



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management  
Curriculum Amministrazione, finanza e controllo

Il ruolo delle interazioni di business nello sviluppo  
sostenibile aziendale:  
il caso della O.R.T.O. Verde

The role of business interactions in corporate  
sustainable development:  
the case of O.R.T.O. Verde

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Andrea Perna

Tesi di Laurea di:  
Valentina Vagnoni

Anno Accademico 2019 – 2020



# INDICE

---

	<b>pag.</b>
<b>Introduzione</b> .....	1
<b>CAPITOLO 1 Introduzione al concetto di sostenibilità</b> .....	7
1. Perché è rilevante il tema della sostenibilità? .....	7
2. Il processo di sviluppo sostenibile .....	9
2.1 Quadro storico e normativo .....	9
2.2 Le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile .....	15
3. La sostenibilità nell'agroalimentare.....	18
3.1 Il contesto di riferimento.....	18
3.2 Il ruolo dell'innovazione nella sostenibilità dell'agroalimentare .....	23
3.3 Innovazione sostenibile e qualità alimentare .....	30
3.4 Marketing e sostenibilità nell'agroalimentare .....	34
<b>CAPITOLO 2 La visione di network sulla sostenibilità</b> .....	41
1. La prospettiva IMP .....	41
1.1 IMP Group .....	41
1.2 La rete industriale .....	43
2. La sostenibilità aziendale attraverso l'approccio IMP.....	45
2.1 Il ruolo dell'interazione .....	45
2.2 Il modello ARA .....	50
3. Gli attori delle reti sostenibili .....	53
4. Driver della sostenibilità aziendale: prospettiva IMP e letteratura classica a confronto .....	60
4.1 La debolezza della teoria classica .....	60
4.2 Gestione interna della sostenibilità .....	63
4.3 Gestione network esterno per la sostenibilità .....	65
<b>CAPITOLO 3 Il caso O.R.T.O. Verde</b> .....	69
1. Introduzione e cenni storici.....	69

2. L'azienda ed il suo ambiente .....	73
2.1 La produzione .....	73
2.2 Le vendite e le interazioni con le aziende Alfa e Beta.....	76
2.3 Le certificazioni .....	82
3. I progetti di sostenibilità .....	85
3.1 L'agricoltura sostenibile .....	85
3.2 Il packaging.....	90
3.3 Le energie rinnovabili .....	94
<b>CAPITOLO 4 I principali risultati della ricerca .....</b>	<b>97</b>
1. Considerazioni su base empirica.....	97
1.1 Gli effetti dei progetti realizzati.....	97
1.2 Gli attori coinvolti nelle interazioni dei progetti .....	105
<b>Conclusioni .....</b>	<b>115</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>123</b>
<b>Sitografia.....</b>	<b>133</b>
<b>Ringraziamenti.....</b>	<b>135</b>

## INTRODUZIONE

---

La sostenibilità è un tema molto ampio, analizzabile sotto diversi aspetti, che negli ultimi decenni ha visto aumentare esponenzialmente l'attenzione dal punto di vista accademico, sociale, aziendale, legislativo. Contrariamente all'uso più frequente del termine, per sostenibilità non si intende un'accezione meramente ambientale, ma tale aspetto è completato da quello ecologico, economico, sociale e culturale.

Lo scopo dell'elaborato sarà quello di evidenziare il ruolo ed il contributo delle relazioni di business quando le imprese decidono di intraprendere un percorso verso lo sviluppo sostenibile all'interno della rete aziendale, grazie a un caso aziendale appartenente a un settore "Green" per definizione, quello agroalimentare, ma che si sta profondamente evolvendo verso una direzione più sostenibile.

Considerata la crescente importanza che la nostra società ha attribuito alla sostenibilità e allo sviluppo sostenibile, che nello specifico sarà definito nel Capitolo 1 attraverso un'analisi della letteratura, è interessante, ai nostri fini, riuscire a comprendere cosa accade principalmente in ambito aziendale. I fattori che spingono le imprese e gli attori con le quali esse interagiscono a intraprendere il percorso verso la sostenibilità, nonché a ripensare a dei modelli di business più appropriati, sono ancora non molto analizzati. In particolare, tra questi molteplici

fattori ci soffermeremo sulle interazioni fra attori di business presenti nelle reti aziendali, esaminate attraverso la prospettiva IMP nel Capitolo 2.

La maggior parte degli studiosi, infatti, riconosce il ruolo della relazione azienda-stakeholder per consentire la sostenibilità aziendale (Corporate Sustainability o CS), ma la letteratura esistente tende ad applicare una comprensione superficiale dell'interazione. Quindi, lo scopo della tesi è quello di far progredire la conoscenza sfidando la teoria classica degli stakeholder con intuizioni fondamentali dal punto di vista dell'IMP, che a loro volta portano a una concettualizzazione più profonda della CS interattiva. Nel Capitolo 2, dedicato alle interazioni nei business networks, si dimostra anche come IMP Group consideri la diversa importanza di tutte le tipologie di interazione fra i diversi nodi del network, quelle più durature e strette, ma anche quelle più temporanee.

Analizzando la letteratura sulla gestione della supply chain, cerchiamo di comprendere quale ruolo gioca l'interazione aziendale nell'influenzare il raggiungimento di pratiche aziendali più sostenibili per le aziende legate alle reti di approvvigionamento. La prospettiva applicata permette di descrivere lo sviluppo sostenibile come impegno portato avanti da tutta la rete piuttosto che dalla singola impresa. Nell'applicare una prospettiva di rete industriale al panorama aziendale (ad esempio Håkansson et al., 2009), che sarà approfondita nel Capitolo 2, interpretiamo tale sforzo come la creazione di effetti economici, ambientali e sociali positivi nelle interfacce tra l'impresa centrale e altri attori. L'approccio della rete

industriale si basa su un gran numero di osservazioni empiriche in diversi settori riguardanti le relazioni tra imprese e il modo in cui sono importanti per le strategie e le pratiche della singola azienda (ad esempio Håkansson, 1982; Håkansson et al., 2009) come così come per l'innovazione (Håkansson & Waluszewski, 2007). In questa prospettiva, l'impresa è vista come inserita in una rete di attori, attività e risorse interdipendenti che sono interrelate tra i confini organizzativi delle singole imprese e altri tipi di attori rilevanti. Ciò implica che le aziende dipendono da una serie di attori, economici e non, per poter operare e creare diversi tipi di benefici (ricavi, apprendimento e innovazione) (Håkansson & Waluszewski, 2002). A sua volta, ciò significa che le principali attività di creazione di valore per le imprese avvengono nell'interazione con altre aziende, come fornitori, clienti e altri collaboratori (Gadde et al., 2003). Dal punto di vista di come le imprese possono creare valore da pratiche commerciali più sostenibili e di cosa sia necessario per farlo, questa prospettiva sembra essere sia opportuna che pertinente. In primo luogo, diverse revisioni della letteratura sulla gestione sostenibile della supply chain indicano una mancanza di studi a livello di rete, richiedendo indagini che vadano oltre il punto di vista della singola azienda e persino della singola catena di approvvigionamento (ad esempio Walker et al., 2008; Hojmosse e Adrien-Kirby, 2012). In secondo luogo, diversi studi attirano un'attenzione particolare sulla centralità dello scambio di informazioni inter-organizzative e dell'apprendimento tra le imprese e altri attori rilevanti per il raggiungimento di pratiche di gestione

della catena di approvvigionamento più sostenibili (es. Solér et al. 2010; Vermeulen & Ras, 2006). Ciò indica la necessità di una più profonda comprensione della connessione tra l'interazione tra le imprese e una gestione più sostenibile della catena di approvvigionamento, in particolare a livello di rete. Sulla base di uno studio della letteratura, approfondiamo ulteriormente la questione esaminando come viene affrontata la sostenibilità nelle reti di fornitura e in particolare come l'interazione tra le imprese sembra essere importante per ottenere una maggiore sostenibilità in tali reti.

Con l'obiettivo di discutere i processi di scambio e interazione che avvengono tra le imprese (clienti, fornitori, concorrenti, ecc.), e in parte anche tra altri tipi di attori (ONG, autorità, ecc.), esamineremo tre aspetti specifici relativi a tali processi. In primo luogo, quali fattori principali nella rete interna ed esterna dell'azienda, rispettivamente, sono identificati come correlati a pratiche commerciali sostenibili. In secondo luogo, il tipo di attori identificato come motore o ostacolo allo sviluppo di una maggiore sostenibilità nelle reti di fornitura. In terzo luogo, come i tipi di relazioni commerciali sono visti come un impatto sulla sostenibilità, ovvero la connessione tra il grado di interazione inter-organizzativa e il raggiungimento di reti di fornitura più sostenibili.

Attraverso la nostra analisi empirica nel Capitolo 3, che coinvolge attivamente un'impresa marchigiana del settore agroalimentare, la O.R.T.O. Verde S.c.a.p.a., proveremo, nel Capitolo 4, a comprendere perché, nonostante non abbiano obblighi



di legge relativi alla redazione della dichiarazione non finanziaria (come scopriremo nel Capitolo 1), anche le PMI decidono di dedicare ampie risorse al tema sostenibilità, di conseguenza anche quale sia l'importanza del business network nello sviluppo sostenibile. Sarà interessante osservare l'azienda nella sua posizione centrale di rete in una duplice prospettiva, di cliente e di fornitore. Infatti, vedremo come le relazioni sviluppate in termini di collaborazione e reti rappresentano una capacità di cambiamento, che è trascurata negli attuali dibattiti di CS.

La metodologia sviluppata riferisce all'utilizzo di un caso aziendale. La raccolta dati è avvenuta mediante utilizzo di interviste semi-strutturate e osservazioni dirette.



# CAPITOLO 1

## INTRODUZIONE AL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ

---

### 1. PERCHÉ È RILEVANTE IL TEMA DELLA SOSTENIBILITÀ?

“Se il prodotto è sostenibile, l’efficienza cresce dal 5% al 15%”. Questa affermazione, riferita al contesto aziendale e riscontrabile nel rapporto Istat 2019, indica come la sostenibilità possa migliorare la produttività. Se poi le aziende italiane, quotate e non quotate, imparassero a comunicare bene ciò che realizzano nel sociale e per l’ambiente, potrebbero intercettare una percentuale dei 31 trilioni di dollari in investimenti sostenibili che circolano nel pianeta (fonte GSIA<sup>1</sup>), 14 dei quali in Europa. Per comunicazione, in questo contesto, si intende la “traduzione” in standard di rendicontazione internazionale delle proprie attività ESG<sup>2</sup>. Altrettanto vero è che nel rapporto si legge anche che “questa relazione sembra valere però solo per le imprese con alte dotazioni di capitale umano e fisico, superiori ai valori mediani delle imprese osservate (50 addetti e oltre)”. L’incremento di produttività è legato alle imprese sostenibili ed è intorno al 5% per quelle con più di 75 dipendenti, al 9-10% per quelle con più di 95 dipendenti e sale

---

<sup>1</sup> La Global Sustainable Investment Alliance (GSIA) è una collaborazione internazionale di organizzazioni di investimento sostenibile. La sua missione è quella di approfondire e ampliare la pratica di investimento sostenibile attraverso una collaborazione internazionale intenzionale.

<sup>2</sup> ESG sta per Environmental, Social e Governance. Gli investitori stanno applicando sempre più questi fattori non finanziari come parte del loro processo di analisi per identificare i rischi rilevanti e le opportunità di crescita (fonte CFA Institute).

al 15% per quelle con oltre 99 dipendenti. “Tale risultato in parte è spiegabile con i vincoli normativi cui sono sottoposte le imprese più grandi”, spiegano nel rapporto gli esperti Istat. Una delle norme più recenti sul tema è il decreto legislativo 254/2016 che ha recepito la direttiva europea 95/2014: provvedimenti che hanno introdotto in Italia (e in Europa) la dichiarazione non finanziaria, nota con la sigla DNF, per spiegare quali azioni hanno messo in campo, nella loro attività, per tutelare l’ambiente, avere una corretta gestione del personale, garantire il rispetto dei diritti umani e la lotta alla corruzione. Il documento è redatto sotto la responsabilità del consiglio di amministrazione ed è soggetto a revisione come il bilancio di tipo finanziario. In Italia è stata resa obbligatoria per le società quotate, banche e assicurazioni con più di 500 dipendenti e, alla chiusura del bilancio, almeno uno dei due requisiti seguenti: aver superato i 20 milioni di euro di stato patrimoniale; aver superato i 40 milioni di euro nel totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni. Le altre aziende, di dimensione più piccola o comunque fuori dal perimetro degli enti di interesse pubblico, possono redigere dichiarazioni volontarie di carattere non finanziario “conformi” alle disposizioni del D.Lgs. 254/2016. Gli investitori sono sempre più interessati alle aziende con un elevato tasso di sostenibilità: si stima che il 30% degli asset totali gestiti oggi a livello mondiale sia rappresentato da investimenti “responsabili” e “sostenibili”, mentre la finanza a impatto sociale (impact investing) ha un mercato stimato in 60 miliardi di dollari.

Essere sostenibili non è un'operazione di marketing, non è una dichiarazione di intenti da inserire in un *company profile*, o almeno non dovrebbe esserlo. È una scelta aziendale di un percorso che permette di rivedere i modelli di business fino ad arrivare a una profonda revisione in chiave green (consumi energetici e idrici, emissioni, rifiuti, utilizzo risorse, efficientamento ecc.) dei processi e dei prodotti. L'azienda deve, come sempre, puntare alla sostenibilità economica, ma deve perseguire il fine del profitto tenendo conto anche degli equilibri ambientali e sociali ovvero bilanciando e rispondendo in modo efficace ed efficiente non solo alle esigenze dei clienti, ma anche alle istanze del gruppo allargato degli stakeholders. Cambia così il paradigma della produzione e della distribuzione del valore non più solo legato alla remunerazione degli shareholders e della supply chain, ma orientato alla distribuzione di un benessere diffuso che coinvolga tutti gli stakeholders in un'ottica di sviluppo sostenibile anche dal punto di vista etico.

