Introduzione

Il settore agro-alimentare (spesso per diffusione agri-food) si trova oggi ad affrontare numerose sfide e trasformazioni del contesto competitivo, trainate da una crescente attenzione verso la sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Gli impatti del settore sull'ambiente e sulle comunità, infatti, sono rilevanti, rendendo le imprese dell'intera filiera sensibili alle tematiche di sostenibilità.

Basti pensare al tema del consumo del suolo, delle risorse idriche e dell'inquinamento per le imprese del settore agricoltura, della sicurezza alimentare e della nutrizione; inoltre sono stati toccati temi collegati come quelli delle emissioni per le imprese della produzione e trasformazione, del consumo responsabile, della lotta allo spreco alimentare e della lotta alla povertà per le imprese della distribuzione.

Questi sono solo alcuni dei temi caldi con cui le imprese dell'agri-food devono confrontarsi, oltre al contesto di mercato dinamico caratterizzato da crisi di diverso tipo e tensioni geopolitiche con riflessi sulle politiche di approvvigionamento.

In questo scenario, l'adozione di modelli di business innovativi che bilancino performance economica e sostenibilità lungo la catena del valore è cruciale per garantire competitività e resilienza delle imprese. Le aziende sono chiamate, infatti, da un lato a ripensare i propri processi produttivi e distributivi, promuovendo pratiche più efficienti sotto il profilo dell'uso delle risorse e orientate alla riduzione dell'impatto ambientale; dall'altro, ad attenzionare i temi della responsabilità sociale del valore condiviso, con un focus sulla tutela dei lavoratori, sulla trasparenza nei rapporti con i consumatori e sull'inclusione di pratiche etiche nelle strategie aziendali.

Negli anni, diverse organizzazioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali, hanno stimolato la transizione sostenibile, promuovendo percorsi che potessero aiutare le imprese a adottare pratiche ambientali e sociali nelle proprie attività quotidiane. Tuttavia, affinché possa realmente realizzarsi la transizione di sostenibilità è necessario che ogni impresa faccia la sua parte, integrando le pratiche di sostenibilità nei propri modelli di business. Solo attraverso una reale integrazione, infatti, è possibile che l'impatto generato dalle pratiche implementate possa

guidare la società verso un eco-sistema più sostenibile, sotto tutti i punti di vista. Per fare ciò è necessario affrontare il tema dell'integrazione della sostenibilità nel business model attraverso un approccio pragmatico, andando ad analizzare le modalità con cui le imprese del settore agri-food adottano realmente, nella prassi, pratiche di sostenibilità, sistematizzando le informazioni sotto la lente della letteratura dei business model.

Questo elaborato si propone di offrire una panoramica sull'interazione tra modelli di business e strategie di sostenibilità, con un focus sul settore agri-food.

L'elaborato si declina in quattro capitoli e fornisce prima un quadro teorico sui concetti chiave di modelli di business, sostenibilità e *value chain*; successivamente, esplora le sfide e le opportunità specifiche del settore, mettendo in evidenza le dinamiche tra gli attori della filiera, con un approfondimento sui comparti agricoltura, trasformazione e commercio.

In particolare, il primo capitolo approfondisce le principali teorie e i framework relativi alla sostenibilità, fornendo un inquadramento analitico per interpretare le sfide e le opportunità associate.

Il secondo capitolo è dedicato ai modelli di business, con particolare attenzione ai modelli di business sostenibili, analizzandone il ruolo strategico nell'ottimizzazione della *value chain agri-food* e affrontando le principali criticità e prospettive di sviluppo ad essa associate.

Il terzo capitolo esamina i sistemi di misurazione della performance, con un focus specifico sulla misurazione e gestione della performance di sostenibilità, esplorandone la multidimensionalità.

Infine, l'ultimo capitolo propone tre casi studio ritenuti rappresentativi perché evidenziano l'applicazione dei principi analizzati: un'azienda della filiera agricola focalizzata sulla produzione sostenibile, un'impresa di trasformazione che implementa strategie di sostenibilità con un'attenzione particolare alla gestione delle relazioni con dipendenti e fornitori e un operatore della Grande Distribuzione Organizzata che integra pratiche sostenibili nei processi logistici e nella gestione strategica delle risorse umane e dei rapporti con le comunità.

I risultati mostrano come i casi analizzati abbiano integrato la sostenibilità nei propri modelli di business, sebbene con scelte strategiche differenti; di fatto una serie di buone pratiche nel processo di integrazione, ma anche difficoltà emerse e in divenire.

Questo elaborato si rivolge ad un pubblico accademico, ai professionisti e ai *policy makers* interessati a comprendere come trasformare i principi della sostenibilità in leve strategiche per migliorare la performance aziendale lungo l'intera catena del valore dell'agro-alimentare.

Lo studio pubblicato è stato finanziato dall'Unione Europea - NextGenerationEU, nell'ambito del progetto iNEST - Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem (iNEST ECS00000043 - CUP B43C22000450006). I punti di vista e le opinioni espresse sono esclusivamente quelle degli autori e non riflettono ne-

cessariamente quelle dell'Unione Europea, né può l'Unione Europea essere ritenuta responsabile per esse.

Vincenzo Riso, Silvia Cantele

Verona, marzo 2025

I capitoli e i paragrafi del presente elaborato possono essere così attribuiti tra gli autori: Vincenzo Riso: *capitolo 1, capitolo 2 (paragrafi 2.1., 2.4., 2.5. e 2.6.), capitolo 3, capitolo 4*; Silvia Cantele: *paragrafi 2.2. e 2.3.*