ittico, che per artigianalità e limitazioni intrinseche è forse il comparto produttivo agroalimentare che più di tutti risponde rigidamente alla transizione sostenibile. Non mancano, tuttavia, esempi di imprese virtuose appartenenti a questo particolare settore, come la campana IASA Srl, azienda che realizza prodotti ittici di cui ho avuto la possibilità di intervistare Lucia Di Mauro, una dei proprietari. Allo stesso modo, l’attività di ricerca sulle certificazioni di rango europeo DOP, IGP e STG all’interno del terzo capitolo è stata favorita dall’aiuto di Secondo Squizzato, uno dei principali promotori della Colatura di Alici di Cetara (prodotto tipico del Salernitano, mia zona d’origine, che ha ottenuto la Denominazione di Origine Protetta nell’ottobre del 2020), presidente dell’Associazione Amici delle Alici e Coordinatore del Comitato Tecnico Scientifico che ha supportato l'Associazione per la valorizzazione della Colatura di Alici di Cetara DOP durante il percorso per il riconoscimento del marchio comunitario. Il confronto avuto con Di Mauro e Squizzato mi ha permesso di analizzare due casi applicativi (di cui uno strettamente imprenditoriale) molto interessanti, così da discostarsi per un attimo dalla teoria e porre sotto la lente d’ingrandimento situazioni e realtà pratiche di estrema rilevanza ai fini della ricerca sulla sostenibilità della filiera agroalimentare.

Infine, cercheremo di elaborare le dovute conclusioni sul tema oggetto del presente elaborato.
L’attuale contesto strutturale della filiera agroalimentare è in grado di favorire l’adozione, da parte delle imprese, di comportamenti sostenibili da un punto di vista economico, sociale e ambientale?
Quale fattore, ad oggi così come in futuro, sarà maggiormente determinante nel raggiungimento da parte delle imprese di un soddisfacente grado di sostenibilità?
Le aziende sono consapevoli del potenziale strategico legato a questo tema e ne riconoscono una fonte di vantaggio competitivo o, piuttosto, sono semplicemente spinte da ragioni etiche ed esigenze di *compliance*?

CAPITOLO I: UNA PANORAMICA STORICA SULLA FILIERA AGROALIMENTARE

1.1 IL SETTORE PRIMARIO: DALLA CRISI DEL ’29 AD OGGI

Quando si parla di filiera produttiva si fa riferimento ad un concetto particolarmente ampio ed articolato, riferendosi per l’appunto a quella serie di attività interconnesse che, effettuate in progressione, consentono di passare da semplici materie prime ad un vero e proprio prodotto finito, il quale verrà poi distribuito sul mercato così da concludere il processo attraverso il consumo da parte del cliente finale. La sola definizione di filiera è dunque sufficiente a comprendere quanto l’articolazione dei comparti produttivi in “*supply chain*” sia ben più vasta, ad esempio, della semplice distinzione tra industrie e mercati che può essere fatta andando ad esaminare gli elementi caratteristici di questi aggregati macroeconomici[1]. Una filiera produttiva, infatti, va ad integrare player appartenenti all’uno e all’altro aggregato, racchiudendo prestazioni che, pur nella loro diversità, risultano decisamente sinergiche e complementari.

Nello specifico, per filiera agroalimentare si intende quel sistema interconnesso di attività che consentono la produzione primaria, la trasformazione delle materie prime in un prodotto alimentare e la successiva distribuzione dello stesso presso i clienti[2]. Essa rappresenta uno dei pilastri dell’economia mondiale, andandosi a configurare come la principale componente del ben più ampio settore primario[3], nonostante quest’ultimo, ad oggi, ricopra un ruolo predominante rispetto agli altri comparti produttivi solo ed esclusivamente nei Paesi non ancora sviluppati. Alla luce di queste considerazioni, l’obiettivo di andare ad esaminare l’attuale configurazione della filiera agroalimentare, così da comprendere al meglio le traiettorie evolutive tracciate dalla sfida della sostenibilità, non può prescindere da una puntuale panoramica storica sull’argomento in questione: occorre, infatti, volgere uno sguardo al passato per comprendere al meglio i moderni connotati della filiera, il suo peso macroeconomico, le sue prospettive future.

Storicamente, è possibile identificare un percorso evolutivo comune alle principali economie avanzate quando si parla di settore primario e, nello specifico, di agricoltura. Esso si configura, sostanzialmente, con un ruolo condiviso della stessa nello sviluppo generale di questi Paesi, un comune denominatore nei processi di riorganizzazione ed un impiego decisamente analogo degli strumenti di politica economica volti a favore il raggiungimento degli obiettivi di medio-lungo periodo[4]. Non a caso, si può parlare di un percorso di convergenza verso il “secolare declino relativo” del settore, dipendente da variabili, sia endogene che esogene, che si inseriscono perfettamente nel contesto della globalizzazione moderna.

[1] Basti pensare alla similarità della tecnologia, le materie prime utilizzate o il sistema di distribuzione impiegato per quanto riguarda l’industria, così come ai bisogni dei clienti o il valore, più “tecnico”, assunto dall’elasticità incrociata per quanto concerne l’aspetto del mercato.
[2] Definizione più ampia e generica di filiera agroalimentare fornita dall’Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (ENEA).
[3] Quest’ultimo racchiude anche altre attività estremamente tradizionali come l’estrazione dei minerali e le attività boschive
[4] Fabiani, G. (2015). Agricoltura-mondo: la storia contemporanea e gli scenari futuri. Donzelli Editore

In questa prospettiva storica, il punto di partenza che occorre individuare al fine di giungere poi all'odierno sistema agroalimentare è la Grande crisi del 1929. È infatti questo il contesto che indusse le principali potenze mondiali ad attribuire al settore primario connotati sensibilmente differenti rispetto al passato, con particolare riferimento all'agricoltura: l'obiettivo era quello di mettere in sicurezza il mondo industriale, vero motore delle economie del primo Novecento, conferendo all'agricoltura un ruolo non propriamente secondario, ma sicuramente di supporto. Occorre inoltre ricordare che questi importantissimi cambiamenti trovarono fondamento nell'allora diffusissima teoria keynesiana, la quale ridimensionò la dottrina del "*laissez-faire*" fornendo un'interpretazione innovativa circa l'intervento pubblico in ambito economico. L'applicazione di questa nuova visione del ruolo statale in ambito economico trova giustificazione nella profonda depressione che investì sostanzialmente tutte le principali economie mondiali nel 1929.

Come ben sappiamo, il crollo del mercato finanziario statunitense fu solo l'inizio di un terremoto parimenti rovinoso che coincise con una diminuzione disastrosa dei volumi di produzione su scala globale, da cui derivò un'improvvisa interruzione dei traffici commerciali. Il settore agricolo fronteggiò una tendenziale caduta dei prezzi, fisiologica così come "sostenuta" dalle manovre protezionistiche caratterizzanti i paesi industrializzati. Per avere un'idea della situazione debitoria in cui versava il settore agricolo basti pensare che un *farmer* statunitense, al fine di pagare nel 1933 un debito contratto nel 1925, doveva produrre una quantità di frumento almeno pari a cinque volte la quantità necessaria ad estinguere lo stesso debito otto anni prima[5]. La situazione era a dir poco drammatica ma, col senno di poi, è possibile affermare che proprio la drammaticità di quel periodo storico ha fatto sì che venissero affondate le radici del contemporaneo sistema agroalimentare. Per giungere a quest'ultimo è stato necessario in primis assistere alla transizione verso un nuovo ordine economico, improntato, come accennato in precedenza, agli studi di John Maynard Keynes, nonostante questo fenomeno avesse avuto le sue prime manifestazioni già prima della pubblicazione, nel 1936, dell'opera "Teoria generale dell'occupazione dell'interesse e della moneta", senza alcun dubbio il frutto letterario più brillante dell'economista britannico. Le tesi di Keynes lo portarono ad abbracciare le necessità di un'economia mista, all'interno della quale trovano bilanciamento sia elementi tipici del capitalismo sia lo stato sociale, così da ottimizzare i livelli di spesa pubblica e di imposizione fiscale in modo da evitare ulteriori shock che avrebbero comportato un tasso di disoccupazione vertiginoso[6].

Tenuto conto di questo compito decisamente cruciale dello Stato, per quanto concerne la filiera agroalimentare gli investimenti e le misure di sostegno adottate dagli esecutivi consentirono un primo superamento della debolezza strutturale caratteristica del settore primario. In definitiva, il rapporto costituitosi tra Stato e mercato alla fine degli anni '30 ha consentito il raggiungimento di tre obiettivi:

1. Superare la tipica condizione di arretratezza del settore;

[5] Perkins, Van L. (1969). Crisis in Agriculture: The Agricultural Adjustment Administration and the New Deal, 1933. Berkeley: University of California Press
[6] Backhouse, R. & Bateman, B. (2006), The Cambridge Companion to Keynes, Cambridge University Press

2. Favorire la nascita di forme di organizzazione moderne, come reazione alla crescente diffusione di servizi ed industrie;
3. Modernizzare il settore ed integrarlo progressivamente con il mondo industriale.

Tutto ciò attraverso un percorso fatto di politiche economiche e sociali non privo di contraddizioni, come normale che sia. Basti pensare a conseguenze non propriamente auspicabili per alcune soggetti, come ad esempio la riduzione del numero di aziende in favore di singole imprese di medio-grandi dimensioni, che trovano però un contrappeso non indifferente in vantaggi quali l'innalzamento del reddito delle famiglie rurali, l'accelerazione dei ritmi produttivi ed un incredibile aumento delle esportazioni alimentari.

Questo processo di rinnovamento del settore primario viene dunque a collocarsi, sul piano temporale, tra gli anni centrali di quella che gli storici definiscono Seconda rivoluzione industriale[7], identificabile col secolo che va dal 1850 al 1950. Non a caso, uno dei principali fattori che determinarono l'aumento della produttività in agricoltura, ma non solo, fu l'introduzione di nuove macchine e fertilizzanti. Soprattutto negli Stati Uniti è possibile parlare di vera e propria "motorizzazione agricola" grazie ad innovazioni come il motore a scoppio applicato ai trattori, ma anche falciatrici e mietitrici decisamente più all'avanguardia rispetto ai modelli abituali. Questi ultimi ebbero come principale vantaggio quello di aumentare la produttività del lavoro, ma, se anche i rendimenti della terra divennero maggiori, il merito non può non essere attribuito alla diffusione dell'uso di nuove tipologie di concimi. Non più solo ed esclusivamente il tradizionale letame, ma anche il guano e il nitrato di sodio (importati da Cile, Perù e Bolivia), le scorie fosforiche derivanti dalla lavorazione dell'acciaio ed altri concimi di natura chimica. Il risultato dei primi esempi di integrazione tra agricoltura e industria rappresenta l'evoluzione, passata, della filiera agroalimentare e si accompagna ad un'amministrazione maggiormente centralizzata del settore. Tuttavia, poiché un'analisi generalizzata risulterebbe limitativa, è necessario andare a distinguere tre principali modelli storici: l'agricoltura statunitense del New Deal, la collettivizzazione sovietica e l'agricoltura autarchica fascista.

1.1.1 IL "NEW DEAL AGRICOLO"

Il modello statunitense che possiamo definire "New Deal agricolo" non è altro che un insieme di riforme di natura strutturale promosse dal presidente Franklin Delano Roosevelt al fine di rispondere alla crisi del settore primario americano. Esso, ovviamente, si configura come parte del più generale New Deal, il quale era però caratterizzato dalla predominanza di misure di emergenza più che di natura strutturale come in questo caso. L'obiettivo di questo programma, attuato da Roosevelt nell'arco temporale che va dal 1933 al 1939, era quello di volgere la depressione di quella particolare contingenza storica in vera e propria riforma dell'intero sistema economico, "socializzando" in parte quest'ultimo, ma senza intaccare i capisaldi del capitalismo. Una delle principali disposizioni del New Deal, senza alcun dubbio la più importante per quanto concerne il settore primario, fu l'AAA (Agricultural Adjustment Act) del 1933. Sostanzialmente, questa legge concesse al governo americano la possibilità di ritirare le eccedenze dal mercato e concedere sussidi ai

[7] De Simone, E. (2016), Storia economica (p. 85). Franco Angeli

contadini che avessero ritirato le terre coltivate. La Corte Suprema giudicò incostituzionale questo provvedimento, ma il problema fu prontamente superato attraverso delle modifiche al testo legislativo. Di qui, dunque, il governo cominciò a garantire un'indennità per chiunque lasciasse i propri campi a maggese o vi coltivasse leguminose per favorirne la fertilità. Quest'ultimo, tuttavia, fu solamente uno dei molteplici metodi a cui l'AAA ricorse per perseguire il cosiddetto *"parity goal"*[8], consistente nel riportare il potere d'acquisto delle merci agricole da parte delle *farm* ai livelli del 1909-1914 e conseguentemente finalizzato a *"[to seek] an equality of exchange relationship between agriculture and industry or between persons living on farms and persons not on farms"*. Altre soluzioni implementate dall'AAA furono, ad esempio, la stipulazione di particolari accordi con associazioni di produttori e la creazione di licenze di produzione che permettessero di eliminare pratiche illegali, ma anche la destinazione dei proventi da tributi all'espansione dei mercati. Tra il 1932 e il 1939, le superfici coltivate si ridussero del 20%; della stessa percentuale aumentò, invece, la produttività per lavoratore. L'intervento statale aveva fatto sì che il carico produttivo confluisse sempre più verso le grandi aziende agrarie capitalistiche a discapito, ovviamente, dei piccoli proprietari[9].

1.1.2 LA COLLETTIVIZZAZIONE SOVIETICA

In Russia, la salita al potere di Josif Stalin nel 1924 comportò il definitivo superamento della Nuova Politica Economica (NEP) di Lenin in favore della cosiddetta "economia pianificata", diametralmente opposta all'economia di mercato ed esasperazione definitiva dell'intervento statale in economia (non a caso, Stalin tornò sul tracciato che avrebbe realizzato il suo obiettivo del "socialismo in un solo paese"). Il principale intervento per quanto concerne il settore primario consistette nella collettivizzazione delle terre, finalizzata, proprio come nel modello visto in precedenza, alla nascita di grandi aziende (estremamente soggette al controllo dello Stato, ovviamente) che potessero incrementare la produttività del settore stesso. I mezzi con cui Stalin ebbe la meglio sulla resistenza dei piccoli contadini non sono certamente rilevanti ai fini di questo elaborato…da un punto di vista prettamente economico, comunque, il processo raggiunse gli obiettivi fissati dal partito intorno al 1936, quando ormai era chiaro che il settore si era rafforzato strutturalmente divenendo un sostegno non indifferente allo sviluppo, anche, dell'industria. Ciò fu possibile grazie alla creazione di due differenti modelli aziendali: i *kolchoz ed i sovchoz*. I primi erano delle aziende collettive che i piccoli contadini costituivano conferendo le proprie terre[10], mentre i secondi erano a tutti gli effetti aziende di proprietà dello Stato.

[8] Rasmussen, W. D., & Baker, G. L. (1979). Price-support and adjustment programs from 1933 through 1978: A short history (No. 424). Department of Agriculture, Economics, Statistics, and Cooperatives Service

[9] Domhoff, G. W., & Webber, M. J. (2020). The agricultural adjustment act. (pp. 90-103). Stanford University Press. https://doi.org/10.1515/9780804779029-005

[10] Ciò costituiva una sorta di compromesso dal momento che andava a preservare, almeno sul piano formale, la proprietà privata della terra.

1.1.3 L'AGRICOLTURA AUTARCHICA FASCISTA

La modernizzazione del settore primario rappresenta uno dei maggiori vanti del regime fascista[11], intrecciandosi perfettamente con il processo di bonifica integrale, pur essendo stato avviato, quest'ultimo, già qualche anno prima della salita al potere di Benito Mussolini. In particolare, la cosiddetta "battaglia del grano" costituisce uno dei pilastri fondamentali di questa evoluzione strutturale. In quegli anni, l'aumento della popolazione e del tenore di vita del proletariato avevano spinto oltremodo il consumo di pane, con la produzione nazionale di grano che, essendo rimasta di fatto costante, aveva comportato uno squilibrio interno e la conseguente necessità di importare questa fondamentale materia prima da produttori esteri. I primi interventi consistettero nell'introduzione di una tassa sul macinato, che contribuì a ridurre i consumi, e nell'applicazione di un dazio doganale d'importazione. Tuttavia, era evidente che questi interventi esogeni, accompagnati ad altri quasi estemporanei, non avrebbero risolto problematiche ben più profonde e strutturali che interessavano l'intera filiera agroalimentare. Divenuta chiara la misura dell'emergenza, nel giugno del 1925 Mussolini proclamò definitivamente la battaglia del grano, identificando due priorità su tutte: evitare l'aumento della superficie destinata alla coltivazione del grano così da, piuttosto, incrementare il rendimento medio per ettaro. Di qui, furono specificati tre punti sui quali focalizzare gli interventi: la selezione di concimi maggiormente efficaci, il perfezionamento tecnico di tutte le attività lungo la filiera produttiva, il problema dei prezzi. Quest'ultimo venne prontamente affrontato andando a ripristinare il dazio d'importazione e governando il mercato del grano secondo il caratteristico stile corporativo fascista. In riferimento ai problemi di natura operativa, invece, anche il modello italiano è esemplare nell'adozione di strumenti decisamente atipici, come ad esempio l'utilizzo di fertilizzanti azotati salini in grandi dosi (decisamente superiori rispetto alle quantità massime degli anni precedenti), ma anche la meccanizzazione di parte delle attività di lavorazione del grano e il miglioramento dei processi di semina.

***

Il "New Deal agricolo", la collettivizzazione sovietica e l'agricoltura autarchica fascista costituiscono tre tra i principali esempi storici di interventi statali volti a modificare l'assetto della filiera agroalimentare così da superare ostacoli di natura strutturale che rendevano il settore primario, anche tra le potenze mondiali, ancora eccessivamente ancorato al passato, arretrato ed inefficiente sul piano della meccanizzazione. Pur essendo, chiaramente, mutuati da ideologie politiche sensibilmente differenti e, talvolta, diametralmente opposte (come può essere nel caso statunitense e in quello sovietico), essi sono espressione di un nuovo ordine economico che, all'indomani della crisi del '29, stava espandendosi in tutto il mondo. Un ordine economico che, come detto in precedenza, trova nella dottrina keynesiana un approdo di stampo accademico non indifferente e che denota una chiara rivisitazione della visione liberale della scuola classica. La mano pubblica è ormai vista come necessario strumento di supporto al libero mercato e l'intervento dello Stato, più o meno accentuato, non si configura più come un qualcosa da escludere a priori. Il risultato, comune ai tre modelli analizzati in precedenza e responsabile dei connotati contemporanei del settore primario, è un netto miglioramento sul piano della complessità tecnica di pressoché tutte le attività

[11] www.treccani.it

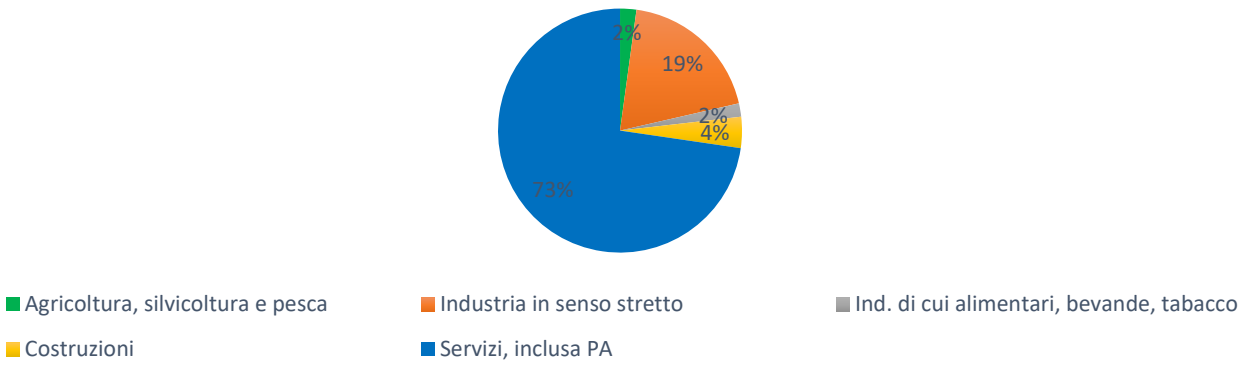
svolte lungo la filiera produttiva agroalimentare, un fenomeno di intensificazione delle relazioni tra agricoltura e industria, una significativa riorganizzazione delle aziende della filiera viste, tra l'altro, le accresciute dimensioni delle stesse. Di qui il "secolare declino relativo" del settore cui si faceva riferimento in precedenza: ormai destinato a cedere il passo ai settori secondario e terziario, il primario non fu certamente privo di un perfezionamento che gli concesse la veste di comparto produttivo di supporto alla crescita di tutte le principali potenze mondiali. Occorre inoltre precisare che il processo analizzato fin qui, pur essendo identificabile, sul piano temporale, con la grande depressione del 1929, non è ovviamente recluso alla prima metà del XX secolo. Esso, piuttosto, caratterizzò in maniera graduale l'intero secolo scorso, con la produzione agricola e l'allevamento di bestiame (seppur quest'ultimo inferiore all'incremento della popolazione mondiale) che conobbero un significativo sviluppo grazie all'inarrestabile progresso tecnologico anche negli anni successivi alla Seconda guerra mondiale. In particolare, una vera e propria rivoluzione nell'ambito dell'agricoltura e dell'allevamento fu fornita dalle biotecnologie, le quali resero possibile la modificazione genetica di piante ed animali.

1.2 LA FILIERA AGROALIMENTARE OGGI: ALCUNI DATI MACROECONOMICI

1.2.1 IL BIENNIO 2018-2019

Avendo identificato le tappe storiche che hanno portato alla definizione dell'attuale filiera agroalimentare, intesa come insieme del settore primario, al netto del minerario, e dell'industria alimentare, risulta necessario fornire alcuni dati empirici che siano identificativi della dimensione assunta al giorno d'oggi da questo comparto produttivo. Alla luce di questi ultimi, infatti, risulterà più semplice ed efficace comprendere le dinamiche, caratterizzanti lo stesso, che saranno oggetto dei prossimi capitoli. Nello specifico, concentrando il focus di quest'analisi sull'Italia, soffermiamoci a questo proposito su alcuni dati macroeconomici che, interpretati, danno un'idea della rilevanza di questa specifica filiera.

FIGURA 1.1
Ripartizione del valore aggiunto ai prezzi di base per settore, 2018



Fonte: dati ISTAT 2018

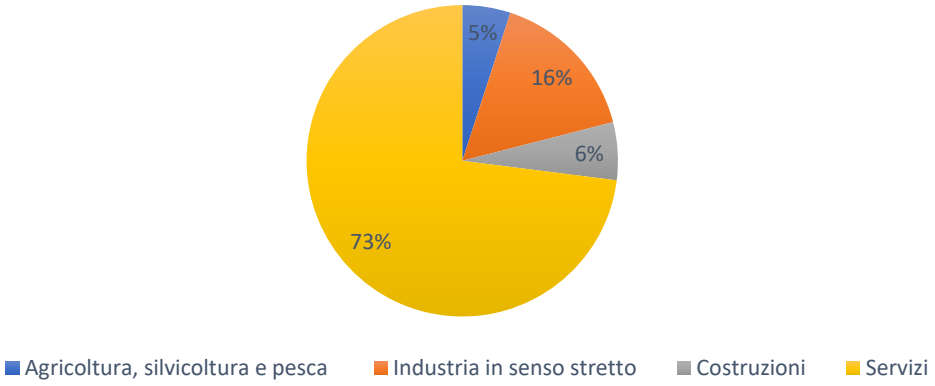
Attraverso la rielaborazione di dati Istat relativi al 2018 è possibile notare come il valore aggiunto della filiera agroalimentare risulti sensibilmente differente rispetto a quello dell'industria in senso stretto e, ancora di più, dei servizi (Figura 1.1). Considerando i settori di agricoltura, silvicoltura e pesca (per l'appunto il settore primario al netto del minerario) e l'industria alimentare, il valore aggiunto raggiunge appena il 4% del totale, stesso ammontare del settore delle costruzioni. Paragone quasi impietoso è quello con l'industria in senso stretto (19%) ed i servizi (73%).

Questo confronto è indicativo di un trend che da ormai diversi decenni interessa le principali economie mondiali. Se infatti già dal XVIII secolo si assiste ad una diffusione sempre più rapida delle industrie e, quindi, delle produzioni meccanizzate su vasta scala, è invece soprattutto l'ultimo secolo ad essere stato caratterizzato da un innalzamento vertiginoso del numero di servizi. È il cosiddetto processo di "*servitization*"[12], il quale ha modificato il modo in cui le imprese definiscono la loro offerta e, di conseguenza, i loro business model. Esso accomuna di fatto tutte i principali settori dell'economia, dal momento che viene percepito dalle imprese come uno strumento capace di aumentare il loro vantaggio competitivo all'interno del proprio ambiente di riferimento. Inoltre, la *servitization* ha indotto molte aziende a modificare la loro *value proposition* non solo in favore di maggiori servizi, ma anche in favore di un vero e proprio sistema (*bundle*) di prodotti e servizi. Al fine di "affilare" il proprio vantaggio competitivo attraverso la *servitization*, però, risulta di cruciale importanza saper continuamente innovare capacità e processi, anche in funzione delle nuove tipologie di relazioni che verranno a configurarsi con clienti, partner e competitor. L'Italia, per l'appunto, si rivede pienamente in questo fenomeno evolutivo.

Tornando all'analisi dei dati sopraindicati, i valori registrati dall'Istat risultano comunque alquanto rassicuranti nel caso in cui si adotti un'altra prospettiva e si vada a confrontare le rilevazioni del precedente grafico con quelle dell'anno precedente. Non a caso, l'industria alimentare delle bevande e del tabacco è cresciuta del 3.1%, mentre la variazione del settore agricoltura, silvicoltura e pesca, pur essendo più contenuta, è di segno positivo e si attesta intorno al +1.2%. Nel complesso, l'Italia dimostra di essere relativamente al passo con gli altri Paesi europei, collocandosi, in termini di variazione annua, tra Malta, Slovenia, Lussemburgo ed i fanalini di coda Danimarca, Irlanda, Lituania, Paesi Bassi e Polonia.

[12] Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: adding value by adding services. European management journal, 6(4), 314-324

FIGURA 1.2
Occupati di ciascun settore, 2018



Fonte: dati ISTAT 2018

Un altro aspetto da considerare per comprendere la dimensione complessiva, a livello nazionale, della filiera agroalimentare è quello dell'occupazione (Figura 2.2). Quest'ultima consente di confermare le informazioni già mutuate dai dati precedenti. Spicca su tutti, infatti, il settore dei servizi con il 73% degli occupati. Segue, subito dopo, il comparto industriale, il quale conta il 16% dei lavoratori totali. La filiera agroalimentare si posiziona invece all'ultimo posto con un valore percentuale (5%) di poco inferiore a quello delle costruzioni (6%). È inoltre interessante specificare che anche questo comparto produttivo ha vissuto un ultimo decennio con numerose modificazioni sul piano sociodemografico. Ciò si è manifestato prima di tutto in un aumento dell'occupazione femminile ma anche, come conseguenza dell'invecchiamento demografico e non solo, in una riduzione del numero di giovani[13].

Spostando la lente d'ingrandimento di un anno e, dunque, concentrandosi sul 2019, è possibile rilevare alcuni dati particolarmente positivi per quanto riguarda la produzione della filiera agroalimentare. Basti pensare che nel primo quadrimestre dell'anno, sempre secondo dati Istat, la produzione del settore alimentari e bevande è cresciuta del +4,9%, stabilendo una controtendenza significativa con gli altri settori industriali, la cui media è del -1,5%. Rispetto allo stesso quadrimestre dell'anno precedente, invece, la crescita della produzione alimentare si attesta intorno al +2,2%, contro la decrescita media del settore industriale che è del - 0,7%. Scendendo ancora più nel dettaglio, spiccano alcuni comparti alimentari su tutti, tra cui è possibile ricordare:

- Prodotti alcolici (+23,9%)
- Pane e prodotti da pasticceria (+8,4%)
- Succhi di frutta e ortaggi (+7,6%)
- Prodotti destinati all'alimentazione degli animali (+6,7%)

[13] Cfr. "L'AGRICOLTURA ITALIANA CONTA 2019", CREA - Centro di ricerca Politiche e Bioeconomia 2020

Nel dare una spiegazione a questi numeri più che positivi registrati nel primo quadrimestre del 2019, il presidente di Federalimentare[14] Ivano Vacondio ha identificato nell'export il principale motore trainante di questo settore produttivo, dal momento che relativamente ai consumi interni non sono state registrate particolari variazioni di segno positivo. Dello stesso parere è anche Luigi Scordamaglia, consigliere delegato di Filiera Italia[15], la quale si definisce testualmente "un'associazione per la distintività del cibo, del sistema agroalimentare, dei suoi produttori e della trasformazione di chi ha a cuore l'Italia". Scordamaglia ha infatti sottolineato come questi numeri siano chiarificatori del ruolo trainante del settore alimentare, sostenendo anche, alla luce della funzione di propulsione fornita dall'export, che sia assolutamente cruciale difendere l'industria alimentare, in campo internazionale, da dazi e imitazioni dei prodotti nostrani, prendendo in considerazione anche agevolazioni di natura fiscale per chiunque produca nel territorio nazionale utilizzando prodotti del territorio stesso.