## **2. IL PROCESSO DI SVILUPPO SOSTENIBILE**

### ***2.1 Quadro storico e normativo***

La concezione classica di sviluppo sostenibile risale convenzionalmente al rapporto *Our Common Future*, più noto come Rapporto Brundtland del 1987, dove è definito come “uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri” (WCED, 1987). Questa prima accezione di sostenibilità viene dalle scienze naturali come principio di

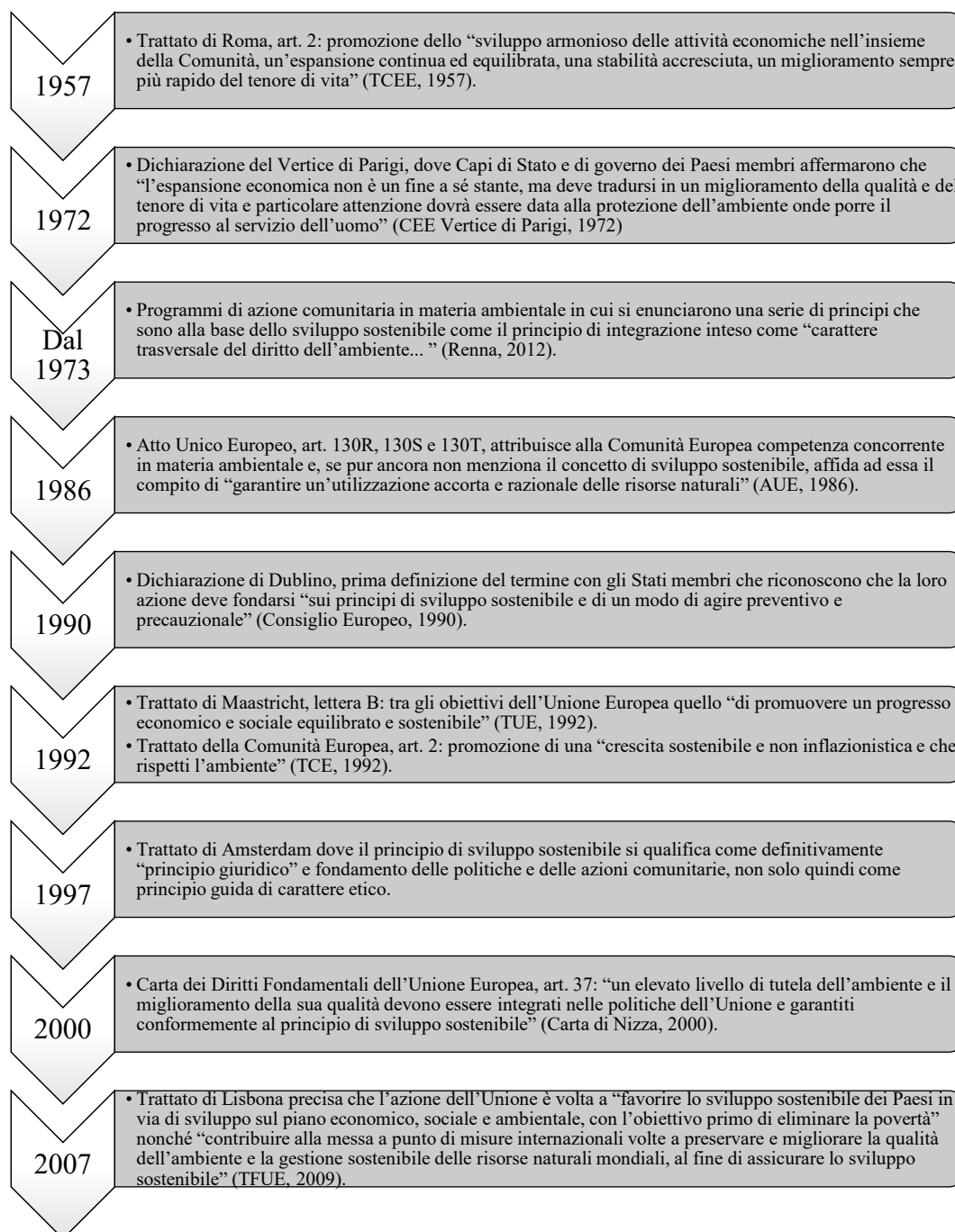
equilibrio delle tre E: ecologia, equità, economia, che presuppone la capacità di sopportazione dell'ambiente meglio conosciuta come "carrying capacity" che misura "il livello di affollamento massimo oltre il quale nell'area non è più possibile la riproduzione degli ecosistemi" (La Camera, 2003), nonché la necessità di utilizzare le risorse naturali del pianeta in modo tale da soddisfare i bisogni delle generazioni presenti senza pregiudicare la capacità di quelle future di soddisfare i propri, in un'ottica di equità intergenerazionale. In seguito, il concetto di sostenibilità è stato ampliato e ha acquisito un significato multidimensionale includendo questioni non solo di tutela ambientale e di preservazione delle risorse naturali, ma anche di sviluppo economico e progresso sociale come diritto allo sviluppo dei Paesi più poveri. Si supera la concezione classica del termine nel 1992 durante la Earth Summit, la Prima Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo (UNCED) di Rio de Janeiro, da cui scaturiscono i seguenti documenti ufficiali: la Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo e lo strumento di attuazione locale denominato Agenda 21. La Dichiarazione di Rio riprende molti principi della Dichiarazione di Stoccolma che già sanciva nel 1972 il dovere dei governi nazionali di perseguire uno sviluppo economico compatibile con la necessità di proteggere e migliorare l'ambiente. La Dichiarazione di Stoccolma individua 26 principi sulle responsabilità dell'uomo in relazione all'ambiente, tra questi uno dei principi più importanti è quello di *equità intergenerazionale* intesa come diritto di accesso alle risorse naturali da parte di tutte le comunità umane e di

responsabilità nei confronti delle generazioni future. Si tratta di un principio etico che procede parallelamente a quello di sviluppo sostenibile e che introduce il tema dei diritti delle generazioni future, evidenziando lo stretto legame fra povertà e degrado ambientale. “Le nostre generazioni si devono porre l’imperativo etico di conservare e aumentare le risorse, riducendo sprechi e consumi, per consegnare alle generazioni che verranno un mondo almeno con le stesse potenzialità di come lo abbiamo ricevuto. [...] non si parla di ambiente in quanto tale, ma di qualità ambientale come preconditione per il soddisfacimento del benessere delle persone e il perno del discorso si sposta dai bisogni alle risorse e a come farne un uso che non comprometta quello futuro” (Zupi, 2014). È particolarmente significativa la tesi sostenuta del Rapporto Meadows elaborato dal c.d. Club di Roma dal titolo *Rapporto sui limiti dello sviluppo* nello stesso anno della Dichiarazione di Stoccolma (1972) in quanto richiama l’attenzione dell’opinione pubblica sulla limitata disponibilità di risorse naturali e sulla necessità di porre dei limiti a una crescita economica incontrollata. Durante la Conferenza di Rio lo sviluppo sostenibile è definito ufficialmente come l’“unica alternativa per un “miglioramento della qualità della vita senza eccedere la capacità di carico degli ecosistemi” (UNCED, 1992), pertanto è evidente come lo sviluppo economico e sociale debba realizzarsi compatibilmente con la salvaguardia dell’ambiente. Il carattere multidimensionale della sostenibilità si afferma nuovamente durante il Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile (WSSD) di Johannesburg nel 2002 attraverso

i documenti fondamentali della Dichiarazione sullo Sviluppo Sostenibile e in particolare nel Piano d'Azione in cui emerge più chiaro il significato del triangolo della sostenibilità ambientale come tutela dell'ecosistema, sostenibilità economica come crescita produttiva delle risorse e sociale come difesa dei diritti umani, lotta alla povertà, equità distributiva delle risorse e salvaguardia della salute. Lo sviluppo sostenibile è l'unica possibilità per realizzare una crescita tenendo conto sia degli aspetti economici, sociali che ambientali e per costituire una struttura sociale più equa nei confronti delle generazioni future.

Dopo aver delineato un quadro dell'evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile prevalentemente in ambito internazionale, enunciando principi che sul piano pratico sono scarsamente coercitivi in quanto si tratta di norme non vincolanti definite di soft law e pertanto non produttrici di obblighi giuridici, se pur fondamentali in materia ambientale, ci spostiamo nell'ambito della politica ambientale comunitaria, dove, invece, il principio di sviluppo sostenibile assume carattere vincolante espressamente definito nei trattati comunitari come principio-guida di carattere giuridico (Figura 1).





*Figura 1 – Sviluppo sostenibile nei Trattati comunitari (Fonte: elaborazione personale).*

Nonostante i Programmi di azione comunitaria (dal 1973) abbiano carattere di soft law, con essi si sviluppa una maggiore sensibilità in tema ambientale contribuendo all'adozione di oltre 200 testi normativi (regolamenti e direttive). Tra i documenti di soft law in ambito comunitario vale la pena ricordare il Settimo Programma di azione in materia ambientale *Vivere bene entro i limiti del nostro pianeta* che ha tra gli obiettivi per gli anni 2013-2020 la tutela in materia di ambiente, salute e l'impiego efficiente delle risorse al fine di conseguire una crescita più possibile sostenibile. Infine, anche se nella Costituzione Italiana non c'è un esplicito riferimento al principio oggetto di studio è importante ricordare:

- l'art. 4, nel quale il termine *progresso* è da intendersi come *sviluppo* a cui concorrono le generazioni presenti e future e il cui fine è sia materiale che spirituale;
- l'art. 41, che pone come limite allo sviluppo quelle azioni svolte in contrasto con l'utilità sociale, che recano danno alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana al fine di non impedire alla persona il pieno sviluppo della sua personalità;
- l'art. 44, che stabilisce che l'uso del suolo deve essere razionale e l'applicazione del principio di equità nei rapporti sociali in modo da non recare danni alle generazioni odierne né future;
- l'art. 9, l'art. 117 e l'art. 119, nei quali si afferma il principio di tutela dell'ambiente e la competenza statale in materia ambientale.

Ritroviamo la definizione di sviluppo sostenibile nel Codice dell'Ambiente all'art. 3 quater come principio al quale "ogni attività umana giuridicamente rilevante deve

conformarsi [...] al fine di garantire che il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni attuali non possa compromettere la qualità della vita e le possibilità delle generazioni future” (D.Lgs. 152/2006).

## **2.2 Le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile**

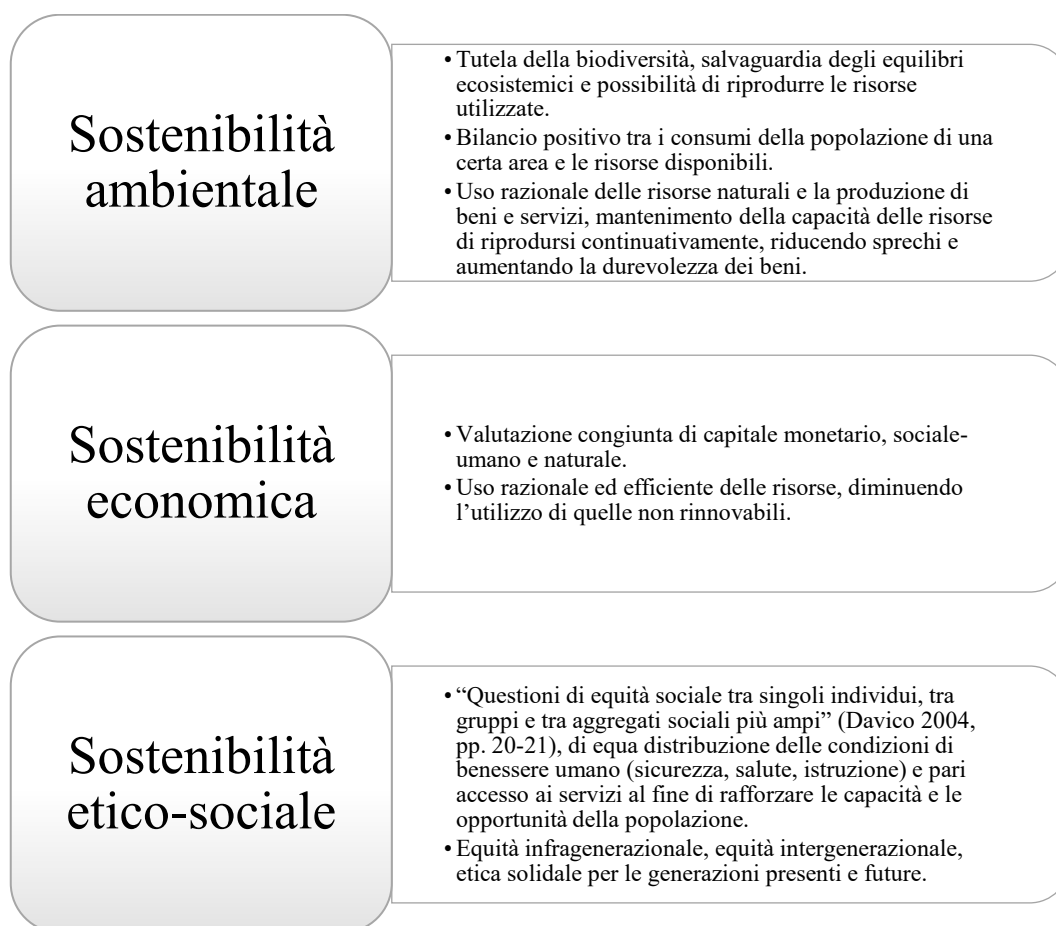
Analizzare la nozione di sviluppo sostenibile non significa solamente valutare il suo significato e la sua evoluzione sul piano giuridico, ma è di fondamentale importanza approfondire la natura multidimensionale del principio inteso come interrelazione fra sviluppo economico, protezione dell’ambiente e sviluppo sociale. Si tratta di una sfida intellettuale di notevole rilevanza aperta a numerose interpretazioni, che comporta lo studio multidimensionale del suo significato e quindi della interdisciplinarietà delle conoscenze coinvolte.

Ogni dimensione mira al perseguimento di obiettivi specifici: economici (di equità, crescita ed efficienza), ecologici<sup>3</sup> (di integrità ecosistemica, capacità di carico, biodiversità e resilienza) e sociali (partecipazione, mobilità sociale, coesione sociale, identità culturale e sviluppo istituzionale). Privilegiare solo due dimensioni significa avere una visione non sostenibile e parziale dello sviluppo in un’ottica solo conservazionista (sviluppo ambientale e sviluppo economico), ecologica

---

<sup>3</sup> Alcuni strumenti di valutazione degli effetti negativi sull’ambiente di un’attività umana sono ad esempio la VIA (Valutazione di Impatto Ambientale) o la VAS (Valutazione Strategica).

(sviluppo ambientale e sociale) oppure socio-economica (sviluppo economico e sociale). In Figura 2 si evidenziano i caratteri chiave della sostenibilità.



*Figura 2 – Le dimensioni chiave della sostenibilità (Fonte: elaborazioni personali).*

Infine, si può parlare anche di una dimensione istituzionale e politica della sostenibilità come principio da applicare nelle forme democratiche necessarie a ridurre i conflitti per la gestione e il controllo delle risorse e nelle politiche pubbliche a sostegno di iniziative di sviluppo sostenibile al fine di aumentare la partecipazione dei cittadini nella condivisione delle scelte alla sostenibilità. In



SDGs – in un grande programma d’azione per un totale di 169 “target” o traguardi. L’avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha coinciso con l’inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere nell’arco dei prossimi 15 anni: i Paesi, infatti, si sono impegnati a raggiungerli entro il 2030. Gli Obiettivi per lo Sviluppo danno seguito ai risultati degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (Millennium Development Goals) che li hanno preceduti, e rappresentano obiettivi comuni su un insieme di questioni importanti per lo sviluppo: la lotta alla povertà, l’eliminazione della fame e il contrasto al cambiamento climatico, per citarne solo alcuni. “Obiettivi comuni” significa che essi riguardano tutti i Paesi e tutti gli individui: nessuno ne è escluso né deve essere lasciato indietro lungo il cammino necessario per portare il mondo sulla strada della sostenibilità.

### **3. LA SOSTENIBILITÀ NELL’AGROALIMENTARE**

#### ***3.1 Il contesto di riferimento***

In generale, definendo la sostenibilità come proprietà di un sistema, cioè la capacità di un’organizzazione complessa di processi di perpetuarsi nel tempo mantenendo la sua struttura e le sue funzioni, si può affermare che il livello di sostenibilità di una filiera agroalimentare è legato alla possibilità che le modalità con cui essa è organizzata ne garantiscano l’operatività nel futuro, secondo le stesse modalità con cui la filiera opera oggi. Per cercare di riportare su di un piano più pratico un concetto così sfumato come quello di sostenibilità, è possibile adottare un approccio

per dimensioni che definisca i pilastri sui quali si articola la proprietà di un sistema, in questo caso la filiera agroalimentare, di essere sostenibile. In particolare, in accordo con l'approccio TBL<sup>4</sup>, si parla di sostenibilità della filiera quando ci si riferisce alle tre sfere sulle quali si gioca la sostenibilità di un sistema: ambientale, sociale ed economica<sup>5</sup>.

