

INTRODUZIONE

Il presente lavoro sviluppa un percorso di analisi delle filiere agroalimentari con particolare riferimento alla regione Campania. Attraverso la ricostruzione degli elementi qualificanti la filiera agroalimentare, utili per esaminarne le attività primarie e secondarie – quale punto di partenza fondamentale per la comprensione delle dinamiche relazionali –, è stato possibile delineare i confini strutturali e le dinamiche sistemiche della filiera, qualificando ipotesi di intervento tese al rafforzamento della competitività dei sistemi locali ed il miglioramento della loro sostenibilità ambientale ed economica.

Concettualmente, la filiera riferisce ad un insieme di attività e, quindi, di risorse interconnesse che concorrono alla realizzazione di un bene o servizio. La numerosità e la varietà delle relazioni determina una complessità strutturale e di interazioni sistemiche che caratterizza le diverse fasi di produzione, trasformazione, distribuzione, commercializzazione e fornitura del prodotto finale; ciò concorre a qualificare un contesto fortemente influente, non solo in termini di relazioni verticali e orizzontali di filiera, ma anche in termini di impatto economico e sociale sull'intero sistema produttivo del sistema paese in cui la filiera stessa si innesta.

La finalità di addivenire ad ipotesi di intervento finalizzate al rafforzamento della competitività sostenibile dei sistemi locali della filiera campana, ha richiesto, innanzitutto, di procedere ad un inquadramento del concetto di sostenibilità in ottica sistemica, proponendo il framework dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV). Tale impianto teorico suggerisce di leggere la competitività non meramente in ottica economica, bensì nella prospettiva della sostenibilità, ovvero di interpretazione di armoniche relazioni con il contesto, alla luce del modello Triple Bottom Line (TBL). Siffatto inquadramento permette di rilevare l'utilità di un'integrazione tra obiettivi e finalità in differenti ma influenti aree di analisi: ambientale, sociale ed economica. Nel capitolo primo, infatti, viene applicato il modello TBL alla filiera agroalimen-

tare, al fine di delineare, prima, e verificare, poi, azioni tese ad impedire o ridurre gli effetti non sostenibili in termini ambientali e, al tempo stesso, favorire linee di intervento a supporto della sostenibilità economica e sociale. Tuttavia, la proposizione di interventi a sostegno della sopravvivenza/vitalità della filiera richiede la conoscenza e la padronanza delle cosiddette policy che regolano e incentivano le innovazioni. In questa direzione, nel capitolo secondo sono descritte alcune azioni di sostegno in grado di favorire la reale implementazione di processi di innovazione, coerenti con le normative europee e nazionali. In tal senso, rilevante è il ruolo di una governance sostenibile, in grado di determinare le condizioni strutturali del sistema di filiera adeguate a generare impatti sostenibili: modelli di produzione e consumo ad alta efficienza economico/ambientale e virtuosi processi fiduciari atti a ridurre l'incertezza relazionale e a garantire l'ottimizzazione delle performance dell'intero contesto. Il raggiungimento di tali obiettivi e la buona riuscita dei programmi di intervento proposti dai vari organi istituzionali, non possono prescindere, però, da un delicato processo di gestione del trasferimento della conoscenza. Infatti, i capitoli terzo e quarto sono dedicati rispettivamente all'esplorazione di modelli di knowledge management nell'ambito della filiera agroalimentare – considerando l'impatto dell'ICT e i vantaggi apportati in termini di riduzione di tempi, costi e trasparenza delle informazioni – ed alle linee di azione idonee alla diffusione della conoscenza e necessarie alla crescita ed al consolidamento della competitività sostenibile dell'intero sistema complesso di filiera.

Il lavoro, frutto di una ricerca personale, rientra nel costante e lungo processo di crescita dell'Autore durante il quale incisivo è risultato il contributo critico e di stimolo da parte del Gruppo di Ricerca del settore scientifico disciplinare di appartenenza SECS-P08. In particolare, profondo riconoscimento va al Professor Gaetano Maria Golinelli, guida saggia e stimolante, nonché alla Professoressa Adriana Calvelli, con la quale ho avuto interessanti confronti di stimolo.