1.2.2 IL 2020 E LA PANDEMIA DA COVID-19

Per concludere quest'analisi storica partita dalla Grande depressione del 1929 e giunta fino ai giorni nostri, non può passare certamente inosservato l'anno appena trascorso, il 2020 segnato dalla pandemia e dalla crisi, sul piano economico, di quasi tutti i principali settori produttivi. Il Covid-19 ha causato in primis una crisi sanitaria a livello globale senza precedenti, mettendo a dura prova il sistema sanitario mondiale e mietendo un tragico numero di vittime. Quello sul sistema economico è stato un vero e proprio effetto a cascata, mutuato dalle misure di contenimento varate dai governi di tutto il mondo e spesso consistenti nella chiusura di aziende e attività commerciali. La criticità della situazione è manifestata anche dal netto peggioramento delle previsioni iniziali in termini di riduzione del Pil. Durante i primi mesi della pandemia, l'OECD, la Commissione Europea e la Deutsche Bank Research[16] hanno stimato una forbice, in riferimento alla riduzione del Pil, che aveva come estremi il -1,5% e il -4,2%. Tuttavia, giunti al 2021, l'organo esecutivo dell'UE ha stabilito che il calo del Pil in Italia fosse stato addirittura del -8.8%[17].

In questo quadro piuttosto drammatico il settore agroalimentare non rientra, tuttavia, tra quelli maggiormente colpiti dalla crisi, per ovvie ragioni legate alla priorità di bisogni fisiologici da soddisfare, quali fame e sete, a cui provvediamo tramite l'alimentazione. Se i settori caratterizzati dalle cosiddette "attività non essenziali", come ad esempio turismo e spettacolo, vivono tuttora contingenze delicatissime a causa delle restrizioni governative, era indispensabile fin dai primi mesi di questa pandemia intervenire il meno possibile sul settore agroalimentare. Per stimare l'impatto delle restrizioni da Covid-19 sulla filiera agroalimentare, gli economisti hanno impiegato numerosi modelli di studio. Tra questi ultimi è possibile prendere in considerazione, per ottenere informazioni in tal senso, il modello econometrico AGMEMOD[18]

[14] www.federalimentare.it
[15] www.filieraitalia.it
[16] "Valutazione dell'impatto sul settore agroalimentare delle misure di contenimento Covid-19" a cura del CREA (Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria)
[17] www.repubblica.it
[18] Esso è un modello di equilibrio economico parziale dinamico e multiprodotto impiegato per realizzare delle previsioni che consentano di giudicare gli interventi e le politiche in agricoltura all'interno dell'Unione Europea.

che, in riferimento ad un particolare Stato membro dell'UE, prende in esame i mercati dei prodotti che dominano la produzione alimentare del paese in questione: nello studio effettuato dal Crea attraverso questo particolare modello econometrico vengono presi in considerazione i comparti produttivi di carni, prodotti lattiero caseari, cereali e mele. Per ciascuno di essi il modello analizza produzione, offerta e domanda per poi derivare, attraverso specifiche equazioni, informazioni relative ai prezzi interni, gli scambi commerciali e le scorte. Infine, un'analisi comparata tra lo scenario precrisi e quello post crisi relativo al periodo 2020-2025 consente di stimare l'impatto del Covid-19 sul settore alimentare.

A tal proposito, le stime precrisi effettuate dal Crea sull'Italia indicano un andamento diversificato per quanto concerne i consumi: in aumento quelli di carni avicole, grano duro e derivati, in calo quelli degli altri prodotti. Tuttavia, come già riferito in precedenza attraverso il focus sul biennio 2018-2019, la crescita della produzione (stimata per quasi tutti i prodotti analizzati) sarebbe stata assorbita da una netta intensificazione delle esportazioni. Il modello precrisi prevede inoltre, sul lato delle importazioni, un'espansione di quelle di prodotti avicoli, in funzione della maggiore domanda interna, rispetto al passato, degli stessi. Particolarmente altalenante è, infine, l'andamento dei prezzi individuato dal modello in questione.

Ai fini del confronto tra i due modelli e, di conseguenza, la successiva stima dell'impatto della pandemia sul settore agroalimentare, vengono fornite le previsioni relative al quinquennio 2020-2025 alla luce delle limitazioni governative. Sul piano dei consumi interni, il Crea non valuta eccessive le variazioni in negativo di carni, formaggi, cereali e derivati (non essendo superiori al -1,5%), mentre maggiori, ma comunque non preoccupanti, sono quelle di mele e latte sul triennio 2020-2023. Ugualmente minime sono le oscillazioni percentuali della produzione, attestandosi queste ultime nell'intervallo -1% - +1% rispetto alle stime precrisi. Inoltre, mentre le importazioni scontano, come prevedibile, decrementi fino al 2023, le esportazioni registrano addirittura un miglioramento rispetto alle precedenti previsioni. Per concludere, sul fronte dei prezzi si valuta relativamente stabile l'andamento degli stessi con solamente una minima contrazione di quelli del comparto avicolo e dei cereali.

Il modello econometrico preso in esame mostra chiaramente come il settore agroalimentare sia stato in minima parte influenzato dalla crisi da Covid-19, nonostante non possano essere trascurate alcune criticità relative a specifici comparti produttivi. Il risultato che possiamo derivare da questo studio è di particolare interesse in merito al peso macroeconomico che un settore come quello in esame può avere in tempi di crisi. In particolare, in virtù di una bassa elasticità della domanda dei prodotti agroalimentari, il settore è particolarmente adatto a reagire positivamente a fasi di contrazione del ciclo economico, configurandosi da questo punto di vista come uno dei più stabili dell'intera economia nazionale.

CAPITOLO II: IL TRIPODE STRATEGICO

Un'analisi contestuale riguardo la filiera agroalimentare era fondamentale al fine di comprendere al meglio il percorso evolutivo che ha portato alla moderna configurazione assunta dalla stessa. Mediante un focus iniziale sulle conseguenze dovute alla Grande depressione del 1929 si è messo in luce quali fattori di rischio fossero emersi sul fronte del settore primario tradizionale e quali misure fossero necessarie per superare l'ostacolo rappresentato dall'arretratezza dell'intera filiera. Diversi modelli di politica economica, pur talvolta mutuati da ideologie sensibilmente differenti, hanno consentito una prima meccanizzazione del settore primario, con la conseguente nascita della cosiddetta industria alimentare e numerosi cambiamenti anche dal punto di vista sociodemografico. Giunti al giorno d'oggi, l'evoluzione di questo settore produttivo continua inesorabilmente, affrontando le numerose sfide rappresentate, ad esempio, dalla fase di crisi del ciclo economico segnato dal Covid-19, l'inarrestabile processo di globalizzazione e, ovviamente, la più che pressante sfida della sostenibilità. Inevitabilmente, la capacità di un settore produttivo di adattarsi a queste sfide che gli si presentano in maniera ricorrente dipende dalla disponibilità dei suoi player a modificare i loro business model, acquisire nuove conoscenze e capacità, fronteggiare con solidità le problematiche che sorgeranno specialmente nelle fasi iniziali di questo cambiamento. Alla luce di ciò, dunque, è richiesta un'analisi puntuale della filiera agroalimentare, capace di cogliere quanti più spunti possibili riguardo tutte le attività che avvengono lungo la filiera e tutto ciò che, direttamente o indirettamente, va ad influenzare la stessa e determinarne le caratteristiche. Accademici ed economisti hanno ideato nel corso del tempo numerosi strumenti di analisi delle dinamiche di un particolare settore, ma tra questi ultimi uno dei più efficaci e completi è rappresentato dal tripode strategico. Questo modello di studio consta di tre diverse prospettive che l'analista assume in riferimento ad una specifica azienda e all'ambiente di cui la stessa fa parte. In primis vi è la cosiddetta *industry-based view,* il cui focus viene posizionato sul settore di appartenenza dell'azienda oggetto di studio, determinandone i connotati principali e stabilendo quali siano possibili fonti di vantaggio competitivo per guadagnare una porzione di mercato maggiore rispetto ai propri competitor. Il complemento dell'*industry-based view* è rintracciabile nell'*institution-based view* giacché, in forza del beneficio derivante dalla determinazione di tutte le istituzioni che influenzano le attività dell'azienda, consente di terminare la sezione del tripode strategico che fornisce un'analisi dell'ambiente esterno. Per espletare lo studio viene condotta la cosiddetta *resource-based view*, la quale va ad enucleare tutte le risorse[19] e competenze a cui l'azienda ricorre per ottenere vantaggio competitivo all'interno del suo contesto di appartenenza. Occorre inoltre mettere in evidenza quale sia il fine ultimo dell'analisi portata avanti tramite l'ausilio del tripode strategico (dal quale, peraltro, deriva il nome di questo modello), ovvero mettere i manager in condizione di formulare la strategia più adatta a conseguire mission, vision e valori aziendali, così da implementare la strategia stessa traducendola in azione e realizzando performance che possano essere quanto più soddisfacenti per l'organizzazione di appartenenza.

[19] Esse devono essere di valore, rare, imperfettamente imitabili e non sostituibili.

2.1 INDUSTRY-BASED VIEW

Lo studio dell'ambiente esterno alle aziende agroalimentari, come specificato in precedenza, parte dall'analisi del settore di riferimento attraverso l'*industry-based view*, alla luce della quale è più facile spiegare il comportamento strategico delle imprese e, dunque, le loro specifiche performance. Al fine di trovare una logica di fondo unificante questa e le altre prospettive del tripode strategico, l'*industry-based view* può essere attuata tramite l'applicazione di numerosi approcci della teoria economica, di cui uno dei più famosi è chiamato "paradigma Struttura-Condotta-Performance" (SCP). Quest'ultimo nasce dall'*Industrial Organisation* (a sua volta derivante dall'*enterprise economy* americana), branca dell'economia che si occupa di studiare la struttura dei mercati, il comportamento delle imprese ed i relativi costi e benefici sociali, ponendo enfasi sul tema dell'efficienza allocativa. Questo aspetto rende il paradigma SCP anche particolarmente utile per gli interventi dei policy maker, soprattutto nel caso in cui si consideri la "versione debole" del paradigma stesso, dal momento che, in funzione della presa in considerazione di relazioni bidirezionali, esso consente di valutare eventuali azioni di politica economica che possano modificare i connotati di un particolare settore così da indurre un effetto a cascata sulla condotta delle imprese e, infine, sui loro risultati. Nonostante questi innegabili vantaggi, tuttavia, il paradigma SCP presenta alcuni limiti oggettivi ed è proprio per questo che gli economisti hanno formulato altri modelli di studio a cui fare riferimento. Tra questi, il più completo è il cosiddetto "modello di Porter", poiché esso va a controbilanciare il peso talvolta eccessivo attribuito dal paradigma SCP alle caratteristiche strutturali del settore con una maggiore rilevanza assegnata alle scelte strategiche delle imprese e costituendo pertanto una vera e propria evoluzione dell'approccio stesso.

2.1.1 LE CARATTERISTICHE STRUTTURALI DEL SETTORE

Alla luce di questi benefici, cominciamo ad analizzare le principali caratteristiche strutturali dell'industria agroalimentare italiana. È possibile affermare che quest'ultima risulti sotto numerosi punti di vista particolarmente complessa e variegata, soprattutto quando si fa riferimento alla differenziazione produttiva e all'articolazione territoriale del sistema agroalimentare[20]. Ciò è dovuto in parte alla diffusione dei distretti agroalimentari (molto presenti specialmente nell'Italia centrale e nel nord-ovest), i quali hanno consentito una maggiore dinamicità sui mercati interni ed internazionali dei prodotti d'eccellenza nostrani, contando su un'elevata specializzazione della produzione nonché su un ampio sistema di relazioni istituzionali, sociali ed economiche. Tenendo ben presente questa accentuata diversificazione è possibile sottolineare che negli ultimi anni la produzione agroalimentare nazionale abbia decisamente confermato le grandi vocazioni del nostro Paese, con il settentrione estremamente legato alla zootecnia integrata ed il meridione specializzato nel campo dell'ortofrutta. È particolarmente interessante mettere in luce come solamente alcune regioni siano caratterizzate da una forte connessione tra la specializzazione agricola e l'analoga specializzazione industriale di prima trasformazione, palesando quel primo processo di evoluzione

[20] Mauro, M. (2000). Gli aspetti strutturali e le prospettive di internazionalizzazione nell'industria agro alimentare. L'Industria: Rivista Di Economia e Politica Industriale, (1), 27-54. https://doi.org/10.1430/2267

del settore primario che abbiamo visto, all'interno del primo capitolo, essere stato determinante nella costituzione della moderna filiera agroalimentare. L'integrazione tra i diversi livelli di produzione è infatti presente soprattutto al nord, nonostante vada menzionato il sistema olivicolo di Puglia, Basilicata e Calabria, la cui struttura integrata consente alle aziende del settore di raggiungere aree di mercato sempre più vaste. Sempre in riferimento alla dimensione geografica, secondo quanto stabilito dal rapporto 2019 sull'industria alimentare italiana a cura di Federalimentare, il settore primario vede una distribuzione decisamente omogenea delle imprese sul territorio nazionale. Tuttavia, per quanto riguarda la divisione dell'alimentare, (ATECO 10) una concentrazione maggiore è riconducibile, con circa la metà delle aziende totali, a 5 regioni in particolare: Sicilia, Lombardia, Campania, Puglia ed Emilia-Romagna, mentre le aziende facenti parte della divisione delle bevande (ATECO 11) sono presenti soprattutto in Puglia, Veneto, Sicilia, Piemonte e Campania. Occorre inoltre specificare che lungo tutto il territorio nazionale vi è un'evidente predominanza di *imprese di medio-piccole dimensioni*, pur essendoci una distribuzione delle stesse alquanto disomogenea. In linea generale, tuttavia, è possibile affermare che il sud[21] rappresenta la macroregione col maggior numero di micro e piccole imprese del settore in questione; di contro, quando si parla di imprese di medie dimensioni spicca il nord-est (nel 2016 circa il 35% del totale era presente in questa macroregione[22]); infine, gli imprenditori del settore agroalimentare capaci di raggiungere con le loro imprese maggiori dimensioni sono concentrati soprattutto al nord-ovest (nel 2016, 52 sulle 118 totali), mentre le isole registrano un numero davvero basso (nel 2016 solamente 3, il 2,5% del totale). Tutte queste imprese operano all'interno di un contesto relativamente stabile per quanto riguarda le condizioni di base del mercato, pur sussistendo alcune inevitabili differenze a seconda, proprio, della dimensione organizzativa raggiunta dalle imprese stesse. Sul lato della domanda, infatti, si riscontra un andamento decisamente costante e, dunque, prevedibile del mercato. Nel corso del tempo sono davvero minime le oscillazioni, in positivo o in negativo, dei consumi di cibo e bevande, data l'improrogabilità dei bisogni fisiologici di fame e sete a cui tutti dobbiamo fornire inevitabilmente soddisfacimento, proprio come si è già specificato nel capitolo precedente nell'andare ad introdurre l'effetto del Covid-19 sul settore agroalimentare. Al fine di ribadire il concetto in riferimento all'*industry-based view*, l'incidenza della variazione dei prezzi sulla domanda di prodotti alimentari e bevande è davvero minima, stabilendo una bassa elasticità della domanda degli stessi rispetto al prezzo. L'immediata e ovvia conseguenza è, per l'appunto, una spiccata capacità del sistema di fronteggiare particolari fasi di recessione o addirittura crisi del ciclo economico, configurandosi come l'insieme di attività imprenditoriali che meglio rispondono a questi ostacoli che talvolta risultano insormontabili per alcuni settori. Allo stesso tempo vi è un aspetto non indifferente da dover considerare quando si analizza la sensibilità della domanda di alcuni prodotti del mondo agroalimentare e delle bevande, ovvero quello della

[21] Nello studio in questione, le macroregioni identificate sono le seguenti:
- Nord-ovest: Liguria, Lombardia, Piemonte, Valle d'Aosta
- Nord-est: Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige, Veneto
- Centro: Lazio, Marche, Toscana, Umbria
- Sud: Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia
- Isole: Sardegna, Sicilia

[22] Calcolo basato su dati ISTAT 2016.

stagionalità. Essa acquista assoluta importanza soprattutto per quanto riguarda le cosiddette "filiere corte", le quali enfatizzano questo ed altri concetti riconducibili alla qualità del prodotto finale quali freschezza, genuinità, territorialità, sicurezza alimentare, km 0[23]. I consumatori finali a cui sono destinati i prodotti di queste filiere attribuiscono estrema importanza all'appartenenza stagionale del prodotto, acquistando lo stesso solo ed esclusivamente se davvero caratteristico del periodo dell'anno in cui avviene l'acquisto.

2.1.2 IL MODELLO DI PORTER. SHORT CASE: BARILLA

Se l'analisi strutturale del settore dell'alimentare e delle bevande può essere in parte generalizzata, quella dell'intensità della concorrenza, invece, richiede una maggiore capillarità, essendo estremamente legata alle scelte strategiche delle specifiche imprese e alle relazioni che si vengono a stabilire tra di loro. Inoltre, come specificato dal modello delle cinque forze competitive di Porter, occorre tenere in considerazione uno spettro di informazioni alquanto ampio, pur non tralasciando lo studio del precedente paragrafo che può essere considerato preliminare per quello che invece, nell'ambito di questo elaborato, è da considerare il vero pilastro dell'*industry-based view*, ovvero l'approccio porteriano. Inoltre, data l'accentuata varietà di questo settore, alla quale si è fatto riferimento già in precedenza, l'approccio di cui prima partirà con un'analisi generale di settore per poi prendere in esame un'impresa in particolare, divenuta a tutti gli effetti una multinazionale a partire da una semplice bottega che produceva pane e pasta nel 1877: Barilla[24].

Si parta, dunque, da una più generica analisi di settore. Prima di tutto, il settore agroalimentare presenta un'elevata intensità della forza competitiva legata ai potenziali entranti. Abbiamo infatti sottolineato come in Italia il settore in questione sia caratterizzato soprattutto da imprese di medio-piccole dimensioni, il che vuol dire che, fatta eccezione per alcuni specifici comparti produttivi, generalmente le barriere all'entrata di tipo strutturale non sono insormontabili; più critiche, invece, potrebbero risultare quelle strategiche (fissazione prezzi predatori, intensa differenziazione, ecc.). Per quanto riguarda i beni sostituti, non si può dire che il settore debba sostenere una forte pressione da questo punto di vista. I prodotti alimentari sono beni di prima necessità e, proprio per questo, un'eventuale minaccia di questo tipo può essere identificata solo se si scende nel dettaglio e si considerano determinate categorie di prodotti alimentari (classici gli esempi di riso e pasta, come vedremo anche attraverso il caso Barilla, latte e tè, carne e pesce). Il potere contrattuale dei fornitori rappresenta, di contro, una forza competitiva estremamente influente sulla competitività del settore. Questo deriva principalmente dalla grande responsabilità che hanno i fornitori alla luce della fragilità di alcune materie prime, la loro, talvolta elevatissima, deperibilità, e i numerosi rischi che possono sorgere lungo la catena dell'approvvigionamento. Alla luce del ruolo cruciale svolto lungo la filiera agroalimentare, il quale fa di loro uno degli anelli più importanti dell'intera catena, i fornitori godono di un elevato potere contrattuale. Tuttavia, talvolta essi possono essere talmente numerosi da andare a scindere un

[23] Giuca, S. (2012). Conoscere la filiera corta. Agricoltori e Filiera Corta. Profili Giuridici e Dinamiche Socio-Economiche; Giarè, F., Giuca, S., Eds, 11-30

[24] La scelta di questa azienda in particolare deriva da diversi motivi. In primis, la sua popolarità. In secondo luogo, l'azienda fa della produzione della pasta, uno dei prodotti alimentari maggiormente consumati nel nostro Paese, il suo *core business*. In più Barilla, anche date le sue dimensioni ed il peso che ricopre a livello internazionale, è particolarmente sensibile al tema della sostenibilità, come mostrato anche dal proprio sito internet, il quale recita "Buono per Te, Buono per il Pianeta".

potere che, in caso di singolo fornitore, risulterebbe ancora più elevato (si veda, a tal proposito, il caso Barilla presentato di seguito) poiché accentrato nella figura di un singolo attore. In merito alla figura dei clienti, si può affermare che il loro potere contrattuale non è particolarmente elevato proprio in funzione del ruolo primario svolto dai prodotti alimentari nel soddisfacimento dei nostri bisogni. Abbiamo già ricordato, infatti, che tali prodotti sono destinati a soddisfare un bisogno fisiologico, il quale non può in alcun modo essere messo in secondo piano o comunque rinviato. L'eventuale pressione da parte dei clienti potrebbe aumentare, tuttavia, nel caso in cui questi ultimi cominciassero a prediligere, tra più prodotti rientranti in questa categoria, quelli che agli occhi di un'impresa e in relazione al proprio prodotto si configurano come beni sostituti. L'immediata conseguenza sarebbe una maggiore capacità e disponibilità da parte dei clienti a rinunciare alla transazione con, probabilmente, una successiva modificazione della *value proposition* aziendale finalizzata a riacquisire i clienti persi. La quinta ed ultima forza competitiva inquadrata dal modello di Porter è l'intensità della concorrenza. Essa può essere intesa come una forza competitiva di medio-elevata intensità. L'analisi strutturale di settore realizzata in precedenza ha evidenziato un comparto produttivo che, almeno nel nostro Paese, risulta alquanto saturo, essendo presenti numerose imprese che sono distribuite, almeno numericamente, abbastanza omogeneamente su tutto il territorio e che si caratterizzano in larga parte per dimensioni organizzative medio-piccole. In compenso, l'elevata concentrazione è in parte attenuata dal grado di differenziazione: le leve che possono essere impiegate dalle imprese agroalimentari per differenziare i propri prodotti sono molteplici e questo valore risulta inversamente correlato alla competizione.

Si passi, dunque, ad analizzare nello specifico lo *short case* sull'impresa Barilla. La prima forza competitiva che possiamo analizzare è la minaccia di nuovi entranti. Nel corso della sua storia, Barilla ha avuto la capacità di espandersi in maniera esponenziale in tutto il mondo attraverso una strategia di crescita a livello corporate di internazionalizzazione. Ad oggi, l'azienda opera in oltre cento paesi[25] attraverso, peraltro, una *value proposition* decisamente estesa, come dimostrato dai numerosi brand di sua proprietà (Mulino Bianco; Filiz, marca di pasta in Turchia; Yemina Vesta, brand del mercato sud messicano della pasta, ecc.). Il peso specifico assunto da questa impresa nel mercato della pasta su scala globale rende decisamente complessa l'entrata di nuovi competitor e consente dunque di affermare che l'intensità di questa forza è medio-bassa. Ciò è dovuto principalmente a barriere all'entrata di natura strutturale, poiché le economie di scala e di gamma raggiunte da una multinazionale di tali dimensioni richiederebbero ad un ipotetico entrante una scelta particolarmente difficile e potenzialmente inefficace a prescindere: operare su vasta scala fin da subito ed incorrere in costi iniziali elevatissimi, oppure contenere i volumi produttivi e cercare di competere, ad esempio, sulla qualità del prodotto. Tuttavia, quest'ultima soluzione sembra molto complessa data la reputazione globale del marchio Barilla. Ad ogni modo, la soluzione più efficace per superare queste barriere all'entrata strutturali sarebbe quella di acquisire aziende già operanti nel settore, piuttosto che creare una nuova unità produttiva e scontrarsi con un vero e proprio colosso.

[25] www.barillagroup.com

Sul fronte dei beni sostituti, vi è da registrare una media intensità della forza competitiva porteriana dovuta soprattutto al riso. Quella tra riso e pasta è una lotta che da tempo appassiona i consumatori e, di conseguenza, gli imprenditori che producono questi alimenti. Nel corso del tempo sono stati molteplici gli scienziati che hanno cercato di mettere in luce i vantaggi e gli svantaggi, sul piano dei macronutrienti, degli stessi e i consumatori hanno spesso fatto riferimento ai loro studi, oltre che ai propri gusti personali, nella fatidica scelta tra pasta e riso. Basti pensare, ad esempio, agli amanti del fitness, i quali prediligono di gran lunga il riso in forza del suo maggiore potere saziante ma anche di una maggiore digeribilità. Da non sottovalutare è anche il fatto che il riso può essere tranquillamente inserito nella dieta dei consumatori celiaci, dal momento che contiene poca prolammina, una sostanza che prende parte alla formazione del glutine[26]. Altra differenza importantissima, poiché legata anche in questo caso alle esigenze di salute dei consumatori, è l'indice glicemico: quest'ultimo, infatti, spazia all'interno di un intervallo che va da 85, per quanto riguarda il riso parboiled, a 40, valore assunto dall'indice in riferimento alla pasta integrale. Va però specificato che Barilla non si è fatta trovare impreparata dal mercato circa la possibile difficoltà legata ad un'accesa competizione su quello che è innegabilmente il principale prodotto sostituto della pasta e ne ha realizzato uno che, pur trasversalmente, va ad inserirsi nel mercato del riso come valida alternativa allo stesso: il "Mix 5 cereali", contenente riso integrale, farro, orzo, grano e avena.

Terza forza competitiva del modello di Porter è il potere contrattuale dei fornitori, il quale denota un'intensità medio-bassa, specialmente in funzione delle caratteristiche degli stessi: molti ma di piccole dimensioni. A prova di ciò, il sito stesso di Barilla riporta, nella sezione "comunicati stampa"[27], la notizia relativa alla stipulazione, nel 2016, di nuovi contratti triennali con ben cinquanta fornitori, pari a cinquemila imprese agricole italiane per un totale di sessantacinquemila ettari di superficie adibita alla coltivazione del grano duro, i quali però forniscono, addirittura, solamente il 40% della materia prima acquistata da Barilla in Italia (ciò suggerisce, per l'appunto, un potere contrattuale di ciascun fornitore nei confronti dell'azienda non particolarmente elevato). Questi contratti, rinnovati per il triennio successivo in riferimento alla regione Emilia-Romagna, rilevano, in primis, ai fini dello studio porteriano che è oggetto di questo specifico paragrafo, ma sono anche l'input che consente un primo sguardo all'impegno sulla sostenibilità delle imprese di oggi. L'impegno di Barilla attraverso questi accordi, recita il comunicato stampa, non è solo quello di garantire l'approvvigionamento di grano duro necessario ai propri scopi produttivi, ma anche quello di ottenere una materia prima di assoluta qualità[28], dovendo i produttori rispettare determinati disciplinari di coltivazione stabiliti dai contratti di fornitura. Alla qualità della materia prima fornita Barilla aggiunge una grande attenzione anche nei confronti della sostenibilità sociale ed economica delle aziende agricole italiane: l'obiettivo dichiarato è, infatti, quello di ridurre le importazioni di grano duro e rafforzare la filiera nazionale del grano-pasta aumentando anche gli aiuti economici nei confronti dei player del settore.

[26] Pelosi, E., & Marazzi, F. INDICE/CARICO GLICEMICO/INSULINEMICO & DIETA
[27] www.barillagroup.com
[28] Essendo, come detto, alto il contributo apportato dai fornitori alla qualità del prodotto, ciò potrebbe comportare un elevato potere contrattuale degli stessi. Tuttavia, la stipulazione di accordi pluriennali suggerisce che Barilla abbia negoziato condizioni favorevoli rispetto a quello che poteva essere lo spazio negoziale sorto durante la contrattazione.

Si inserisce in questo contesto l'accesso ai finanziamenti del MIPAAF assicurati dai contratti pluriennali siglati da Barilla ed i suoi fornitori.

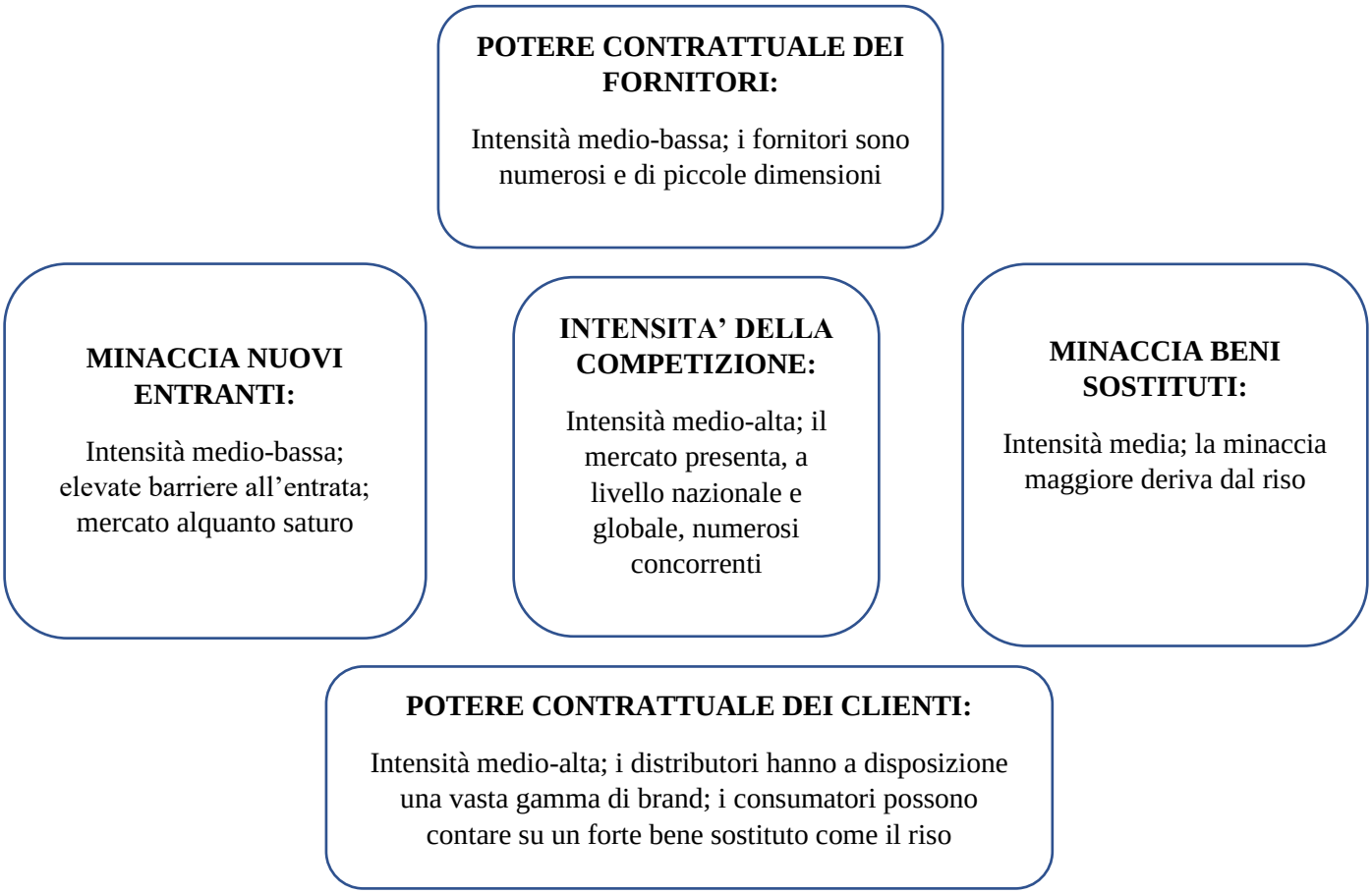
Proseguendo lo studio dell'ambiente competitivo, è il turno del potere contrattuale dei clienti. Quest'ultima forza si configura, al momento, come la più intensa tra quelle già analizzate in precedenza (intensità medio-alta). Se infatti consideriamo prima di tutto i "clienti intermediari", ossia i distributori, essi hanno un potere non indifferente in forza delle numerose aziende produttrici di pasta che sono presenti nel settore (ciò verrà approfondito con l'ultima forza competitiva) e che dunque rendono la competizione degli scaffali alquanto vibrante. Detto questo, al momento sembra improbabile che i distributori finali prediligano un marchio magari nuovo o semisconosciuto a discapito di un brand popolarissimo e diffusissimo in tutto il mondo come Barilla. Se le scelte dei distributori non sono particolarmente rischiose, quelle dei clienti finali rischiano di esserlo particolarmente. Essi possono contare su un'ampia offerta e, soprattutto, su un prodotto sostituto come il riso, il cui consumo è in costante crescita: come riportato dal Sole 24 Ore[29], le conseguenze economiche del lockdown (aumento della domanda interna e riduzione delle importazioni) hanno significato un aumento del consumo del riso italiano tra febbraio e aprile 2020 di settantaquattromila tonnellate.