Dopo il Rapporto Brundtland del 1987, la sostenibilità diviene parola chiave anche nell'economia agroalimentare. Il richiamo alla sostenibilità mette in discussione quello che, fino ad allora, era stato il paradigma della modernizzazione agricola, all'interno del quale il tema dominante è la crescita della produttività, spesso conseguita a discapito della tutela delle risorse, prima tra tutte la biodiversità. La modernizzazione nei Paesi in via di sviluppo ha contribuito a ridurre, ma non a risolvere, il problema della fame, ma l'aumento della produzione è stato spesso bilanciato da un uso eccessivo di fertilizzanti chimici e delle risorse idriche (Goal 6). Inoltre, l'intensificazione dei processi ha generato una serie di esternalità negative e ripercussioni che, ancora oggi, sono alla base dei recenti cambiamenti climatici (Goal 13) e del progressivo esaurimento dello stock di risorse disponibili.

---

<sup>4</sup> Il Triple Bottom Line (TBL; Elkington, 1998) è l'approccio individua nelle tre sfere dell'ambiente, della società e dell'economia l'essenza della sostenibilità di un sistema. Nonostante le numerose critiche, soprattutto teoriche, cui questa articolazione della sostenibilità in dimensioni è stata sottoposta nel tempo (Lehtonen, 2004), il TBL sembra rappresentare un valido strumento pratico per organizzare la valutazione del livello di sostenibilità di un determinato sistema.

<sup>5</sup> Ciò permette di articolare ulteriormente la definizione di sostenibilità della filiera agroalimentare, chiarendo che per "condizione di sostenibilità" si intende la capacità del sistema di rispondere a obiettivi di mantenimento nel lungo periodo di soddisfacenti condizioni ambientali, sociali ed economiche.

A metà degli anni '80, il ripensamento di questo modello di sviluppo favorisce un percorso, noto come modernizzazione riflessiva, che accresce il “livello di attenzione” da parte dei processi agricoli verso la qualità dei prodotti e la tutela delle risorse naturali. Il comportamento di un consumatore sempre più esigente e consapevole, un vero e proprio “consum-attore”, ha certamente indirizzato il cambiamento di paradigma, favorendo, attraverso un consumo civico e responsabile, una transizione di regime sociotecnico, un percorso di innovazione condiviso, co-prodotto, tra cittadini, che sempre più domandano qualità e sicurezza alimentari e produttori chiamati a garantirle. L'attività agricola diviene così multifunzionale, svolgendo funzioni economiche, ambientali e sociali<sup>6</sup> (Goal 15). Nel paradigma di sviluppo agroindustriale, le filiere agroalimentari sono sempre più globalizzate, il che determina un progressivo allontanamento dei luoghi di produzione da quelli di consumo. In questi sistemi di produzione e commercializzazione la sostenibilità viene garantita da una serie di norme e vincoli che impongono la certificazione di qualità e sicurezza dei prodotti, dalla fase di produzione fino a quella della distribuzione (si pensi alle certificazioni Global Gap,

---

<sup>6</sup> a) Da un punto di vista economico, l'agricoltore è chiamato a produrre beni sicuri, introducendo una serie di adattamenti strutturali nelle filiere e innovazioni in grado di garantire la cosiddetta tracciabilità e rintracciabilità dei prodotti che finiscono sulla tavola dei cittadini; b) da un punto di vista ambientale, l'agricoltura è obbligata, dai nuovi indirizzi di politica economica, ad introdurre modelli di produzione sostenibile (si pensi allo sviluppo dell'agricoltura biologica), criteri di gestione obbligatoria nei quali la sostenibilità ambientale è requisito fondamentale per accedere ai corposi finanziamenti previsti per il settore primario (si pensi alla politica agricola dell'Unione Europea); c) da un punto di vista sociale, infine, l'agricoltore svolge un ruolo fondamentale, come dimostra lo sviluppo di modelli di agricoltura sociale, che favoriscono il reinserimento sociale delle persone con disabilità (mentale, fisica, dipendenza da droghe, alcool, ecc.).



IFS, ecc.). Il rispetto della sostenibilità richiede una maggiore responsabilità sociale dell'impresa, che costruisce la propria reputazione attraverso l'invio di veri e propri segnali di qualità al consumatore circa l'affidabilità e l'etica dei processi di produzione (ad esempio, rispetto e tutela dei diritti dei lavoratori). La sostenibilità tende a passare anche attraverso processi agricoli sempre più tecnologici: innovazione oggi può significare maggiore sostenibilità anche nel paradigma agroindustriale (Goal 9), basti pensare all'agricoltura di precisione, che sempre più si sta affermando per generare sistemi di smart farming, dove il controllo dei processi consente sia il risparmio delle risorse e la tutela dell'ambiente, sia di aggredire, dunque, con maggiore efficacia ed efficienza, il problema della lotta allo spreco e alla fame (Goal 2). In opposizione al paradigma agroindustriale, nel paradigma dello sviluppo rurale integrato, il sistema agroalimentare diviene parte di un sistema territoriale che valorizza le risorse endogene, naturali e umane. Lo sviluppo rurale guarda allo sviluppo locale come sviluppo alternativo e strumento per contrastare la povertà nei territori rurali marginali (Goal 1). In quest'ambito, l'agricoltura è un anello importante di un modello di sviluppo territoriale che integra altre attività del territorio rurale, quella turistica (si pensi alle strade del vino), quella ambientale e quella artigianale. Qui la sostenibilità implica capacità di rafforzare la resilienza dei territori rurali marginali, dove la diversificazione

economica è alla base della moderna ruralità e sinonimo di maggiore persistenza<sup>7</sup>. La sostenibilità alimenta un'agricoltura che opera all'interno di alternative food networks, basate su processi di rilocalizzazione dei circuiti di produzione e consumo responsabile (Goal 12), che si articolano su due prospettive: la prospettiva dell'origine<sup>8</sup> e quella della riconnessione<sup>9</sup>.

Queste reti alternative iniziano ad essere co-prodotte anche in ambienti più vasti, soprattutto le scuole, come dimostrano le sempre più numerose iniziative di distribuzione di alimenti provenienti dalle filiere corte, o comunque con certificazione di qualità legata all'origine o al metodo biologico. La sostenibilità, oltre alla valenza ambientale, assume anche i tratti del “giusto prezzo” nei confronti di chi produce e non può competere nelle filiere agroalimentari moderne, a causa di una forza contrattuale troppo spostata a valle della filiera. Esperienze di successo iniziano a emergere anche in aree meno sviluppate, dove l'agricoltura di comunità e le filiere corte diventano strumento di redistribuzione del valore aggiunto agroalimentare, a beneficio degli agricoltori. La multifunzionalità agricola viene qui interpretata nella sua accezione “forte”, dove le dimensioni sociali, economiche

---

<sup>7</sup> Qui la sostenibilità è l'obiettivo in grado di migliorare la qualità della vita delle popolazioni rurali, anche attraverso una migliore disponibilità di servizi per la popolazione, come le tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

<sup>8</sup> Qui ricadono le produzioni tipiche (DOP, IGP, ecc.), beni di qualità unica che sono espressione della tradizione e della memoria storica dei luoghi, conoscenza tacita incorporata nei prodotti.

<sup>9</sup> La reputazione del prodotto è mediata dal produttore connesso al consumatore nei circuiti alternativi, come i farmer's markets, mercati contadini, oppure nella semplice vendita diretta aziendale.

e ambientali rafforzano un modello di sviluppo sostenibile e resiliente, in grado di reagire alle pressioni competitive e di offrire alternative di successo in aree svantaggiate.

### ***3.2 Il ruolo dell'innovazione nella sostenibilità dell'agroalimentare***

L'intensificarsi del processo di globalizzazione e l'avvento della crisi economica che ha colpito negli ultimi anni i mercati internazionali, impongono, soprattutto alle imprese agroalimentari, la ricerca di nuovi approcci strategici per sopravvivere sul mercato globale. Al tempo stesso, la necessità di garantire la sicurezza e la salubrità dei prodotti offerti, di contribuire alla preservazione delle risorse naturali, ma soprattutto, di rispondere alle crescenti preoccupazioni espresse dalla società, richiedono la capacità di sviluppare strategie innovative per valorizzare la qualità offerta. Sulla base di tali premesse ci soffermiamo sull'innovazione, quale motore dello sviluppo sostenibile nel settore agroalimentare in termini economici, ambientali e sociali, dedicando particolare attenzione al contributo che tale fattore può offrire in termini di diversificazione, promozione e valorizzazione della qualità dei prodotti offerti.

L'innovazione è diventata una questione chiave nella discussione sul rapporto tra agricoltura e sostenibilità (es. FAO, 2012; EIP-AGRI, 2013; FAO, 2013; IPES-FOOD, 2015; Global Harvest Initiative, 2016). In generale, vi è un ampio consenso sul ruolo critico dell'innovazione per rendere l'agricoltura non solo più competitiva,

ma anche sostenibile. In effetti, l'innovazione agricola è considerata vitale per affrontare le sfide per lo sviluppo dell'agricoltura, l'adattamento ai cambiamenti climatici e il raggiungimento della sicurezza alimentare (IAASTD, 2009; EC, 2016; UNCTAD, 2017). Innovazioni e tecniche moderne possono rafforzare la resilienza del sistema alimentare, migliorare l'efficienza delle risorse in agricoltura, e garantire l'equità sociale contribuendo così al raggiungimento della sicurezza alimentare sostenibile (HLPE, 2017). L'Unione Europea ha posto l'accento sull'innovazione come un elemento chiave per realizzare la trasformazione verso un'agricoltura sostenibile (Hermans et al., 2010; Dwyer, 2013). Il gruppo di esperti ad alto livello sulla sicurezza alimentare e la nutrizione (HLPE, 2017) ha identificato conoscenza e tecnologia come criticità emergenti per la sicurezza alimentare e la nutrizione. Poiché esistono opinioni divergenti sull'idoneità delle diverse innovazioni e tecnologie per migliorare la sicurezza alimentare in modo sostenibile in diversi contesti e per diversi tipi di utenti, ad esempio nel contesto dell'agricoltura su piccola scala e delle filiere agroalimentari (es. Peano et al., 2015), HLPE (2017) raccomanda di valutare tutte le innovazioni e le tecnologie rispetto agli impatti ambientali, economici e sociali a lungo termine. Tale valutazione dovrebbe prendere in considerazione non solo la sostenibilità tecnica e la redditività economica, ma anche la compatibilità ambientale e la giustizia sociale in ogni contesto d'uso.

Il mantenimento e la valorizzazione dei giacimenti ambientali, il rispetto per il benessere e per la salute della collettività, l'equità nella remunerazione delle risorse e la salvaguardia delle identità territoriali, rappresentano variabili chiave per impostare strategie di ottimizzazione responsabile nel settore agroalimentare. Tuttavia, appare fondamentale sottolineare come tali strategie, debbano necessariamente mirare alla valorizzazione dell'intero sistema di valori socio-economico-ambientali che concorre alla generazione della qualità dei prodotti agroalimentari, e soprattutto alla comunicazione incisiva di tali valori ai consumatori finali, attivando, in tal modo, un circolo virtuoso di sviluppo sostenibile.

Le imprese agroalimentari, sempre più consapevoli delle loro responsabilità e del loro ruolo sociale, richiedono lo sviluppo di strategie di marketing innovative, basate sui principi di sostenibilità e caratterizzate da un forte orientamento alla società. Le crescenti preoccupazioni di ordine socio-economico e ambientale attribuiscono alle imprese che operano nel settore agroalimentare un ruolo centrale nella realizzazione di un percorso di sviluppo orientato alla sostenibilità. Lo scenario di riferimento del settore va richiedendo, infatti, nuove risposte in funzione del rallentamento dei ritmi globali della crescita, dei sempre più numerosi casi di inquinamento ambientale, di depauperamento delle risorse naturali, così come delle preoccupazioni per la salute pubblica, sempre più interessata dall'incremento delle

malattie croniche<sup>10</sup>. La salute, però, è messa a rischio anche da fattori ambientali che indirettamente possono, ad esempio, determinare una contaminazione dei prodotti alimentari. Ad ogni modo, questo nuovo scenario di riferimento, negli ultimi anni, sta determinando sempre di più un ripensamento dell'agire delle imprese in un'ottica di sostenibilità. In particolare, l'impresa agroalimentare è chiamata ad andare oltre se stessa, rivedendo le sue funzioni alla luce di un maggior orientamento verso la società, superando il ruolo di semplice agente economico per acquisire sempre più la funzione di traino per il benessere della società. L'Unione Europea, al riguardo, suggerisce di guardare alle determinanti di questi nuovi orientamenti come a veri e propri motori di innovazione, in grado di innescare meccanismi di sviluppo sostenibile (Commissione Europea, 2008). Ciò, naturalmente, impone di guardare al ruolo innovatore dell'impresa, riconoscendo nelle loro responsabilità una condizione imprescindibile per l'acquisizione di un posizionamento competitivo sostenibile. Il processo evolutivo che attualmente sta interessando il settore agroalimentare, oggi vede l'innovazione come la principale leva per garantire uno sviluppo sostenibile del settore e nel suo sistema di riferimento<sup>11</sup>. Ciò è testimoniato dalla moltiplicazione a livello globale di azioni e

---

<sup>10</sup> Le malattie croniche vedono tra i principali fattori di rischio l'obesità, l'abuso di alcol, cattive abitudini alimentari, stili di vita sedentari o l'ipertensione arteriosa.

<sup>11</sup> Ad esempio, se da un lato cresce l'interesse, a livello scientifico oltre che istituzionale e produttivo, per prodotti come ad esempio i functional foods che hanno lo scopo di ottimizzare il benessere fisico e ridurre il rischio di malattie, dall'altro, si accende sempre di più il dibattito sulle soluzioni possibili provenienti in maniera sempre più incisiva dalle moderne biotecnologie, dalle nanotecnologie o dall'impiego di Organismi Geneticamente Modificati (OGM). Tali interessi fanno

progetti implementati dalle imprese per fornire un contributo a una causa sociale o ambientale e che vedono coinvolte le diverse funzioni dell'impresa: dalla produzione alla distribuzione e al marketing fino alle numerose forme in cui l'impresa svolge il suo ruolo di agente territoriale.

Oggi l'Unione Europea definisce l'innovazione come il fattore chiave non solo per la creazione di una maggiore occupazione, per la costruzione di una società più verde e per il miglioramento della nostra qualità della vita, ma anche per il mantenimento della competitività sui mercati globali<sup>12</sup>. L'accezione dell'innovazione quale indirizzo privilegiato per lo sviluppo sostenibile dei settori economici rappresenta così un tema cruciale nelle moderne economie dell'informazione e della conoscenza. A fronte di tali impulsi il settore agroalimentare ha reagito con un impegno crescente delle imprese in una gestione sempre più competitiva delle informazioni che, secondo un approccio evolucionista, testimonierebbe l'attivazione da parte del settore stesso di un processo innovatore che interessa il prodotto, il processo e l'organizzazione, mentre, la ricerca della competitività si è andata sempre più confrontando con l'obiettivo della sostenibilità socio-economica e ambientale (Dosi, 1982).

---

sì che la produzione di beni e la prestazione di servizi siano tutti proiettati nella soddisfazione di valori, bisogni e desideri espressi dalla società e dai consumatori.