Inoltre, desidero ringraziare tutti coloro che hanno contribuito all'arricchimento di questo lavoro con interessanti osservazioni e spunti di riflessione.

Sento di riconoscere che senza l'affetto e la comprensione dei miei Figli e di mio Marito, questo lavoro non sarebbe stato possibile: a loro è rivolto il mio profondo Amore.

Infine, un ringraziamento particolare va alla dott.ssa Maria Cristina Pietronudo per il prezioso supporto nelle attività di revisione e sistematizzazione del lavoro.

Clara Bassano

Capitolo Primo

LA SOSTENIBILITÀ NELLA FILIERA AGROALIMENTARE ¹

Sommario: 1.1. Premessa. – 1.2. Un'introduzione concettuale e scientifica sui modelli di filiera agroalimentare in sviluppo e crescita sostenibili. – 1.3. Definizione di alcune ipotesi di intervento finalizzate al rafforzamento della competitività sostenibile dei sistemi locali di filiera. – 1.4. Il modello della Triple Bottom Line applicato alle filiere agroalimentari. – 1.4.1. The Triple Bottom Line: la dimensione ambientale della sostenibilità. – 1.4.2. The Triple Bottom Line: la dimensione sociale della sostenibilità. – 1.4.3. The Triple Bottom Line: la dimensione economica della sostenibilità. – 1.5. Una comunicazione integrata tra gli obiettivi della sostenibilità. – 1.6. I principali sistemi di certificazione del settore agroalimentare. – 1.7. Le esternalità positive del modello della Triple Bottom Line per lo sviluppo e la crescita delle filiere agroalimentari campane.

1.1. Premessa

La comprensione degli assetti strutturali e delle dinamiche sistemiche di competitività delle filiere agroalimentari richiede un attento inquadramento del concetto di sostenibilità in ambito sistemico. Le lenti dell'impianto metodologico dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV) suggeriscono di affrontare l'analisi di competitività quale inclusiva anche della prospettiva della sostenibilità, rileggendo le condizioni per un'armonica relazione di contesto².

¹ Capitolo a cura di Clara Bassano.

² GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. I, and II ed., Cedam, Padova, 2000, 2005; GOLINELLI G.M., *Viable Systems Approach (VSA). Governing Business Dynamics*, Cedam Kluwer, Padova, 2010.

Altresi, il modello Triple Bottom Line (TBL)³ consente di sostenere l'utilità di generare un'integrazione tra obiettivi e finalità in tre aree di intervento: ambientale, sociale ed economica. L'applicazione di siffatta impostazione teorica conduce ad una visione di "filiera sostenibile" in quanto suggerisce una maggiore e più coerente comprensione delle dinamiche economiche, ambientali e sociali, ma soprattutto fa leva sulla compatibilità e complementarità relazionale tra gli attori che in ottica sistemico-vitale rimanda agli assetti di consonanza adeguati a sviluppare valore co-creato in ragione di una value proposition – connotato di competitività sostenibile – dell'intero sistema di filiera.

Alla luce dell'ASV, ed in particolare in termini di "sopravvivenza sistemico vitale", la comprensione delle condizioni attraverso cui un sistema complesso di filiera interagisce nel contesto, rimanda alla determinazione di un approccio strategico fortemente relazionale, appropriato e coerente con le esigenze e le aspettative dei sovrasistemi e dei sottosistemi rilevanti. Secondo l'ASV, infatti, la sopravvivenza di un sistema non può prescindere da un assetto relazionale tra differenti entità vitali (sovrasistemi) che detengono le risorse necessarie alla definizione, prima, ed allo sviluppo, poi, dell'efficienza e dell'efficacia dell'intero sistema, ovvero concorrono alla qualificazione ed al rafforzamento del vantaggio competitivo sostenibile complessivo.