A terminare l'analisi dell'ambiente competitivo attraverso il modello di Porter vi è l'intensità della concorrenza. La scelta di studiare questa forza competitiva per ultima deriva dalla sua centralità all'interno del modello, potendo essere considerata una sorta di confluenza delle altre quattro forze competitive. Essa è senza alcun dubbio una forza di medio-alta intensità, dato il numero comunque significativo di produttori di pasta a livello industriale (Garofalo, De Cecco, Divella, ecc.). Ovviamente, ciascuno di essi cerca di adottare un differente posizionamento strategico così da servire la più ampia fetta di mercato possibile. Barilla, ad esempio, punta moltissimo su un prezzo del prodotto alquanto contenuto ma con una "*brand awareness*" che non conosce rivali. Per concludere, altre importanti leve su cui è possibile far forza così da competere in questo mercato sono, ad esempio, la tipologia di grano adoperato per la produzione della pasta, la modalità di trafilatura utilizzata nel processo di lavorazione, i valori aziendali su cui si basa la cultura imprenditoriale e che vengono issati a cardine delle attività lungo la filiera produttiva, ecc.

In conclusione, il *case study* Barilla è esemplare della specificità di uno strumento d'analisi come il modello di Porter. Esso nasce per favorire uno studio generico e condiviso dei comparti produttivi, con l'obiettivo di suggerire l'attrattività degli stessi sulla base delle sue particolari forze competitive. Allo stesso tempo, come può essere inteso attraverso il confronto tra i due modelli, quello generico e quello particolare, alcuni aspetti potrebbero differire più o meno significativamente a seconda della sottocategoria settoriale presa in esame. L'importanza di questa osservazione assume ancora più rilievo per il settore agroalimentare, dato l'ampio raggio adottato nella concettualizzazione dell'industria in questione.

[29] www.ilsole24ore.com

Figura 2.1 - Il modello di Porter: Barilla



Fonte: elaborazione personale

2.2 INSTITUTION-BASED VIEW

L'analisi esterna del tripode strategico è portata a termine attraverso la cosiddetta *institution-based view*. Essa è un pilastro fondamentale nella scelta delle strategie adottate dalle imprese e spesso consente di capire perché le soluzioni implementate da aziende simili, magari operanti nello stesso settore, talvolta varino sensibilmente a seconda della nazione di riferimento o della regione in cui vengono adottate[30]. Tradizionalmente, i manager prendevano a riferimento soprattutto le caratteristiche dell'industria di appartenenza e l'insieme delle conoscenze e competenze a disposizione dell'impresa al fine di elaborare uno studio sull'ambiente in cui operavano e, conseguentemente, le azioni da adottare per competervi in maniera efficace. Tuttavia, anche la visione porteriana, seppur fonte di numerosi spunti di riflessione costruttivi e, probabilmente, strumento maggiormente completo per quanto concerne l'analisi di cui sopra, denota alcune limitazioni che richiedono studi più approfonditi ed accurati sotto alcuni punti di vista. Non si può negare, infatti, che Porter punti la propria lente d'ingrandimento sulla competizione del settore e la sua intensità senza però tenere in considerazione la misura in cui leggi, regole formali, media e consumatori vadano ad orientare la stessa attraverso strumenti di natura sia formale che informale. In maniera quasi provocatoria si potrebbe affermare che, seppur non intenzionalmente, alla base delle cinque forze competitive di Porter vi è

[30] Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. Asia Pacific Journal of Management, 19(2), 251-267

l'ipotesi che eventuali azioni illegali o, comunque, eticamente scorrette non avrebbero implicazioni sul vantaggio competitivo di un'impresa, cosa ovviamente del tutto irrealistica. In più, dal momento che nessuna impresa può "immunizzarsi" dal framework istituzionale a cui appartiene, risulta a dir poco sconsiderato sminuire la rilevanza di questa prospettiva di studio, specialmente in un periodo storico come questo in cui le principali imprese fanno della percezione che l'opinione pubblica ha di sé una leva fondamentale della competitività. Non a caso, le fonti e i mezzi di comunicazione che sono a disposizione rendono pressoché impossibile per un'azienda "nascondere" anche solamente parte delle proprie attività e dei propri conti: essendo questi aspetti sempre più alla luce del sole, in funzione di una maggiore trasparenza e responsabilità sociale, la scelta più adatta è quella di uniformarsi ai requisiti istituzionali così da soddisfare quanti più stakeholder e migliorare la percezione che questi ultimi hanno dell'azienda. Questo processo si inserisce perfettamente nella continua ricerca, da parte delle aziende, di una forte legittimità istituzionale ed è, proprio per questo, causa principale del cosiddetto isomorfismo. In sostanza, spinte dall'obiettivo di guadagnare legittimità adattandosi alle aspettative cognitive ed emotive degli stakeholder, le imprese tendono a seguire schemi comportamentali tipicizzati che le inducono, tramite una vera e propria mano invisibile, all'omogeneità[31]. Il processo può inoltre avvenire attraverso tre diversi meccanismi:

1. Mimetico: l'azienda, magari colta da uno stato d'incertezza sul da farsi, decide di uniformarsi alle altre organizzazioni presenti nel settore (solitamente attuato tramite il cosiddetto *benchmarking*);
2. Coercitivo: l'azienda è soggetta a particolari vincoli normativi e deve sostenere pressioni che hanno vera e propria forza di legge;
3. Normativo: la ricerca della legittimità è perseguita tramite l'adozione di standard professionali e tecniche aggiornate che il mercato percepisce all'avanguardia e simbolo di eccellenza.

Più in generale, questi meccanismi di raggiungimento dell'uniformità istituzionale sono espressione dei tre pilastri portanti dell'ambiente istituzionale:

1. Pilastro regolatorio;
2. Pilastro normativo;
3. Pilastro cognitivo.

2.2.1 IL PILASTRO REGOLATORIO

2.2.1.1 TUTELA COSTITUZIONALE DELLA SICUREZZA ALIMENTARE

Quando si parla di pilastro regolatorio si fa riferimento all'insieme di norme, regolamenti, policy ecc. alle quali un'azienda è sottoposta e che vanno tenute assolutamente in considerazione nello svolgimento delle proprie attività, così da evitare qualsiasi possibile caso di illegalità. Oggi più che mai, inoltre, il pilastro regolatorio si configura come uno dei principali strumenti di tutela del consumatore e promozione della sostenibilità sotto tutti i punti di vista. Analizzare questo particolare aspetto del tripode strategico implica necessariamente che si prendano in considerazione tutte le diverse fonti del diritto nonché il modo in cui le

[31] Daft, R.L. (2017), "Organizzazione aziendale", Maggioli editore

stesse si relazionano in termini gerarchici, così da specificare quelle di grado superiore e quelle di grado inferiore, pur sottolineando la rilevanza di tutte nella ricerca della legittimità istituzionale. Per quanto riguarda il primo livello delle fonti giuridiche, esso è occupato dalla Costituzione, le leggi costituzionali e gli statuti speciali. Con particolare riferimento alla Costituzione della Repubblica Italiana, l'articolo di maggiore importanza per il tema che riguarda da vicino questo elaborato è il numero 117, in materia di potestà legislativa, il quale recita:

"La potestà legislativa è esercitata dallo Stato e dalle Regioni nel rispetto della Costituzione, nonché dei vincoli derivanti dall'ordinamento comunitario e dagli obblighi internazionali. Lo Stato ha legislazione esclusiva nelle seguenti materie […]. Sono materie di legislazione concorrente quelle relative a […]; tutela della salute; alimentazione; […]. Nelle materie di legislazione concorrente spetta alle Regioni la potestà legislativa, salvo che per la determinazione dei princìpi fondamentali, riservata alla legislazione dello Stato. Spetta alle Regioni la potestà legislativa in riferimento ad ogni materia non espressamente riservata alla legislazione dello Stato. […]."

Come è possibile dedurre dal testo stesso, l'articolo 117 si occupa di delineare il riparto della competenza legislativa e regolamentare tra Stato e Regioni, secondo la logica in base alla quale in alcune materie vige la legislazione esclusiva dello Stato mentre in altre quella delle Regioni. Essa è meglio conosciuta come "principio della competenza" e consente di definire i confini operativi all'interno dei quali lo Stato centrale, attraverso il Parlamento, e gli enti territoriali regionali possono esercitare il potere fondamentale di legiferare, così da evitare l'insorgere di possibili interferenze tra i rispettivi operati. Con particolare riferimento alla materia dell'alimentazione, è possibile identificare quest'ultima nella lunga lista di materie appartenenti alla cosiddetta legislazione concorrente. Essa potrebbe indurre a pensare che questa particolare materia generi dei conflitti interni tra i vari enti, ma al fine di scongiurare questa eventualità è il testo costituzionale stesso a sottolineare che in questi casi sono le Regioni ad avere potestà legislativa, con lo Stato che si occupa solo ed esclusivamente dei "princìpi fondamentali".

2.2.1.2 TUTELA DALLE FONTI PRIMARIE DEL DIRITTO

Se l'articolo 117 della Costituzione denota un'influenza davvero minima sulle dinamiche aziendali, scendendo di livello nella scala gerarchica delle fonti del diritto si incontrano invece elementi del pilastro regolatorio decisamente più vicini al mondo imprenditoriale. Le cosiddette "fonti primarie" comprendono, infatti, oltre ai trattati internazionali, le fonti del diritto dell'UE, le leggi ordinarie, gli atti aventi forza di legge, i regolamenti parlamentari, gli statuti e le leggi regionali, che si configurano come strumenti legislativi più specifici circa l'argomento di nostra competenza. Di particolare rilievo è la normativa comunitaria in tema di sicurezza alimentare, da intendere come l'adozione di modalità di trasformazione delle materie prime in prodotti alimentari finali che garantiscano la salubrità del prodotto stesso, a completa tutela del consumatore. L'UE ha da sempre posto grande enfasi su questo aspetto, e l'ampia normativa europea tesa ad assicurare standard assolutamente elevati dei prodotti alimentari rafforza le specifiche normative nazionali a dimostrazione di questo grande impegno. Il fondamento della normativa sulla sicurezza alimentare è rappresentato dal Regolamento UE 178/2002, il quale costituisce una vera e propria

pietra miliare in materia, dal momento che ha istituito i principi e i requisiti generali della legislazione alimentare ma anche la European Food Safe Authority (EFSA), anche nota come "Autorità europea per l sicurezza alimentare"[32]. Le deliberazioni di questo regolamento sono numerose, ma ve ne sono alcune che si inseriscono perfettamente nel contesto della sostenibilità della filiera agroalimentare e, dunque, vanno sicuramente citate:

- "La libera circolazione di alimenti sicuri e sani è un aspetto fondamentale del mercato interno e contribuisce in maniera significativa alla salute e al benessere dei cittadini, nonché ai loro interessi sociali ed economici;
- Occorre garantire un livello elevato di tutela della vita e della salute umana nell'esecuzione delle politiche comunitarie;
- La Comunità ha scelto di perseguire un livello elevato di tutela della salute nell'elaborazione della legislazione alimentare, che essa applica in maniera non discriminatoria a prescindere dal fatto che gli alimenti o i mangimi siano in commercio sul mercato interno o su quello internazionale;
- Per garantire la sicurezza degli alimenti occorre considerare tutti gli aspetti della catena di produzione alimentare come un unico processo, a partire dalla produzione primaria inclusa, passando per la produzione di mangimi fino alla vendita o erogazione di alimenti al consumatore inclusa, in quanto ciascun elemento di essa presenta un potenziale impatto sulla sicurezza alimentare. (Questa deliberazione mette in luce l'importanza di considerare la filiera nel suo complesso)"[33].

All'interno di questo contesto, l'EFSA si inserisce andando a ricoprire un ruolo ben preciso, ovvero assicurare un'assistenza scientifica e tecnica agli organismi europei in materia di minimizzazione del rischio lungo la catena alimentare. Nel fare ciò, tra l'altro, il conseguimento della fiducia dei consumatori è garantito dall'indipendenza dell'ente in questione. Al fine di recepire le indicazioni europee, l'Italia ha costituito nel 2006 il "Segretariato nazionale per la valutazione del rischio nella catena alimentare", inserito nel "Dipartimento della sanità pubblica veterinaria, la nutrizione e la sicurezza alimentare". All'interno di quest'ultimo è stato anche insediato il "Comitato Nazionale per la Sicurezza Alimentare" (CNSA), che svolge esattamente la stessa funzione dell'EFSA ma a livello nazionale, occupandosi dunque di presentare una consulenza di stampo strettamente scientifico a tutti quegli enti che ne dovessero avere necessità e collaborando a stretto contatto proprio con l'EFSA. A completamento della nascita di questo quadro istituzionale è stata poi istituita la "Consulta delle associazioni dei consumatori e dei produttori in materia di sicurezza alimentare" con l'obiettivo di aumentare i flussi di informazioni da consumatori a produttori e viceversa.

[32] www.ministerodellasalute.it
[33] Cfr. Regolamento UE 178/2002

2.2.2 IL PILASTRO NORMATIVO

2.2.2.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Il pilastro normativo costituisce, insieme a quello cognitivo, l'insieme degli elementi intangibili che determinano le fondamenta dell'ambiente competitivo, dal momento che orientano in maniera decisiva i comportamenti aziendali, pur essendo "semplicemente" la componente immateriale e maggiormente astratta del campo organizzativo. Il motivo deriva dal fatto che i principali stakeholder delle aziende sotto il profilo, strettamente economico e a dir poco cruciale, del fatturato sono i propri clienti, i quali orientano le proprie scelte anche in considerazione dei valori trasmessi da un'impresa attraverso la sua presenza nell'ambiente istituzionale. Allo stesso tempo, i valori da esso mutuati governano anche il modo in cui i membri di un'organizzazione si relazionano tra di loro e, dunque, svolgono i propri compiti. In definitiva, il fine di uniformarsi alle esigenze normative dell'ambiente istituzionale porta alla definizione di un'accurata cultura organizzativa, descrivibile come quell'elemento intangibile della struttura organizzativa che orienta i comportamenti individuali e collettivi tramite la responsabilizzazione su determinati valori, opinioni, conoscenze[34] che sono direttamente stabiliti da organi che, tuttavia, non svolgono funzione regolatoria. Le imprese della filiera agroalimentare non sono, ovviamente, estranee a queste dinamiche, anzi, fanno dei propri valori una fonte importantissima di vantaggio competitivo, specialmente quando si parla di *"corporate social responsibility"*[35], la quale costituisce in questa sede il ponte che consentirà di analizzare più dettagliatamene il tema della (triplice) sostenibilità nel capitolo successivo. Operando in un contesto sempre più sensibile nei confronti dell'impatto sociale legato alle attività imprenditoriali, le aziende non possono trascurare il peso che il proprio operato ha su cittadini ed ambiente, per cui molto spesso le attività di CSR diventano una forma di posizionamento del proprio brand nella mente dei consumatori. Da un punto di vista prettamente teorico, l'importanza attribuita a questo tema trova giustificazione nelle cosiddette esternalità[36]. Poiché sistemi economici ed ambiente sono fortemente interdipendenti, nell'andare ad analizzare il funzionamento dei primi occorre tenere in considerazione le relazioni tra gli stessi ed il rispettivo ambiente. Si auspica che le esternalità possano essere positive, tuttavia non di rado i costi sociali legati all'attività imprenditoriale risultano superiori ai costi sostenuti dall'azienda stessa, configurando delle esternalità negative. Esse possono consistere, ad esempio, nell'emissione di sostanze tossiche, ma anche nell'eccessiva produzione di sprechi e scarti sia di materia che di energia. Gli imprenditori del settore alimentare e delle bevande devono essere estremamente impegnati nella minimizzazione delle esternalità negative, poiché queste ultime si possono insediare non solo nella creazione di sprechi lungo i diversi step del processo produttivo, ma anche nell'istante stesso del consumo, motivo per il quale occorre testare e garantire la salubrità del prodotto finale. Inoltre, questo ambito va ad unificare i tre pilastri dell'*industry-based view,* poiché la sicurezza alimentare e la riduzione degli sprechi rappresentano un impegno per i

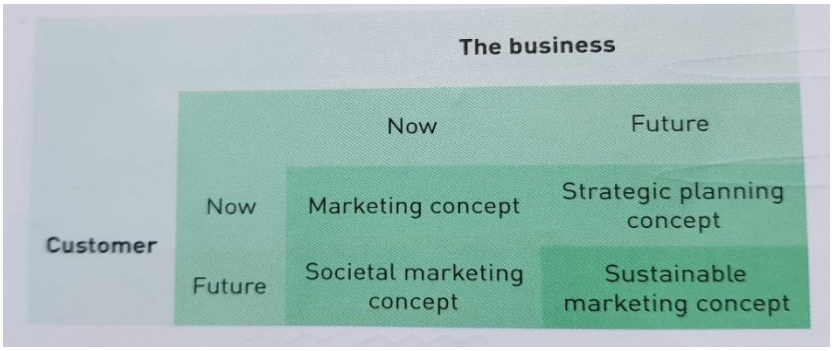
[34] Daft, R. L. (2017), "Organizzazione aziendale", Maggioli editore
[35] Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility
[36] Pellizzari, F. (2004). Esternalità ed efficienza: un'analisi multisettoriale. Economia politica, 21(1), 99-126

produttori della filiera agroalimentare ma anche un ambito di monitoraggio e, eventualmente, intervento per le istituzioni che costituiscono il pilastro regolatorio.

2.2.2.2 SUSTAINABLE AND GREEN MARKETING

Negli ultimi anni, la crescente importanza attribuita alla CSR ha indotto le imprese, comprese quelle della filiera agroalimentare, a comunicare in maniera continuativa all'opinione pubblica i valori caratteristici della propria cultura organizzativa in tema di sostenibilità, sviluppando il cosiddetto *"Sustainable and Green Marketing"*[37]. Mutuato negli anni '90 dal *"Ecological Marketing"* degli anni '70, segna un passo in avanti decisivo nel sistema economico: il retaggio imprenditoriale che identificava negli organismi di controllo una vera e propria spina nel fianco cede il passo ad un approccio completamente differente, il quale riconosce apertamente nella ricerca della sostenibilità una variabile decisiva per il successo di lungo periodo.

Figura 2.2 - Quattro possibili approcci al marketing



Fonte: Kotler, P., Armstrong G., Parment A. (2016), "Principles of Marketing", Scandinavian edition, Pearson

Nello specifico, parliamo di una forma di marketing che bilancia le attuali necessità di produttori e consumatori preservando, allo stesso tempo, l'abilità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni (la Figura 2.2 fornisce uno schema rappresentativo di questa e altre tre tipologie di marketing[37]). Nel lungo e complesso processo di *"greening of markets"*, esistono tre diverse tipologie di strumenti comunicativi, le quali possono essere specificate in base al loro obiettivo ultimo:

1. Modificare i comportamenti quotidiani di ciascuna persona in favore di uno stile di vita maggiormente orientato al rispetto dell'ambiente;
2. Modificare le scelte di acquisto dei consumatori, inducendo gli stessi a prediligere prodotti o servizi più sostenibili;
3. Informare consumatori ed altri stakeholder su qualifiche e credenziali, in tema di sostenibilità, dell'azienda.

Affinché questo tipo di marketing sia efficacie, tuttavia, le imprese agroalimentari non possono semplicemente cercare di persuadere i consumatori a comprare i propri prodotti sulla base delle sue qualità

[37] Kotler, P., Armstrong G., Parment A. (2016), "Principles of Marketing", Scandinavian edition, Pearson

sostenibili. Piuttosto, devono assicurarsi che la propria strategia comunicativa sia caratterizzata da tre principi fondamentali, anche noti come "le tre C":

1. Chiarezza: il *green marketing* ha bisogno di messaggi estremamente chiari e diretti, nonché privi di ambiguità che possano dar vita ad incomprensioni;
2. Credibilità: il destinatario del messaggio comunicativo deve percepire che il messaggio stesso sia assolutamente realistico e che trovi conferme in eventuali verifiche attuate dall'esterno;
3. Comparabilità: in un mondo in cui l'accessibilità ad informazioni su altri prodotti presenti nel mercato è alla portata di chiunque, imprese che ostacolano questo processo potrebbero essere percepite dal mercato come sinistre e, dunque, non affidabili.

2.2.2.3 IL FENOMENO DEL GREENWASHING. SHORT CASE: FERRARELLE

Tuttavia, vi è un fenomeno in continua crescita che, purtroppo, caratterizza non poche realtà imprenditoriali e che deve essere assolutamente condannato: il *"greenwashing"*. Il termine è adoperato per riferirsi all'insieme di attività comunicative, specialmente sotto forma di pubblicità, che alcune imprese implementano cercando di descrivere i loro prodotti come decisamente più sostenibili ed *environmentally friendly* di quanto non lo siano in realtà. L'aspetto maggiormente preoccupante di questa pratica è che essa rischia di sminuire tutte quelle aziende che, invece, cercano assiduamente e, si spera, efficacemente di offrire un prodotto che abbia un impatto 0 sull'ambiente fin dalle prime fasi di lavorazione, per poi fare di questo risultato un vantaggio competitivo nei confronti dei propri competitor: data la frequenza del *greenwashing*, infatti, i consumatori potrebbero rigettare ogni tipo di pubblicità nella quale vengono enunciate le caratteristiche sostenibili di un prodotto, preferendo addirittura coloro che non fanno di questa tematica oggetto delle proprie iniziative di marketing. Per avere un'idea più accurata di questa immagine ingannevole trasmessa da alcune organizzazioni, è possibile identificare diverse tipologie di *greenwashing.* Di seguito alcune delle più importanti:

1. La diffusione di informazioni ingannevoli, da parte di un'organizzazione, circa le proprie attività al fine di occultare un effettivo abuso dell'ambiente;
2. Una rivendicazione di sostenibilità che non ha né basi scientifiche né spiegazioni ragionevoli;
3. Descrizioni esplicite e dirette di prodotti o servizi particolarmente orientati verso il tema della sostenibilità pur non essendolo minimamente.

Più in generale, il *greenwashing* tende a concretizzarsi in affermazioni circa le qualità del proprio prodotto estremamente generiche e quasi mai scientifiche, essendo basate sul presupposto che termini alquanto semplici, magari enfatizzati dallo strumento comunicativo, quali "green" o "sostenibile", siano sufficienti a ottenere la fiducia del consumatore e orientare verso la propria *value proposition* la scelta del cliente stesso. I casi di *greenwashing* sono molteplici all'interno di un settore, come quello alimentare e delle bevande, particolarmente sensibile alla tematica della sostenibilità e, ovviamente, non mancano aziende che nel corso degli anni siano state sanzionate per questa pratica ingannevole nei confronti dei consumatori. Un

celebre esempio è quello della Ferrarelle S.p.A.[38], la quale nel 2012 fu sanzionata dall'Antitrust e costretta a pagare una multa di 30mila euro a causa di una pubblicità sulle proprie bottiglie che definiva le stesse a impatto 0. Ferrarelle non era nuova a problematiche di questo tipo: già un anno prima, infatti, era stata condannata dal Giurì di Autodisciplina Pubblicitaria. Il motivo è da ricercarsi nell'apposizione, sulle bottiglie da un litro e mezzo, della scritta "prodotto a impatto zero". Quest'ultima veniva giustificata dall'azienda attraverso l'accordo stipulato con "LifeGate", in forza del quale Ferrarelle avrebbe devoluto parte del proprio valore della produzione derivante dalle vendite alla ripopolazione di aree boschive, così da compensare la quantità di anidride carbonica emessa durante le fasi del ciclo produttivo. Tuttavia, l'intervento del Giurì era basato sul fatto che Ferrarelle, la quale peraltro portò avanti il progetto per soli due anni, coprì solamente il 7% delle emissioni annue di CO_2, mentre l'accordo stabiliva una compensazione totale di queste ultime. Ferrarelle fu costretta a censurare il messaggio pubblicitario, scontando la colpa di aver adottato *claim* non veritieri ed ingannevoli e costituendo uno dei principali esempi di *greenwashing* avvenuti nel nostro Paese.

2.2.3 IL PILASTRO COGNITIVO

A completamento dell'*institution-based view*, il pilastro cognitivo dell'ambiente istituzionale può essere definito come quel complesso di regole che, pur non scritte, arricchiscono notevolmente il bagaglio di principi e ideali che gli stakeholder richiedono alle imprese e su cui si basa la legittimità istituzionale di queste ultime. Esso è in parte assimilabile a quello normativo, dal momento che nessuno dei due comprende organi istituzionali aventi potere regolatorio, ma è una componente ancora più intangibile perché racchiude tutte le aspettative etiche, di buona condotta, buon senso e correttezza che contribuiscono a rafforzare la reputazione di un'azienda. Da questo punto di vista, vigono per le imprese agroalimentari tutte le principali aspettative in materia di condotta comportamentale che ciascun imprenditore deve rispettare per il successo di lungo periodo dell'azienda, ovvero equità, imparzialità, trasparenza, tutela dell'ambiente e rispetto della persona, con particolare riferimento ai propri clienti. È dunque possibile affermare che essi sono in larga parte riconducibili al tema della sostenibilità e dimostrano come quest'ultima debba essere alimentata in primo luogo da un'innata e naturale esigenza da parte dell'impresa di uniformarsi a schemi comportamentali e strategici finalizzati ad uno sviluppo sostenibile, e solamente in secondo luogo dovrebbe essere garantita dal monitoraggio e l'eventuale intervento di organi regolatori.

Scendendo più nel dettaglio, con particolare riferimento al rispetto della propria clientela e direttamente riconducibile al tema della sostenibilità, un elemento che spicca su tutti e rileva ai fini dello studio del pilastro cognitivo è quello del garantire ai consumatori l'assoluta qualità del prodotto alimentare. Soffermandoci sui prodotti agroalimentari italiani, essi si uniformano perfettamente alle aspettative dell'ambiente istituzionale in tema di qualità assoluta, occupando a livello internazionale le fasce alte dei mercati, se non addirittura quelle "premium" come suggerito dalla relazione 2019 sull'industria alimentare a

[38] Bustaffa, L. A. (2019). La sostenibilità nel settore alimentare italiano

cura di Federalimentare[39]. La qualità costituisce una variabile strategica di primo piano per il posizionamento delle nostre aziende sui mercati globali, ma il loro vantaggio competitivo basato sulla qualità assoluta sta affrontando una serie di problematiche che sono riconducibili a tre principali fattori:

1. I concorrenti di maggiori dimensioni riescono a competere sulla qualità dell'offerta abbastanza agevolmente in forza di un'elevata efficienza e maggiore capacità di penetrare nuovi mercati;
2. Sono sempre più numerosi i consumatori che valutano la qualità di un prodotto alimentare sulla base degli effetti dello stesso sulla salute, andando a prediligere prodotti in cui sono completamente eliminati, e non semplicemente ridotti, quegli ingredienti che rischiano di danneggiare la salute seppure solamente nel caso in cui vengano consumati in quantità eccessive;
3. Il Paese sta assistendo ad un vero e proprio declino della propria immagine e ciò si riflette inesorabilmente su prodotti, come quelli agroalimentari, che costituiscono larga parte dell'export nazionale.

Alla luce di questi fattori, il vantaggio competitivo delle imprese agroalimentari italiane rischia di ridursi drasticamente sul fronte dei mercati internazionali. Per invertire questo corso occorre incidere sugli elementi cognitivi dei nostri prodotti e, più in generale, delle nostre imprese, rafforzando la stabilità del pilastro cognitivo e consentendo loro di tornare a rendere la leadership sulla qualità una leva competitiva pienamente efficace. Per raggiungere questo obiettivo è necessario sviluppare un continuo miglioramento di quelle che possiamo identificare come le quattro fondamentali componenti della qualità percepita del prodotto alimentare: sicurezza, salute e benessere, esperienzialità.