<sup>12</sup> In particolare, essa va sempre di più perseguendo l'innovazione sostenibile, ovvero, innovazioni di prodotto, di processo e organizzative, in grado di assicurare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica dei diversi settori che contribuiscono allo sviluppo della società.

Ci soffermiamo sul crescente consolidamento del vincolo tra fenomeni innovativi, agroalimentare e sviluppo sostenibile. Tale legame, in verità, può essere analizzato da due differenti prospettive. Da un lato, il ricorso all'innovazione come fattore di animazione per la sostenibilità del settore agroalimentare viene perseguito per assicurare la sostenibilità socio-economica e ambientale del settore stesso, dall'altro, per far sì che il settore contribuisca al mantenimento nel tempo e nello spazio delle condizioni economiche, sociali e ambientali che determinano lo sviluppo umano nel complesso e, quindi, non solo lo sviluppo di uno specifico settore<sup>13</sup>. Se da un lato tali orientamenti costituiscono dei veri e propri propulsori dell'innovazione, dall'altro, essi hanno determinato un'evoluzione del sistema agroalimentare che è andata sempre più pretendendo strategie di produzione, di logistica e distribuzione, così come di informazione e comunicazione innovative, ispirate ai principi di sostenibilità e connotate da un forte orientamento alla responsabilità.

Il processo evolutivo che attualmente sta interessando il settore agroalimentare, così, oggi vede l'innovazione come la principale leva per garantire uno sviluppo sostenibile del settore e nel suo sistema di riferimento. Innanzitutto, la stretta connessione tra competitività e innovazione, costituisce una garanzia per uno

---

<sup>13</sup> L'accresciuta sensibilità dei consumatori ai temi della salute, dell'ambiente o dell'equità e la relativa ricerca di un miglioramento del benessere e della qualità di vita, hanno stimolato un interesse crescente verso il complesso di attività da intraprendere non solo al fine di orientare l'impresa sempre più verso la società, ma soprattutto per generare una visione d'impresa strettamente connessa ad un impegno umanitario, sociale o ambientale.



sviluppo economico sostenibile del settore agroalimentare in quanto permette di far perdurare nel tempo la capacità di acquisizione di vantaggi competitivi sia dei first mover che dei detentori di specifiche e nuove competenze e conoscenze (Knudson et al., 2004).

In termini sociali, l'inclusività dell'innovazione spinge poi a una diffusione capillare delle innovazioni in campo agroalimentare sia tra le imprese, in quanto apportatrice di crescenti opportunità, che tra i consumatori, che possono beneficiare di una progressiva riduzione dei prezzi e di un minor costo per l'acquisizione delle informazioni sulla salute, sull'ambiente di produzione o sui territori di riferimento. In termini ambientali, infine, il processo di *greening*, avviato dalla Politica Agricola Comunitaria e sostenuto dalla progressiva integrazione delle politiche di ordine ambientale nello sviluppo del settore agricolo e alimentare, riconosce proprio nell'innovazione la chiave di volta per assicurare nel tempo e nello spazio l'integrità dei fattori naturali, delle risorse ambientali e paesaggistiche<sup>14</sup>. In tale ottica, l'innovazione, garantendo la diminuzione dei costi di produzione o dell'impatto ambientale e sociale, l'aumento della disponibilità di capitale nel lungo periodo come pure della quota di mercato, si pone come vero e proprio strumento per la sostenibilità dei processi interni ed esterni dell'impresa, delle sue relazioni con il mercato, con i consumatori e con la società nel suo complesso. In verità,

---

<sup>14</sup> Si tratta di fattori che si configurano come veri e propri beni primari per l'impresa agroalimentare e che arricchiscono di significato i relativi prodotti.

relativamente al settore agroalimentare, l'applicazione del concetto di innovazione si presta a numerose interpretazioni. Interessando l'intero sistema, tali innovazioni sono il risultato di progressi scientifici in campo agro-biotechologico<sup>15</sup>, nel campo dell'alimentazione, in campo ambientale, ma anche nel campo della logistica e della comunicazione<sup>16</sup>. In tale contesto, si fa sempre più strada l'impresa innovatrice che rivede la propria filosofia di gestione alla luce di una nuova missione improntata sulla società e orientata al soddisfacimento di interessi generali comuni. La produzione di beni, la prestazione di servizi e lo sviluppo dell'innovazione sono tutti proiettati nella soddisfazione di valori, bisogni e desideri espressi dalla società e dai consumatori. Si tratta di un orientamento testimoniato dalla moltiplicazione a livello globale di azioni e progetti implementati dalle imprese per fornire un contributo a una causa sociale, nell'ambito del perseguimento di un obiettivo pur sempre commerciale.

### ***3.3 Innovazione sostenibile e qualità alimentare***

Le crisi sanitarie e gli scandali alimentari, che negli ultimi anni hanno interessato il settore agro-alimentare, hanno inciso significativamente sull'opinione pubblica,

---

<sup>15</sup> Volti ad esempio ad incrementare le risorse alimentari globali offrendo però agli agricoltori opportunità di protezione e miglioramento dei raccolti unitamente ad un uso più efficiente delle risorse naturali.

<sup>16</sup> Dagli organismi geneticamente modificati agli alimenti funzionali si va all'agricoltura di precisione, allo sviluppo delle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei diversi settori produttivi e, quindi, a una visione del settore in costante evoluzione, o meglio, rivoluzione.

creando una diffusa preoccupazione sulla qualità, sulla salubrità e sulla sicurezza dei prodotti stessi. Al tempo stesso, lo stretto legame esistente fra salute e alimentazione, l'impatto dell'attività agricola sull'ambiente, la familiarità e interdipendenza dei prodotti con il territorio di produzione impongono agli operatori delle filiere agroalimentari, di valutare gli stimoli e le richieste provenienti dalla domanda, soprattutto in termini di maggiore eticità sia dei prodotti che delle strategie aziendali (Briamonte e Hinna, 2008). Questi mutamenti di scenario, hanno posto gli attori delle filiere agroalimentari di fronte a nuove sfide commerciali imponendo il ricorso a strategie innovative capaci di sostenere la qualità dei prodotti offerti. Tuttavia, appare necessario che le produzioni agroalimentari di qualità siano in grado di garantire non solo un'equa remunerazione agli operatori del settore e la soddisfazione delle esigenze espresse dai clienti/consumatori, ma anche assicurare una gestione sostenibile dei giacimenti ambientali, intesi come risorse naturali e paesaggistiche; concorrere al miglioramento della salute collettiva e all'incremento della qualità della vita; contribuire al mantenimento dell'equilibrio territoriale e alla promozione della diversità delle aree rurali; tramandare alle nuove generazioni il proprio valore simbolico, in termini di storia, cultura e tradizioni dei territori di provenienza.

La qualità dei prodotti agroalimentari, dunque, non deve riferirsi semplicemente agli aspetti nutrizionali, sensoriali, organolettici ed igienico-sanitari, tradizionalmente considerati, ma deve essere interpretata in una accezione più

estesa che tenga conto degli aspetti ambientali, sociali, culturali e territoriali. Ne deriva, dunque, che con riferimento ai mercati agroalimentari dei Paesi avanzati, il concetto di qualità va inteso come un insieme di valori, riferibili ad una quantità di attributi diversi, ciascuno dei quali, assume una maggiore o minore importanza a seconda del tipo di prodotto e del segmento, o della nicchia, di mercato al quale il prodotto è destinato (Carbone, 2006). L'insieme di questi valori è riconducibile a una domanda di consumo sempre più critica, esigente e diversificata che costituisce il motore fondamentale di innovazione sostenibile nel settore agroalimentare (Esposti, 2005).

In considerazione delle recenti tendenze della domanda alimentare, è possibile identificare alcune direttrici di sviluppo della domanda di qualità espressa dal consumatore, capaci di generare fermento innovativo nel settore agro-alimentare: *Healthy living*, intesa come l'affermazione di uno stile di vita salutistico<sup>17</sup>; *Convenience as a way of life*<sup>18</sup> e *Sympathetic food production* che si riferisce al

---

<sup>17</sup> L'incremento delle aspettative di vita, gli aumenti dei costi sanitari legati ad una maggiore insorgenza di patologie correlabili a errate abitudini alimentari, la ricerca di migliori standard di qualità, hanno determinato un significativo cambiamento nella domanda alimentare sempre più orientata verso prodotti con forte connotato salutistico. Di conseguenza si sono affermate nell'industria alimentare la sperimentazione e l'utilizzo di tecnologie innovative mirate alla realizzazione di prodotti specifici quali prodotti light, dietetici e functional foods, che rappresentano oggi un segmento di mercato in rapidissima evoluzione, sia nel contesto internazionale che nazionale.

<sup>18</sup> La maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro e l'evoluzione delle caratteristiche della famiglia, hanno contribuito ad affermare un nuovo tipo di domanda *time saving*, orientata ad alimenti che permettano al consumatore di soddisfare le esigenze primarie e contemporaneamente, di risparmiare tempo per gli acquisti, la preparazione e il consumo di cibo. Tale orientamento ha favorito l'intensificarsi degli investimenti in ricerca ed innovazione nell'industria alimentare a

modo in cui gli alimenti vengono prodotti e alle tecnologie di produzione utilizzate. Negli ultimi anni si sono affermati, infatti, modelli di consumo che hanno come denominatore comune la modalità di scelta del bene, che prende in considerazione gli effetti sociali e ambientali del ciclo di vita del prodotto, discostandosi dal semplice consumo utilitaristico, poiché attribuiscono valore ad altre componenti del prodotto con particolare riferimento alle conseguenze o gli effetti della sua produzione e commercializzazione sull'ambiente e sul benessere collettivo (Briamonte e Hinna, 2008). In questo senso, gli sforzi innovativi nel settore agroalimentare si sono rivolti all'identificazione di prodotti e di processi capaci di combinare gli aspetti economici, ambientali<sup>19</sup> e sociali<sup>20</sup> della sostenibilità. Solo puntando su questa accezione estesa della qualità alimentare, sarà possibile, soprattutto per le piccole e medie imprese che operano nel settore, fronteggiare le sfide sempre più pressanti del mercato e rispondere alle esigenze dei nuovi modelli

---

supporto dei cosiddetti convenience food, ossia prodotti che consentono un notevole risparmio di tempo nelle varie fasi del processo di acquisto, preparazione e consumo.

<sup>19</sup> Gli aspetti ambientali riguardano la salvaguardia dell'ambiente naturale, la preservazione della biodiversità e del benessere degli animali. Esempi significativi in tal senso sono ravvisabili non solo nella crescente diffusione dei prodotti derivanti da agricoltura biologica o da lotta integrata, di prodotti eco-friendly e certificati, ma anche dalla recente affermazione delle diverse forme di filiera corta, come i Gruppi d'Acquisto Solidali.

<sup>20</sup> Gli aspetti sociali, invece, si riferiscono alla capacità di migliorare le condizioni di benessere umano in termini di sicurezza, salute, nutrizione, istruzione e rispetto delle libertà fondamentali. Si collocano in tale contesto sia quei prodotti o processi, che garantiscono il rispetto dei diritti dei lavoratori e delle minoranze, quali ad esempio i prodotti del Commercio Equo e Solidale e i sistemi di certificazione etica, sia le innovazioni che mirano al miglioramento del benessere in termini di salubrità e sicurezza alimentare, quali ad esempio le certificazioni di rintracciabilità di filiera e di qualità. Al tempo stesso, è possibile collocare in tale ambito le diverse innovazioni che mirano a garantire un maggiore livello di benessere degli animali, tra le quali rientrano ad esempio alcuni schemi di certificazione specifici quali Freedom Food, Neuland e Label Rouge, che però non trovano applicazione in Italia, e alcune iniziative volontarie di etichettatura.

di consumo responsabile e sostenibile, che si stanno affermando negli ultimi tempi. In questo contesto, anche le strategie di promozione e valorizzazione della qualità, devono essere rilette in una nuova veste, quali attività strategiche e operative, orientate a migliorare la creazione di valore del prodotto agendo contemporaneamente non solo sul fronte dell'attribuzione del valore da parte del consumatore e della società più in generale, finalizzato alla promozione di forme di consumo consapevoli, ma anche sull'efficacia economica, ambientale e sociale dei processi di produzione da parte del sistema delle imprese.

### ***3.4 Marketing e sostenibilità nell'agroalimentare***

L'attenzione per la salute, il rispetto per l'ambiente e il territorio, l'interesse per i prodotti di qualità sono le preoccupazioni principali della società moderna e queste, come descritto precedentemente, possono essere considerate anche come driver per l'attivazione dei processi innovativi nelle imprese agroalimentari (Commissione Europea, 2008). I percorsi di sviluppo che stanno caratterizzando il settore agroalimentare sono diversi se non opposti: stretto legame alla tradizione e al territorio o agricoltura hi-tech con nuovi prodotti realizzati mediante l'utilizzo di modificazioni genetiche o bio/nanotecnologie<sup>21</sup>. Il consumatore è tanto libero

---

<sup>21</sup> Attorno a questi ultimi, si è sviluppato un dibattito tra favorevoli e contrari ma vi è anche la consapevolezza che si tratta di una delle frontiere più avanzate e promettenti della ricerca e dell'innovazione tecnologica, i cui effetti vanno attentamente valutati in termini di benessere per la società e costi per i diversi ambiti applicativi in cui possono essere utilizzati. L'Unione Europea ha deciso di non vietare la loro produzione o introduzione sul mercato, ma ha imposto l'etichettatura OGM free, lasciando piena libertà di scelta di acquisto.

quanto ormai disorientato dalle molteplicità qualitative degli alimenti e questo potrebbe determinare comportamenti di acquisto non razionali. In tale contesto, è necessario un atto di responsabilità delle imprese per aiutare il consumatore ad acquisire e sviluppare conoscenze per maturare scelte consapevoli. Di conseguenza si delineano nuove strategie imprenditoriali caratterizzate dal superamento dell'esclusività degli interessi economici per favorire e valorizzare il ruolo sociale dell'impresa agroalimentare. Queste ultime, tuttavia, considerate le influenze che con le loro attività possono esercitare sui costumi, sulle attitudini e sulla cultura della società, nel riformulare le proprie strategie competitive sono chiamate a confrontarsi con obiettivi più generali come lo sviluppo sostenibile. Tutto ciò, sta determinando l'avvento di un nuovo orientamento strategico di impresa che segna il passaggio, prima, dal prodotto al mercato e, poi, dal consumatore alla società complessivamente considerata. Tuttavia, perseguire un completo orientamento alla società non può manifestarsi nella sola adozione di innovazioni di prodotto, processo o organizzative sostenibili, ma è necessario che a tal fine le imprese acquisiscano una maggiore consapevolezza delle proprie responsabilità nei processi di sviluppo della società e su di esse definiscano nuove strategie di valorizzazione. Negli ultimi tempi, la diffusione a tutti i livelli (istituzionale, imprenditoriale, sociale) dell'interesse alla sostenibilità non poteva essere trascurata, infatti, si sta assistendo allo sviluppo del concetto di marketing sostenibile che, a differenza delle accezioni precedenti, segna il superamento dell'interesse per uno specifico aspetto

del benessere (ad es. il green marketing) ampliandone i confini a tutta la società. I suoi obiettivi sono individuabili nella riduzione dei conflitti generati tra bisogni privati e bisogni collettivi e nel superamento del divario sociale ed ecologico (Scott, 2003). Tali approcci teorici del marketing sono di supporto a un orientamento strategico alla società in quanto permettono di coniugare obiettivi di profitto non solo con le esigenze immediate del singolo consumatore, ma anche con quelle di lungo termine dell'insieme dei consumatori e della società (Baccarani, 2010). In tale ottica, si determina un'evoluzione delle responsabilità d'impresa con un progressivo ampliamento delle stesse.