In tale ottica, rilevante è la capacità dell'organo di governo del sistema (decision makers) di implementare una complessa rete di relazioni, la cui adeguatezza dipende dalla capacità di armonizzare interessi multipli (spesso divergenti) e di coinvolgere gli attori nel processo di *co-creazione di valore* diffuso. Al fine di definire la strategia relazionale più appropriata al funzionamento e alla produttività del sistema, imprescindibile è la valutazione del gradiente di *rilevanza dei sovrasistemi*⁴ coinvolti nel contesto di filiera; tale rilevanza viene valutata in termini di criticità delle risorse possedute dai sovrasistemi (*criticità*) e in termini di influenza tra le risorse, cioè in che modo esse sono in grado di influenzare le dinamiche del sistema (*influenza*).

Il processo di armonizzazione dei bisogni e delle aspettative dei sovra e sotto sistemi, si caratterizza, dunque, di una capacità di gestione delle condizioni di equilibrio dinamico (processi di omeoresi sistemica) tra due forze che influenzano il processo decisionale:

³ ELKINGTON J., *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century*, New Society Publishers, London, 1997.

⁴ GOLINELLI G.M., *op. cit.*, 2000, 2005.

- la forza impulsiva (competitività) che riferisce agli sforzi di miglioramento continuo delle prestazioni del sistema nel contesto;
- la forza di campo (consonanza⁵) che riguarda l'indulgenza "verso" il contesto e tende a favorire le condizioni strutturali adeguate alla costruzione di relazioni armoniche tra i sistemi interagenti (potenziale sistemico collettivo)⁶.

L'attenzione al contesto in ottica sistemico vitale diventa la chiave per una nuova comprensione della relazione tra entità autonome ma reciprocamente influenti (sistemi vitali). In tale ottica, lo stesso concetto di sostenibilità viene inteso non tanto come "possibilità", bensì come capacità di sviluppo armonico diffuso di un sistema vitale complesso, come quello di filiera, in generale, e di filiera agroalimentare, in particolare.

Nella prospettiva ASV, infatti, la vitalità è il risultato di scelte strategiche da parte di decisori che, in virtù delle loro capacità di lettura del contesto e della corretta interpretazione dell'insieme delle leggi, delle regole e dei regolamenti che normalizzano il funzionamento economico ed istituzionale, definiscono percorsi di *sviluppo sostenibile*. In questa prospettiva, il concetto di sostenibilità, collegato a quello di sopravvivenza sistemico-vitale, risulta coerente con il concetto di redditività. Adottare una prospettiva di sostenibilità, quindi, aiuta a definire le condizioni di sopravvivenza del sistema, anche in termini di competitività e rischio: l'ASV aiuta, quindi, a leggere le rilevanti connessioni tra la sopravvivenza dei singoli sistemi e la sopravvivenza del contesto di riferimento.

Rispetto a tali connotazioni, ciò che è richiesto ed è ancora mancante, è un vero cambiamento di paradigma verso la sostenibilità, che, data la complessa natura delle dinamiche che la caratterizzano e la influenzano, non può essere raggiunto senza adottare, per l'appunto, una lente sistemica⁷. Pertan-

⁵ GOLINELLI G.M., VOLPE L., *Consonanza valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova, 2012.

⁶ BARILE S., *Management Sistemico Vitale*, Giappichelli, Torino, 2009.

⁷ Si veda: BARILE S., SAVIANO M., SIMONE C., "Service economy, knowledge and the need for T-shaped Innovators", in *World Wide Web*, 18(4), 2014, pp. 1177-1197; GOLINELLI G.M., BARILE S., SAVIANO M., FARIOLI F., YARIME M. "Towards a common framework for knowledge co-creation: opportunities of collaboration between Service Science and Sustainability Science", in E. GUMMESSON, C. MELE & F. POLESE (a cura di), *Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspectives for a New Service Agenda*, Giannini, Napoli, 2015; BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F., CAPUTO F., "La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti: un modello a Triple Elica", in *Atti del Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale 2015*, Il Mulino, Bologna, 2016.

to, il legame tra le prospettive di vitalità, competitività e sostenibilità suggerisce una comprensione approfondita della sostenibilità attraverso l'adozione di una prospettiva sistemica e uno studio sulle sue implicazioni⁸.