Allo stesso tempo, quando si parla di qualità si fa riferimento anche alla qualità dell'impresa più in generale. Essa si configura come una componente cruciale del pilastro cognitivo e ha un ruolo cardine nello sviluppo socialmente sostenibile dell'attività d'impresa. Questa tematica verrà approfondita all'interno del prossimo capitolo con particolare riferimento alle pratiche commerciali sleali nell'ambito delle relazioni contrattuali tra gli attori della filiera agroalimentare, ma è senz'altro importante sottolineare come essa rilevi ai fini dell'approccio *institution-based view*. Non a caso, un significativo tassello del quadro istituzionale cognitivo è proprio rappresentato dalla correttezza nei comportamenti di business, assoluta trasparenza e completa *compliance* alle condizioni scritte, e non, caratterizzanti le transazioni tra imprese della filiera e partner privati. Ciò suggerisce l'urgenza di trasferire a tutti gli attori della filiera agroalimentari una cultura basata su etica, rispetto, conformità.

[39] www.federalimentare.it

2.3 RESOURCES AND COMPETENCIES BASED VIEW

Quando un manager approccia lo studio dell'ambiente competitivo all'interno del quale opera la propria impresa, non può prescindere da una chiara analisi interna dell'organizzazione stessa. La *resources and competencies based view* costituisce il pilastro del tripode strategico che risponde a questa necessità consistendo, appunto, in un'analisi specifica di due principali categorie di fattori endogeni: le risorse e le competenze aziendali. Mentre le prime rappresentano tutti gli asset che sono a disposizione dell'azienda, le seconde si configurano come quelle particolari capacità che ha l'azienda in funzione dell'impiego delle risorse di cui prima. Dunque, nell'adottare questa particolare prospettiva, i manager volgono lo sguardo all'interno della propria organizzazione, ma qual è la teoria economica di base che supporta questa analisi? Sostanzialmente, l'idea è che l'adozione di una direzione strategica piuttosto che un'altra non dipenda solo ed esclusivamente dalla scelta di un segmento di mercato e dalla strategia di posizionamento all'interno della mente dei clienti, bensì anche dal riconoscimento e, successivo, rafforzamento delle caratteristiche interne dell'azienda. Ciò è dovuto al fatto che la chiave per prosperare nel proprio contesto competitivo non è quella di imitare i competitor, ma quella di sfruttare le reciproche differenze e, anzi, valorizzare queste ultime. Esistono differenti criteri che possono essere adottati allo scopo di classificare le risorse aziendali, ma uno dei più diffusi ed efficaci è quello che differenzia le stesse in base alla loro materialità:

1. Risorse tangibili: sono prettamente di natura fisica;
2. Risorse intangibili: risorse prettamente immateriali.

Spesso queste ultime costituiscono la componente più preziosa del patrimonio aziendale, poiché si tratta di asset che sono flessibili, quindi trasferibili all'interno dell'azienda con relativa facilità, ma anche *firm specific*: una volta internalizzate si sedimentano e "rispondono" rigidamente a qualsiasi tentativo di fuoriuscita. Affinché il patrimonio aziendale di risorse possa essere sfruttato così da ottenere un vantaggio competitivo sostenibile, è necessario implementare le stesse in maniera distintiva, sviluppando una serie di competenze che permettano il recupero di efficienza e la generazione di valore. Queste particolari competenze, dette anche "*core competencies*", rappresentano la combinazione di tre elementi essenziali:

1. Risorse uniche di valore: in sostanza, risorse che rispettino le condizioni del modello VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*);
2. Risorse complementari;
3. Capacità organizzative: non è sufficiente, infatti, avere a disposizione risorse corrispondenti ai criteri esposti in precedenza, ma occorre saperle integrare efficacemente così da sfruttarle al massimo nelle diverse aree gestionali[40].

Ancora una volta, inoltre, è possibile evidenziare il nesso tra le tre diverse prospettive del tripode strategico. Ciascuna azienda deve attuare un processo più o meno complesso per giungere alle risorse necessarie al proprio business e costruire su di esse le proprie competenze distintive: ciò implica un continuo scambio di informazioni con l'ambiente esterno e la nascita di relazioni che, più o meno durature, risultano

[40] Caroli M., Fontana F. (2017), "Economia e gestione delle imprese", McGraw-Hill Education

cruciali anche per i player della filiera agroalimentare. Ne consegue un impegno, da parte dei manager, a studiare fin nei minimi particolari l'ambiente esterno, con l'obiettivo di rendere quanto più agevole e vantaggioso l'accesso alle risorse richieste dall'azienda. In più, la maggioranza delle risorse intangibili di un'azienda del settore alimentare particolarmente sensibile nei confronti della sostenibilità è espressione di quell'insieme di norme e valori che abbiamo visto costituire i pilastri normativo e cognitivo dell'ambiente istituzionale. Affinché un'azienda di questo settore raggiunga una certa reputazione circa la sostenibilità del proprio business e faccia di ciò la fonte principale del proprio vantaggio competitivo, è necessario adottare una strategia di *innovazione*[41]. Qualora sia implementata correttamente ed efficacemente, la profittabilità derivante dalle risorse crescerebbe significativamente, arricchendo il bagaglio di *key strengths* dell'impresa.

2.3.1 L'AGROECOLOGIA

Un tema particolarmente importante quando si parla di risorse in relazione alla sostenibilità della filiera agroalimentare è quello delle materie prime impiegate nel processo di realizzazione dei prodotti alimentari. In futuro dovremo affrontare sfide di enorme portata, come sfamare una popolazione, quella mondiale, che tra trenta anni dovrebbe arrivare a sfiorare i 10 miliardi di persone: stime della FAO ipotizzano che la produzione mondiale di cibo debba aumentare di circa 5,1 miliardi di tonnellate per anno[42]. L'unico modo affinché la base di risorse di cui oggi disponiamo possa aumentare gradualmente è investire in innovazione relativamente a ciascuno degli step della filiera agroalimentare; nello specifico, la fase di realizzazione delle materie prime potrebbe essere interessata da un netto miglioramento grazie all'applicazione della cosiddetta "agroecologia". Essa è conosciuta anche come "ecologia agraria" e può essere definita come "quell'insieme di concetti, principi ed approcci propri dell'ecologia che si avvale di varie discipline per l'analisi di processo dell'attività agricola, con il fine di comprendere il funzionamento dei cicli minerali, le trasformazioni di energia, i processi biologici e le relazioni socioeconomiche e di sviluppare pratiche sostenibili"[43]. Da questo punto di vista, l'intervento di un'istituzione decisamente influente come la FAO costituisce una vera e propria guida dei comportamenti di un'organizzazione verso l'adozione di pratiche innovative di produzione delle materie prime destinate alla realizzazione di prodotti alimentari. La visione formulata dalla FAO è finalizzata al mantenimento delle funzioni ecosistemiche delle risorse naturali ma anche alla partecipazione attiva e proficua di agricoltori, allevatori, pescatori e popolazioni rurali allo sviluppo economico, ed è fondamentalmente incentrata su cinque principi:

1. Conservazione, protezione e miglioramento delle risorse naturali;
2. Utilizzo efficiente delle risorse naturali;
3. Miglioramento di equità e benessere sociali;

[41] Le altre due principali strategie basate sulle risorse, ovvero "resource picking" e "strategia di sostegno", sono poco orientate a quel cambiamento continuo che caratterizza le imprese del settore maggiormente impegnate nel cosiddetto "cambiamento continuo" al fine di adottare processi ed attività sostenibili che siano all'avanguardia.
[42] FAO, 2017. The future of food and agriculture – Trends and challenges. Rome. ISBN 978-92-5-109551-5. http://www.fao.org/3/a-i6583e.pdf a
[43] Sonnino, A. 2020, "La sostenibilità dei sistemi agroalimentari si fonda su conoscenza ed innovazione" in "I tempi della terra", no. 5

4. Miglioramento della resilienza delle comunità rurali e degli ecosistemi;
5. Adozione di una governance responsabile.

Questi cinque punti possono sembrare molto semplici, ma la realizzazione degli stessi è, secondo la visione della FAO, raggiungibile solo attraverso un lungo processo di sperimentazioni e innovazioni scientifiche soprattutto nell'ambito della creazione di materie prime, ma anche in quello dei processi di trasformazione delle stesse.

2.3.2 TRE POSSIBILI APPROCCI RESOURCE-BASED PER LA SOSTENIBILITA' DEI SISTEMI AGROALIMENTARI

Nello specifico, queste innovazioni devono essere sapientemente integrate con le conoscenze tradizionali, permettendo miglioramenti non solo a livello tecnologico (risorse tangibili), ma anche organizzativo e sociale (risorse intangibili). Ciò denota un approccio alla promozione della sostenibilità dei sistemi agroalimentari che possiamo definire "sistemico", poiché riconosce come gli attori della filiera siano tutti, nella stessa misura, influenti sul processo di responsabilizzazione della filiera stessa. Si tratta, inoltre, di un approccio basato su una visione alquanto equilibrata, andando a trovare un compromesso tra gli approcci "produttivistico" e "della decrescita" che sono, invece, espressione rispettivamente di una visione ottimistica ed una pessimistica[44].

Per quanto riguarda l'approccio produttivistico, esso attribuisce un peso maggiore al miglioramento, tramite risorse e competenze innovative, del processo produttivo. L'idea è che il modo per soddisfare la crescente domanda di prodotti alimentari sia incidere non tanto su quest'ultima, quanto sull'offerta, incrementandola tramite il rafforzamento della produttività per unità di superficie coltivata, la quale è impiegata come principale indicatore dell'efficienza di un'azienda agricola. A differenza dell'approccio sistemico, quello produttivistico non bilancia le responsabilità dei diversi attori della filiera, bensì attribuisce la stessa ai produttori agricoli, andando a minimizzare, tuttavia, le esternalità ambientali della loro attività.

L'ultima alternativa possibile consiste nel cosiddetto "approccio della decrescita". Mutuato da un'ottica pessimistica, l'approccio della decrescita suggerisce una soluzione al problema della sostenibilità dei sistemi agroalimentari che guarda al fronte della domanda, responsabilizzando proprio per questo i consumatori, piuttosto che i produttori. La visione pessimistica viene dunque a concretizzarsi nella volontà, da parte dei sostenitori di questa teoria, di ridurre il livello della domanda di alimenti e, conseguentemente, la sollecitazione sulle risorse naturali esercitata per adattare il livello dell'offerta. Allo stesso tempo, è doveroso riconoscere che i teorici della decrescita non parlano certamente di una riduzione dei consumi in senso stretto, quanto di un consumo di prodotti alimentari responsabile sul piano della diminuzione di sprechi e perdite nella conservazione di questi beni. Di seguito possiamo analizzare uno schema che va a riassumere questi tre principali approcci in maniera visivamente efficace.

[44] Sonnino A., 2018. Towards Sustainable Food and Agriculture System. Rendiconti Accademia Nazionale delle Scienze detta dei XL Memorie di Scienze Fisiche e Naturali 136°, Vol. XLII, Parte II, Tomo I, pp. 103-114. http://media.accademiaxl.it/memorie/S5-VXLII-P2-2018/sonnino103-114tomoI.pdf

Figura 2.3 - Tre possibili approcci all'evoluzione sostenibile dei sistemi agroalimentari

Fonte: Sonnino, A. 2020, "La sostenibilità dei sistemi agroalimentari si fonda su conoscenza ed innovazione" in "I tempi della terra", no. 5

2.3.3 IL RUOLO DI RICERCA INNOVAZIONE NELLO SVILUPPO SOSTENIBILE DEI SISTEMI AGROALIMENTARI DEL MEDITERRANEO

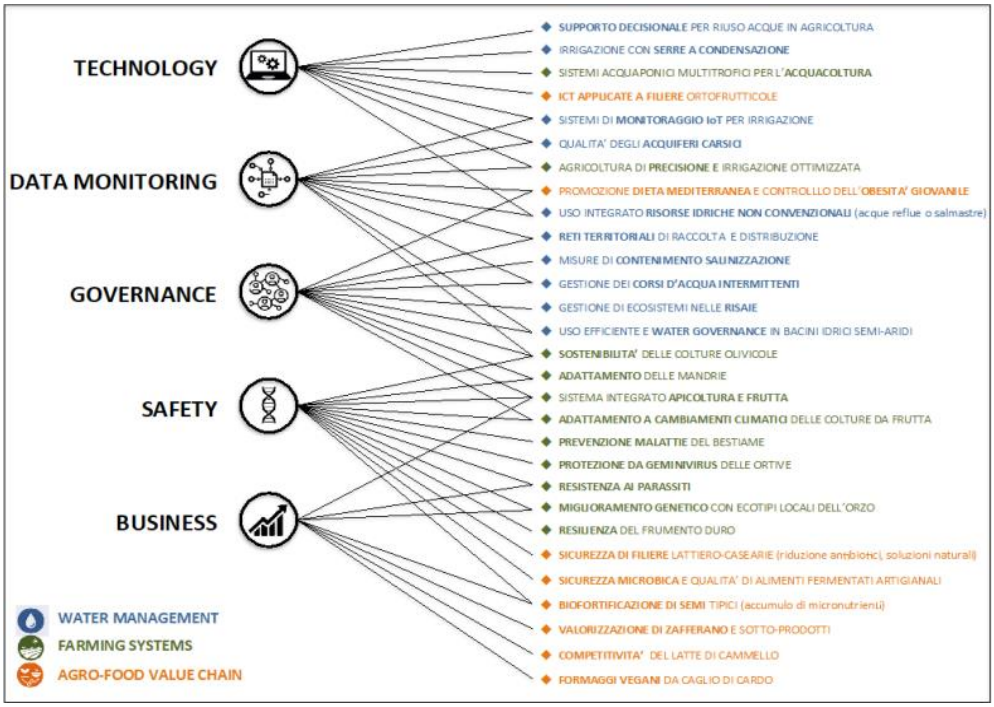
Questi tre approcci presentano un minimo comune denominatore, ovvero la ricerca e l'innovazione di risorse e competenze volte a raggiungere obiettivi di medio-lungo periodo pianificati nell'ambito della sostenibilità dei sistemi agroalimentari. Inoltre, è possibile riconoscere che in particolari contesti questi due elementi assumano un'importanza addirittura maggiore rispetto ad altre circostanze spaziali e/o temporali. Un caso particolarmente sensibile è, per l'appunto, quello della regione mediterranea[45], una delle aree del pianeta più colpite dai cambiamenti climatici: difficoltà legate alla scarsità di acqua, l'erosione e il degrado del suolo, accompagnate ad altre di natura prettamente sociale ed istituzionale come possibili instabilità politiche e crescenti flussi migratori, rischiano di ripercuotersi negativamente sull'intera filiera agroalimentare e richiedono un supporto stabile da ricerca e innovazione di risorse e competenze. Rispetto agli anni '60, la popolazione dell'area mediterranea è più che raddoppiata, con addirittura un aumento del +245% per quanto riguarda i paesi di Medio Oriente e Africa settentrionale; a questo fenomeno demografico se ne accompagna un altro relativo allo spopolamento delle aree rurali, favorito da una crescente edificazione di aree urbane e dalla flessione del numero totale di occupati in agricoltura (-44%). Come accennato già in precedenza, inoltre, i Paesi del Mediterraneo risentono più di altri delle esternalità negative legate ai cambiamenti climatici: uno studio scientifico condotto di recente da Wolfgang Cramer ed i suoi collaboratori presso il Mediterranean Institute for Biodiversity and Ecology (IMBE) di Aix-en-Provence riferisce le preoccupazioni derivanti dall'estrema sensibilità di quest'area nei confronti del surriscaldamento globale. Lo scenario previsto dall'IMBE stima un aumento critico delle temperature medie che potrebbe sfiorare i +3,8°C alla fine del secolo in corso, accompagnato da forti instabilità metereologiche consistenti in

[45] Riccaboni, A., Pulselli R., Cresti S. 2020, "Ricerca e innovazione per la sostenibilità dei sistemi agroalimentari mediterranei" in "Energia, Ambiente e innovazione"

lunghe fasi di piogge intense alternate a interminabili periodi di siccità. Viene da domandarsi: "sul piano della filiera agroalimentare, quale potrebbe essere la principale emergenza?". La risposta è da ricercare nell'approvvigionamento di acqua, con ben 250 milioni di persone soggette al rischio di scarsità idrica, ma anche nella possibile diffusione di parassiti e micro-tossine tra le colture o addirittura durante le fasi di stoccaggio. Al fine di prevenire queste conseguenze a dir poco catastrofiche, l'ambiente istituzionale di questo settore si sta dimostrando particolarmente attivo ed intraprendente, stimolando gli attori della filiera ad espandere il loro know-how (una delle risorse intangibili più importanti al giorno d'oggi) verso tecniche, processi e strumenti efficaci, efficienti, sostenibili. In questo particolare contesto si inserisce perfettamente il "Programma per la Ricerca e l'Innovazione dell'area Mediterranea" (PRIMA) che si offre di promuovere collaborazioni interdisciplinari, su scala globale, relative ad agricoltura, alimentazione e risorse idriche. Questo programma di finanziamento è costituito da tre principali categorie, ovvero "*water management, farming system* e *agro-food value chain"*, ed è sostanzialmente indirizzato a imprese che optino per sviluppare competenze distintive riconducibili a cinque diverse tipologie di innovazioni (la figura successiva riassume queste ultime riportando, inoltre, 36 progetti finanziati nel 2018).

Il PRIMA ha stanziato ben 500 milioni di euro per l'arco temporale 2018-2024, senza escludere un possibile rinnovamento del progetto anche per gli anni successivi. Gli obiettivi fissati sono sicuramente ambiziosi, puntando ad un completo rinnovamento della filiera agroalimentare mediterranea tramite soluzioni innovative di tipo economico, sociale ed organizzativo. Per raggiungere questo traguardo, tuttavia, le imprese non possono contare solo ed esclusivamente sui paradigmi tradizionali su cui si basano le proprie

Figura 2.4 - Le innovazioni a cui è rivolto il PRIMA



Fonte: Riccaboni, A., Pulselli R., Cresti S. 2020, "Ricerca e innovazione per la sostenibilità dei sistemi agroalimentari mediterranei" in "Energia, Ambiente e innovazione"

attività, ma devono essere disponibili a modificare i loro business model tramite l'adozione di *key resources* e *key activities* all'avanguardia sul fronte della sostenibilità. In funzione di ciò, il PRIMA si propone di favorire collaborazioni profittevoli tra i Paesi dell'area mediterranea, i centri di ricerca e le imprese della filiera.

Il piano di finanziamenti appena esposto può essere inteso anche come una sorta di anello di congiunzione tra le prospettive del tripode strategico. Stiamo infatti parlando di un programma la cui logica è imperniata sul ruolo centrale attribuito alle competenze tipiche di un'organizzazione circa la possibilità di intraprendere un percorso diretto alla sostenibilità della filiera agroalimentare. Allo stesso tempo, l'insieme di questi aiuti finanziari deriva da un'attenta analisi del settore e dei suoi attori volta a determinarne le debolezze che possono essere d'ostacolo a questo percorso. Infine, viene riconosciuto il peso delle istituzioni e, anzi, si cerca di favorire il dialogo tra le stesse così da rafforzare le componenti cognitiva ed emotiva e fare della componente regolatoria la spina dorsale di questo processo di trasformazione.

***

In conclusione, il tripode strategico consente di identificare, relativamente al settore agroalimentare, un ambiente competitivo piuttosto mutevole e complesso. Da un punto di vista strettamente strutturale, il sistema agroalimentare denota una ridotta dimensione organizzativa media e una relativa stabilità del mercato. Ciò porta a ritenere che non tutte le aziende siano consapevoli dell'importanza della sostenibilità né tantomeno intenzionate ad attuare, almeno nel breve periodo, soluzioni innovative di *Environmental, Social & Corporate Governance (ESG)*. Talvolta, invece, potrebbero non esserne capaci a causa della possibile inerzia indotta dalla stabilità e relativa tranquillità del mercato. Inoltre, non vi sono da riscontrare particolari cambiamenti negli ultimi anni in termini di fattispecie aziendali e connotati del mercato dei consumatori, ma è possibile riconoscere una crescente responsabilizzazione delle imprese su norme e valori condivisi identificabili tramite l'*institution-based view.* Il tema della sostenibilità, il quale sarà ancora più centrale nella trattazione del capitolo seguente, è alla base della CSR e dovrà orientare sempre di più le scelte imprenditoriali verso soluzioni adatte a realizzare questo fondamentale impegno aziendale, arricchendo notevolmente quel sistema di risorse e competenze che abbiamo analizzato tramite l'ultima colonna del tripode strategico.

CAPITOLO III: L'INCALZANTE SFIDA DELLA SOSTENIBILITA'

3.1 IL (TRIPLICE) CONCETTO DI SOSTENIBILITA'

Declinata in tutte le sue possibili forme, la sostenibilità rappresenta, come già riferito in precedenza, una delle sfide più complesse e impellenti che le imprese stanno affrontando al giorno d'oggi. Pur trattandosi di un tema piuttosto attuale, troppo spesso chi parla di sostenibilità tende ad esemplificare un concetto particolarmente ampio e ricco di numerose sfaccettature, le quali spalancano la via a discussioni ed argomentazioni spesso molto distanti tra loro, quantomeno ad un primo impatto. Il principale motivo di questo potenziale sminuimento è costituito dal fatto che in molti, pensando a questa sfida, credono che essa si materializzi solo ed esclusivamente nelle problematiche ambientali ignorando che, in realtà, queste ultime sono riconducibili solamente ad uno dei tre pilastri dello sviluppo sostenibile. In primis, occorre specificare che una delle prime definizioni attribuite allo sviluppo sostenibile è stata quella fornita dal "Rapporto Brundtland" del 1987. Commissionato da Gro Harlem Brundtland, presidentessa del "World Commission on Environment and Development" (WCED) da cui deriva il nome del documento, è anche conosciuto col nome *"Our common future*" e definisce lo sviluppo sostenibile come:

"Uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri[46]".

Al fine di declinare questa definizione in ambito aziendale, nella seconda metà degli anni '90 l'imprenditore ed accademico inglese John Elkington coniò l'espressione *"Triple bottom line",* identificando tre obiettivi da dover raggiungere al fine di realizzare uno sviluppo imprenditoriale sostenibile:

1. Prosperità economica;
2. Qualità ambientale;
3. Equità sociale.

Da qui è possibile, dunque, comprendere la complessità di questa tematica e perché si possa parlare a tutti gli effetti di triplice sfida della sostenibilità. Se l'aspetto economico-finanziario è da sempre stato centrale nelle decisioni prese da qualsiasi azienda di qualsivoglia periodo storico, solamente negli ultimi anni sta prendendo piede l'idea che ciascuna impresa debba contribuire attivamente e significativamente a migliorare le condizioni ambientali e sociali in cui ci troviamo. Pur essendo cruciale ai fini dello stato di salute di un'azienda, l'obiettivo di massimizzazione del risultato economico deve essere quantomeno controbilanciato da un adeguato peso specifico attribuito alla riduzione di possibili squilibri come il divario tra lo sfruttamento delle risorse naturali e la loro disponibilità oppure quello tra il soddisfacimento dei bisogni individuali e di quelli collettivi. Nel fare ciò le imprese possono risultare più o meno influenti sulla comunità, ma è possibile riconoscere come condizione minima quella in cui esse azzerino l'impatto negativo in termini di esternalità sui cittadini e sul Pianeta. D'altra parte, la situazione maggiormente auspicabile e benefica è quella in cui le aziende hanno un ruolo attivo nel ridurre gli squilibri ambientali e sociali, non

[46] World Commission on Environment and Development (1987), Rapporto Brundtland, Volker Hauff

limitandosi semplicemente a minimizzare un eventuale impatto negativo. Affinché l'azienda raggiunga questa situazione ottimale per sé e per la società, occorre intraprendere un lungo processo evolutivo nel corso del quale, in caso di esito positivo, essa tende ad accrescere le proprie dimensioni e a modificare sensibilmente il suo business model originario. Inizialmente, l'impresa cerca di fare della sostenibilità un tema centrale della propria cultura organizzativa e sensibilizza i propri dipendenti tramite strumenti di natura sia formale che informale. Dopo aver realizzato questo importante cambiamento interno di natura cognitiva, l'azienda stabilisce quali siano gli obiettivi in termini di impatto sociale e ambientale da dover raggiungere nel breve e medio-lungo termine tramite attività di programmazione e pianificazione, le quali vengono poi succedute da una puntuale definizione e traduzione strategica. Questa fase è, inoltre, spesso accompagnata da uno snellimento a livello organizzativo così da rendere l'azienda più flessibile e dinamica nei confronti di eventuali cambiamenti ambientali. Talvolta, le aziende coinvolgono direttamente i propri stakeholder[47], dimostrando un'attenzione particolare verso la ricerca, all'interno del proprio ambiente istituzionale, di legittimità, che abbiamo visto costituire il principale fondamento della cosiddetta *Corporate Social Responsibility* e vera e propria mano invisibile nel processo che porta all'omogeneità delle imprese appartenenti allo stesso campo organizzativo. Non a caso, le leve della sostenibilità non si esauriscono con le norme stabilite dalle autorità competenti e il monitoraggio da parte di queste ultime, ma si ritrovano anche nella ricerca di fiducia da parte dei propri stakeholder per fini di natura prettamente economica: l'impegno in materia di sostenibilità costituisce sempre di più per le imprese una fonte primaria di vantaggio competitivo nei confronti dei propri concorrenti. Nello specifico, il principale vantaggio derivante dall'attuazione di strategie sostenibili è legato ad una maggiore redditività aziendale di medio-lungo termine, poiché si tratta di scelte direzionali che apportano benefici di natura economica soprattutto nel lungo periodo. L'incremento del valore della produzione è dovuto soprattutto al fattore di differenziazione che l'impresa identifica nel proprio grado di sostenibilità, consentendo al brand di distinguersi tra quelli dei concorrenti e acquisendo una reputazione di altissimo profilo, ma è riconducibile anche ad ulteriori aspetti che sono altrettanto importanti. Uno di questi, ad esempio, è rappresentato dalla maggiore efficienza che l'impresa raggiunge grazie alla riduzione di sprechi e il riutilizzo di determinati input, così da ridurre i costi e, a parità di ricavi, aumentare il margine del risultato netto. La conseguenza manageriale di queste possibili leve su cui incidere al fine di aumentare il grado di sostenibilità della propria impresa è, come già accennato in precedenza, una netta modificazione del business model sia in termini di *value proposition* che di *revenue streams* e *cost structure*.

Le imprese della filiera agroalimentare non sono certamente estranee a queste dinamiche, anzi, come abbiamo già avuto modo di vedere in precedenza, costituiscono uno dei comparti produttivi maggiormente influenti sia sulla società che sull'ambiente. Infatti, pressocché tutte le attività svolte lungo la filiera rilevano in termini di generazione di eventuali rifiuti e sprechi, mentre il consumo finale da parte del cliente si configura come momento cruciale relativamente alla tutela della sua salute dato il livello di salubrità

[47] Si parla, a tal proposito, di *"Stakeholders' engagement"*.

richiesto ai prodotti alimentari. La principale differenza rispetto ad altri beni risiede proprio nel fatto che quando si parla di alimenti il tema della sostenibilità non si esaurisce con la produzione in sé, ma parte dalla fornitura delle materie prime fino ad arrivare al consumo finale. Da ciò deriva una responsabilizzazione globale di tutti gli attori che è possibile identificare lungo la filiera agroalimentare e giustifica l'applicazione, all'interno di questo elaborato, dell'approccio sistemico allo studio dello sviluppo sostenibile[48]: riconoscendo ad ogni attore della filiera un certo peso nella creazione di esternalità sociali ed ambientali negative, andremo ad analizzare ciascuno dei tre profili della sostenibilità più nel dettaglio.

3.1.1 L'ONU E GLI SDGs

Nel 2015 gli Stati Membri delle Nazioni Unite hanno adottato la cosiddetta "2030 Agenda for Sustainable Development", ovvero un programma volto a garantire pace e prosperità per le persone ed il Pianeta[49]. Alla base dell'Agenda vi è l'insieme dei "*Sustainable Development Goals*" (SDGs), 17 obiettivi per uno sviluppo sostenibile la cui identificazione mira a sensibilizzare e responsabilizzare sul tema in questione tutte le nazioni partecipanti. Essa può essere considerata un ulteriore esempio dell'impegno profuso dall'ambiente istituzionale nel porre questa tematica al centro del dibattito pubblico; non a caso è il risultato di decadi di duro lavoro diplomatico tra i rappresentanti delle diverse nazioni e ad oggi costituisce, in tema di sostenibilità, la principale guida di lungo periodo per tutte le decisioni attuate a livello politico e non solo. Da un punto di vista prettamente tecnico, ciascun SDG presenta un titolo con una descrizione sintetica, così da rendere immediata la comprensione del campo di riferimento di quel determinato obiettivo. Tuttavia, la funzione cruciale svolta dall'Agenda richiede un livello di dettaglio maggiore, ed è proprio per questo che viene poi fornita una descrizione più specifica andando a definire un vero e proprio linguaggio di misurazione. Quest'ultimo è costituito da un gruppo di indicatori su cui vengono fissati i valori target (169 in totale) da dover raggiungere e, dunque, consentirà un'analisi ex post che alimenterà un successivo feedback con funzione retroattiva volto a conseguire tutti quei risultati che, eventualmente, non saranno stati raggiunti. Per ciò che riguarda da vicino il mondo delle aziende, l'ONU e gli SDGs hanno indotto numerosi cambiamenti nell'attività di impresa. Finalmente le aziende cominciano a riconoscere il ruolo primario che svolgono nella transizione verso un sistema economico sostenibile per l'ambiente e la società più in generale, e stanno intraprendendo sempre più velocemente un percorso di modificazione dei propri business model che, identificando i temi rilevanti ai fini della creazione di valore nel pieno rispetto dell'Agenda 2030, dovrà supportare un modello di *"integrated thinking".* È inoltre importante sottolineare che gli SDGs (di seguito una figura rappresentativa degli stessi) non hanno carattere vincolante e, dunque, forza di legge, ma rappresentano un semplice programma di sensibilizzazione dello sviluppo sostenibile.