Per quanto il settore agroalimentare sia tra i più sensibili e responsabili alla realizzazione e alla preservazione degli interessi della collettività, le sue specificità non consentono una trasposizione diretta degli approcci al marketing appena presentati (Antonelli, 2004). Di conseguenza, si sono sviluppate numerose riflessioni sulla caratterizzazione del marketing agroalimentare e, quindi, su come integrare in esso l'approccio alla società. Una possibile soluzione è rappresentata dalla combinazione degli strumenti tradizionali del marketing agroalimentare attivandoli secondo l'approccio del marketing sostenibile, ovvero nel rispetto dei principi della sostenibilità. Espressione di tale logica, può essere la definizione di strategie di valorizzazione delle produzioni agroalimentari di qualità ispirate a temi di rilevanza sociale. In tale contesto assume un ruolo centrale il grado di responsabilità maturato dalle imprese. Questa scelta, tra l'altro, oltre a favorire la



collettività, rappresenta la modalità operativa più coerente per assicurarsi uno sviluppo competitivo di lungo periodo, considerato che la sostenibilità è ormai ritenuta una condizione imprescindibile per uno sviluppo duraturo. Possiamo, quindi, parlare di strategie di valorizzazione responsabile intese come la combinazione di strumenti operativi utilizzati nel rispetto dei principi della sostenibilità e finalizzati sia a soddisfare sia ad influenzare i modelli di consumo verso una maggiore consapevolezza. Tali strategie sono finalizzate, quindi, alla promozione di forme di consumo consapevoli e attente all'impegno sociale, ambientale, territoriale delle imprese, ed in termini più generali, alla diffusione di una nuova cultura alimentare orientata ai principi della sostenibilità. La definizione di strategie di valorizzazione responsabile non può avvenire sulla base degli obiettivi generali della sostenibilità, ma è necessario individuare macro interessi sociali legati alle diverse dimensioni dello sviluppo e interconnessi con l'agroalimentare su cui poi intervenire<sup>22</sup>. Il rispetto per la salute, il mantenimento dell'integrità ambientale e l'identità culturale territoriale saranno le variabili chiave per intercettare la valorizzazione responsabile, ovvero, i punti di contatto tra i

---

<sup>22</sup> Un primo macro interesse può essere identificato nella salute, intesa come obiettivo sociale che le imprese agroalimentari hanno l'obbligo di rispettare e garantire con l'offerta di prodotti salubri e sicuri; al tempo stesso, come espressione delle molteplici relazioni esistenti tra i modelli di consumo e il mantenersi sani. Rispetto a queste ultime, gioca un ruolo fondamentale l'informazione del consumatore. Altra area di interesse è rappresentata dall'ambiente, sia per le relazioni dirette, processo produttivo-impatto sull'ambiente, sia per le interdipendenze esistenti fra ambiente e qualità del prodotto. Infine, considerata la centralità dell'agroalimentare nei processi di sviluppo dei territori e, allo stesso tempo, la valenza dell'unicum territoriale nell'essere fonte di vantaggio competitivo per i prodotti agroalimentari, un macro interesse può essere individuato nell'identità culturale.

diversi perimetri di azione dell'impresa (mercato, società, territorio e ambiente) che esprimono la sua capacità di stare sul mercato, e al tempo stesso, di assicurare e promuovere la salute, salvaguardare l'ambiente e custodire l'identità culturale di un territorio.

Per quanto l'attivazione di queste strategie di valorizzazione dipenda dall'impegno dell'impresa al rispetto dei principi della sostenibilità e agli interessi della società, il loro successo e la loro diffusione sono strettamente connessi al supporto delle istituzioni e al coinvolgimento attivo dei consumatori. Nello specifico, considerato che le strategie di valorizzazione responsabile mirano a soddisfare interessi sia di carattere pubblico sia di carattere privato, diviene determinante riuscire a creare delle sinergie tra le azioni delle imprese responsabili e quelle programmate dalle istituzioni. Queste ultime, tra l'altro, riconoscendo gli effetti positivi di azioni ispirate ai principi della sostenibilità, potrebbero attivare politiche a loro supporto. Tali interventi dovrebbero essere finalizzati non solo al sostegno economico delle imprese o agli aspetti coercitivi (regolamentazioni, norme, ecc.), ma anche all'adeguamento del sistema di riferimento per favorire le imprese che hanno già intrapreso questo percorso e stimolare quelle che considerano ancora la sostenibilità come un freno al proprio sviluppo<sup>23</sup>. Mentre, per coinvolgere un maggior numero

---

<sup>23</sup> In tal senso, ad esempio, per le imprese orientate alla società, potrebbero essere utile avere a disposizione sul territorio competenze e professionalità qualificate per la definizione di strategie di comunicazione sostenibile, di conseguenza diviene importante adeguare il sistema formativo per il loro sviluppo.

di imprese, un'azione necessaria è promuovere a tutti i livelli una nuova cultura imprenditoriale fondata sulla responsabilità. Altra variabile essenziale, per il successo e la diffusione delle strategie di valorizzazione responsabile, è l'esistenza di una domanda sostenibile. Se l'orientamento alla società e di conseguenza l'introduzione di strategie di valorizzazione responsabili sono nati proprio per soddisfare i consumatori che richiedevano il rispetto dei loro valori e dei principi della sostenibilità, nel contempo, queste strategie, promuovendo modelli di consumo sostenibili e responsabili finalizzati ad accrescere la consapevolezza della non neutralità dell'atto di acquisto e dell'esistenza di nuovi doveri sociali accanto al semplice perseguimento di utilità e piacere (Briamonte e Giuca, 2010), possono generare un circolo virtuoso per la diffusione dell'orientamento alla società nelle imprese intercettando la domanda dei consumatori responsabili e favorendo il suo sviluppo futuro. Attraverso la valorizzazione responsabile, le imprese agroalimentari possono riuscire a favorire un cambiamento culturale volontario nella società soddisfacendo interessi economici, ma contribuendo a migliorare il benessere degli individui con il loro consenso e la loro collaborazione.



## CAPITOLO 2

### LA VISIONE DI NETWORK SULLA SOSTENIBILITÀ

---

#### 1. LA PROSPETTIVA IMP

##### *1.1 IMP Group*

IMP Group è un network informale e internazionale di centinaia di studiosi che si occupa di diversi argomenti, in particolare marketing, acquisti, innovazione, sviluppo tecnologico e management da una prospettiva interattiva, in un contesto B2B. Il lavoro del gruppo IMP comprende anche la ricerca su reti pubblico-private, politiche e questioni scienza-tecnologia-impresa. Il gruppo si contraddistingue per un approccio dinamico allo scambio economico, per una ricerca empiricamente guidata sulle interazioni inter-organizzative e per una rete informale di ricercatori che formano una attiva comunità internazionale.

La prima caratteristica appena citata pone enfasi sui processi di interazione che avvengono all'interno e tra gli attori aziendali che formano relazioni commerciali nel tempo. Le relazioni di business sono percepite come non solo implicanti rapporti economici, ma anche processi di scambio sociale, informativo e tecnologico che influenzano e modificano nel tempo gli attori che interagiscono. Una conseguenza importante è che i ricercatori di IMP vedono l'interazione, che può portare ad adattamenti, come parte dei processi di apprendimento ed innovazione

organizzativi. Anche le relazioni di business sono viste come interconnesse, cioè eventi o cambiamenti in una relazione di business ne influenzeranno altre correlate, sia dirette che indirette.

La prospettiva IMP vede il mercato configurato come una rete e le imprese che ne fanno parte sono “nodi” della rete interdipendenti dalle risorse e dalle attività di una serie di altri attori. Una conseguenza importante è che le singole aziende e manager dipendono da controparti specifiche nelle loro strategie, ovvero come formulano e attuano pratiche strategiche. Per condurre l’analisi dell’interazione nelle relazioni e nelle reti aziendali, i ricercatori dell’IMP utilizzano una serie di strumenti analitici, come il modello Interaction, il modello ARA (Activity-Resource-Actor), che approfondiremo meglio in seguito, ed il modello 4R (4 risorse).

Il Gruppo IMP presenta una tradizione di ricerca che pone l’accento su studi empiricamente basati su come le aziende agiscano effettivamente e sui vari effetti che emergono quando le imprese e altre organizzazioni interagiscono. Sulla base del presupposto di attori aziendali interdipendenti, un segno distintivo degli studi IMP è che il marketing, gli acquisti, lo sviluppo tecnologico, l’innovazione, la gestione strategica e la logistica devono essere studiati nel contesto di relazioni e reti commerciali specifiche.

Mentre la questione dell’interdipendenza tra le imprese oggi è abbastanza riconosciuta, la comprensione dei vari effetti e della complessità dell’interdipendenza nelle reti aziendali è ancora agli inizi, non da ultimo a causa

del panorama aziendale in continua evoluzione di oggi. In un mondo sempre più globalizzato e digitalizzato, il panorama aziendale interattivo in evoluzione richiede modi per comprendere come gli effetti di interazione si diffondano nelle reti globalizzate che a loro volta possono essere basate su nuovi modelli di business.

### **1.2 La rete industriale**

L'approccio alla rete industriale si basa sulla comprensione che la capacità di un'azienda di operare, apprendere e svilupparsi si costruisca sul suo livello di interazione con altre imprese (Håkansson, 1982; Håkansson & Snehota, 1995). Le relazioni commerciali e l'interazione che avviene tra gli attori attraverso di esse, sono quindi fondamentali per le aziende per apprendere come le risorse "interne" possono o vengono utilizzate da altri, come le risorse degli altri possono essere combinate e utilizzate e quanto è importante che le attività possano essere adattate reciprocamente per aumentare l'efficienza di particolari operazioni. Attraverso l'interazione con gli altri, le relazioni di business possono anche portare all'innovazione: lo sviluppo, la produzione e l'uso di nuove soluzioni (Håkansson & Waluszewski, 2007). Pertanto, poiché le relazioni di business non solo consentono gli scambi economici, ma anche l'apprendimento, l'insegnamento e l'innovazione come parte di tali scambi, sono trattate come risorse chiave per le imprese.

In una prospettiva di rete, le imprese sono incorporate in strutture simili a reti di attività e risorse rappresentate da altre imprese e attori (Håkansson & Snehota, 1995). Ciò implica che in un dato momento la singola azienda è coinvolta in una serie di operazioni (es. Produzione, distribuzione, ricerca e sviluppo) che dipende da uno specifico insieme di risorse, che abbraccia i confini organizzativi di un insieme di altre aziende. Queste aziende, attività e risorse sono quindi interdipendenti: ogni entità funziona in un modo specifico a causa dell'inclusione delle altre (Håkansson & Waluszewski, 2002). Poiché le aziende dipendono fortemente da altre aziende per ottenere l'accesso a risorse chiave (come conoscenze, componenti tecniche, competenze e operazioni strategiche), il confine tra l'ambiente interno ed esterno dell'azienda diventa sfocato. Ciò è dovuto ai legami (tra attori), ai collegamenti (tra attività) e alle connessioni (tra risorse) che si formano attraverso i confini aziendali tramite l'interazione e gli investimenti ripetuti nel tempo in operazioni specifiche (Håkansson & Johanson, 1992). Molteplici studi empirici hanno dimostrato che di solito le aziende formano legami stretti con un insieme più piccolo di fornitori e clienti cruciali, oltre a una selezione di altri tipi di relazioni (Ford et al., 2003).

Di conseguenza, la singola azienda è fortemente influenzata dalla sua posizione di rete (Håkansson & Johanson, 1992); il modo in cui la singola impresa può mantenere e modificare legami, connessioni e collegamenti dipende da come si relaziona con gli altri attori della rete. La posizione dipende dalle caratteristiche



dell'azienda, dalle sue risorse e attraverso quali tipi di relazioni è collegata al resto della rete, nonché da quali tipi di attori fanno parte di quest'ultima. La posizione di rete definisce come l'impresa può mobilitare le risorse ed impegnarsi in processi di creazione di valore.

## **2. LA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE ATTRAVERSO L'APPROCCIO IMP**

### ***2.1 Il ruolo dell'interazione***

Sulla base dei presupposti di base dell'approccio della rete industriale, propri della prospettiva di IMP Group, Havensid, De Boer e Holmen (2015) presentano delle proposizioni che dovrebbero essere importanti per le aziende nelle reti di fornitura che perseguono pratiche commerciali più sostenibili. Queste proposte riguardano 1) la posizione in rete dell'azienda, 2) l'adattamento tra soluzioni esistenti e nuove nei processi di innovazione e 3) i tipi di relazioni commerciali. La rilevanza di queste proposizioni viene studiata considerando tre aspetti della letteratura Supply Chain Management (SCM)<sup>24</sup>. In primo luogo, come la rete interna ed esterna dell'azienda si relazionano rispettivamente alle pratiche sostenibili. In secondo luogo, il tipo di attori identificato come motore o ostacolo allo sviluppo di una

---

<sup>24</sup> Date le molteplici definizioni di SCM susseguitesi negli anni, per chiarezza, nel 2007 "The Council of SCM Professionals" ha definito che il Supply Chain Management "comprende la pianificazione e la gestione di tutte le attività coinvolte nella ricerca, nella fornitura, nella conversione e nella gestione delle attività logistiche. Include, inoltre, la coordinazione, l'integrazione e la collaborazione con i partner della supply chain, che possono essere fornitori, intermediari, fornitori di servizi, e clienti. In poche parole, il SCM integra e coordina la supply chain e la gestione dei rapporti tra i vari attori della supply chain stessa".

maggior sostenibilità nelle reti di fornitura. In terzo luogo, l'impatto dei tipi di relazioni commerciali sulla maggior sostenibilità, ovvero la connessione tra il grado di interazione inter-organizzativa ed il raggiungimento di reti di fornitura più sostenibili. Due delle tre proposizioni sono ritenute molto rilevanti, la terza lo è implicitamente. Gli stessi autori identificano la necessità di ulteriori studi di sostenibilità e SCM con una prospettiva di rete.

*Proposizione 1:* nel caso della sostenibilità, la posizione di rete dell'azienda dovrebbe influenzare i modi in cui può mobilitare le risorse attraverso la rete al fine di creare vantaggi reciproci da operazioni più sostenibili.

Il modo in cui le imprese sono inserite in reti di attività e risorse interdipendenti ha conseguenze dirette sul processo di realizzazione dell'innovazione. Le strutture tecnologiche e organizzative specifiche, nonché i modelli di investimento, si formano man mano che le attività e le risorse vengono modellate in relazione l'una all'altra nel tempo attraverso i confini organizzativi (Håkansson & Waluszewski, 2007). Se qualcosa di nuovo deve creare valore per gli attori che formano questo modello, deve adattarsi alla struttura esistente di attività e risorse. In caso contrario, l'intera struttura dell'attività/risorsa ed il modello di investimento devono cambiare, il che naturalmente è molto costoso per tutti i soggetti coinvolti. Ciò cambia la prospettiva dell'innovazione in quanto deve essere unica e rivoluzionaria. Piuttosto, per creare valore sia per i produttori che per gli utenti, le nuove soluzioni devono

essere compatibili con le strutture tecnologiche e organizzative esistenti. Questo porta alla seconda proposizione:

*Proposizione 2:* nel caso di sviluppo di prodotti, servizi e processi più sostenibili, l'argomentazione di cui sopra implica che se tali soluzioni possono adattarsi alle operazioni esistenti, alle strutture delle risorse e alle relazioni commerciali di una rete di fornitura, dovrebbero essere meno costose da implementare.