Un sistema vitale nasce dalla volontà di un decisore di organizzare risorse per mantenere la finalità della sopravvivenza per effetto di obiettivi di fase e/o specifici. Come risultato di tale processo cognitivo, l'organo di governo del sistema ha autorità e responsabilità sulle varie tipologie di attori interagenti e che costituiscono la struttura ampliata del sistema complesso. Da qui la necessità di adottare una visione olistica per la lettura e la gestione delle dinamiche relazionali in ottica delle tre dimensioni – ambientale, sociale ed economica – qualificate dal modello *Triple Bottom Line*⁹ in termini di sostenibilità.

La sostenibilità, infatti, identificata come determinante dell'intersezione di tre aree, sembra essere la conseguenza di un meccanismo che potrebbe essere definito deterministico (causa-effetto): il modello *Triple Bottom Line*, infatti, sostiene una necessaria intersezione tra le tre dimensioni, quale condizione necessaria per l'emersione di dinamiche coerenti di sostenibilità sistemica¹⁰.

In tal senso, la competitività delle filiere agroalimentari si arricchisce di connotati di sostenibilità sistemica: l'azione dell'organo di governo, che è orientata alla sopravvivenza del sistema nel contesto, non può prescindere dall'assicurare un sistemico equilibrio tra le dimensioni – economica, sociale e ambientale – e questo si conferma anche nelle filiere agroalimentari dove i fattori critici di successo sono proprio legati alla compatibilità e complementarità relazionale tra gli attori del contesto.

⁸ PICIOCCHI P., SAVIANO M., MEROLA B., “Nuovi percorsi di analisi strategica per l'impresa sistema vitale”, in *Esperienze d'Impresa*, 2003.

⁹ ELKINGTON J., *op. cit.*, 1997.

¹⁰ BARILE S., SAVIANO M., “Foundations of systems thinking: the structure-system paradigm”, in Various Authors, *Contributions to Theoretical and Practical Advances in Management. A Viable Systems Approach (vSa)*, International Printing, Avellino, www.asvsa.org, 2011a, pp. 1-25; BARILE S., SAVIANO M., “Qualifying the concept of systems complexity”, in Various Authors, *Contributions to theoretical and practical advances in management. A Viable Systems Approach (VSA)*, International Printing, Avellino, www.asvsa.org, 2011, pp. 27-63; BARILE S. (a cura di), *Contributions to Theoretical and Practical Advances in Management. A Viable Systems Approach (vSa)*, Aracne, Roma, 2013.

1.2. Un'introduzione concettuale e scientifica sui modelli di filiera agroalimentare in sviluppo e crescita sostenibili

L'attività di ricerca riguarda l'analisi delle filiere agroalimentari con particolare riferimento alla regione Campania. A questo scopo, si è reso necessario la ricostruzione degli elementi qualificanti la filiera agroalimentare, per esaminarne nel dettaglio le attività primarie e secondarie, quale punto di partenza fondamentale per la comprensione dei fenomeni oggetto di indagine.

L'analisi dello stato dell'arte del settore ha permesso di definire i confini entro i quali muoversi per studiare le fasi della filiera stessa (vedi Figura 1.1), per poi definire alcune ipotesi di intervento finalizzate al rafforzamento della competitività sostenibile dei sistemi locali e per raggiungere il miglioramento della sostenibilità ambientale ed economica degli stessi¹¹.