[48] Cfr. Paragrafo 2.3.2 Tre possibili approcci resource-based per la sostenibilità dei sistemi agroalimentari.
[49] www.un.org

Figura 3.1 - I 17 Sustainable Development Goals

Fonte: www.un.org

Tra i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile identificati dall'ONU ve ne sono alcuni che riguardano particolarmente da vicino la filiera agroalimentare, come i numeri 2 (*Zero hunger*), 3 (*Good health and well-being*), 6 (*Clean water and sanitation*) e 12 (*Responsible consumption and production*). Inevitabilmente, tuttavia, il raggiungimento degli SDGs, già particolarmente ambizioso, è stato reso ancora più complesso dall'emergenza sanitaria causata dal Covid-19, per cui un eventuale fallimento dell'Agenda 2030 non potrà non tenere in considerazione le imprevedibili e disastrose complicanze dovute alla crisi economica che ne è derivata.

3.2 LA SOSTENIBILITA' ECONOMICA DELLA FILIERA

La sostenibilità economica di un'impresa è la condizione *sine qua non* per un ciclo di vita aziendale lungo e prosperoso. Essa costituisce il profilo tradizionale del triplice concetto di sostenibilità poiché è inevitabile che i manager di una qualsiasi impresa debbano prestare attenzione all'evolversi delle proprie performance e, quindi, allo stato di salute della loro organizzazione in termini di risultati economico-finanziari. È inoltre richiesto loro un orizzonte temporale particolarmente esteso nel processo decisionale a cui prendono parte, essendo i risultati conseguiti nel lungo periodo decisamente più cruciali di quelli riportati nel breve. Il rischio maggiore, infatti, consiste nella cosiddetta "miopia manageriale", la quale è la condizione tipica di quei manager che guardano esclusivamente al breve periodo rischiando di causare danni elevatissimi quando le azioni adottate nel breve non saranno più sostenibili. La miopia manageriale è caratteristica di ambienti in cui vengono richiesti risultati positivi in brevissimo tempo, andando a stimolare effetti collaterali come distorsioni comportamentali e, talvolta, addirittura trucchetti manageriali, i quali costituiscono comunque degli oneri per l'azienda, pur essendo difficilmente quantificabili. Affinché

l'impresa possa essere economicamente sostenibile è necessario garantire un certo equilibrio nella sua struttura patrimoniale tra gli impieghi e le fonti a breve e lungo termine, così da assicurare che la stessa sia solida, solvibile e liquida[50]. L'azienda, infatti, potrebbe contare su un'ingente quantità di disponibilità liquide (liquidità immediata) e finanziarie (liquidità differita) per far fronte alle proprie obbligazioni a breve termine, ma un eventuale squilibrio patrimoniale rischierebbe di causare problemi di solvibilità o solidità. Nel medio termine, per l'appunto, è necessario avere un attivo circolante sufficiente a coprire le passività correnti (diversamente, il rischio di un incombente incaglio finanziario richiederebbe addirittura dei disinvestimenti), mentre nel lungo periodo si richiede un attivo fisso (immobilizzazioni) consistente, così da avere uno "scheletro aziendale" robusto e far fronte alle obbligazioni consolidate, ovvero quelle di lungo periodo. L'equilibrio della propria struttura finanziaria è, per ogni impresa, un aspetto di fondamentale importanza ed è proprio per questo che vengono implementate numerose forme di controllo di gestione atte a evidenziare eventuali squilibri interni. Esse, integrate e accuratamente ponderate, costituiscono il sistema del controllo gestionale e hanno come finalità quella di valutare lo stato di salute di un'azienda e fornire possibili terapie per la risoluzione degli squilibri a cui facevamo riferimento in precedenza. Di conseguenza, i manager operano uno studio ex post che si fonda sulle informazioni mutuate dagli analisti orientando i comportamenti individuali e collettivi tramite la responsabilizzazione su parametri obiettivo e cercando di far sì che l'azienda raggiunga quelle caratteristiche economico-finanziarie che la rendano economicamente sostenibile nel lungo periodo. Allo stesso tempo, ricordando che i tre pilastri della sostenibilità sono estremamente interconnessi, possiamo riconoscere nella cosiddetta "economia circolare" un'inesauribile fonte di sostenibilità economica in forza della riduzione dei costi aziendali complessivi che deriva dalla sua implementazione. Nel prossimo paragrafo, dunque, offriremo un'analisi di questo particolare sistema produttivo sottolineando i benefici di natura prettamente economica che ne derivano per le aziende che lo adottano.

3.2.1 OPPORTUNITA' DI ECONOMIA CIRCOLARE

All'interno della filiera agroalimentare un utilizzo irrazionale delle risorse comporta delle conseguenze negative per l'intera catena di approvvigionamento a causa delle perdite di cibo e la generazione di scarti. Pur essendo un tema di fondamentale importanza in relazione alla tutela dell'ambiente e il rispetto del Pianeta, questo impiego improprio ed inefficiente di risorse induce a criticità che sono anche di natura economica, dato il crescente livello di costi che l'impresa deve inevitabilmente fronteggiare in questi casi. Ridurre gli sprechi vuol dire non solo fare attività d'impresa in maniera ecosostenibile (riprenderemo il tema nell'ultimo paragrafo del capitolo), ma anche favorire un processo di cambiamento che porterà l'azienda ad una maggiore efficienza interna. Ciò va dunque a rimarcare ulteriormente, qualora ce ne fosse bisogno, quanto sia importante al giorno d'oggi stimolare nel sistema economico in generale, così come all'interno delle aziende, un modello di economia circolare pensato per potersi rigenerare da solo estendendo al massimo il ciclo di vita dei prodotti e riducendo al minimo *food loss e food waste,* tipici del

[50] Marchi, L., Maraghini M.P. (2018), "Analisi e pianificazione economico-finanziaria", knowità editore

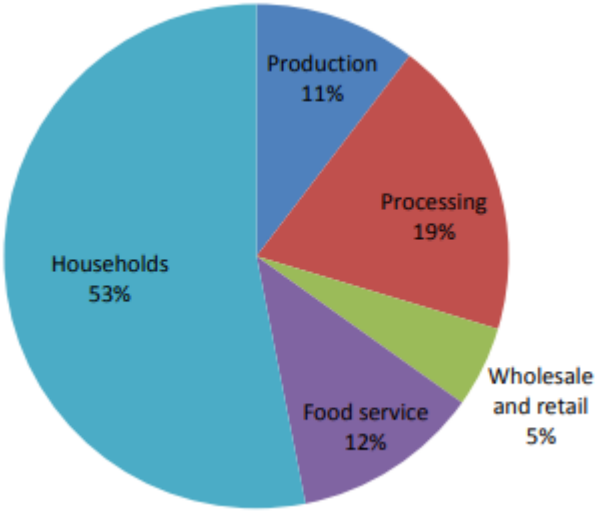
tradizionale modello di economia lineare. La differenza tra questi concetti consiste nel fatto che il termine *food loss* si riferisce alle perdite di cibo dovute a cause biotiche (si pensi a muffe o parassiti) o abiotiche (esse possono consistere in un controllo inadeguato della temperatura di conservazione), mentre nella categoria del *food waste*, ovvero il vero e proprio spreco di cibo, vi rientrano gli scarti effettuati in fase di lavorazione ma anche quelli dei consumatori finali[51].

Per quel che riguarda da vicino le imprese della filiera agroalimentare, la fondazione BCFN ha sottolineato diverse cause degli sprechi generati lungo la stessa[52]. In riferimento alle fasi iniziali, è possibile fare una distinzione tra ciò che avviene nei Paesi in via di sviluppo e ciò che, invece, caratterizza i Paesi industrializzati. Per quanto concerne i primi, le motivazioni rintracciate dalla BCFN sono di varia tipologia e vanno da cause naturali difficilmente prevedibili ed evitabili, come condizioni ambientali avverse e diffusione di parassiti, a cause di natura prettamente tecnica, su cui invece è possibile intervenire più agevolmente, come dotazioni infrastrutturali deboli e organizzazione logistica inefficiente. Quando si fa riferimento ai Paesi industrializzati, di contro, la causa principale è rintracciabile in improvvise e inaspettate modifiche delle condizioni contrattuali ma anche nella condizione che caratterizza alcuni prodotti alimentari, soprattutto se fuori stagione, per la quale il livello dell'offerta è sensibilmente più elevato della domanda. Non va inoltre dimenticato che nel processo di trasformazione delle materie prime in beni alimentari sono molteplici i prodotti che vengono scartati poiché non conformi agli standard qualitativi. Si passa dunque alla fase della lavorazione vera e propria; giunti a questo step della filiera, sono i danni causati da imballatrici e possibili contaminazioni a costituire i principali indiziati. Per quanto riguarda la distribuzione, dal momento che stiamo parlando di prodotti con un ciclo di vita decisamente ridotto e di facile deperibilità, il rischio maggiore è che sia stata prevista una domanda eccessiva o che la gestione dell'inventario comporti delle complicanze. Particolarmente critici sono il trasporto e lo stoccaggio, con il packaging che, soprattutto in questa fase, assolve la propria funzione di protezione del prodotto. Nella fase finale della filiera, ovvero quella del consumo, una pianificazione errata da parte del cliente (consumo domestico/ristorazione) sugli acquisti è la principale causa di *food waste*. A ciò, si aggiungono altre possibili complicazioni dovute all'interpretazione della data di scadenza[53] o all'incapacità di recuperare gli scarti di cibo. Da questo studio possiamo ancora una volta sottolineare la responsabilità condivisa di tutti gli attori della filiera quando si parla di sostenibilità dell'agroalimentare. In particolare, lo studio della BCFN sottolinea che è di fondamentale importanza prendere in considerazione anche le abitudini delle famiglie e le caratteristiche sociodemografiche dei consumatori (chi ha poco tempo a disposizione da dedicare alla spesa, ad esempio, tende a farla una volta a settimana esagerando nelle quantità, aumentando così il rischio di generare numerosi rifiuti). Questa conclusione è confermata da uno studio del 2016 condotto da Stenmarck, Jensen,

[51] Pellegrini, G., & La Sala, P. (2017). Economia circolare e scarti nelle filiere agroalimentari: Prima indagine esplorativa sullo stato dell'arte. L'Industria: Rivista Di Economia e Politica Industriale, (2), 221-240. https://doi.org/10.1430/87786
[52] Barilla Center for Food and Nutrition (2012), Food Waste: Causes Impact and Proposals,
Milano, bcfn.
[53] Fondamentale, a tal proposito, la distinzione tra le diciture "da consumarsi preferibilmente/da consumare entro il"

Quested e Moates[54] presso lo "Swedish Environmental Research Institute", secondo il quale addirittura il 53% delle perdite lungo la filiera agroalimentare è dovuto al consumo domestico. Possiamo inoltre vedere il peso percentuale riconducibile agli altri attori della filiera all'interno dello schema in Figura 3.2.

Figura 3.2 - Percentuali di perdite causate dagli attori della filiera agroalimentare



Fonte: Stenmarck Å., Jensen C., Quested T., Moates G. (2016), Estimates of European Food Waste Levels, IVL Swedish Environmental Research Institute, Stockholm, Sweden, Report number: C186, isbn 978-91-88319-01-2, Doi: 10.13140/RG.2.1.4658.4721

In che modo, dunque, è possibile intervenire lungo le fasi della filiera agroalimentare così da attuare la transizione verso l'economia circolare e apportare benefici sia in termini di sostenibilità ambientale che di riduzione dei costi aziendali? In primis, ricordiamo che negli ultimi anni sono state promosse numerose iniziative volte a favorire questo cambiamento radicale. Tra queste possiamo citare il "*LIFE-Food.Waste.StandUp*", un progetto co-finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del programma per l'ambiente e l'azione per il clima (LIFE 2014-2020) che, secondo quanto riportato dal sito del progetto stesso, è finalizzato alla sensibilizzazione sul tema delle eccedenze alimentare di produttori, punti vendita e consumatori finali[55]. Di più recente formazione è, invece, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza[56] (PNRR) formulato nell'aprile del 2021 dal Governo italiano, il quale alloca ben 59,47 miliardi di euro nella missione "Rivoluzione verde e transizione ecologica", di cui 5,27 destinati alla componente "Economia circolare e agricoltura sostenibile". Ai fini della nostra analisi rileva, inoltre, anche il "Cl.uster A.grifood N.azionale CL.A.N.", la cui creazione è stata promossa da Federalimentare per stimolare un continuo confronto tra ricerca pubblica, privata e il settore delle industrie alimentari così da sviluppare tutte quelle risorse e competenze che risultano a dir poco cruciali per l'attuazione dei principi dell'economia circolare. Per lo studio più specifico riguardo le possibili soluzioni tecniche che i diversi player possono attuare

[54] Stenmarck Å., Jensen C., Quested T., Moates G. (2016), Estimates of European Food Waste Levels, IVL Swedish Environmental Research Institute, Stockholm, Sweden, Report number: C186, isbn 978-91-88319-01-2, Doi: 10.13140/RG.2.1.4658.4721

[55] www.lifefoodwastestandup.eu/it

[56] Esso costituisce lo strumento attraverso il quale l'Italia darà attuazione al programma Next Generation EU, piano europeo per il rilancio economico post Covid-19 che ha stanziato un totale di 750 miliardi di euro e conosciuto anche come "Recovery Fund".

durante le fasi finali dalla filiera agroalimentare (distribuzione e fruizione finale del prodotto) al fine di realizzare questo modello e divenire sostenibili da un punto di vista ambientale, oltre che economico per le ragioni esposte in precedenza direttamente connesse ai contesti imprenditoriali, si rimanda al paragrafo conclusivo di questo capitolo, all'interno del quale vi sarà una trattazione più puntuale.

3.3 LA SOSTENIBILITA' SOCIALE DELLA FILIERA

La sostenibilità sociale della filiera agroalimentare costituisce un argomento decisamente ricco di tematiche che possono dare spunto a numerose riflessioni. In primis, ad esempio, sia la sostenibilità economica che quella ambientale sono riconducibili ad essa. La prima in quanto il successo economico di lungo periodo delle aziende, specialmente di quelle maggiormente virtuose, genera riflessi immediati sul benessere sociale, come sottolineato, fin dal XVIII secolo, dalla teoria economica classica. La seconda, invece, riduce l'impatto negativo causato sull'ambiente da comportamenti irrispettosi verso il Pianeta che ci ospita andando a migliorare, per l'appunto, le condizioni generali di quella che, in fondo, non è altro che la casa di ognuno di noi. Si noti, inoltre, come il pilastro sociale della sostenibilità possa essere ampiamente trattato andando ad esplorare le pratiche commerciali sleali nell'ambito delle relazioni di filiera agroalimentare, discutendo della tutela dei diritti dei rispettivi lavoratori. Un aspetto altrettanto cruciale è quello della distribuzione della ricchezza all'interno del sistema economico. Pur essendo un argomento trattato da diversi secoli (celebre è, a riguardo, la teoria di David Ricardo secondo la quale, al fine di ottenere una distribuzione della ricchezza eticamente corretta, occorreva "prevedere un prelievo fiscale equo evitando l'accumulazione di capitale da parte dei proprietari terrieri, garantire salari di sussistenza minimi e individuare la base imponibile principale del prelievo fiscale nel reddito derivante dalla proprietà terriera, dai profitti e dall'acquisto di prodotti di lusso"[57]), negli ultimi anni si è accentuato nettamente il divario tra il reddito ottenuto dai primi attori della filiera (contadini, allevatori, pescatori, ecc.) e quelli intermedi, ovvero tutte quelle aziende, talvolta aventi caratteristiche di vere e proprie industrie in caso di grandi dimensioni organizzative, che realizzano il prodotto per poi venderlo tramite canali, diretti o meno, ai consumatori finali. Al di là di interventi strettamente politici incentrati su questa problematica di rilevanza assoluta, una soluzione direttamente riconducibile alla struttura della filiera agroalimentare è rappresentata da tutti quei marchi di garanzia (DOP, IGP, STG) che tutelano il tradizionale e caratteristico know-how di player della filiera strettamente ancorati al territorio e potenzialmente minacciati da produttori, esteri e non solo, intenzionati a trasformare un prodotto di nicchia che richiede un processo di lavorazione piuttosto puntiglioso in un bene industriale che rischia di intaccarne la reputazione. Il tutto a discapito degli attori più piccoli e meno influenti, seppur fondamentali, della filiera. Da questo punto di vista ricopre un ruolo fondamentale anche l'associazione Slow Food, il cui impegno in tema di sostenibilità è, come vedremo, trattato in riferimento alla qualità alimentare e non solo.

[57] Milillo, M. & Loiero, R. (2019) "Finanza pubblica, politica e istituzioni. Un approccio moderno alla scienza delle finanze.", Pearson

3.3.1 PRATICHE COMMERCIALI SLEALI NELLE RELAZIONI FRA GLI ATTORI DELLA FILIERA

Non sempre le relazioni commerciali tra gli attori della filiera agroalimentare rispettano i requisiti di buona condotta, buona fede e correttezza. Talvolta, anzi, si discostano nettamente dagli stessi e costituiscono materiale soprattutto per gli atti di *soft law,* non esistendo a livello nazionale o europeo una disciplina unitaria per la loro definizione[58]. Nonostante in teoria possano configurarsi su entrambi i lati del rapporto commerciale, in pratica esse danneggiano soprattutto i produttori della filiera di minori dimensioni. Nello specifico, il settore agricolo costituisce un comparto produttivo estremamente soggetto a queste pratiche sleali per motivi di diversa natura. Prima di tutto, esso si caratterizza per una significativa dipendenza economica dal settore industriale, alla quale vanno aggiunti il marcato squilibrio tra le imprese e la caratteristica stagionalità di alcuni beni alimentari (essa incide negativamente sul potere negoziale dei produttori). Una delle indagini più complete effettuate su questo fenomeno è quella realizzata dalla Commissione Europea e concretizzatasi nel "Libro Verde" del 31 gennaio 2013. Esso annovera diversi esempi all'interno del fenomeno in questione, tra cui adeguamenti retroattivi dei prezzi, finanziamenti retroattivi di campagne promozionali o esercizio di violenza ed intimidazione a danno della controparte. Allo stesso tempo, grazie alla raccolta di studi e ricerche più capillari svolte su tutto il territorio europeo, il Libro Verde individua sette principali tipologie di pratiche commerciali sleali nelle relazioni fra gli attori della filiera agroalimentare, con annesse terapie con cui contrastare questo fenomeno socialmente rovinoso:

1. Clausole contrattuali ambigue: sono la forma più comune di questo fenomeno. Le parti interessate dovrebbero assicurare che i diritti e le obbligazioni stabiliti dal contratto siano chiari e trasparenti, e che le eventuali sanzioni previste siano proporzionali al danno subito;
2. Mancanza di contratti scritti: in questo caso è più probabile assistere a pratiche commerciali sleali, poiché entrambi i soggetti non hanno a disposizione prove materiali che attestino le condizioni contrattuali pattuite. Anche in caso di contratti orali converrebbe che almeno una delle parti confermi quanto stabilito per iscritto;
3. Modifiche retroattive dei contratti: nonostante ad un primo impatto possano sembrare legittime, esse risultano sleali nel caso in cui in precedenza le parti non le abbiano concordate in maniera sufficientemente dettagliata. La pratica corretta consiste nel predeterminare in maniera efficace le condizioni affinché tali modifiche siano ritenute legittime;
4. Trasferimento abusivo dei rischi commerciali: un classico esempio è il trasferimento del rischio di furto sul distributore. Occorrerebbe stipulare un contratto che vada a redistribuire la responsabilità dei rischi in maniera proporzionale al contributo apportato da ciascun soggetto allo scambio commerciale;
5. Uso abusivo delle informazioni: vi rientrano tutti quegli episodi in cui la parte che chiede informazioni sui prodotti offerti impiegherebbe queste stesse informazioni per realizzare un prodotto

[58] Lucifero, N. (2017). Le pratiche commerciali sleali nel sistema delle relazioni contrattuali tra imprese nella filiera agroalimentare. Wolters Kluwer

concorrente. La pratica corretta prevederebbe un impiego di certe informazioni esclusivamente nell'ambito del rapporto commerciale tra le parti;

6. Risoluzione scorretta dei rapporti commerciali: essa è improvvisa e ingiustificata oppure attuata senza un ragionevole periodo di preavviso. La pratica corretta dovrebbe, quantomeno, stabilire un opportuno preavviso così da consentire alla controparte di recuperare l'investimento;
7. Restrizioni territoriali alla fornitura: ostacolano i distributori non consentendo loro di approvvigionarsi presso mercati esteri e distribuire le merci al di là dei confini nazionali. Tali restrizioni vanno eliminate poiché, costituendo blocchi al libero mercato, comportano una gamma di prodotti più ristretta e prezzi più elevati, con conseguenti esternalità negative per i consumatori finali.[59]

In aggiunta, il Libro Verde mette in luce quali siano i potenziali effetti di pratiche commerciali sleali, evidenziando come queste ultime possano danneggiare le imprese con effetti deleteri per l'intero sistema economico. Una conseguenza particolarmente critica consiste nella minor capacità e volontà, da parte degli imprenditori del settore colpiti da queste pratiche, di investire nell'evoluzione dell'offerta e in innovazione, e abbiamo già evidenziato, in precedenza, l'importanza legata all'adozione di risorse e competenze all'avanguardia al fine di sviluppare in maniera integrata la sostenibilità dei sistemi agroalimentari. La causa principale di queste ripercussioni consiste non solo nella riduzione dei profitti mutuata dal fenomeno in questione, ma anche nell'innegabile senso di incertezza e debolezza che ne deriva. Diviene sempre più difficile pianificare la gestione aziendale, poiché gli imprenditori non sono realmente consci degli oneri, monetari e non solo, che dovranno sostenere a causa di partner commerciali scorretti. La Commissione riconosce anche effetti negativi sul commercio transfrontaliero, con ostacoli al corretto funzionamento del mercato unico. Sono numerosi, infatti, i distributori colpiti da pratiche commerciali sleali che perdono fiducia nei confronti degli attori della filiera stranieri e, avendo timore di non conoscere abbastanza gli ordinamenti giuridici diversi da quello nazionale, prediligono i mercati interni e si chiudono alla possibilità di espandersi al di là dei confini. In definitiva, il Libro Verde costituisce un momento di svolta nella trattazione di questo fenomeno, il quale entra prepotentemente nel dibattito giuridico a livello europeo in funzione della consapevolezza acquisita dalla Commissione sulla fisiologica debolezza dei piccoli produttori all'interno della catena di fornitura, da un punto di vista sia economico che contrattuale.

In seguito, le istituzioni europee hanno approfondito ulteriormente l'analisi di questo fenomeno, come dimostrato dalla Comunicazione del 2014 e dalle Relazioni della Commissione al Parlamento europeo e al Consiglio del 2016. Essi sottolineano la gravità delle pratiche commerciali sleali che sorgono nelle relazioni tra imprese della filiera agroalimentare e stabiliscono alcuni possibili strumenti di tutela e controllo. Una volta recepiti dagli Stati Membri dell'UE, sono stati sicuramente differenti gli approcci adottati dagli stessi al fine di ostacolare l'insorgere di queste pratiche. Se alcuni Paesi hanno adottato una specifica

[59] Cfr. "Libro Verde" sulle pratiche commerciali sleali nella catena di fornitura alimentare e non alimentare tra imprese in Europa del 31 gennaio 2013. Tale riclassificazione è, inoltre, da interpretare piuttosto elasticamente, poiché le sette categorie identificate non esauriscono altre possibili fattispecie.

disciplina normativa, altri hanno fatto ricorso a quella sulla tutela del consumatore riconducibile alla dir. 93/13/CEE del 5 aprile 1993 in tema di clausole abusive nei contratti stipulati con i consumatori, da distinguere, ovviamente, rispetto a quelli stipulati tra imprese. Altri ancora hanno implementato meccanismi di autoregolamentazione basati su un sistema volontario, ovvero codici di condotta adottati volontariamente e incentrati su principi comportamentali eticamente corretti. Data la mancanza di una normativa comunitaria uniforme, questi meccanismi sono particolarmente efficaci ma dipendono inevitabilmente dalla volontà delle imprese di aderire ai codici di condotta stessi.

3.3.2 I MARCHI DOP, IGP, SGT E IL MOVIMENTO SLOW FOOF

La storia della filiera agroalimentare italiana è stata spesso caratterizzata dall'aggregazione su base territoriale di piccole e medie imprese e la conseguente nascita dei cosiddetti distretti industriali. Soprattutto negli ultimi anni, essi si trovano a fronteggiare una serie di sfide a livello nazionale e non solo, come ad esempio la crescente globalizzazione, la persistente crisi economica e la comparsa di nuovi mercati, per le quali in molti hanno messo in discussione la loro capacità di sopravvivenza[60]. Per rispondere a queste mutate esigenze, una delle soluzioni più accreditate consiste nel rafforzamento del legame esistente tra una particolare tipologia di distretto agroalimentare e le rispettive produzioni alimentari tipiche e di qualità, le quali trovano oggi tutela dall'UE attraverso i marchi "Denominazione di Origine Protetta" (DOP), "Indicazione Geografica Protetta" (IGP) e "Specialità Tradizionale Garantita" (STG).

Figura 3.3 - I marchi DOP, IGP, STG

Fonte: www.ilfattoalimentare.it

La tutela garantita da questi marchi sta rivitalizzando il vantaggio competitivo delle filiere agroalimentari corte, con conseguenze negative per le imprese di maggiori dimensioni caratterizzate da produzioni standardizzate grazie a un processo di redistribuzione del valore aggiunto generato lungo la *supply chain* decisamente più equo. Il beneficio maggiore consiste nel significativo rafforzamento del pilastro cognitivo del settore agroalimentare (si faccia riferimento, a tal proposito, a quanto affermato nel capitolo precedente), grazie alla maggiore tutela riconosciuta a produzioni con peculiarità quali qualità assoluta e forte legame col territorio e la sua stessa storia. Occorre però ricordare quali siano le principali differenze che intercorrono tra questi tre distinti marchi di eccellenza. Come riportato dal sito web dell'Unione Nazionale Consumatori, pur

[60] Brasili, C., & Marchese, A. (2012). I distretti agroalimentari e le produzioni dop, igp e stg. Economia & Diritto Agroalimentare, 17(1), 105.

essendo spesso confusi, i marchi DOP, IGP e STG richiedono una serie di requisiti differenti al fine di essere riconosciuti. Per ottenere una Denominazione d'Origine Protetta, un prodotto alimentare deve dimostrare di avere particolari caratteristiche che sono riconducibili "sostanzialmente o esclusivamente" alla circoscritta e "ben delimitata" zona di produzione (due celeberrimi esempi sono il Prosciutto di Parma DOP o il Parmigiano Reggiano DOP). Il marchio IGP è, invece, meno restrittivo in termini di requisiti, dal momento che ai fini del suo riconoscimento è sufficiente una sola caratteristica di distinzione o che la reputazione del prodotto derivi da una zona solo "delimitata" (tra i prodotti IGP si pensi, ad esempio, alla mortadella di Bologna IGP). Infine, il marchio comunitario STG non prevede alcuna relazione con una specifica zona di produzione, bensì una serie di caratteristiche che consentano di distinguere nettamente un prodotto alimentare da analoghi appartenenti alla stessa categoria (il prodotto che ha ottenuto questo marchio più recentemente è l'Amatriciana Tradizionale STG). Leader indiscusso in campo europeo, il nostro Paese conta ben 313 prodotti tutelati da marchi di qualità comunitari[61] e, grazie a questi ultimi, dispone di un forte sistema di protezione dei prodotti agroalimentari d'eccellenza che, in questo modo, divengono non facilmente imitabili o riproducibili.

Un ruolo altrettanto importante nella tutela della qualità assoluta di determinati prodotti alimentari, la loro tipicità ed il legame talvolta indissolubile con il territorio d'origine è ricoperto dall'associazione internazionale *no profit* "Slow Food"[62]. Essa fu fondata in Piemonte nel 1986 da Carlo Petrini e assunse scala e rilievo internazionale a partire dal 1989 con l'obiettivo primario di "difendere il cibo vero, così che lo stesso cessi di essere merce e fonte di profitto per rispettare chi produce, l'ambiente ed il palato". Nello specifico, Slow Food sostiene tutti quei prodotti alimentari che rispettano i requisiti di:

1. Bontà: il cibo deve innanzitutto essere un piacere per la nostra sfera sensoriale, la quale è a sua volta fortemente influenzata da variabili personali, culturali, socioeconomiche;
2. Pulizia: secondo Slow Food, il rispetto dell'ambiente è la condizione fondamentale affinché un prodotto alimentare rispetti questo requisito. Non a caso, forte è l'impegno dell'associazione nella tutela della biodiversità e di un'agricoltura equa e sostenibile;
3. Giustizia: essa è intesa come giustizia sociale. Il movimento Slow Food sostiene che il rispetto dei lavoratori, delle loro competenze e della vita rurale, salari adeguati e il riconoscimento del ruolo cruciale svolto dai piccoli coltivatori, allevatori e pescatori all'interno della filiera costituiscano priorità assolute nel dibattito relativo alla sostenibilità della filiera stessa.

Il grande impegno profuso dall'associazione nella promozione della sostenibilità sociale, e non solo, della filiera agroalimentare trova espressione anche all'interno del progetto dei "Presìdi Slow Food", nato nel 2000. Comprendendo l'urgenza di salvaguardare la biodiversità alimentare e tutelare tutti quei prodotti tradizionali che, viste le crescenti sfide mutuate dal processo di globalizzazione, rischiano l'estinzione, il

[61] Di questi, 173 DOP, 137 IGP e 3 STG (Dati aggiornati al 03/06/2021)
[62] Infatti, come sottolineato dal sito web di Slow Food, "Slow Food è una grande associazione internazionale *no profit* impegnata a ridare il giusto valore al cibo, nel rispetto di chi produce, in armonia con ambiente ed ecosistemi, grazie ai saperi di cui sono custodi territori e tradizioni locali. Ogni giorno Slow Food lavora in 150 Paesi per promuovere un'alimentazione buona, pulita e giusta per tutti".

progetto consiste nel rilascio di una certificazione che, pur non paragonabile ai marchi comunitari, stabilisce disciplinari di produzione altrettanto rigidi.