All'interno dell'approccio di rete industriale è stato proposto che il ruolo che le relazioni aziendali possono svolgere per l'apprendimento e l'innovazione dipende dal livello di interazione tra gli attori coinvolti (Håkansson & Prencert, 2004; Cantillon, 2010).

Lo schema di classificazione in Figura 1 mostra come il contenuto, cioè il livello di interazione di diversi tipi di relazioni, denota ciò che gli attori possono apprendere e sviluppare/cambiare in relazione l'uno con l'altro, facendo riferimento al modello ARA, che approfondiremo meglio in seguito. Le diverse categorie di interazione vanno dallo scambio puro, dove non c'è relazione e quindi nessuno scambio o sviluppo di conoscenza, al networking, che implica una profonda interazione tra diverse parti che possono apprendere e adattarsi collettivamente di conseguenza. In una prospettiva di rete, il networking è il modo più efficiente per apprendere ed innovare; adattando reciprocamente le risorse e le attività all'interno della rete in modo da creare un migliore adeguamento, ci sono buone possibilità che questi cambiamenti creino effettivamente vantaggi per più parti cioè produttori e utenti.

Non è in alcun modo privo di problemi coinvolgere ed essere coinvolti con diversi attori nei processi di cambiamento e apprendimento. Spesso le relazioni e le interazioni di business coinvolgono sia la cooperazione che i conflitti (Ford et al., 2003). Questo porta alla terza e ultima proposizione:

*Proposizione 3:* nel caso della sostenibilità, le relazioni di business dovrebbero avere un ruolo importante da svolgere nella creazione di valore reciproco o condiviso da pratiche commerciali più sostenibili per più parti.

	<b>Actor bonds</b>	<b>Resources ties</b>	<b>Activity links</b>
<b>Pure exchange</b> - no relationship or exchange of knowledge	-	-	-
<b>Minor social exchange</b> - repetitive exchanges, short time horizon, <i>single relationship</i>	Some social sentiments	Some degree of orientation in relation to the counterpart's resources. Can be both one/two-sided.	Some degree of orientation in relation to the counterpart's activities. Can be both one/two-sided.
<b>Technical exchange</b> - short term or long term, <i>single relationship</i> , maintaining flexibility	Know how to work together in relation to a specific technology or activity	Minor changes in facilities and business units concerning specific technology and projects. Often one-sided.	Minor changes in related activities, often one-sided.
<b>Cooperation</b> - short term or long term, repetitive, <i>single relationship</i>	Know how to adapt to each other in relation to different types of technologies/activities	Mutual changes in several types of resources	Mutual changes in joint and related activities
<b>Networking</b> - long term, <i>involving third party</i> -several relationships	Know how to systematically relate to several parties in co-managing resources and activities (dyad<-> triad<-> network)	Mutual changes in relation to several parties in several types of resources	Mutual changes in relation to several parties in joint and related activities

*Figura 1 - Interazione e adattamenti / cambiamenti nei collegamenti, connessioni e legami (Fonte: sviluppato da Cantillon, 2010).*

Per riassumere la relazione tra sostenibilità ed interazione aziendale, utilizziamo questo schema di classificazione per distinguere quali tipi di relazioni vengono segnalate come connesse allo sviluppo di reti di fornitura più sostenibili.

Nel primo caso, il puro scambio, le pratiche aziendali sostenibili non possono essere condivise in diade o in rete; nel secondo caso è improbabile che accada. Nello scambio tecnico capita che le pratiche aziendali sostenibili possano essere condivise in relazione a una particolare tecnologia o attività nella diade, ma molto probabilmente unilaterale. Nella cooperazione, è probabile che le pratiche aziendali sostenibili siano condivise in relazione a diverse tecnologie e attività in diade e nel networking in relazione a diverse risorse e attività nella rete.

Sulla base di quanto appreso dalla letteratura, in cui le relazioni commerciali a lungo termine, basate sulla fiducia ed interrelate, sono identificate come vitali per realizzare reti di fornitura sostenibili, le due categorie che hanno la capacità di guidare la sostenibilità sono, pertanto, la cooperazione ed il networking. Mentre la cooperazione si riferisce alla collaborazione tra due parti della diade, il networking si riferisce a diversi attori che interrelano le loro risorse e attività tra loro. Per quanto riguarda la sostenibilità, la cooperazione offre quindi l'opportunità, per esempio, a un singolo fornitore e acquirente di apprendere in relazione l'uno con l'altro e sviluppare pratiche sostenibili all'interno della diade. Il networking, d'altra parte, implica che diversi livelli di fornitori e/o acquirenti apprendano dalle pratiche degli

altri e possano adattarle collettivamente. Quest'ultimo appare il modo più efficace nella realizzazione di reti di fornitura più sostenibili.

## **2.2 Il modello ARA**

Di seguito, descrivendo il modello ARA, si delinearanno meglio alcune tipologie di interazione che avranno un peso differente per lo sviluppo della sostenibilità aziendale all'interno della rete.

Il modello ARA cattura sia il contenuto che l'interrelazione delle relazioni di business attraverso, e tra, tre dimensioni - Attori, risorse e attività (Håkansson et al., 2009). Le relazioni di business sono concettualizzate come aventi tre livelli in cui le interdipendenze si formano nel tempo attraverso adattamenti reciproci. Legami di risorse rappresentano combinazioni di risorse sia materiali che immateriali. Questo può riguardare ad esempio le caratteristiche dei prodotti e dei processi di produzione in fase di sviluppo congiunto o particolari combinazioni di conoscenze fatte tra le parti. I collegamenti tra le attività rappresentano gli sforzi di imprese per creare operazioni interaziendali più efficienti. Ad esempio, possono essere ottenuti vantaggi reciproci collegando i servizi di trasporto di un'impresa ai processi di produzione di un'altra. Le relazioni hanno anche una dimensione sociale in quanto, nel tempo, creano legami tra le controparti riguardo agli atteggiamenti e ai comportamenti reciproci (es. Håkansson e Snehota, 1995; Håkansson e Johanson; 1992; Håkansson, 1987).

Va notato che ciò che costituisce un attore è correlato a come influisce su una particolare relazione o rete, che può rappresentare obiettivi aziendali o non aziendali ed incentivi (Crespin-Mazet e Dontenwill, 2012). Pertanto, in relazione al nostro obiettivo di ricerca, il quadro non rappresenta solo gli attori economici, ma riconosce anche l'influenza di attori non imprenditoriali (ovvero varie forme di stakeholder che possono avere un impatto diretto o indiretto). Inoltre, l'interrelazione delle relazioni di business suggerisce che le modifiche ai legami, alle connessioni, ai collegamenti di una relazione, avranno effetti diretti e indiretti su un'altra relazione di business (compresi i rapporti con attori non aziendali) delle parti coinvolte.

Nell'analizzare il contenuto specifico dell'interazione, Håkansson e Prencert (2004) e Cantillon (2010) sviluppano tipologie basate su diversi livelli di interazione in termini di cambiamenti che si creano su ciascun lato di una o più relazioni nel tempo. L'assunto analitico è che l'adattamento e l'apprendimento tra le controparti dipendano dal livello di interazione tra gli attori coinvolti. L'interazione deve avere contenuti o caratteristiche specifiche per risultare in qualsiasi apprendimento o cambiamento sostanziale. Queste caratteristiche si riflettono nelle modifiche che sono state apportate ai legami, alle connessioni e ai collegamenti delle relazioni distinte e che hanno portato a conoscenze specifiche alle parti coinvolte.

Mentre la tipologia originale sviluppata da Håkansson e Prekert (2004) contiene più di tre categorie, riportate anche nello schema in Figura 1, troviamo che le tre seguenti, utilizzate anche da Håkansson e Ingemansson (2011), siano adeguate per rappresentare la relazione tra il tipo di interazione e implementazione del cambiamento verso la CS. Pertanto, abbiamo rimosso le prime due categorie: scambio puro e scambio sociale minore. Inoltre, mentre la tipologia originale si concentrava sulla dimensione delle risorse, utilizziamo tutti e tre i livelli del modello ARA per delineare il tipo di cambiamento che ha avuto luogo: nei legami degli attori, nelle connessioni delle risorse e nei collegamenti delle attività.

Lo scambio tecnico si riferisce a una situazione in cui avviene l'adattamento come effetto del modo in cui l'oggetto scambiato, come un prodotto, deve essere correlato alla parte che acquista o che vende. Potrebbe essere necessario un adattamento in termini di come si inserisce nelle operazioni esistenti di una delle parti e alcuni piccoli cambiamenti possono aver luogo nelle risorse e nelle attività correlate. Tuttavia, ciò si verifica come parte di mutamenti interni in una delle parti e non necessariamente attraverso situazioni di apprendimento interattivo dovute a cambiamenti articolari. Pertanto, può comportare solo modifiche limitate in connessioni, legami o collegamenti come effetto di una parte che implementa la trasformazione.

La cooperazione, d'altra parte, comporta progetti comuni e adattamenti reciproci, nel senso che entrambe le parti avranno bisogno di apprendere e adattare risorse e



attività specifiche in relazione tra loro per risolvere un problema, basandosi sullo scambio di conoscenze e sull'adattamento. Di conseguenza, entrambe le parti possono impegnarsi nella risoluzione dei problemi attraverso un'interazione che non sarebbe possibile lavorando separatamente. In questa categoria, è probabile che vengano apportate modifiche a tutte e tre le dimensioni della relazione: connessioni, legami e collegamenti.

Il networking contiene le stesse caratteristiche di interazione di quelle della cooperazione, ma richiede anche il coinvolgimento di (almeno) una terza parte. Qui, diverse parti hanno interesse a risolvere lo stesso problema e si impegnano in processi di apprendimento e adattamento reciproci. Questo provoca la combinazione e il confronto di più interfacce di attori, risorse e attività, che a loro volta aumentano il livello di complessità nell'interazione e, quindi, nei processi di apprendimento e adattamento.

Come notato anche da Andersson e Sweet (2002), per poter cambiare la propria posizione all'interno della rete più ampia e per influenzare la posizione degli altri, l'impresa dovrà utilizzare queste variazioni in termini di collegamenti stretti e ampi così come i rapporti diretti e indiretti.

### **3. GLI ATTORI DELLE RETI SOSTENIBILI**

Nel contesto globale e competitivo di oggi, l'affermazione più usata è che il valore per i clienti sia creato lungo l'intera supply chain e che questo dipende fortemente

da come i diversi attori (non la singola azienda focale) siano in grado di fronteggiare e conciliare le esigenze dei vari stakeholder e di raggiungere opportuni livelli di prestazione in tutti gli ambiti di rilievo. Tale prospettiva acquisisce nell'ambito della sostenibilità un ruolo ancor più fondamentale e critico (Jaegler e Sarkis, 2014). Un'organizzazione non è più sostenibile del suo supply network (Krause et al., 2009) e tale considerazione diventa ancora più sfidante se si pensa alla realtà odierna dove grosse porzioni delle operations aziendali sono affidate all'outsourcing. Foerstl et al. (2015) ben rappresentano questa configurazione della catena del valore di un prodotto immaginandola con una forma piramidale, dove la base rappresenta il valore creato dai fornitori, mentre la punta è il contributo dell'azienda focale e degli attori a valle della supply chain.

Un primo problema concreto che un'azienda incontra quando possiede un parco fornitori di cui ignora il grado di sostenibilità del business è il rischio di vedere annullati tutti gli sforzi fatti internamente sul fronte sostenibilità. Il concetto alla base è che se anche un'azienda fosse particolarmente attenta al mondo della sostenibilità implementando pratiche e avviando progetti speciali, è sufficiente che anche un solo fornitore di una specifica linea di prodotto risulti negligente o, peggio, per niente sostenibile per rendere l'intero sforzo della catena di fornitura nullo (Caniëls et al., 2013). In altre parole, il vero impatto che un'azienda genera è funzione dei fornitori scelti, delle richieste che fa loro e delle attività che vengono svolte congiuntamente (Tate et. al, 2012).

Un secondo problema, non meno importante, è legato alla reputazione aziendale. Sempre più spesso il consumatore finale sceglie prodotti e marchi in base alla reputazione dell'azienda, elemento legato strettamente alle performance di sostenibilità (Lai et al., 2010). Non è un caso che le grandi campagne di sensibilizzazione delle ONG (per esempio Greenpeace o WWF) utilizzino immagini e temi ad alto impatto emotivo per ottenere l'effetto desiderato. In tal senso Hajmohammad e Vachon (2015) hanno studiato e identificato varie strategie di gestione della fornitura al fine di fronteggiare il rischio reputazionale: è possibile adottare un approccio di rifiuto del rischio, una sua mitigazione tramite il monitoraggio, una sua mitigazione tramite la collaborazione e infine anche una accettazione del rischio stesso.

L'inclusione degli altri attori della supply chain e specialmente dei fornitori, non è tuttavia una semplice questione di opportunità. Da una parte vi sono studi che indicano i benefici derivanti dalla realizzazione di pratiche di sostenibilità con essi: i risultati di Yang et al. (2013), ad esempio, evidenziano che un saggio mix di pratiche interne ed esterne di collaborazione può portare a risultati molto positivi in termini di performance di sostenibilità. Diversi studi, come Vachon e Klassen (2006), Seuring e Müller (2008), Seuring e Gold (2013) si spingono oltre, provando addirittura la necessità di tale inclusione, a costo del non ottenimento del risultato di un business più sostenibile.

Seuring e Müller (2008) sono tra i primi ad aver analizzato i tipi di relazione instaurate tra fornitore e azienda cliente con una prospettiva dell'acquirente. Gli autori identificano nel loro lavoro due differenti approcci per la gestione della sostenibilità a livello di supply network: il primo ha l'obiettivo principale di fornire un completo inquadramento e una valutazione del fornitore per di minimizzare le possibilità di scarse o pressoché nulle performance di sostenibilità; tutto ciò al fine quindi di garantire che i livelli minimi imposti dalla legislazione siano garantiti. Il secondo approccio mira invece a una dinamica più collaborativa per facilitare ed incrementare lo sviluppo di nuove soluzioni di prodotto/servizio per il mercato, con una chiara attenzione alla sostenibilità. Schaltegger e Burritt (2014) hanno ulteriormente approfondito la classificazione, evidenziando con le loro analisi come il secondo approccio porti alla creazione di nuove opportunità per le aziende in termini di nuovi clienti e un maggior vantaggio competitivo.

Ciò non toglie che un'azienda possa decidere di investire sforzi nel semplice monitoraggio, realizzando azioni di studio e mappatura della fornitura come, per esempio, la realizzazione di audit ambientali, richieste di certificazioni, indagini in loco e simili. Sono numerosi gli studi che enfatizzano l'importanza dell'implementazione di azioni di monitoraggio al fine del raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità (Miemczyk et al., 2012; Bai e Sarkis, 2014). Ma il monitoraggio non è tutto. Vachon e Klassen (2006) per primi hanno dichiarato l'importanza dell'affiancamento alle azioni di monitoraggio, le iniziative di

collaborazione con i fornitori, utili per far evolvere l'intero supply network verso una condizione di maggiore sostenibilità. La letteratura inoltre sottolinea la necessità di un più corposo investimento in termini di sforzi in queste azioni, spingendo verso un'integrazione e uno sviluppo dei fornitori in ottica di sostenibilità che si ripercuote più o meno direttamente in un vantaggio per la azienda focale (Akamp e Müller, 2013; Beske e Seuring, 2014; Ionescu-Somers e Seifert, 2014).