Negli studi precedenti (come sottolineato in Oliver e Webber, 1982; O'Riordan T, 1988)¹², prevalentemente nell'ambito dell'economia agraria, si è evidenziato come in Italia (similarmente al resto d'Europa) parlare di filiera implica chiamare in causa diversi elementi tra loro interconnessi. Per cui definire la filiera agroalimentare comporta riferirsi a:

- l'insieme di tutte le imprese che partecipano alla realizzazione di un bene. Le fasi più a monte includono "l'apporto" delle materie prime e quelle più a valle includono "l'approdo" al consumatore finale;
- i soggetti (non solo imprese) che partecipano ad una filiera si chiamano anche stakeholder a sottolineare che si tratta di portatori di interessi¹³;
- la complessità relazionale, nel senso che vi possono partecipare un numero maggiore o minore di imprese poste in sequenza¹⁴.

La filiera, dunque, indica la "strada" seguita da un bene appartenente al settore agroalimentare e si riferisce a quell'insieme di soggetti e delle opera-

¹¹ WIELAND H., POLESE F., VARGO S.L., LUSCH R.F., "Toward a service (eco) systems perspective on value creation", in *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, 3(3), 2012, pp. 12-25.

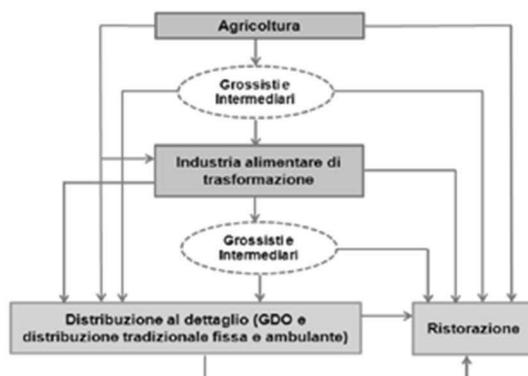
¹² OLIVER R.K., WEBBER M.D., "Supply Chain Management: Logistics Catches up with Strategy", in CHRISTOPHER M. (Ed.), *Logistics: The Strategic Issues*, Chapman & Hall, London, 1982; O'RIORDAN T., "The Politics of Sustainability", in TURNER R.K. (ed.), *Sustainable Environmental Management*. Westview Press, Boulder, Colorado, 1988, pp. 29-50.

¹³ GIACOMINI C., "La cooperazione, carta vincente per l'agricoltura", in *Informatore agrario*, n. 13, 2009.

¹⁴ ISMEA (a cura di) *La competitività dell'agroalimentare italiano. Check up 2012*, luglio, 2012.

zioni che si rendono necessarie affinché si riesca a creare e trasferire il prodotto fino alla fase finale d'uso e dei flussi ad esso collegati¹⁵. Inoltre, la filiera indica anche tutte le distinte tappe tecnologiche di produzione inerenti l'utilizzazione di una data risorsa o l'ottenimento di un particolare bene/prodotto¹⁶.

Figura 1.1. – Esempio di filiera agroalimentare



Fonte: ROMANO P., DANESE P., *Supply Chain Management. La gestione dei processi di fornitura e distribuzione*. McGraw-Hill, Milano, 2010.

C'è da dire però che esistono diverse tipologie di filiere dell'agroalimentare, le quali possono includere soggetti quali:

- produttori di materie prime;
- commercianti/grossisti;
- trasformatori di I livello;
- imprese di servizio;
- trasformatori di II livello;
- altri trasformatori;
- commercianti/grossisti/esportatori-importatori;
- imprese di servizio;

¹⁵ SEGRÈ A., "Etica, equità e responsabilità nei sistemi agro-alimentari", in *Rivista di economia agraria, Le sfide per l'economia agraria nei prossimi anni*, anno LXII, n. 3, settembre, Edizioni Scientifiche Italiane, 2007.

¹⁶ MORGAN K., MORLEY A., *Relocalising the Food Chain: the Role of Creative Public Procurement*, The Regeneration Institute, Cardiff, 2002; MURDOCH J., MIELE M., "Back to Nature: Changing Worlds of Production in the Food Sector", in *Sociologia Ruralis*, vol. 39, n. 4, 2002, pp. 465-483.