Ad oggi esistono ben 617 Presìdi Slow Food, i quali si trovano in 79 diversi Paesi. Ciascun Presidio traduce in azione la filosofia caratteristica del movimento, rappresentando un esempio virtuoso di produzione agroalimentare totalmente sostenibile. È dunque possibile descrivere ciascun Presidio come una vera e propria comunità di produttori che si ispira ai valori cardini di Slow Food, rappresentante un prodotto tradizionale, un territorio e un patrimonio di cultura e saperi. Infine, i benefici che ne derivano per gli attori della filiera sono decisamente numerosi. Basti pensare che l'associazione organizza attività di formazione incentrate sul tema della sostenibilità, promuove i prodotti dei Presìdi in occasione degli eventi internazionali e mette in contatto i produttori con realtà interessate ad acquistare i loro prodotti per finalità di consumo o di ulteriore trasformazione.

3.3.3 SHORT CASE: LA "COLATURA DI ALICI DI CETARA" DOP, TRA TIPICITA' E SOSTENIBILITA'

Dei 313 prodotti italiani tutelati da marchi di qualità a livello europeo, uno di quelli che hanno ottenuto la Denominazione d'Origine Protetta più recentemente è la "Colatura di Alici di Cetara", vero e proprio vanto della cittadina cetarese e dell'intera Costiera Amalfitana. A tal proposito, ho avuto la possibilità di intervistare Secondo Squizzato, già sindaco di Cetara e fervente sostenitore, fin dai primi anni del XXI secolo, della possibilità di attribuire alla colatura una tutela di rango europeo. L'incontro, particolarmente fruttuoso, ha dato modo di scandagliare il processo burocratico che ha portato all'ottenimento del marchio, approfondire alcuni aspetti del disciplinare di produzione e confrontarsi sul tema della sostenibilità in riferimento al prodotto stesso e non solo.

Prima di tutto, occorre fornire una sintetica descrizione del prodotto in questione. La colatura di alici è un pregiato liquido ottenuto dalla maturazione delle alici sotto sale che può essere considerato lontano discendente del "*garum* romano", una salsa liquida realizzata attraverso le interiora di pesce che gli antichi romani impiegavano come condimento per insaporire numerosi piatti. La colatura nasce per l'appunto a Cetara, piccolo borgo campano situato lungo la Costiera Amalfitana e luogo presso il quale il tradizionale metodo di realizzazione della colatura è tramandato di generazione in generazione. Nonostante debba essere considerata tutt'oggi un prodotto di nicchia, piccole e medie imprese hanno cominciato a farne un elemento di eccellenza della propria offerta finché, dalla fine dagli anni '90, la progressiva produzione su scala sempre più vasta ha messo a rischio tipicità ed eccellenza della colatura stessa a causa delle diffusissime imitazioni. I prodotti apocrifi che venivano presentati ai consumatori come "Colatura di Alici" minavano rischiosamente la reputazione di questo trasformato, sminuendo ed indebolendo tutti quei produttori locali di minori dimensioni che, pur rispettando le tecniche tradizionali, a causa di limiti di natura strutturale non erano in grado di rendere competitivo il proprio prodotto.

Di qui, parte un percorso di valorizzazione della colatura di alici che vede il suo primo tassello nel 1993, anno in cui la Pro Loco cetarese cominciò a promuovere la conoscenza del prodotto al di là del mero

contesto familiare. Come sottolineato da Squizzato, tuttavia, la svolta decisiva risale al 2003 e consiste nel riconoscimento da parte di Slow Food della peculiarità del prodotto e la successiva istituzione del Presidio "Colatura tradizionale di Alici di Cetara". I benefici mutuati dall'iniziativa Slow Food furono principalmente due. In primis, l'associazione intensificò considerevolmente la notorietà della colatura, attribuendo legittimazione al prodotto stesso e ai principali promotori del suo percorso di valorizzazione, ancora particolarmente lungo per ciò che, di lì a poco, li avrebbe attesi. In secondo luogo, il riconoscimento del presidio Slow Food coinvolse nell'esperienza l'associazione locale "Amici delle Alici" come referente del presidio.

L'iter burocratico e programmatico per l'ottenimento della DOP, partito nel 2015, si è concluso dopo cinque anni di progressivi step istituzionali a livello regionale, nazionale ed europeo, consentendo di vincere il disfattismo di coloro che giudicavano pura utopia la possibilità di riconoscere un marchio europeo a un prodotto di nicchia come la colatura d'alici. In particolare, ricorda Squizzato, il principale ostacolo dell'intero percorso è riconducibile alla novità che un prodotto di questo tipo rappresentava rispetto alle altre produzioni DOP, IGP, STG. Generalmente, infatti, queste etichette sono riconosciute a prodotti agroalimentari propriamente detti, e non, come in questo caso, a prodotti ittici, molto più rari nel panorama dei marchi di qualità. In più, la "Colatura di Alici di Cetara" costituiva una produzione del tutto atipica agli occhi delle istituzioni comunitarie poiché, prima di allora, la Denominazione d'Origine Protetta non era mai stata concessa ad un trasformato del mare.

Squizzato sottolinea, inoltre, come il disciplinare di produzione della "Colatura di Alici di Cetara" DOP sia frutto della collaborazione di pescatori, produttori e ristoratori locali, realizzatasi nell'Associazione per la Valorizzazione della Colatura di Alici di Cetara, appositamente costituita per il riconoscimento della Denominazione d'Origine Protetta. I diversi attori hanno concordato il metodo di ottenimento della colatura sulla base dei dettami che erano già presenti nelle regole del Presidio e che erano stati loro tramandati per via orale. Peraltro, in modo del tutto casuale, mentre si procedeva alla definizione del disciplinare di produzione, è stato rinvenuto un antico volume del 1807 che ha confermato il processo produttivo che era stato riportato all'interno del documento da inoltrare alle istituzioni europee. Più nel dettaglio, il disciplinare di produzione della "Colatura di Alici di Cetara" è articolato in nove principali articoli.

Articolo 1, Denominazione: esso specifica come la Denominazione d'Origine Protetta (DOP) "Colatura di Alici di Cetara" sia riservata al prodotto che risponde ai requisiti stabiliti nel disciplinare stesso.

Articolo 2, Caratteristiche del prodotto: specifica i requisiti a cui il liquido finale deve rispondere in termini di limpidezza (limpido e brillante), colore (ambrato, tendente al bruno-mogano), odore (persistente e intenso) e sapore (umami, forte e con sapidità elevata). Riporta, inoltre, i valori di riferimento che devono essere assunti da parametri quali il sale (≥ 20 grammi per 100 grammi di prodotto), le proteine (≥ 8 grammi per 100 grammi di prodotto), i grassi (da 0,1 a 3 grammi per 100 grammi di prodotto) e il pH (da 5 a 7).

Articolo 3, Zona di produzione: l'area di pesca delle alici deve corrispondere all'areale marino antistante la provincia di Salerno, ad una distanza massima dalla costa di 12 miglia. Per il processo di trasformazione, le alici devono essere lavorate esclusivamente nei Comuni della provincia di Salerno.

Articolo 4, Prova dell'origine: la tracciabilità del prodotto è garantita dalla documentazione relativa a input e output del processo produttivo tramite l'iscrizione in appositi elenchi.

Articolo 5, Metodo di ottenimento: riferisce che la specie da impiegare nella realizzazione della "Colatura di Alici di Cetara" è la *Engraulis encrasicolus L*. (le alici devono essere pescate con il "cianciolo" o pesca a circuizione, oppure con altro sistema di pesca autorizzato); il periodo che intercorre tra la cattura delle alici e la consegna nei laboratori non deve eccedere le 12 ore. Vengono poi descritte, fin nei minimi dettagli, le fasi di trasformazione della materia prima, affinamento e spillatura. Sostanzialmente, dopo aver decapitato ed eviscerato manualmente le alici, esse vengono sistemate a mano, a strati alterni con del sale marino, nei tradizionali contenitori di legno detti "terzigni" (1/3 di botte) o in botti tradizionali fino a un massimo di 200 kg di contenuto. Dopo aver preparato e salato la materia prima, non oltre 8 ore dalla consegna al laboratorio, si passa alla lunga fase della maturazione, che dura almeno 9 mesi. Al termine di questo processo, attraverso la realizzazione di un micro-foro praticato nel fondo del "terzigno" con un attrezzo detto "vriale", viene fatto fuoriuscire il liquido finale.

Articolo 6, Legame con la zona geografica: viene brevemente ripercorsa la storia commerciale del prodotto, sottolineando il rilievo socioeconomico assunto dalla "Colatura di Alici di Cetara" per la zona geografica d'origine, la comunità locale e la filiera produttiva di riferimento.

Articolo 7, Controlli: l'autorità di controllo a cui è affidata la verifica del disciplinare di produzione è identificata nella "Agroqualità S.p.A.".

Articolo 8, Confezionamento ed etichettatura: la "Colatura di Alici di Cetara" deve essere commercializzata tramite appositi contenitori di vetro chiaro trasparente. L'etichetta deve presentare il logotipo della denominazione, il simbolo dell'UE e le caratteristiche del contenitore (terzigno o botte).

Articolo 9, Logotipo: Esso racchiude, come mostrato in Figura 3.4, un terzigno all'interno del quale si evidenzia la torre di Cetara, un'alice ed infine la goccia di colatura.

Figura 3.4 – Logotipo della "Colatura di Alici di Cetara" DOP

Fonte: disciplinare di produzione "Colatura di Alici di Cetara" DOP

È possibile notare come il disciplinare di produzione risulti particolarmente rigido per requisiti, si veda a tal proposito la materia prima da impiegare nel processo lavorativo, che risultano essenziali al fine di garantire le peculiarità del prodotto finale. Di contro, aspetti come lo strumento di cattura delle alici (l'*articolo 5* consente, oltre al tradizionale "cianciolo", anche altri sistemi di pesca autorizzati) risultano decisamente più flessibili. Nel giustificare questa scelta, Squizzato ricorda quale fosse l'intento di base al percorso di valorizzazione di questo derivato del mare: accrescere il valore di mercato della "Colatura di Alici di Cetara" assicurando il rispetto dei dettami tradizionali. Qualora il disciplinare fosse stato ancora più stringente, il condimento tipico di Cetara sarebbe divenuto un "prodotto cult" di pochi eletti, scoraggiandone la produzione da parte degli imprenditori.

Per quanto riguarda più da vicino il tema della sostenibilità, Squizzato concorda nel riconoscere due principali canali di diffusione di questo aspetto attraverso il marchio comunitario riconosciuto alla "Colatura di Alici di Cetara". Prima di tutto, il disciplinare di produzione garantisce l'assoluta qualità, tracciabilità e salubrità del prodotto in questione. La materia prima, infatti, deve essere pescata nell'areale marino antistante la provincia di Salerno perché il più basso livello di sostanze nutritive tipico di questo mare assicura una minore e più lenta crescita delle alici; essendo, queste ultime, più magre in funzione di un basso livello lipidico, si riduce drasticamente il possibile fenomeno dell'irrancidimento delle stesse durante la fase di maturazione, prevenendo *food loss*. Il secondo motivo è, invece, di stampo socioeconomico: attraverso la Denominazione d'Origine Protetta si vuole aumentare il valore aggiunto generato lungo la filiera, recuperando le piccole realtà imprenditoriali che, cercando di rispettare i canoni di trasformazione che assicurano l'artigianalità del prodotto, sono minacciati dall'offerta di beni del tutto spuri. Il riconoscimento del beneficio consistente in una redistribuzione della ricchezza generata lungo la filiera più equa e corretta (si pensi al rinforzato potere contrattuale dei pescatori della Costiera Amalfitana) ha, di fatto, consentito il definitivo superamento delle ritrosie iniziali.

In conclusione, la possibilità di discutere sull'effettiva centralità della sostenibilità nel quotidiano dibattito pubblico all'interno dell'ambiente istituzionale ha rilevato un certo scettiscismo. A tal proposito, Squizzato ha definito il tema, in maniera piuttosto critica, "di moda": la sostenibilità è ancora una materia di facciata e il modo per implementarla definitivamente è una netta presa di posizione da parte dei consumatori. Allo stesso tempo, comunque, l'intensa pressione esercitata dagli organismi europei sulla transizione ecologica lascia intravedere una prospettiva futura leggermente più rosea.

3.4 LA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE DELLA FILIERA

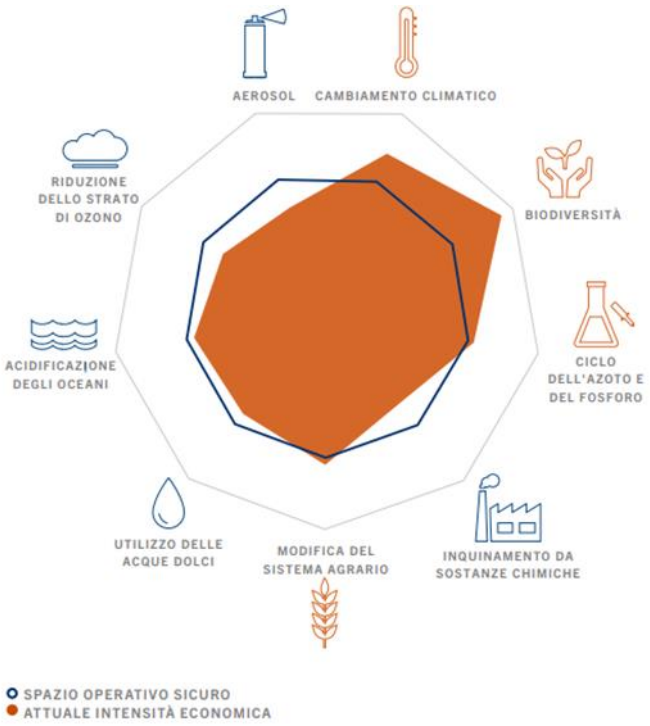
Quello della sostenibilità ambientale è forse l'aspetto più critico e improrogabile del vasto e complesso concetto di sviluppo sostenibile. Non a caso, come già ricordato in precedenza, non di rado l'opinione pubblica tende a ricondurre a questa tematica solo ed esclusivamente il problema legato al rispetto dell'ambiente e di Madre Natura, troppo spesso considerato vero e proprio grattacapo per il mondo imprenditoriale e non solo. Allo stesso tempo, non sempre viene riconosciuta la forte interdipendenza esistente tra i tre pilastri dello sviluppo sostenibile. Un chiaro esempio, da questo punto di vista, è quello

dell'economia circolare. Quest'ultima si configura come un sistema di riutilizzo delle risorse che, come analizzato in precedenza, riduce al minimo la generazione di sprechi e il rilascio di emissioni, con conseguenze benefiche in primis per l'ambiente esterno e, in secondo luogo, per l'azienda stessa, consentendo una riduzione dei costi che favorisce la sostenibilità economica dell'impresa. Abbiamo inoltre evidenziato come l'UE attraverso i marchi DOP, IGP, STG, l'associazione internazionale Slow Food e altri organi appartenenti all'ambiente istituzionale del settore agroalimentare ricoprano un ruolo essenziale non solo nella tutela dei piccoli produttori locali, assicurando una redistribuzione sociale più equa della ricchezza generata lungo la filiera in funzione di beni alimentari che si distinguono per tipicità e qualità assoluta, ma anche nel formulare dei disciplinari più o meno rigidi che prevedono tecniche di produzione assolutamente *environmentally friendly.* In sostanza, risulta di fondamentale importanza riconoscere la forte correlazione esistente tra i tre pilastri dello sviluppo sostenibile, in forza della quale una netta scissione tra gli stessi è possibile ai fini di uno studio prettamente accademico, ma la pratica suggerisce con insistenza che la valutazione del grado di sostenibilità di una particolare realtà imprenditoriale non possa prescindere dall'avere ben presente il livello di integrazione esistente tra i tre capisaldi dello sviluppo sostenibile.

A tal proposito, talvolta, potrebbe risultare difficile stabilire quanto un'impresa rispetti effettivamente le condizioni minime per il raggiungimento di un grado di sostenibilità soddisfacente, e questo è anche il maggiore ostacolo che si incontra nel cercare di capire se le attività comunicative di un'azienda si configurano o meno come *greenwashing*. Una delle cause principali di questa problematica deriva dagli elementi talvolta intangibili e difficilmente quantificabili del grado di sostenibilità di un'azienda, oltre che dal fatto che stiamo parlando di un tema decisamente non tradizionale sul quale solamente da qualche anno accademici ed imprenditori stanno iniziando a concentrare i propri studi e modelli applicativi. Tra questi ultimi, un buon punto di partenza è identificabile nel cosiddetto "Modello dei Limiti Planetari" formulato nel 2009 da Johan Rockström, l'allora direttore esecutivo dello "Stockholm Resilience Center" dell'Università di Stoccolma, ed i suoi colleghi[63]. Questo modello inquadra nove diverse dimensioni dello stato di salute del Pianeta suggerendo, quindi, dei criteri di valutazione misurabili. In riferimento al mondo aziendale e le proprie esternalità negative, il framework elaborato da Rockström è teso a stabilire la misura in cui ciascuna delle nove dimensioni possa variare senza provocare danni improvvisi e irreversibili all'ambiente. Nel caso in cui le attività caratterizzanti l'operato di un'impresa lungo tutto il suo processo produttivo rientrino in parametri considerati sicuri, allora l'azienda può essere definita sostenibile in termini di tutela dell'ambiente. L'orizzonte temporale su cui si basa questo modello è, inoltre, di lungo periodo. Questo significa che esso svolge non solo una funzione storica, guardando a ciò che l'impresa ha già fatto, ma anche prospettica, alimentando un meccanismo di feedback finalizzato ad orientare i comportamenti futuri.

[63] Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., ... & Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. nature, 461(7263), 472-475.

Figura 3.5 - Il modello dei Limiti Planetari



Fonte: Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., ... & Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. nature, 461(7263), 472-475.

Con particolare riferimento alle imprese della filiera agroalimentare, tra i principali aspetti e/o momenti della *supply chain* che rilevano ai fini dell'impatto ambientale possiamo ricordare: la produzione, e successivo approvvigionamento da parte delle imprese, di materie prime; il processo di trasformazione delle stesse in beni alimentari; il packaging; la distribuzione finale del prodotto ed il suo consumo. Se il primo di questi elementi è già stato affrontato in occasione dell'analisi della cosiddetta agroecologia, mentre la riduzione di sprechi durante il processo di trasformazione è stato discusso in relazione all'economia circolare, soffermiamoci adesso sugli step di cui non si è ancora trattato in precedenza all'interno dell'elaborato.

3.4.1 IL PACKAGING ALIMENTARE ECO-SOSTENIBILE

Una delle leve su cui le imprese agroalimentari fanno più frequentemente forza al fine di aumentare il grado di sostenibilità delle proprie attività è quella del packaging. Non a caso, negli ultimi anni sono stati promossi molteplici progetti di ricerca volti a sviluppare materiali innovativi per l'imballaggio dei prodotti alimentari (si parla, a tal proposito, di *food packaging*). Le sue funzioni sono progressivamente aumentate nel corso degli anni, trasformando lo stesso da puro e semplice contenitore a mezzo capace di diminuire la velocità di decadimento qualitativo del prodotto, così da garantirne le proprietà organolettiche e nutrizionali[64]. Allo stesso tempo, ovviamente, va sottolineata la funzione attrattiva svolta dal packaging nei confronti dei clienti, dal momento che in molti casi la confezione rappresenta il primo aspetto del prodotto

[64] Baccaro, S., & Cemmi, A. Materiali innovativi per il food packaging. EAI bimestrale dell'ENEA Speciale–III-2015

con il quale il consumatore si interfaccia allo stesso. Inoltre, l'imballaggio fornisce tutte le informazioni relative al prodotto e all'azienda produttrice di cui il consumatore ha pieno diritto alla conoscenza, riportando anche, eventualmente, particolari marchi e/o certificazioni che attestano determinate caratteristiche del prodotto in questione. Con riguardo al tema della sostenibilità, all'interno del mondo accademico risulta complesso identificare una chiara e distintiva concettualizzazione di "imballaggio sostenibile": tutt'al più, i termini adoperati dai ricercatori per riferirsi agli imballaggi ecologici sono molteplici (confezionamento green, design sostenibile, ecodesign, design per l'ambiente, design ecocompatibile) e le prospettive attraverso le quali è possibile analizzare il tema sono molteplici. In questa sede, tuttavia, al fine di rendere la trattazione più lineare e accurata acquisiremo nello specifico le prospettive dell'eco-sostenibilità scientifica, considerata la più obiettiva e scrupolosa poiché basata su constatazioni imparziali e metodiche, e quella del consumatore, la quale risulta cruciale ai fini del successo aziendale.

Affinché il *food packaging* possa essere considerato eco-sostenibile ed efficace nell'assolvere alcune delle funzioni precedentemente esposte, è necessario che i materiali impiegati per l'imballaggio rispondano a determinati requisiti:

1. Fare da barriera tra l'ambiente esterno e quello interno alla confezione così da ostacolare eventuali gas e vapori che potrebbero deteriorare l'alimento;
2. Evitare la migrazione di agenti chimici tossici, quali inchiostri, solventi o elasticizzanti, dall'imballaggio al prodotto alimentare;
3. Capacità di mantenere costanti e immutate proprietà ottiche quali trasparenza, colore e brillantezza;
4. Capacità meccaniche che consentano agevolmente la lavorabilità dei materiali stessi e la successiva trasportabilità del prodotto;
5. Possibilità di smaltire (biodegradabilità), riciclare o riutilizzare (compostaggio) i materiali adoperati.

Ricercatori esterni ma anche dipendenti di imprese attivi presso i rispettivi centri di ricerca e sviluppo stanno investendo sempre più risorse negli studi rivolti alla creazione di materiali all'avanguardia da poter destinare al *food packaging* e, a tal proposito, si stanno distinguendo su tutti le bioplastiche, i biopolimeri e i polimeri naturali opportunamente modificati. Quando si parla di bioplastiche, si fa riferimento a polimeri che vengono creati a partire da materie prime rinnovabili e/o biodegradabili in tempi decisamente più contenuti rispetto alla plastica tradizionale. Diversi sono, invece, i biopolimeri, pur essendo una macromolecola appartenente alla stessa categoria delle bioplastiche da un punto di vista chimico: per realizzarli si parte da sostanze naturali o fonti di biomassa vegetale per poi attivare delle azioni microbiche o batteriche. Infine, per polimeri naturali si intendono specificatamente quelli ottenuti da cellulosa, soia o amido (di mais, patate o riso). Ciascuna di queste macromolecole può assumere diverse forme, ma una delle più adottate è quella del "film multistrato". L'utilità di quest'ultimo deriva dal fatto che ciascuno strato viene realizzato per garantire uno in particolare dei requisiti esposti in precedenza, risultando in un *food pack* estremamente funzionale ed efficace nella sua funzione di eco-sostenibilità. Per quanto riguarda, invece, le indicazioni ecologiche presenti sui *pack* al fine di suggerire la loro sostenibilità, secondo uno studio condotto da

Magnier e Dominique è possibile sintetizzare le stesse attraverso tre principali categorie: indicazioni grafiche, segni strutturali e segni informativi.

Le indicazioni grafiche sono tutte quelle icone presenti sull'imballaggio aventi lo scopo di trasmettere il minimo, se non nullo, impatto ambientale del *pack* stesso. A tal proposito, Magnier e Dominique sottolineano come tali indicazioni risultino più efficaci nel caso in cui vengano realizzate attraverso colori, soprattutto verde, marrone o bianco, tendenti a tonalità opache.

Con l'espressione segni strutturali si fa riferimento alle caratteristiche prettamente fisiche dell'imballaggio: esso potrebbe essere ridotto di dimensioni (tradizionalmente, le aziende preferiscono eccedere nelle dimensioni del *pack* così da prevenire il danneggiamento del prodotto[65]), assicurando un risparmio di materiali, o potrebbe essere realizzato a partire da materiali innovativi, come quelli a cui abbiamo fatto riferimento in precedenza, assolutamente eco-sostenibili.

Infine, i segni informativi sono costituiti da tutte quelle parole, espressioni e frasi che, applicate all'imballaggio, forniscono informazioni utili a comunicare l'eco-sostenibilità del *pack* e/o del prodotto contenuto al suo interno. Esse, ad esempio, potrebbero essere di natura pedagogica, concepite per sensibilizzare i consumatori sul tema, ma potrebbero anche consistere in etichettature ambientali o riportare specifiche attività svolte dall'azienda nell'ambito dello sviluppo sostenibile.

Tutte e tre le categorie analizzate rappresentano attributi estrinseci del grado di sostenibilità di un prodotto, dal momento che non sempre un imballaggio eco-sostenibile racchiude un prodotto a sua volta eco-sostenibile. Viene da chiedersi, dunque, in che modo questi due aspetti vadano ad incidere sulla qualità percepita di un prodotto alimentare e se, in un certo senso, rafforzino il vantaggio competitivo di un'azienda qualora vengano contemporaneamente implementati. In merito al primo quesito, studi accademici[66] dimostrano che, come prevedibile, i consumatori tendono a valutare la sostenibilità di un prodotto più sulla base dei suoi attributi intrinseci che su quella di elementi periferici riconducibili al packaging e alle sue indicazioni ecologiche. Sorprende, di contro, quanto riportato da uno studio condotto nel 2016 da Magnier, Schoormans e Mugge[67] riguardo la coesistenza di elementi eco-sostenibili intrinseci ed estrinseci. Esso ha evidenziato che, per diverse categorie di prodotti alimentari realizzati così da essere intrinsecamente eco-sostenibili (tra queste l'uvetta, il caffè e le barrette di cioccolato) la qualità percepita dai consumatori non aumenta minimamente qualora il prodotto venga presentato con un *pack* a impatto ambientale zero. In generale, i consumatori si dimostrano molto più sensibili verso la sostenibilità del prodotto stesso più che per quella della confezione esterna, e le imprese dovrebbero diffidare dal pensare che l'effetto congiunto di elementi centrali e periferici possa incrementare esponenzialmente la valutazione positiva da parte dei clienti riguardo i propri prodotti. Allo stesso tempo, lo studio in questione non deve essere inteso a sminuire

[65] Si parla, a tal proposito, di *overpackaging.*
[66] Gershoff, A. D., & Frels, J. K. (2015). What makes it green? The role of centrality of green attributes in evaluations of the greenness of products. Journal of Marketing, 79(1), 97-110.
[67] Magnier, L., Schoormans, J.P.L. & Mugge, R. (2016) "Judging a product by its cover: Packaging sustainability and perceptions of quality in food products"

l'importanza che gli imballaggi eco-sostenibili ricoprono, sia da un punto di vista etico che strategico, per le imprese. Non a caso, infatti, il packaging è il primo strumento al quale molte imprese della filiera agroalimentare ricorrono per intraprendere il lungo e difficoltoso processo di conversione ad uno sviluppo totalmente eco-sostenibile.

3.4.2 L'IMPATTO AMBIENTALE DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI CANALI DISTRIBUTIVI

Lo step conclusivo della *supply chain* agroalimentare è rappresentato dalla distribuzione del prodotto finale e la sua successiva fruizione da parte del consumatore. Esso configura, dunque, l'ultima tipologia di scambio commerciale tra soggetti appartenenti a questo *value delivery network* e, non meno di altri, incide in maniera significativa sull'impatto ambientale della filiera agroalimentare stessa. Le esternalità negative sull'ambiente riconducibili alla distribuzione dei prodotti alimentari assumono peso differente a seconda della tipologia del canale di commercializzazione. Per una definizione teorica più accurata, è possibile individuare:

1. Grande distribuzione organizzata;
2. Dettaglio tradizionale;
3. Vendita diretta;
4. Industria alimentare;
5. Ristorazione[68].

Se per l'industria alimentare e la ristorazione la principale criticità è legata a potenziali *food waste* e *food loss* generati, i primi tre canali distributivi impattano sull'ecosistema soprattutto a causa dei mezzi di trasporto adottati nella fase distributiva. Secondo un'indagine condotta da "Lifegate", la movimentazione delle merci su gomma rappresenta il 74% del volume complessivo dei trasporti europei, mentre in Italia la percentuale sale addirittura all'85%. Le conseguenze dannose per l'intero Pianeta possono essere identificate, a tal proposito, sia nella produzione della gomma destinata agli pneumatici, sia nelle emissioni che ne derivano in forma diretta: basti pensare che, nel 2013, la "European Environment Agency" (EEA) ha rilevato che circa il 20% delle emissioni globali di gas serra fosse dovuto al trasporto su gomma, vero e proprio baluardo della grande distribuzione e non solo. A fronte dell'urgenza di questa tematica, gli ambienti istituzionale, accademico, scientifico e imprenditoriale stanno collaborando assiduamente al fine di trovare soluzioni innovative e allo stesso tempo efficaci alla canonica distribuzione su gomma.

L'idea che più di tutte può essere implementata nel breve periodo, prescindendo da modifiche rivoluzionarie del sistema distributivo, consiste nel razionalizzare il carico di camion e container. Lo sviluppo della digitalizzazione ha consentito incredibili progressi in pressoché tutti gli aspetti dell'attività imprenditoriale. Con particolare riferimento all'aspetto della distribuzione, le imprese potrebbero sviluppare o eventualmente acquistare da terzi software capaci di aggiornare l'impresa sulla corretta composizione di

[68] LE PROBLEMATICHE, C. A. C. DEI PRODOTTI DI QUALITÀ, A SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E SOCIALE: IL PUNTO DI VISTA DELLE AZIENDE AGRICOLE E DEI RESPONSABILI DEI CANALI DI DISTRIBUZIONE.

un carico merci, così da implementare un'allocazione più efficiente e ridurre il numero di mezzi di trasporto impiegati.