Si può sostenere, dunque, che un approccio più collaborativo sia la chiave del successo per l'ottenimento di un supply network più sostenibile nel medio-lungo termine (Seuring e Müller, 2008b; Gimenez e Tachizawa, 2012; Akamp e Müller, 2013; Stiller e Gold, 2014). Gimenez e Tachizawa (2012) hanno rilevato che solo la contemporanea implementazione di pratiche di monitoraggio e collaborazione permette l'effettivo aumento delle performance di sostenibilità. Il monitoraggio dei supplier può essere considerato il primo step del programma di sostenibilità. Un approccio più collaborativo arriva di conseguenza e diventa pressoché necessario affinché gli attori coinvolti lungo la supply chain possano lavorare insieme e condividere la conoscenza e le rispettive competenze al fine di raggiungere l'obiettivo di una piena implementazione dei programmi di sostenibilità.

La letteratura scientifica nel suo complesso suggerisce quindi che il ruolo dei fornitori in tale contesto è chiave e cruciale e che le aziende focali non possono rinunciare ad interessarsi alla cura di tali relazioni. Carter e Easton (2011) hanno

indicato come necessari, approfondimenti in diverse aree della sostenibilità, tra le quali spicca anche il supplier engagement. Tuttavia, il dibattito scientifico più o meno recente si è concentrato principalmente sullo studio di queste relazioni adottando un punto di vista delle aziende clienti (e spesso aziende focali). Beske e Seuring nel 2014 rilevano come la maggior parte degli studi inerenti il Sustainable Supply Chain Management (SSCM) si concentri sull'azienda focale partendo dal presupposto che essa è tipicamente la più influente e potente lungo la supply chain e quindi la vera iniziatrice del processo di trasformazione verso la sostenibilità. Uno studio condotto da Brammer et al. (2011), su 194 articoli scientifici riguardanti la sostenibilità nel contesto del supply chain management, ha rilevato come solo l'8% dei contributi abbia come focus il fornitore e solo un altro 8% si interessi alla relazione fornitore-cliente. Foerstl et al. (2015) sostengono che i meccanismi e i driver che spingono i fornitori ad avviare progetti e iniziative di sostenibilità sono ancora relativamente inesplorati. Specificatamente sulla dimensione delle relazioni tra fornitore e cliente, si può poi affermare che sono pochi gli studi che coniugano un'analisi approfondita delle dinamiche di collaborazione, comprendendo pratiche e tratti caratteristici dei soggetti coinvolti, considerando specialmente il punto di vista del fornitore (Brandenburg et al., 2014; Ayuso et al., 2013).

Non è tuttavia un solo e semplice cambio di punto di vista. Considerare la prospettiva del fornitore in tali dinamiche significa piuttosto comprendere anzitutto chi è il singolo fornitore con il quale ci si interfaccia. Gimenez e Sierra (2013)

individuano nel loro studio, ma anche a livello generale, una fondamentale mancanza nell'attuale letteratura scientifica che si trasforma in pesante limite: non è possibile parlare solamente a livello generale e teorico. In altre parole, lo specifico fornitore che si prende in considerazione e con il quale si collabora ha delle caratteristiche uniche che lo contraddistinguono da tutti gli altri. Si pensi per esempio a quanto in un portafoglio clienti questi siano differenti gli uni dagli altri. Anzitutto in termini di rilevanza sul totale degli acquisiti (sia in termini economici che in termini di numerosità fisica di prodotti forniti nel caso di prodotti tangibili). Ma anche in termini di strategicità o di tipologia di prodotto offerto. A rendere ulteriormente unico ciascun soggetto possono essere poi variabili come la storia passata, il clima instaurato tra i due attori, il grado di condivisione di informazioni; infine, non per importanza, altrettanto fondamentali possono essere le caratteristiche proprie dell'azienda fornitrice (e non solo della collaborazione instaurata).

Affrontando il tema della sostenibilità, considerare l'unicità del fornitore significa comprendere il suo profilo di sostenibilità, quali pratiche sono implementate, con quali sforzi e con quale prospettiva. Considerato tutto ciò, si è resa evidente la necessità nel mondo accademico di un ulteriore approfondimento delle tematiche legate alla gestione della relazione da un punto di vista del fornitore. Una relazione di successo instaurata o instaurabile tra fornitore e azienda cliente non può prescindere da una rigorosa e puntuale analisi su ciascun fornitore presente nel

portafoglio aziendale. Nel caso di studio illustrato nel Capitolo 3, e analizzato in quello successivo, si descriverà il punto di vista dell'azienda soprattutto in quanto fornitore di prodotti, non tralasciando la sua posizione di impresa centrale, quindi anche di azienda-cliente.

#### **4. DRIVER DELLA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE: PROSPETTIVA IMP E LETTERATURA CLASSICA A CONFRONTO**

##### ***4.1 La debolezza della teoria classica***

Si può definire “Corporate Sustainability” (CS) o sostenibilità aziendale, un insieme di “attività - volontarie per definizione - dimostranti l’inclusione di attività sociali e preoccupazioni ambientali nelle operazioni aziendali e nelle interazioni con gli stakeholder” (Van Marrewijk, 2003, p.102). Questa definizione contiene il concetto di stakeholder (Freeman, 2010), che viene tipicamente utilizzato per mappare i requisiti di individui e gruppi che influenzano o sono influenzati dalle attività di un’impresa centrale. Mentre la letteratura sulla CS è costituita da diversi flussi e concettualizzazioni (Hahn, Figge, Aragón-Correa e Sharma, 2017; Baumgartner, 2014), la teoria degli stakeholder tende a dominare il discorso scientifico (Johnsen et al., 2017). Alcuni studiosi entrano nel dibattito assumendo che le attività di CS “ideali” dovrebbero soddisfare i requisiti dei molteplici stakeholder, come azionisti, dipendenti, clienti, gruppi di pressione e comunità (Lozano et al., 2015; Stubbs e Cocklin, 2008; Dyllick e Hockerts, 2002). Tuttavia, la maggior parte degli studiosi



nell'area della CS concorda sul fatto che, dato il tempo e le risorse limitati, ogni azienda dovrebbe dare priorità alle preoccupazioni sociali e all'ambiente più rilevanti per le sue operazioni commerciali (Eccles e Krzus, 2015; Porter e Kramer, 2011). Passando alla teoria degli stakeholder (Mitchell et al., 1997), ne consegue che le attività di CS nella pratica rifletteranno gli stakeholder da cui dipende l'impresa focale, che rappresentata dai suoi manager, è vista come l'attore centrale della sua rete circostante, mentre altri stakeholder sono visti come entità statiche (Johnsen et al., 2017). Sottovalutare le dinamiche delle relazioni inter-organizzative è la debolezza della teoria classica degli stakeholder. Esistono, inoltre, poche conoscenze sistematiche sulle strategie scelte dagli attori quando si comincia a dare priorità all'inclusione delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle operazioni aziendali. Lo stato generale della letteratura attuale è che pochi studi vanno in profondità di come le interazioni tra le organizzazioni si svolgono. Come dichiarato da Johnsen et al. (2017, pag. 11), le teorie dominanti degli stakeholder hanno ampiamente ignorato “[...] i meccanismi di interazione tra gli attori [...]” e “[...] in realtà hanno poco da dire sulla gestione delle relazioni [...]”. Poiché le attività di CS sono interattive per definizione (Van Marrewijk, 2003), consideriamo questa debolezza teorica come un fattore limitante nei dibattiti in corso sulla CS.

Inoltre, un numero considerevole di studi empirici sulla gestione della catena di approvvigionamento (Supply Chain Management, SCM) suggerisce fortemente l'apprendimento interattivo come fattore chiave per la CS (es. Mollenkopf et al.,

2010; Seuring e Müller, 2008; Vermeulen e Ras, 2006). Questo in genere riguarda sistemi di condivisione delle informazioni (Van Bommel, 2011) e sforzi di collaborazione per lo sviluppo della conoscenza (ad esempio Young e Kielkiewicz-Young, 2001; Lamming e Hampson, 1996). L'interazione consente l'adattamento e l'apprendimento collettivo tra gli attori coinvolti anche grazie a processi conflittuali.

Sebbene non sia un tema centrale nell'IMP (vedi Johnsen et al., 2017), ci sono diversi esempi di studi che indagano sulla CS come parte della gestione del cambiamento nelle reti industriali (ad es. Crespín-Mazet e Dontenwill, 2012; Baraldi et al., 2011; Andersson e Sweet, 2002). Dal punto di vista dell'interdipendenza delle aziende, questi studi indagano su cosa significhi implementare il cambiamento verso una maggiore CS in termini di sviluppo di relazioni commerciali nuove ed esistenti. In generale, studi precedenti tendono a dimostrare che le reti aziendali consolidate che avviano il cambiamento verso un aumento della CS appariranno spesso molto diverse dopo l'implementazione di tale cambiamento.

Baraldi et al. (2011, p. 840) suggeriscono che particolari attori possono essere forze trainanti dirette per altri a lavorare in modi più orientati alla CS: “[...] l’iniziativa di alcuni attori è importante per indurre altri attori a combinare le loro risorse in nuovi modi per escogitare nuove soluzioni tecniche, nonché identificare quelle replicabili ed economicamente fattibili”. Crespín-Mazet e Dontenwill (2012) ci informano che

le pratiche di CS richiedono che la singola impresa coinvolga altri tipi di attori rispetto alle classiche organizzazioni imprenditoriali, ad esempio le organizzazioni non governative (ONG). Proseguono affermando che la collaborazione con attori non aziendali è “un fattore chiave di successo per sviluppare le risorse e la legittimità dell’azienda nello sviluppo sostenibile” (Crespin-Mazet e Dontenwill, 2012, p. 208).

Dal punto di vista dell’IMP, qualsiasi iniziativa o cambiamento verso un aumento della CS sarà fortemente influenzato dalle relazioni commerciali esistenti e dai precedenti adattamenti apportati a queste relazioni nel tempo. Tuttavia, tali iniziative tendono anche a creare cambiamenti in queste relazioni, nonché a richiedere che ne vengano stabilite di nuove.

#### ***4.2 Gestione interna della sostenibilità***

Contrariamente a quanto sostenuto dagli studiosi IMP, che attribuiscono il processo di sostenibilità all’interazione con il network dell’impresa di riferimento, diversi studi identificano il top management dell’azienda come uno dei driver più importanti per l’implementazione di pratiche sostenibili nell’azienda e lungo tutta la catena di fornitura (ad esempio Handfield et al., 2005; Guinipero et al., 2012). Infatti, solo quando l’impresa centrale ha una strategia aziendale stabilita per la sostenibilità può essere diffusa ad altri. Dey et al. (2011) raccomandano questa come una strategia esplicita: iniziare stabilendo routine interne da una prospettiva

a breve termine e quindi estendere queste pratiche al resto della catena di approvvigionamento da una prospettiva a lungo termine. Un problema principale diventa quindi prima come implementare le nuove pratiche all'interno dell'azienda, e poi come implementarle attraverso la rete di fornitura. Seuring e Müller (2008) identificano i sistemi di gestione come un fattore trainante importante per tale processo.

Un problema di gestione primario identificato in relazione alle attività interne dell'azienda sono i costi diretti e indiretti relativi ai cambiamenti e alle incertezze nel processo di implementazione di una catena di fornitura sostenibile (ad esempio Seuring & Müller, 2008; Walker et al., 2008; Giunipero et al., 2012). Come per qualsiasi progetto di innovazione, cambiare le modalità di lavoro esistenti, così come con chi si lavora (fornitori ecc.), richiede investimenti, i quali sono soggetti a notevoli incertezze riguardo tempistiche ed entità dei benefici economici. Tali dubbi possono essere ridotti attraverso l'acquisizione di conoscenze appropriate, ma a causa della novità della sostenibilità (Mollenkopf et al., 2010) e della sua complessità (Seuring & Müller, 2008) questa è una questione delicata.

Una barriera identificata correlata è la convinzione che esista un compromesso tra prestazioni ambientali ed economiche (Handfield et al., 2005). Si ritiene spesso che, affinché la sostenibilità diventi una pratica implementata all'interno dell'azienda, debba essere fatto a scapito della performance economica. Ciò è in parte collegato alla mancanza di metriche adeguate a misurare la performance ambientale in

relazione alla prestazione economica. Più specificamente, Handfield et al. (2005) sottolineano il problema dell'allineamento della strategia ambientale aziendale con i criteri di prestazione a livello di merce. Una questione principale sembra quindi risiedere nel trasformare le strategie in pratiche effettive che possono anche essere valutate. Questo sembra essere un problema per trovare buoni metodi per farlo, poiché la sostenibilità è una questione complessa da misurare, ma anche per acquisire legittimità per tali aspetti (Walker et al., 2008). In generale, gli indicatori chiave di prestazione economica guidano le aziende, poiché questo è il modo in cui i loro proprietari e azionisti le valutano. Pertanto, diventa difficile legittimare l'uso di altri indicatori e criteri per sviluppare il business e valutare le prestazioni e il successo.

Applicando una prospettiva di innovazione su ciò che denota un'azienda sostenibile, Bommel (2011) afferma una serie di "caratteristiche di innovazione" che dovrebbero guidare la sostenibilità: trasparenza, cooperazione interna, apprendimento attivo, adattamento e una leadership chiara. La loro mancanza o debolezza dovrebbe quindi ostacolare la diffusione di pratiche sostenibili all'interno dell'azienda.

#### ***4.3 Gestione network esterno per la sostenibilità***

Utilizzando la nostra prospettiva di analisi, coerente con quella del gruppo IMP, si possono identificare delle problematiche di gestione della sostenibilità nella rete.

Ciò è in parte dovuto ai problemi generali di gestione nelle supply chain, ma spesso ha a che fare con temi specificamente legati alla sostenibilità. In generale, la sostenibilità aggiunge complessità rispetto alle reti di fornitura più tradizionali, poiché coinvolge questioni ambientali e sociali in relazione a più e diversi attori rispetto a quelli “normalmente” inclusi nella catena di approvvigionamento, amplia e allunga lo spettro delle questioni che devono essere affrontate, nonché con chi (Seuring & Müller, 2008; Crespin-Mazet e Dontenwill, 2012). Una visione comune è che mentre i clienti e le politiche governative sono identificati come i driver principali, i fornitori devono essere “gestiti”. Possono essere sostenitori, ma raramente vengono identificati come conducenti (Walker et al., 2008). In un’indagine su ciò che spinge la partecipazione dei fornitori di piccole e medie dimensioni a partecipare ai programmi Green Supply Chain (GSC), Lee (2008, p. 186) offre una spiegazione del motivo per cui i fornitori potrebbero avere difficoltà a guidare questi tipi complessi di problemi: “I fornitori delle PMI di solito non dispongono delle informazioni, delle risorse o delle competenze per affrontare le questioni ambientali. Hanno poche competenze nel mettere in atto i cambiamenti tecnici e gestionali che consentirebbero loro di soddisfare gli standard ambientali e sociali emergenti”. Tuttavia, non solo i fornitori non sono visti come fattori trainanti, ma anche come ostacoli diretti. Lee (2008, p. 186) continua: “Di conseguenza, i fornitori delle PMI possono essere una fonte di rischio ambientale e un collo di bottiglia nel perseguire l’obiettivo di una filiera più verde”.