Tuttavia, con un'ottica legata ad un orizzonte temporale più ampio, è necessario identificare dei mezzi *eco-friendly* all'avanguardia in grado di ridurre drasticamente l'impatto ambientale della distribuzione dei prodotti su vasta scala. A tal proposito, la sfida più importante è quella del superamento della dipendenza dai combustibili fossili. La frontiera da raggiungere è quella dell'impiego di modelli ibridi o alimentati integralmente a batteria, senza trascurare i numerosi progetti intrapresi da diversi costruttori di mezzi pesanti sulla tecnologia a idrogeno, altrettanto sostenibile da un punto di vista ambientale. Sul fronte dell'utilizzo di mezzi di trasporto green da parte dei grandi gruppi industriali, il Paese che più di tutti sta affrontando la tematica è la Svezia: qui è stata avviata la sperimentazione di una vera e propria autostrada ecologica, altresì detta *"eHighway".* Sostanzialmente, il colosso Siemens e il produttore di camion Scania, appartenente al gruppo Volkswagen, hanno ideato un sistema di tir ibridi al di sopra dei quali è installato un pantografo automatizzato, realizzato per il collegamento all'alta tensione. Attraverso un meccanismo molto simile a quello dei filobus, l'idea consiste nel garantire emissioni 0 tramite la spinta della sola unità motrice elettrica, la quale è alimentata dai cavi posizionati sopra la carreggiata[69].

3.4.3 LA FRUIZIONE FINALE DEL PRODOTTO ALIMENTARE DA PARTE DEL CONSUMATORE

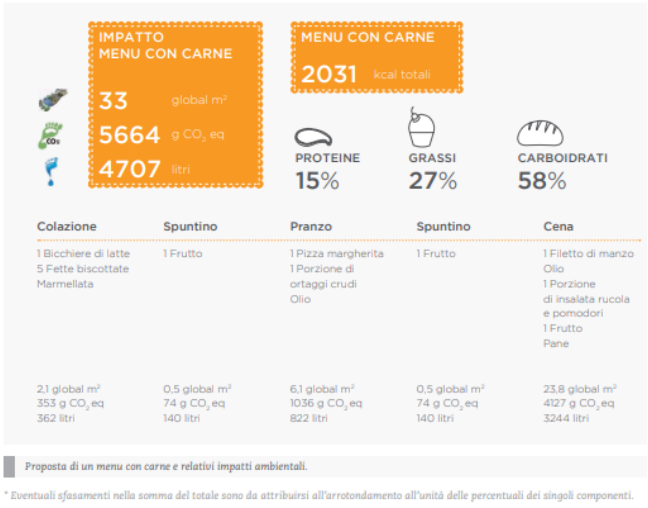
L'ultimo tassello della filiera agroalimentare è costituito dalla figura del consumatore e, dunque, dalla fruizione finale del prodotto. Il peso assunto dai consumatori all'interno di una qualsiasi filiera è particolarmente elevato, dal momento che le loro scelte e preferenze orientano in maniera decisiva le attività svolte dalle imprese trasformatrici, come abbiamo avuto modo di specificare attraverso lo studio settoriale realizzato attraverso il modello porteriano. Talvolta si tende a focalizzare l'attenzione sugli attori centrali della filiera, ovvero le imprese che ottengono autonomamente e/o acquistano le materie prime dai lavoratori che costituiscono il primo anello della catena per poi realizzare il prodotto ed offrirlo al cliente. In questo caso, il rischio maggiore consiste nel trascurare gli interessi di tutti quei soggetti che costituiscono il principio e la fine della *supply chain*, riducendo la propria visione da un'ottica di filiera ad una, meramente relativa, ottica di settore. Quest'ultima risulterebbe drasticamente parziale e limiterebbe l'implementazione di un approccio integrato allo sviluppo sostenibile della filiera agroalimentare[70]. Alla luce di ciò, andare a sensibilizzare i consumatoti sulla tematica in questione è diventato di vitale importanza. Già la semplice predilezione di prodotti a km 0 da filiera corta apporterebbe innegabili benefici alla sostenibilità di questa particolare catena di approvvigionamento. Qualora ci fosse una transizione di massa verso prodotti a impatto ambientale zero anche le aziende meno virtuose e, dunque, più restie ad attribuire un'impronta green al proprio business sarebbero costrette a relazionarsi con questa materia. I consumatori, quindi, svolgono una vera e propria funzione prospettica in relazione alle attività future delle imprese della filiera.

[69] L'autostrada ecologica è stata inizialmente sperimentata dal 2016 al 2018 sul tratto "verde" della E16 scandinava, a nord della capitale Stoccolma.
[70] Si veda, a tal proposito, il paragrafo 2.3.2 Tre possibili approcci resource-based per la sostenibilità dei sistemi agroalimentari

In termini di eco-sostenibilità della filiera agroalimentare, tuttavia, essi rilevano in modo significativo relativamente alla modalità di fruizione del prodotto finale. Come precedentemente rappresentato dalla Figura 3.2, le famiglie causano il 53% degli sprechi generati lungo la filiera, con conseguenze inevitabilmente dannose per l'intero ecosistema: ne consegue un'assoluta esigenza di andare ad educare i consumatori a regimi alimentari e comportamenti quotidiani che possano essere quanto più sostenibili.

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, infatti, numerosi ricercatori hanno condotto studi con i quali è stato possibile identificare significative differenze, in termini di impatto ambientale, tra vari regimi alimentari. Uno dei più celebri è quello finanziato dalla Fondazione Barilla (BCFN), il quale confronta tre menù che sono equivalenti per quanto riguarda l'apporto nutrizionale (ovvero bilanciati nei livelli di proteine, carboidrati e grassi) e calorico, ma differenti nella selezione degli ingredienti da cui derivano proteine di origine vegetale e/o animale[71].

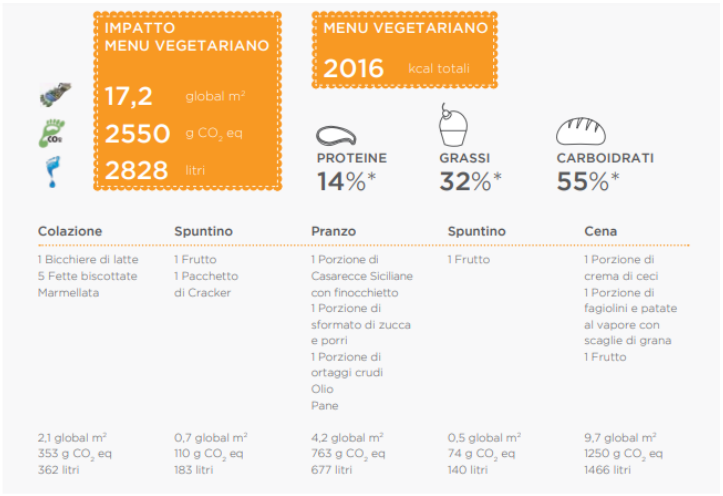
Figura 3.6 - Proposta di menù onnivoro



Proposta di un menu con carne e relativi impatti ambientali.

** Eventuali sfasamenti nella somma del totale sono da attribuirsi all'arrotondamento all'unità delle percentuali dei singoli componenti.*

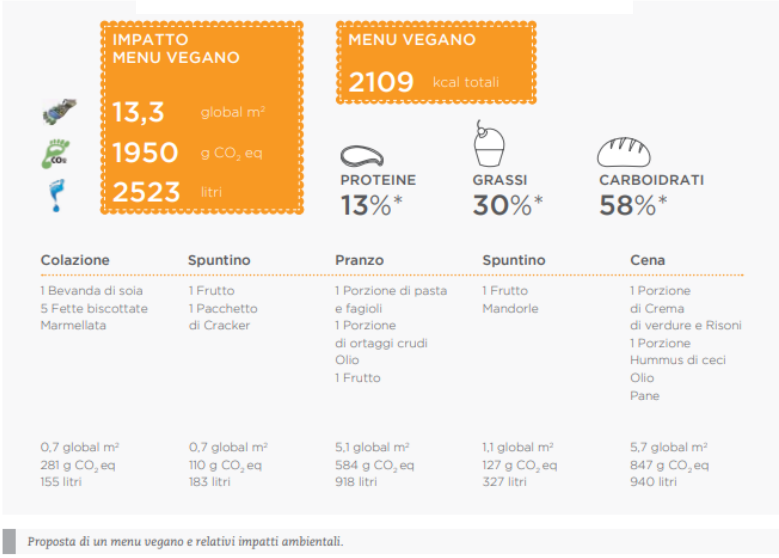
Figura 3.7 - Proposta di menù vegetariano



Proposta di un menu vegetariano e relativi impatti ambientali.

[71] AA. VV., Doppia Piramide 2016: un futuro più sostenibile dipende da noi, op. cit., p. 81.

Figura 3.8 - Proposta di menù vegano



Fonte: AA. VV., Doppia Piramide 2016: un futuro più sostenibile dipende da noi, op. cit.

Una volta identificati i menù onnivoro, vegetariano e vegano, lo studio passa a rilevare, per ciascuno di essi, i valori assunti da tre indicatori che, analizzati unitamente, forniscono una misura oggettiva dell'eco-sostenibilità di ciascuno dei regimi alimentari presi in esame. Tali indicatori sono:

1. *Carbon Footprint*: nel calcolare "l'impronta carbonica" di un bene o servizio lungo il suo ciclo di vita si esprime la stessa in termini di emissione di anidride carbonica equivalente (kg CO_2eq);
2. *Water Footprint*[72]: misurata in litri o metri cubi, prende in considerazione sia i prelievi avvenuti in fase di produzione, sia quelli impiegati per la realizzazione delle materie prime;
3. *Ecological Footprint*[73]: è la superficie biologicamente produttiva, sia terrestre che marina, adibita alla produzione di risorse impiegate dall'uomo per ulteriori trasformazioni o per il consumo finale, relativamente alla capacità della Terra di rigenerare le risorse naturali e assorbire le emissioni.

Il risultato dello studio condotto dalla Fondazione Barilla è alquanto sorprendente: gli indicatori assunti a linguaggio della misurazione evidenziano che, mentre il menù vegetariano e quello vegano hanno un impiatto ambientale molto simile, quello onnivoro provoca un impatto due volte superiore a quello vegetariano. Inoltre, secondo una stima della Fondazione stessa, riducendo il consumo di carne a sole due volte a settimana si avrebbe un abbassamento dell'*ecological footprint* fino a 10 m^2 globali al giorno. In

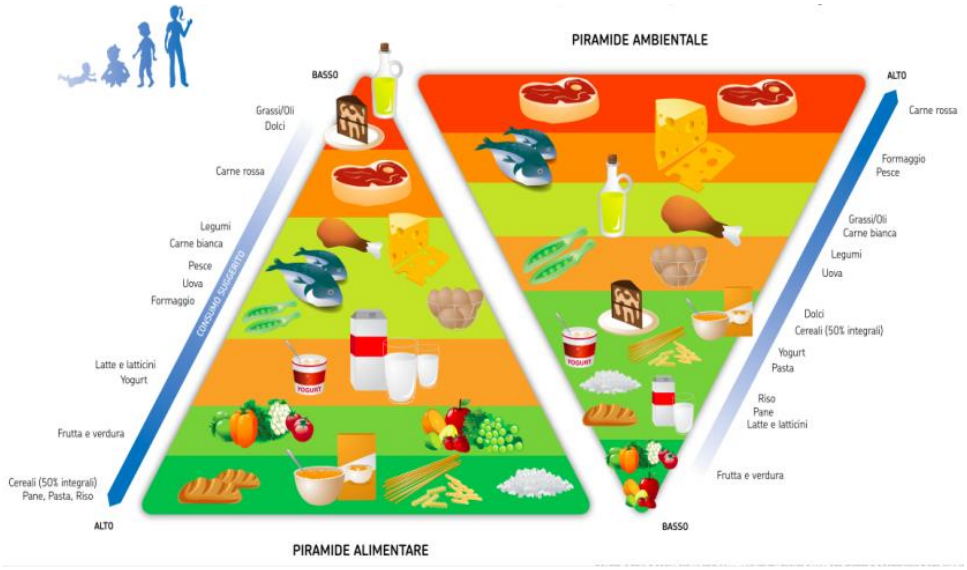
[72] Questo indice è stato ideato dal "*Water Footprint Network*" ed è, a sua volta, costituito dalle componenti: *Green Water Footprint* (volume di acqua piovana evapotraspirata), *Blue Water Footprint* (volume di acqua dolce derivante da corsi superficiali o falde sotterranee non restituite alla fonte da cui la stessa è stata prelevata e *Grey Water Footprint* (volume di acqua che sarebbe necessaria per diluire gli inquinamenti).

[73] Ideato dal "*Global Footprint Network*", include le seguenti sottocategorie:

1. *Energy Land:* necessario ad assorbire le emissioni provenienti dalla produzione di un bene o servizio;
2. *Crop Land:* quello destinato alla realizzazione di prodotti agricoli e mangimi;
3. *Grazing Land:* destinato al pascolo dei capi di allevamento;
4. *Forest Land:* terreno utilizzato per produrre il legno destinato a realizzare le materie prime;
5. *Built-up Land:* terreno occupato dagli impianti produttivi;
6. *Fishing ground:* area destinata alla cattura o all'allevamento di prodotti ittici.

conclusione, lo studio propone un modello detto “Doppia Piramide, Alimentare e Ambientale” (Figura 3.9) che integra il regime alimentare ispirato alla dieta mediterranea (si faccia riferimento, all’interno del modello, alla Piramide Alimentare) con una rappresentazione piramidale ribaltata (appunto, la Piramide Ambientale), al fine di suggerire l’impatto ambientale di ciascun prodotto e favorire, dunque, la diffusione di un regime alimentare sano e allo stesso tempo sostenibile.

Figura 3.9 - La Doppia Piramide, Ambientale e Alimentare



Fonte: AA. VV., Doppia Piramide 2016: un futuro più sostenibile dipende da noi, op. cit.

CAPITOLO IV: FOCUS SUL SETTORE ITTICO, TRA PESCA E ACQUACOLTURA

All'interno del primo capitolo è stata presentata una definizione del concetto di filiera agroalimentare di respiro piuttosto ampio, ovvero quella offerta dall'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (ENEA). In particolare, riferendosi a tutte le diverse produzioni primarie, essa inscrive al sistema agroalimentare una serie di attività più specificatamente enunciate dal Regolamento (CE) n. 178/2002 del Parlamento Europeo e del Consiglio, il quale stabilisce i principi e i requisiti generali della legislazione alimentare, istituisce l'Autorità europea per la sicurezza alimentare e fissa procedure nel campo della sicurezza alimentare. Infatti, al comma 17 dell'art. 3 viene chiarito il concetto di "produzione primaria", descritto come:

"tutte le fasi della produzione, dell'allevamento o della coltivazione dei prodotti primari, compresi il raccolto, la mungitura e la produzione zootecnica precedente la macellazione e comprese la caccia e la pesca e la raccolta di prodotti selvatici".

A tal proposito si è già sottolineato, in precedenza, la complessità di un sistema come quello agroalimentare, caratterizzato da una diffusione capillare su tutto il territorio nazionale e da sotto-comparti produttivi talvolta distanti da un punto di vista strutturale, tecnico, evolutivo. Nonostante ciò, si è resa necessaria una trattazione omogenea del sistema agroalimentare, alla luce della funzione univoca svolta dalle diverse produzioni primarie, ovvero il soddisfacimento del bisogno fisiologico dell'alimentazione, giustificata dall'ottica di filiera assunta nel corso della trattazione. Essendo giunti alla conclusione della disamina uniforme della filiera agroalimentare e della sua sostenibilità, possiamo ora focalizzarci su un particolare comparto produttivo che per le sue peculiari caratteristiche strutturali, dinamiche e traiettorie evolutive necessita di uno specifico approfondimento: il settore ittico.

4.1 IL QUADRO COMUNITARIO

4.1.1 LE PRINCIPALI POLITICHE EUROPEE DI FINANZIAMENTO

A livello comunitario, l'UE adotta una politica a sostegno del settore in questione denominata Politica Comune della Pesca (PCP)[74]. Essa fu istituita con il Trattato di Roma del 1957, ma le prime regolamentazioni risalgono al 1970, quando nacque l'Organizzazione Comune di Mercato[75] (OCM) e furono designate le Zone Economiche Esclusive[76] (ZEE). Tuttavia, nel 1992 la PCP fu sottoposta ad una sostanziale riforma, attuata con il Regolamento (CEE) n. 3760/92 e finalizzata a risolvere l'estremo depauperamento di

[74] Pierangeli, F., Henke, R., Monteleone, A., Tudini, L., Cardillo, C., Carpentieri, P., ... & Solazzo, R. (2015). Il settore ittico in cifre. 2015 (1.

[75] Un insieme di misure con cui l'UE gestisce il mercato di specifici prodotti.

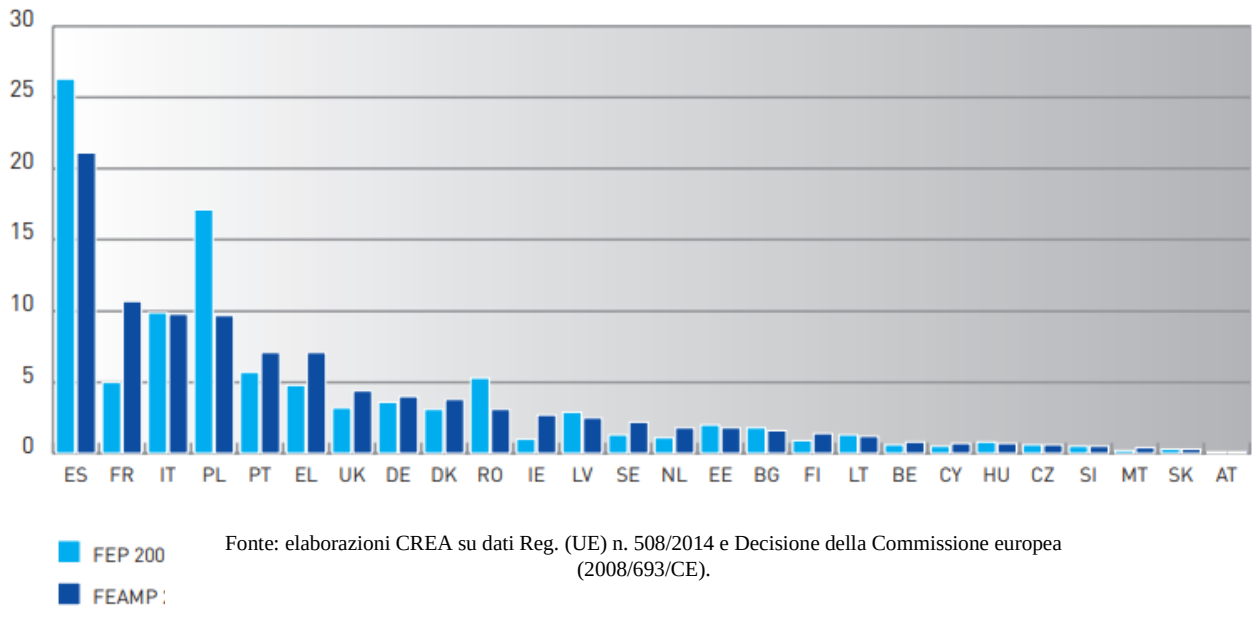
[76] Cfr. www.treccani.it: "Areale di mare adiacente alle acque territoriali rispetto al quale lo Stato costiero è titolare di diritti esclusivi di sovranità in materia di esplorazione, sfruttamento, conservazione e gestione delle risorse ittiche; ha inoltre giurisdizione in materia di installazione e utilizzazione di isole artificiali, impianti e strutture, nonché in materia di ricerca scientifica marina e protezione dell'ambiente, e può adottare leggi e regolamenti in molteplici settori (come il rilascio di licenze di pesca e per la determinazione delle specie e delle stagioni di pesca)".

molti stock ittici, nonché a ridurne l'impatto socioeconomico. Nel 2007, su proposta della Commissione, fu istituito il Fondo Europeo per la Pesca (FEP), il quale finanziò cinque assi prioritari del settore:

1. Adeguamento della flotta;
2. Acquacoltura, trasformazione, commercializzazione e pesca in acque interne (promozione di sistemi di pesca e produzione più rispettosi dell'ambiente);
3. Misure di interesse comune (si pensi alla tracciabilità o ai sistemi di etichettatura);
4. Sviluppo sostenibile delle zone di pesca;
5. Assistenza tecnica per il finanziamento della gestione del fondo.

Infine, nel 2014 è stato inaugurato un nuovo ciclo di programmazione della PCP, maggiormente incentrato sulla pesca sostenibile, l'innovazione scientifica, l'occupazione e la formazione, il quale trova sostegno finanziario nel Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca (FEAMP). Come per tutte le politiche adottate dall'UE, anche la PCP vede lo stanziamento delle proprie risorse nel più ampio contesto del Quadro Finanziario Pluriennale (QFP). Nello specifico, le somme messe a disposizione dal FEAMP determinano un incremento del 12% rispetto al FEP. Tuttavia, esprimendo in termini reali, ovvero considerando l'impatto dell'inflazione, la dotazione totale stanziata nel 2014, ossia 6.4 mld di euro, si evidenzia un decremento dei finanziamenti totali pari al -2% (comunque poco significativa). Inoltre, con il nuovo ciclo di programmazione si assiste ad una sostanziale modifica dei criteri di allocazione delle risorse comunitarie: la distribuzione, infatti, non è più stabilita in base al Pil pro capite, bensì rispetto a indicatori specifici del settore, riflettendo maggiormente il peso assunto dal settore ittico nelle economie di ciascuno degli Stati Membri. Come rappresentato in Figura 4.1, il cambiamento del criterio di allocazione ha comportato, in taluni casi, significative variazioni in senso positivo (la Francia è il caso più eclatante) o negativo (Spagna e Polonia su tutti) delle risorse destinate ai diversi Paesi.

Figura 4.1 – Distribuzione degli stanziamenti europei per nazione espressa in termini percentuali: confronto tra FEP (2007) e FEAMP (2014)



Fonte: elaborazioni CREA su dati Reg. (UE) n. 508/2014 e Decisione della Commissione europea (2008/693/CE).

L'intervento dell'UE in termini di sostenibilità del settore si è materializzato, ad esempio, nel ridimensionamento della sua flotta peschereccia. Data la sproporzione tra capacità della flotta e stock disponibili, si è resa necessaria una razionalizzazione della stessa volta ad assicurare un utilizzo più consapevole delle risorse disponibili e una riqualificazione dei pescherecci tesa a migliorare la selettività della pesca. Tra il 2007 e il 2014, le unità della flotta europea sono diminuite del -10,5%, mentre il tonnellaggio totale si è ridotto del -6,4%. È stato, inoltre, particolarmente significativo il contributo dell'Italia, la quale ha visto il tonnellaggio della propria flotta ridursi del -17,8%.

4.1.2 L'ACQUACOLTURA IN EUROPA

In tema di sostenibilità, gli allevamenti di organismi acquatici costituiscono un'evoluzione del settore ittico che, a patto vengano rispettate tutte le specie allevate così come la flora acquatica, offrono incredibili margini di crescita al sistema nella sua interezza. Qualora venga implementata responsabilmente, l'acquacoltura permette di razionalizzare l'uso delle risorse disponibili, limitando tutte quelle attività della pesca che esauriscono oltremodo gli stock ittici causando il danneggiamento della biodiversità di ambienti marini, fluviali e lacustri. In questo modo, l'impiego più efficiente delle risorse consentirà alle specie acquatiche di ripopolarsi, rigenerando la fauna distrutta da decenni di pesca irrazionale. I vantaggi che ne derivano riguardano da vicino anche l'operatività delle aziende trasformatrici, poiché esse hanno la possibilità di assicurarsi quantità e qualità della materia prima di cui hanno bisogno per le loro esigenze produttive, riducendo notevolmente il rischio di mancato approvvigionamento. Ovviamente è di primaria importanza sottolineare che tutti questi vantaggi verrebbero completamente azzerati nel caso in cui la creazione dei siti da allevamento fosse caratterizzata da tecniche e strumenti tutt'altro che idonei a tutelare la biodiversità acquatica. Un serio rischio, ad esempio, è quello che caratterizza alcune zone costiere dove l'installazione di allevamenti acquatici ha distrutto le mangrovie, formazioni vegetali importanti per la fecondazione e il recupero di molte specie. Inoltre, occorre assicurare un'appropriata densità di allevamento e di approvvigionamento idrico idoneo all'accrescimento non forzato.

Soffermiamoci adesso, dunque, sulla diffusone dell'acquacoltura, comparto produttivo relativamente al quale è possibile riconoscere una rapida crescita a livello internazionale. Nonostante essa sia caratteristica soprattutto dei paesi asiatici, l'Europa non è certamente estranea a questa evoluzione. Tuttavia, occorre riconoscere che la rilevanza dell'acquacoltura rispetto al più generico settore ittico è cresciuta, tra i Paesi europei, specialmente in funzione di un'ampia riduzione delle catture di pesca (Circa del 40% negli ultimi 20 anni). Nello specifico, l'acquacoltura europea è incentrata su quattro particolari specie: mitili, trote, salmoni e ostriche; altre produzioni, quali il branzino, l'orata e il rombo sono di secondo piano. Ciascuno di questi prodotti ha un valore di mercato più o meno elevato, il quale consente di spiegare le differenze tra Stati Membri in termini di valore generato dal settore. Un esempio particolarmente interessante è quello della Spagna, rapportata al Regno Unito. Se, infatti, gli iberici producono alimenti di origine acquatica per circa 50.000 tonnellate in più rispetto al Regno Unito, sul fronte della produzione espressa in termini di valore economico il Regno Unito arriva quasi a raddoppiare la registrazione spagnola. Ciò dipende dal fatto che la

Spagna, proprio come l'Italia (molluschi, mitili e vongole veraci costituiscono, insieme a trote, spigole e orate, il 97% della produzione nazionale), produce soprattutto molluschi dal valore di mercato relativamente basso quali mitili, ostriche e vongole, mentre il Regno Unito alleva specialmente salmoni, la cui quotazione è più elevata. L'esempio in questione è identificativo di come la competitività dell'acquacoltura dipenda strettamente dalle caratteristiche specifiche assunte dalla stessa in ciascun Paese: occorre prendere in considerazione gli elementi strutturali del settore, la materia prima di cui si dispone e le tecniche adottate. In generale, le imprese europee presenti nel settore denotano piccole dimensioni organizzative, sono spesso a conduzione familiare e implementano tecniche produttive estensive. Queste ultime, in particolare, costituiscono una di sei possibili metodologie:

1. Acquacoltura estensiva in acqua dolce: si cerca di aumentare il rendimento di stagni o laghi rispetto a quello dell'ecosistema;
2. Acquacoltura estensiva in acqua salmastra: l'allevamento vede l'introduzione di avannotti da vivaio e l'impiego di complementi alimentari;
3. Acquacoltura intensiva in acqua dolce: avviene in bacini di acqua dolce dove il flusso d'acqua viene riciclato naturalmente o attraverso meccanismi artificiali;
4. Acquacoltura in impianti sulla terraferma: vede la creazione di bacini d'acqua di mare artificiali;
5. Acquacoltura marina in gabbie: sono i più problematici da un punto di vista ambientale, poiché eventuali accumuli di inquinanti sul fondale o fenomeni di ombreggiamento danneggerebbero flora e fauna marine;
6. Molluschicoltura: produzione che domina l'acquacoltura europea ed è a sua volta caratterizzata da diverse tecniche (su fondo, su corde, su pali di legno, ecc.).

4.2 CARATTERISTICHE DELLA PESCA NAZIONALE E DELL'INDUSTRIA DI TRASFORMAZIONE DEI PRODOTTI ITTICI

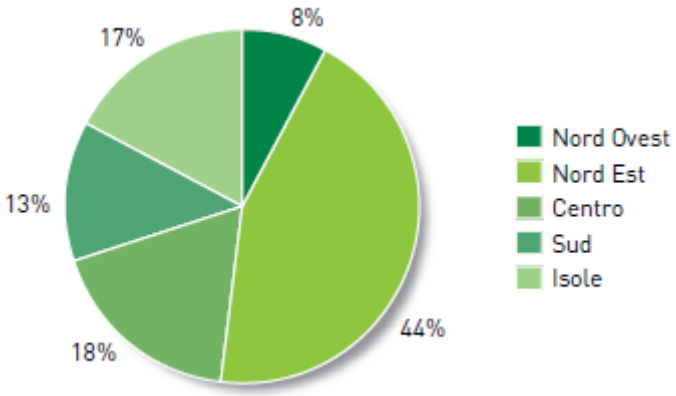
Focalizzando l'attenzione sulla dimensione assunta dal settore ittico della pesca e dell'acquacoltura in Italia, è possibile prima di tutto riconoscere una certa importanza ricoperta dal nostro Paese nel più generico quadro comunitario. Infatti, secondo i dati forniti dal Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria (CREA), l'Italia segue solamente la Spagna per valore della produzione venduta, costituendo circa il 6% dell'intera produzione europea. Quest'ultimo dato, tuttavia, non è particolarmente positivo considerando che il contributo della pesca garantito dall'Italia all'Europa è in costante declino da diversi anni. Basti pensare che dal 2007 al 2013 la pesca nazionale ha vissuto una riduzione, in termini di quantità di materia prima ottenuta, del -35,4%, mentre il calo del valore aggiunto, altrettanto drastico, si attesta intorno al -28%. Allo stesso tempo, la crescente evoluzione degli allevamenti di organismi acquatici è stata in grado di compensare, seppure parzialmente, la riduzione del pescato.

Le motivazioni che hanno portato al ridimensionamento del settore in questione sono molteplici e riconducibili a tematiche strettamente economiche, ma non solo. Prima di tutto, in numerosi compartimenti marittimi italiani si è assistito ad un progressivo depauperamento delle risorse ittiche. In più, il settore ittico

è per natura caratterizzato da un andamento estremamente altalenante a causa di un alquanto aleatorio approvvigionamento della materia prima: risulta sostanzialmente impossibile, infatti, dare e/o ricevere garanzie su tipologia e quantità del pescato (problema che, invece, risulta decisamente minore in altri settori della filiera, come quello agricolo). In più, si tenga ben presente che, per limiti di natura strutturale consistenti in un sistema decisamente artigianale e frammentato, i player del settore ittico tendono ad essere orientati solo ed esclusivamente verso obiettivi di breve termine, evidenziando chiare lacune nell'*execution* di una strategia di lungo periodo. Questa fase economica recessiva per le imprese del settore è altresì dimostrata dal saldo tra iscrizioni e cessazioni di attività imprenditoriali riconducibili alla filiera ittica, negativo e accentuato in gran parte dalla chiusura di ditte individuali (forma giuridica più diffusa tra le aziende del settore, costituendone il 66%. Le società di persone e quelle di capitali sono, rispettivamente, il 19% e 15% del totale).

Relativamente alla distribuzione sul territorio nazionale, si assiste ad un forte accentramento delle aziende nella macroregione nord-est, sfiorando il 50% del totale. Di contro, alquanto omogenea è la distribuzione nelle macroregioni sud, isole e centro. Valori che, tra l'altro, vengono pienamente rispettati qualora si consideri non tanto la distribuzione fisica delle imprese (per la quale si è fatto riferimento alla rispettiva sede legale), quanto a quella del volume d'affari del settore. A tal proposito, infatti, spicca la macroregione nord-est con il 44% del volume totale, mentre le altre vedono una ripartizione abbastanza equilibrata con percentuali che oscillano tra l'8% e il 18% (si faccia riferimento alla figura 4.2).

Figura 4.2 – Volume d'affari del settore ittico



Fonte: elaborazione su dati dalle dichiarazioni IVA, 2012

Scendendo maggiormente nel dettaglio per quel che riguarda la tecnologia del settore, è possibile sottolineare che ad oggi, nonostante un evidente declino del sistema, la flotta italiana sia per caratteristiche strutturali una delle più importanti a livello europeo. In particolare, essa si distingue da quelle di altri Stati Membri per capacità e potenza dei motori. Di contro, un aspetto decisamente negativo è rappresentato dalla costante crescita dell'età media delle imbarcazioni, che potrebbe costringere i rispettivi proprietari a

sostenere ingenti spese per attività di manutenzione e riparazione. Inoltre, l'età avanzata delle imbarcazioni costituisce un limite oggettivo all'implementazione di innovazioni tecnologiche all'avanguardia. È possibile classificare le imbarcazioni impiegate dagli operatori del settore sulla base della tecnica di pesca adottata, criterio che è a sua volta incentrato sulla tipologia di attrezzo prevalente, secondo quanto sancito dal Regolamento (CE) del Consiglio n. 199/2008. Dunque, tra le tecniche di pesca più diffuse a livello nazionale è possibile riconoscere metodologie abituali quali:

1. Pesca a strascico: metodo di pesca che rientra nella categoria della "pesca al traino". Con questa tradizionale tecnica, la rete cattura i pesci mentre viene trainata sul fondo. Nello specifico, la rete a strascico ha una caratteristica forma conica;
2. Circuizione: sistema che racchiude tutte le reti a circuizione, tra cui il cosiddetto "cianciolo", di cui abbiamo parlato relativamente alla cattura delle alici per la produzione della Colatura di Alici di Cetara DOP. Questo sistema consiste nella circuizione del branco di pesce e successiva chiusura del fondo. Spesso la circuizione è favorita da strumenti di attrazione dei pesci, come fonti luminose impiegate durante le battute notturne;
3. Piccola pesca artigianale: si definisce tale la pesca effettuata da imbarcazioni che non superano 10 tonnellate di stazza lorda e 12 metri di lunghezza fuori tutto (LFT)[77].
4. Draghe: esse sono degli attrezzi che vengono calati sul fondo marino così da, avanzando progressivamente, raccogliere gli organismi presenti sul fondo stesso.

Per quanto riguarda, invece, l'industria di trasformazione dei prodotti della pesca, a livello nazionale essa si distingue per una elevatissima presenza di micro e piccole aziende a conduzione familiare. A tal proposito, occorre prima di tutto ricordare che i prodotti della pesca possono essere immessi sul mercato non solo come pesce fresco, ma anche sotto la categoria merceologica "trasformato". In questo caso, sostanzialmente, le aziende sottopongono la materia prima a operazioni atte a garantire la salubrità del prodotto nonché ad attribuirgli particolati caratteristiche di gusto quali salatura, cottura, affumicatura, ecc. Nonostante le aziende di questa industria siano soprattutto di piccole dimensioni, il CREA sottolinea che a partire dal 2008 il settore abbia vissuto una costante crescita in termini di occupazione: un trend che ha riguardato in egual misura il genere femminile e quello maschile. Questa tendenza, confrontata con quella analizzata in precedenza in relazione alle imprese che si occupano di ottenere la materia prima tramite la pesca da cattura che, andando in controtendenza, vedeva una riduzione di queste ultime, consente di giungere alla conclusione che la crescente domanda di pesce da parte delle imprese trasformatrici rischia di mettere sotto pressione i fornitori e costringere gli stessi a depauperare oltremodo gli stock ittici.

[77] Per lunghezza fuori tutto (LFT) si intende la lunghezza massima dello scafo, escluse eventuali "appendici".

4.3 LA SOSTENIBILITA' DELLA FILIERA ITTICA

La gestione sostenibile delle risorse biologiche acquatiche è un tema strategico che investe prepotentemente tutti gli attori della filiera ittica, confermando la necessità di sviluppare un sistema di sviluppo integrato, come già analizzato in relazione allo studio più generico sulla filiera agroalimentare. Nello specifico, il dilemma fondamentale è che, pur essendo rinnovabili, le popolazioni delle specie acquatiche non sono inesauribili[78]. Eppure, secondo quanto stabilito da uno studio FAO risalente al 2014, il 70% degli stock ittici mondiali è sfruttato al pieno del proprio potenziale, addirittura il 20% è sovra-sfruttato (confermando la conclusione a cui siamo giunti al termine del paragrafo precedente), e solamente il 10% è sotto-sfruttato. Si tratta di una tendenza che trova conferma anche nel Mediterraneo e nel Mar Nero, per i quali si valuta uno sfruttamento a livelli insostenibili del 52% degli stock ittici. L'impatto negativo sugli habitat è, inoltre, particolarmente accentuato presso le zone costiere, dove le attività umane riconducibili alla filiera ittica si sono storicamente accentrate.

Per risolvere concretamente questa problematica occorre innovare le tecniche, talvolta obsolete, impiegate nelle attività di cattura e allevamento dei pesci, gestendo attivamene le zone di pesca/allevamento e osservando costantemente e coscientemente gli stock ittici. Ciò vuol dire, ad esempio, implementare strumenti che consentano di evitare la cattura di pesci ancora giovani, consentendo loro di riprodursi e rispettando le norme relative alle taglie minime consentite. Questo aspetto può essere anche esteso alla pesca illegale, ancora in parte praticata e basata su metodi di cattura assolutamente dannosi per l'ambiente. Inoltre, si rende inevitabile un'analisi completa e approfondita delle esternalità negative generate dalle attività della filiera sugli habitat degli organismi acquatici e sulla più generica flora marina, fluviale e lacustre. Altro elemento da prendere in considerazione è l'importanza di ridurre la cattura involontaria di alcuni pesci che, talvolta, vengono pescati accidentalmente poiché impigliatisi nelle reti o sugli ami. In sostanza, come già analizzato attraverso lo studio della filiera agroalimentare, la parola "*innovazione*" è il vero motore della filiera ittica per la transizione verso uno sviluppo sostenibile. Gli attori della filiera dovranno, in futuro, arricchire il proprio bagaglio di *resources and competencies* con strumenti e processi a ridotto impatto ambientale così da conciliare le esigenze strategiche con quelle etiche. Viene da domandarsi in che misura il sistema agroalimentare nazionale sia in grado di realizzare concretamente ed efficacemente questo profondo cambiamento, alla luce dei numerosi ostacoli strutturali caratterizzanti lo stesso e, nello specifico, il settore della pesca e dell'acquacoltura. È inevitabile, infatti, che imprese di grandi dimensioni siano più capaci di intraprendere questo cambiamento, nonché maggiormente incentivati da esigenze di *compliance* e maggiori pressioni da parte dell'ambiente esterno sulla tematica strategica in questione. Eppure, se si vuole davvero invertire la tendenza negativa degli ultimi decenni in materia di sostenibilità, è fondamentale che tutte le imprese della filiera adottino un netto miglioramento dei propri modelli di business, a partire da quelle di medio-piccole dimensioni.

[78] Tursi, A., Maiorano, P., Sion, L. *et al.* Fishery resources: between ecology and economy. *Rend. Fis. Acc. Lincei* **26,** 73–79 (2015). https://doi.org/10.1007/s12210-014-0372-3

4.4 SHORT CASE: IASA SRL

Le conclusioni a cui siamo giunti nel paragrafo precedente a partire dalle osservazioni sulle caratteristiche intrinseche della filiera ittica non sembrano profilare un futuro, almeno nell'immediato, particolarmente ottimistico circa la possibilità di realizzare le condizioni che garantiscano uno sviluppo sostenibile. Nello specifico, oltre alla ridotta dimensione organizzativa tipica delle imprese di questo settore, ciò che preoccupa maggiormente è lo stato di eccessiva artigianalità della filiera ittica, che rischia di innalzare barriere a dir poco insormontabili per quel processo di innovazione e cambiamento continuo che, come sottolineato più volte, è decisamente cruciale ai fini della dinamica evolutiva sulla quale si concentra il presente elaborato. D'altra parte, vi sono numerosi esempi di aziende virtuose che, pur non essendo multinazionali o grandi gruppi industriali, hanno recepito secondo le giuste tempistiche la criticità di questo tema strategico e ne hanno fatto un vero e proprio pilastro del loro business model. Esse, dunque, costituiscono dimostrazioni concrete di come anche le realtà imprenditoriali più piccole e meno conosciute possano e debbano implementare soluzioni immediate ed efficaci al fine di raggiungere quanto prima la sostenibilità della filiera ittica e, più in generale, di quella agroalimentare.

Per analizzare dettagliatamente il caso di un'azienda che risponda alla descrizione fornita poc'anzi faremo riferimento a "IASA Srl", un'azienda trasformatrice di prodotti ittici di cui ho avuto la possibilità di intervistare uno dei proprietari, Lucia Di Mauro. L'azienda nasce nel 1969 come produttrice di acciughe grazie all'iniziativa di una famiglia originaria di Cetara, piccolo borgo situato lungo la Costiera Amalfitana a cui abbiamo fatto riferimento anche in relazione allo studio sulla Colatura di Alici di Cetara DOP, della quale, tra l'altro, Di Mauro è stata uno dei principali promotori nel corso degli anni, essendole stata affidata la guida dell'Associazione per la Valorizzazione della Colatura di Alici di Cetara.

Figura 4.3 – IASA Srl

Fonte: www.iasa.it

Ad oggi, la struttura organizzativa di IASA consente di definire la stessa come un'impresa di medie dimensioni, ancorata alla tipicità e alle tradizioni locali ma non per questo restia a trattare tematiche strategiche delicate e complesse come lo sviluppo sostenibile. Non a caso, come rimarcato dalla stessa Lucia Di Mauro, la sfida che si pone l'azienda è quella di accrescere nel tempo i propri numeri pur continuando ad offrire al mercato un prodotto artigianale. Si tratta di un obiettivo, quest'ultimo, che non è facilmente raggiungibile soprattutto a causa del sottile confine esistente tra produzione artigianale su vasta scala e produzione industriale automatizzata, eppure IASA riesce a rifornire la grande distribuzione ed esportare

all'estero[79] garantendo una lavorazione che è solitamente caratteristica di prodotti di nicchia. Ciò è inevitabilmente raccordabile con la mission aziendale di IASA, la quale tende a diversificare l'assortimento con prodotti di alta gamma, consentendo una progressiva crescita dei propri clienti, divenuti sempre più esigenti e attenti al *Made in Italy*. Inoltre, Di Mauro ha evidenziato come i clienti della propria azienda siano sempre più sensibili nei confronti della sostenibilità, valutando il prodotto anche sulla base di questo particolare aspetto. A conferma di questa considerazione, l'azienda identifica tra gli elementi alla base della propria filosofia aziendale la lavorazione artigianale, il legame con il territorio, l'accurata selezione delle materie prime e la produzione italiana. Nello specifico, l'impresa si propone di sostenere una serie di valori che, forgiando e diffondendo la cultura aziendale di IASA, dimostrano come l'impegno dell'organizzazione sia multidimensionale e interessi anche aspetti che esulano dal mero perimetro aziendale. Tali valori, di seguito sintetizzati, possono essere racchiusi in sei pilastri principali.

1. Responsabilità e fiducia: IASA pone il consumatore al centro del proprio impegno quotidiano, cercando di generare un rapporto duraturo di fedeltà reciproca;
2. Comunicare in modo onesto e sincero: in continuità con il primo valore analizzato, diventa essenziale fornire informazioni chiare e trasparenti in primis ai consumatori ma, più in generale e nel rispetto di una prospettiva di analisi integrata, a tutti gli stakeholder;
3. Ricerca dell'eccellenza: al fine di perseguire l'obiettivo aziendale a cui abbiamo fatto riferimento in precedenza, è di cruciale importanza garantire la qualità assoluta dei propri prodotti. Quest'ultima è un aspetto fondamentale del cosiddetto "pilastro cognitivo" dell'*institution-based view*, ma si ricollega inevitabilmente anche alla prospettiva, interna, della *resource-based view*. Infatti, l'intero processo di trasformazione è basato sulla fusione tra esperienza e conoscenza, la quale si concretizza in attività come la verifica tattile dei semilavorati e l'assaggio del prodotto finito;
4. Etica e crescita sostenibile nel tempo: Come ribadito anche da Lucia di Mauro, al giorno d'oggi le imprese non possono prescindere dalla sostenibilità. Esse hanno, inevitabilmente, il dovere di crescere nel tempo. Tuttavia, gli imprenditori devono assicurare che questo processo avvenga in maniera virtuosa, creando valore per tutti i portatori di interesse nei confronti dell'azienda stessa. Questo vuol dire generare ricchezza in maniera duratura non solo per sé stessi, ma anche per i dipendenti e per il territorio al quale si appartiene. L'idea, sostanzialmente, consiste nell'ottimizzare i processi interni ed esterni atti a realizzare la qualità del prodotto per poi mutare quest'ultima in qualità del sistema più in generale. Il rispetto delle regolamentazioni in materia di sostenibilità, come ad esempio per la pesca del tonno rosso, è uno degli aspetti nei quali si materializza questo impegno assunto dall'azienda. Inoltre, IASA ha sviluppato alcuni prodotti, differenti da quelli tradizionalmente offerti al mercato, che sono stati implementati all'interno della propria *value proposition* anche e soprattutto per esigenze di sostenibilità e che stanno riscuotendo grande successo

[79] Cfr. www.iasa.it : "il fatturato dell'azienda deriva per il 95% dal mercato italiano e per il restante 5% dal mercato estero"

a livello nazionale e non solo. Tra questi è possibile ricordare il filetto di orata e di branzino, il cui approvvigionamento avviene attraverso siti di allevamento specializzati.

5. *"Think global, act local":* l'espressione, adottata da IASA come uno dei punti cardine della propria cultura, è estremamente aderente al problema sorto in sede di analisi della filiera nel suo complesso. Troppo spesso, infatti, si tende a considerare il tema della sostenibilità un qualcosa di lontano dalle nostre realtà particolari ed esclusiva di quegli attori istituzionali ed economici aventi maggiore influenza e capacità di intervento immediato, soprattutto alla luce delle oggettive limitazioni strutturali della filiera. *"Think global, act local"* suggerisce l'urgenza dell'assunzione di questo impegno anche da parte delle imprese di medio-piccole dimensioni, le quali dominano la filiera ittica e, più in generale, il sistema agroalimentare;
6. Artigianalità dei prodotti e conservazione dei sapori tradizionali: per garantire il carattere di artigianalità, IASA ricorre all'ausilio di macchine solo ed esclusivamente per testare la salubrità del prodotto. Ad esempio, sono proprio i dipendenti dell'azienda ad "inscatolare" a mano il tonno, riuscendo a mantenere inalterate le caratteristiche della carne del pesce. Quello della sicurezza alimentare, inoltre, non è sicuramente un aspetto di secondo piano: IASA controlla in maniera regolare le materie prime utilizzate nel rispetto, tra l'altro, delle specie marine che sono protette da apposite norme.

Alla luce dei sei principali pilastri su cui si articola la cultura aziendale di IASA, è possibile identificare nell'*innovazione* la principale leva strategica azionata dall'impresa. Più dettagliatamente, un'innovazione che non tradisca gli elementi fondamentali ed imprescindibili della lavorazione tradizionale. Si tratta di una caratteristica distintiva dell'azienda in questione, come dimostrato dal fatto che IASA è stata la prima impresa al mondo a produrre il tonno in vaso vetro. L'intuizione, risalente al 1985, fu di Francesco Di Mauro, padre di Lucia, e costituì una lungimirante alternativa alle diffuse scatolette o simil lattina, riempite a macchina. Come raccontato da Lucia Di Mauro, l'idea derivò sia dall'usanza tipica dei pescatori di conservare in vetro il tonno appena pescato, sia dalla volontà dell'azienda di far trasparire la bellezza e la qualità dei filetti, espressione diretta della ragguardevole flotta tonniera cetarese. Dapprima, come quasi tutte le innovazioni imprenditoriali nelle fasi iniziali del proprio ciclo di vita, IASA riscontrò una certa ostilità da parte dei clienti di allora, ovvero centri alimentari e negozi specializzati, abituati ad acquistare il classico tonno in scatoletta. Tuttavia, l'ostacolo rappresentato dalla riluttanza iniziale dei propri clienti fu superato da Francesco Di Mauro decidendo di dare in regalo, in queste prime fasi, alcuni dei vasetti prodotti. Di qui, IASA conobbe un considerevole sviluppo del proprio business, arrivando a raddoppiare il proprio fatturato in soli due anni. Per di più, l'idea innovativa di Francesco Di Mauro apporta benefici, oltre che da un punto di vista prettamente estetico, anche in termini di riutilizzo del materiale impiegato. Il vetro, infatti, è caratterizzato da inalterabilità chimica ed elevata versatilità, il che consente di riciclarlo all'infinito senza perdita di materia o scadimento qualitativo. Infine, il riciclaggio del vetro diminuisce anche indirettamente le esternalità negative sull'ambiente poiché consente di risparmiare energia e ridurre il ricorso alle materie prime vergini di natura estrattiva (sabbia o carbonati) e chimica (soda).

CONCLUSIONE

Essendo giunti al termine di questa attività di ricerca, è ora possibile elaborare le informazioni, i dati e i casi analizzati al fine di trarre le dovute conclusioni sul tema analizzato nel presente elaborato e dare risposta agli interrogativi sorti in sede di introduzione.

Dopo averne identificato la principale determinante storica nella Grande depressione del ’29, lo studio delle caratteristiche intrinseche del settore agroalimentare ha messo alla luce un’industria che nel suo complesso è ancora legata ad una fattispecie decisamente artigianale. Negli anni ’30 è avvenuta una prima, importante, integrazione tra attività primarie e produzione automatizzata, progressivamente favorita da innovazioni all’avanguardia riguardanti tutte le fasi della filiera agroalimentare. Tuttavia, questo processo sembra essere leggermente declinato negli ultimi decenni, con le imprese del settore che non sono state affatto interessate da una crescita generale in termini di dimensioni organizzative. Abbiamo infatti sottolineato come, ad oggi, sul territorio nazionale dominino imprese di medio-piccole dimensioni, peraltro distribuite in maniera decisamente disomogenea. Il focus sul settore ittico, inoltre, ha permesso di sottolineare come questa peculiarità sia ancora più evidente nel contesto economico della pesca e dell’acquacoltura. La relativa stabilità di questo settore, tra l’altro, costituisce da un lato un vantaggio non indifferente in termini di sostenibilità economica delle imprese, dall’altro un ostacolo oggettivo nei confronti di questa tendenza evolutiva, poiché le imprese non sono spinte più di tanto a ricercare soluzioni innovative per inseguire la *Social & Environmental Transition*, la quale andrebbe a completare lo spettro dimensionale relativo allo sviluppo sostenibile. In sostanza, dunque, è possibile concludere che l’attuale configurazione strutturale del settore agroalimentare costituisce un limite oggettivo alla transizione ecologica, non essendo particolarmente adatta a favorire quest’ultima, quantomeno, nel breve periodo.

Un altro interrogativo sorto in sede di introduzione è quello relativo all’identificazione del fattore che più di tutti sarà determinante ai fini del raggiungimento di un soddisfacente grado di sostenibilità da parte delle imprese. A tal proposito, la parola chiave da prendere in esame è una particolarmente ricorrente nel corso dell’elaborato: *innovazione*. Se l’obiettivo è quello di evolvere i modelli di business delle imprese del settore, non si può prescindere dall’arricchimento del loro bagaglio di risorse e competenze, soprattutto in un sistema, come quello agroalimentare, caratterizzato da un’oggettiva ed intrinseca resistenza al cambiamento (che costituisce un connotato ancora più chiaro nel comparto produttivo ittico). Lo sviluppo dell’agroecologia, la creazione di materiali innovativi per un *pack* a ridotto impatto ambientale e la razionalizzazione dei canali distributivi sono solamente alcuni esempi delle numerose possibilità che si presentano agli occhi di un imprenditore del settore agroalimentare e che abbiamo analizzato nel corso della trattazione. Occorre però sottolineare che innovare in maniera sostenibile non vuol dire rinnegare la tipicità di alcuni prodotti d’eccellenza che negli anni hanno forgiato l’immagine del *Made in Italy* agroalimentare sui mercati internazionali. Ciò, infatti, sarebbe deleterio per i player della filiera agroalimentare più deboli e, per l’appunto, non sostenibile da un punto di vista strettamente sociale, andando a tradire uno dei tre pilastri dello sviluppo sostenibile. Anche da questo punto di vista, dunque, la sfida consiste nel bilanciare le diverse

dimensioni dell'*Environmental, Social and Corporate Governance (*ESG*)* così da riuscire a cogliere tutte le possibili sinergie derivanti da un approccio integrato al tema della sostenibilità.

Soffermiamoci adesso sul più generico ruolo ricoperto dalle aziende nello sviluppo sostenibile. Durante il corso della trattazione, è stata più volte sottolineata l'esigenza di adottare un modello di studio integrato, che andasse a considerare tutte le attività svolte dagli attori della filiera agroalimentare, finanche i consumatori finali. Allo stesso tempo, però, non può essere negato che il peso specifico assunto dalle realtà imprenditoriali in questo processo di transizione sia decisamente maggiore di quello, ad esempio, riconducibile al cliente finale. Abbiamo infatti visto come l'insieme di funzioni aziendali e processi interni potenzialmente destinabili a concretizzare l'impegno dell'azienda in ESG sia decisamente ampio e diversificato. In effetti, è possibile concludere che le aziende siano posizionate centralmente, all'interno della comunità di appartenenza, rispetto a policy maker e società. Relativamente ai primi, gli imprenditori costituiscono i principali destinatari delle loro politiche industriali e di regolamentazione, di cui abbiamo visto soprattutto importanti politiche comunitarie legate al settore ittico. Il rapporto con la società è, invece, ambivalente e reciproco: le aziende devono assecondare i modelli di consumo tipici dei propri clienti target, ma hanno anche la possibilità di indurne dei nuovi, maggiormente sostenibili. A tal proposito, l'*institution-based view* del tripode strategico ci induce ad affermare che le imprese siano una vera e propria cassa di risonanza, capace di intensificare la rilevanza del tema in questione sensibilizzando non solo i membri dell'organizzazione ma anche i clienti finali. La molteplicità dei canali di trasmissione del messaggio legato alla sostenibilità, all'interno così come all'esterno del perimetro aziendale, avvalora ancora di più l'idea che essa sia più di un mero dovere etico e filantropico dettato da esigenze di *compliance*. La sostenibilità deve essere vista dalle imprese della filiera come un tema strategico di primario ordine, una leva capace di generare vantaggio competitivo e, soprattutto, di migliorare le proprie performance economico-finanziarie nel medio-lungo periodo, come efficacemente dimostrato dallo *short case* su IASA. In conclusione, è molto probabile che sia proprio quest'ultimo il principale nodo da sciogliere al fine di indirizzare tutte le imprese, a prescindere dalle rispettive dimensioni organizzative, verso l'adozione di una cultura aziendale totalmente incentrata sulla sostenibilità.

BIBLIOGRAFIA

AA. VV., Doppia Piramide 2016: un futuro più sostenibile dipende da noi, op. cit., p. 81.

Baccaro, S., & Cemmi, A. Materiali innovativi per il food packaging. EAI bimestrale dell'ENEA Speciale–III-2015.

Backhouse, R. & Bateman, B. (2006), The Cambridge Companion to Keynes, Cambridge University Press

Barilla Center for Food and Nutrition (2012), Food Waste: Causes Impact and Proposals, Milano, bcfn.

Brasili, C., & Marchese, A. (2012). I distretti agroalimentari e le produzioni dop, igp e stg. Economia & Diritto Agroalimentare, 17(1), 105.

Bustaffa, L. A. (2019). La sostenibilità nel settore alimentare italiano.

Caroli M., Fontana F. (2017), "Economia e gestione delle imprese", McGraw-Hill Education

Daft, R.L. (2017), "Organizzazione aziendale", Maggioli editore

De Simone, E. (2016), Storia economica (p. 85). Franco Angeli

Domhoff, G. W., & Webber, M. J. (2020). The agricultural adjustment act. (pp. 90-103). Stanford University Press. https://doi.org/10.1515/9780804779029-005

Fabiani, G. (2015). Agricoltura-mondo: la storia contemporanea e gli scenari futuri. Donzelli Editore.

FAO, 2017. The future of food and agriculture – Trends and challenges. Rome. ISBN 978-92-5-109551-5. http://www.fao.org/3/a-i6583e.pdf a

Gershoff, A. D., & Frels, J. K. (2015). What makes it green? The role of centrality of green attributes in evaluations of the greenness of products. Journal of Marketing, 79(1), 97-110.

Giuca, S. (2012). Conoscere la filiera corta. Agricoltori e Filiera Corta. Profili Giuridici e Dinamiche Socio-Economiche; Giarè, F., Giuca, S., Eds, 11-30.

Kotler, P., Armstrong G., Parment A. (2016), "Principles of Marketing", Scandinavian edition, Pearson

LE PROBLEMATICHE, C. A. C. DEI PRODOTTI DI QUALITÀ, A SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E SOCIALE: IL PUNTO DI VISTA DELLE AZIENDE AGRICOLE E DEI RESPONSABILI DEI CANALI DI DISTRIBUZIONE.

Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility.

Lucifero, N. (2017). Le pratiche commerciali sleali nel sistema delle relazioni contrattuali tra imprese nella filiera agroalimentare. Wolters Kluwer.

Magnier, L. & Dominique, C. (2014) "Communicating packaging eco-friendliness: An exploration of consumers' perceptions of eco-designed packaging

Magnier, L., Schoormans, J.P.L. & Mugge, R. (2016) "Judging a product by its cover: Packaging sustainability and perceptions of quality in food products"

Mauro, M. (2000). Gli aspetti strutturali e le prospettive di internazionalizzazione nell'industria agro alimentare. L'Industria: Rivista Di Economia e Politica Industriale, (1), 27-54. https://doi.org/10.1430/2267

Milillo, M. & Loiero, R. (2019) “Finanza pubblica, politica e istituzioni. Un approccio moderno alla scienza delle finanze.”, Pearson

Pellegrini, G., & La Sala, P. (2017). Economia circolare e scarti nelle filiere agroalimentari: Prima indagine esplorativa sullo stato dell'arte. L'Industria: Rivista Di Economia e Politica Industriale, (2), 221-240. https://doi.org/10.1430/87786

Pellizzari, F. (2004). Esternalità ed efficienza: un'analisi multisettoriale. Economia politica, 21(1), 99-126.

Pelosi, E., & Marazzi, F. INDICE/CARICO GLICEMICO/INSULINEMICO & DIETA.

Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. Asia Pacific Journal of Management, 19(2), 251-267.

Perkins, Van L. (1969). Crisis in Agriculture: The Agricultural Adjustment Administration and the New Deal, 1933. Berkeley: University of California Press

Pierangeli, F., Henke, R., Monteleone, A., Tudini, L., Cardillo, C., Carpentieri, P., ... & Solazzo, R. (2015). Il settore ittico in cifre. 2015 (1.

Rasmussen, W. D., & Baker, G. L. (1979). Price-support and adjustment programs from 1933 through 1978: A short history (No. 424). Department of Agriculture, Economics, Statistics, and Cooperatives Service.

Riccaboni, A., Pulselli R., Cresti S. 2020, “Ricerca e innovazione per la sostenibilità dei sistemi agroalimentari mediterranei” in “Energia, Ambiente e innovazione”

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., ... & Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. nature, 461(7263), 472-475.

Sonnino A., 2018. Towards Sustainable Food and Agriculture System. Rendiconti Accademia Nazionale delle Scienze detta dei XL Memorie di Scienze Fisiche e Naturali 136°, Vol. XLII, Parte II, Tomo I, pp. 103-114. http://media.accademiaxl.it/memorie/S5-VXLII-P2-2018/sonnino103-114tomoI.pdf

Sonnino, A. 2020, “La sostenibilità dei sistemi agroalimentari si fonda su conoscenza ed innovazione” in “I tempi della terra”, no. 5

Stenmarck Å., Jensen C., Quested T., Moates G. (2016), Estimates of European Food Waste Levels, IVL Swedish Environmental Research Institute, Stockholm, Sweden, Report number: C186, isbn 978-91-88319-01-2, Doi: 10.13140/RG.2.1.4658.4721

Tursi, A., Maiorano, P., Sion, L. *et al.* Fishery resources: between ecology and economy. *Rend. Fis. Acc. Lincei* **26,** 73–79 (2015). https://doi.org/10.1007/s12210-014-0372-3

Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: adding value by adding services. European management journal, 6(4), 314-324.

World Commission on Environment and Development (1987), Rapporto Brundtland, Volker Hauff

SITOGRAFIA

www.barillagroup.com

www.federalimentare.it

www.filieraitalia.it

www.iasa.it

www.ilfattoalimentare.it

www.ilsole24ore.com

www.lifefoodwastestandup.eu/it

www.ministerodellasalute.it

www.repubblica.it

www.treccani.it

www.un.org

Alla famiglia e agli amici.

Per il mai mancato supporto.