Le aziende che non sono disposte a investire nello sviluppo dei fornitori o ad affrontare le conseguenze legali di un'eventuale cattiva condotta dei fornitori sono anche identificate come un ostacolo centrale all'implementazione della sostenibilità nelle catene di fornitura (Handfield et al., 2005). Sulla base dei risultati di sette studi di casi nell'industria chimica, Leppelt et al. (2013) definiscono tali aziende "sostenitori della sostenibilità". Ciò significa che, anziché sviluppare i rapporti con i fornitori, scelgono di fidarsi del fatto che coltivano i propri codici di condotta e standard di sostenibilità, evitando così i costi del co-sviluppo. Al contrario, i "leader della sostenibilità" lavorano a stretto contatto con i loro fornitori, li guidano nell'implementazione di pratiche sostenibili ed eseguono audit per assicurarsi che vengano applicati i codici di condotta reciprocamente concordati. Queste "aziende leader" hanno una strategia su come gestire la sostenibilità internamente (base, comunicazione, guida, risultato), che poi implementano esternamente attraverso le loro relazioni con i fornitori.

In relazione alla rete di fornitura costituita da una variazione di fornitori in grado/non in grado di supportare il cambiamento, molti degli stessi fattori che vengono identificati come barriere interne all'azienda sono identificati anche nella rete di fornitura esterna, ad esempio la mancanza di legittimità per le questioni di sostenibilità (Walker et al., 2008), la riluttanza a investire (tra i fornitori) a causa di costi e rischi elevati (Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012) e mancanza di trasparenza e la comunicazione nella catena di fornitura (Seuring & Müller, 2008). Pertanto,

molte delle questioni che le aziende devono affrontare internamente sono anche sfide nella rete di fornitura esterna.



## CAPITOLO 3

### IL CASO O.R.T.O. VERDE

---

#### 1. INTRODUZIONE E CENNI STORICI

O.R.T.O. Verde è una società operante nel settore agroalimentare, in particolare nel segmento delle verdure surgelate<sup>25</sup>: trasforma verdure e altre materie prime agricole in prodotti surgelati, principalmente per altre aziende. La sigla O.R.T.O. sta per Organizzazione Regionale Trasformatori Ortofrutticoli. La nascita di Orto Verde<sup>26</sup> è riconducibile alla fondazione di Covalm<sup>27</sup> che è la società partecipante di maggioranza. Nel 2004 Covalm inizia il suo percorso come Organizzazione di Produttori (OP) (Figura 1), grazie ai primi 130 soci che decidono di unire le loro forze per permettere ai produttori agricoli di ottenere un maggior potere contrattuale, promuovere interventi capaci di migliorare la qualità dei prodotti, tutelare l'ambiente e la salute dei consumatori, nonché sostenere e potenziare i processi di produzione rispettosi dell'ambiente e del territorio, per elevare la qualità del prodotto. La mission di Covalm e delle partecipate è promuovere uno sviluppo ecosostenibile e un utilizzo di energia rinnovabile. Nel 2007 Covalm acquisisce lo

---

<sup>25</sup> Secondo l'Istituto Italiano Alimenti Surgelati (IIAS), i 3 canali attraverso cui i prodotti surgelati vengono distribuiti al consumatore sono Retail, Catering (Food Service) e Door to Door, e sono cinque i segmenti che, in termini quantitativi, compongono la gran parte dell'offerta di prodotti surgelati: Vegetali, Patate, Prodotti ittici, Pizze e snack, Piatti ricettati.

<sup>26</sup> O.R.T.O. Verde S.c.a.p.a. (Società consortile agricola per azioni).

<sup>27</sup> C.O.VAL.M. Soc. Coop. Agricola.

stabilimento di trasformazione S.C.A.C. di Cesano di Senigallia (AN) creando la società Orto Verde, con due soci, tra i quali vi era, per l'appunto, Covalm. La gestione diretta di un impianto di trasformazione e surgelazione incentiva la filosofia della filiera corta. Nel 2013 è stato acquisito da Covalm lo stabilimento di produzione a Rotella, in provincia di Ascoli Piceno. Nel 2014 Covalm conta più di 300 soci e due stabilimenti di produzione avviati. Dal 2017 Covalm vede incrementare ulteriormente il numero dei suoi soci arrivando a quota 400. Nel 2019 la crescita di Covalm non si arresta, sono infatti ben oltre 600 i produttori soci provenienti da Marche, Abruzzo, Puglia ed Emilia-Romagna.

L'approccio al mercato è quello di riduzione dei percorsi e dei tempi di lavorazione del raccolto, cioè della filiera corta. La mission di Orto Verde è offrire ai clienti, prodotti di qualità a prezzi di produzione, nonché una tracciabilità dei prodotti per garantire trasparenza e sicurezza per la salute.

Il segmento di mercato delle verdure surgelate è stato caratterizzato in passato da numerosi fallimenti da parte di diverse aziende di stampo prevalentemente industriale, a causa di una mancanza di comunicazione e di interazione con il mondo agronomico. I rischi del settore<sup>28</sup> sono molto alti, i margini piuttosto ridotti e si necessita inoltre di strutture produttive molto efficienti. Per questo motivo lo scenario attuale è essenzialmente caratterizzato da alcuni attori, che, al contrario del

---

<sup>28</sup> I principali rischi del settore agricolo sono: il rischio biologico associato al processo produttivo, l'ambiente fisico-naturale, i fenomeni atmosferici, l'ambiente economico e politico-legislativo.

passato, sono strettamente connessi con i coltivatori. I principali attori del settore in Italia, insieme a orto Verde sono: Orogel Società Cooperativa Agricola, Fruttagei S.C.P.A., Pro Marche Società Cooperativa Agricola. Tutti sono in qualche modo “agricoltori”, in diverse forme associative. Dal 2008 al 2012 l’azienda Orto Verde rilevava dei risultati positivi, ma produceva solo per i grandi clienti del settore, i quali richiedono solitamente grandi quantità delle stesse verdure ogni anno. Questo risulta essere particolarmente sfavorevole per i coltivatori, che invece hanno esigenze di rotazione delle colture, per mantenere una fertilità adeguata del terreno, senza incorrere nella carenza o nell’eccesso di alcune sostanze. Occorreva quindi diversificare maggiormente il portafoglio clienti, sia per rispondere a questa esigenza di diversificazione delle materie prime coltivate, ma anche per non dipendere strettamente da alcuni grandi clienti, determinando una “debolezza” contrattuale.

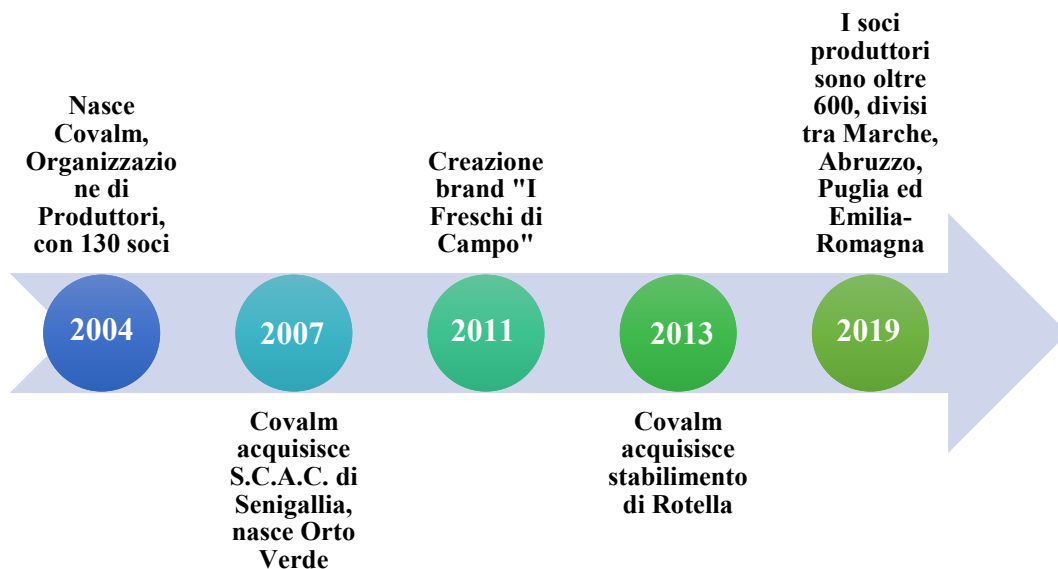
L’ampliamento del portafoglio clienti è stato possibile orientandosi verso il co-packing<sup>29</sup>, soprattutto per la marca del distributore<sup>30</sup>. Orto Verde dal 2008 ha iniziato quindi a produrre per alcune delle marche private dello scenario italiano<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Un “co-packer” o “contract packer”, è un’azienda che produce e confeziona prodotti per i propri clienti.

<sup>30</sup> La marca del distributore, Private Label o marca privata, comprende l’insieme dei prodotti commercializzati nei punti vendita della distribuzione moderna con lo stesso brand dell’insegna o con marchi riferibili all’impresa distributiva.

<sup>31</sup> Nelle produzioni in busta risulta scritta la produzione nello stabilimento di Orto Verde o di Covalm, in quelle in sacchi solo la sede di confezionamento del prodotto, quindi l’azienda produttrice non viene menzionata.



*Figura 1 - La storia di Covalm e di Orto Verde (Fonte: rielaborazione da ortoverde.eu).*

Nel 2011 Orto Verde registra il marchio “I Freschi di Campo”, con il quale vende prodotti surgelati di propria produzione. Inizialmente le vendite stentavano a crescere, data la saturazione del mercato delle verdure surgelate, al contrario della marca del distributore, che ha sostituito diversi brand nel segmento dei surgelati. Anche oggi fa fatica ad affermarsi perché se le vendite non crescono, il prodotto viene rimosso dallo scaffale; al contrario se prosperano, il distributore chiede spesso di inserire lo stesso prodotto tra i suoi articoli con il proprio marchio e Orto Verde è quasi sempre costretta ad accettare per non rinunciare a quel cliente. La produzione per il marchio del distributore è più stabile rispetto a quella per i grandi

clienti, perché questi ultimi sono anche produttori a loro volta, quindi la loro domanda è più oscillante in quanto va ad integrare le carenze delle loro produzioni.

## 2. L'AZIENDA ED IL SUO AMBIENTE

### 2.1 La produzione

Orto Verde ottiene le materie prime attraverso le aziende agricole, associate e non, le quali conferiscono prodotti in Covalm, che li trasferisce così a Orto Verde per la lavorazione nei due stabilimenti di produzione (Figura 2).

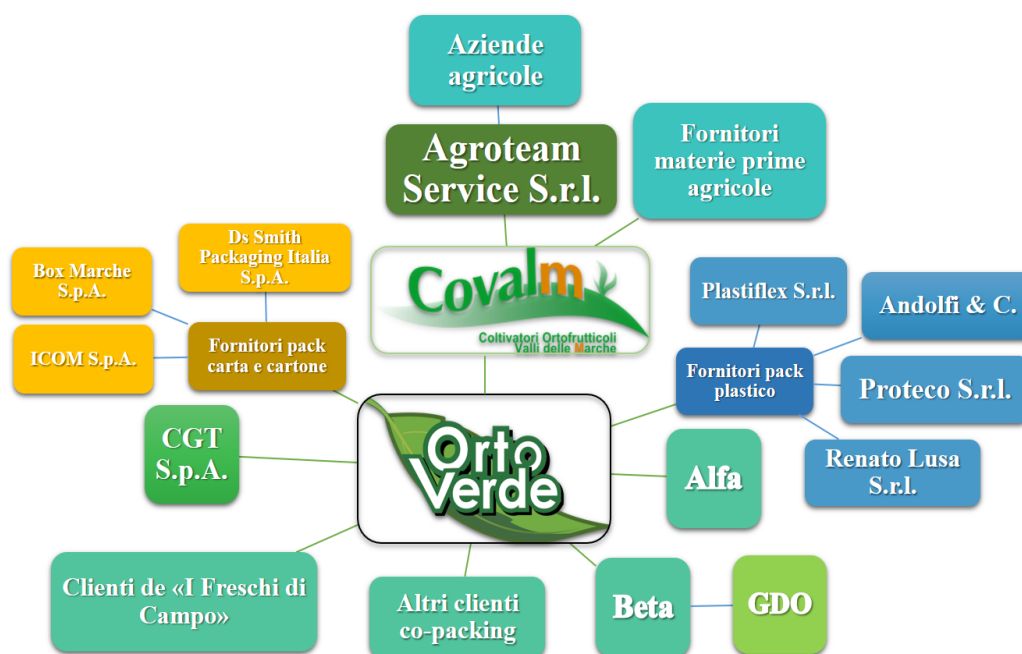


Figura 2 – Il network di Orto Verde (Fonte: elaborazioni personali).

I fornitori di materie prime agricole sono seguiti da un team di agronomi che fanno parte di Agroteam Service S.r.l., società che collabora pressoché in esclusiva con Covalm Holding S.p.A., producendo: piselli, fagioli, fagiolini, prezzemolo,

basilico, porro e verza. La sostenibilità delle aziende agricole è uno dei fattori essenziali per lo sviluppo sostenibile dell'azienda stessa.

I contratti di fornitura sono stabiliti generalmente a seconda dei contratti stipulati con i clienti di Orto Verde. I contratti di vendita di Orto Verde contengono infatti delle quantità indicative, che serviranno a Covalm per stimare le materie prime da acquisire, quindi da far produrre ai propri fornitori agricoli. Attraverso Covalm, si garantisce una filiera completa, spesso a partire dal seme, scelto dagli agronomi, fino ad arrivare alla verdura confezionata in busta; questo, però, solo per alcune tipologie di prodotti, ad esempio i piselli, i quali semi, una volta scelti, vengono distribuiti agli agricoltori, che a loro volta vengono seguiti nella raccolta del prodotto, poi consegnato nello stabilimento produttivo per la trasformazione in prodotto finito, destinato alla vendita. Questo processo permette di raggiungere gli elevati obiettivi di qualità fissati. Altre verdure, come le patate invece, vengono acquistate fresche e poi lavorate, saltando, quindi, la fase di coltivazione. Anche in questo caso ci sono comunque dei controlli molto attenti verso le aziende agricole. I terreni di raccolta dei prodotti agricoli si posizionano generalmente in un'area che si estende per un massimo di 3 ore di trasporto dalla sede degli stabilimenti. Le regioni prevalenti sono Marche, Umbria, Emilia-Romagna, Molise, Puglia e Abruzzo<sup>32</sup>. In particolare, i piselli, hanno delle caratteristiche organolettiche per le

---

<sup>32</sup> In Abruzzo si coltivano principalmente patate e carote biologiche e da produzione integrata.

quali il prodotto deve essere surgelato in un tempo piuttosto ridotto, prima che inizi a deteriorarsi a causa della fermentazione. Orto Verde è il primo produttore in Italia di piselli, in termini di quantità prodotte.

L'azienda, avvalendosi anche di Agroteam, segue tutto l'iter di produzione, dalla scelta del terreno alla semina, dalla raccolta alla lavorazione, dal confezionamento alla distribuzione. I soci Covalm devono rispettare le dettagliate procedure di coltivazione approvate dall'azienda. Ai tecnici poi l'incarico di seguire e controllare tutto l'iter produttivo (Figura 3). Le verdure fresche, prodotte con attenzione ai disciplinari, sono di provenienza regionale e questo permette una lavorazione veloce del prodotto fresco e una trasformazione altrettanto rapida che garantisce la conservazione di tutte le proprietà organolettiche e di gusto per un prodotto sano e genuino. I sistemi informatici, inoltre, consentono la tracciabilità di tutte le verdure surgelate, in assoluta trasparenza e sicurezza dal campo al banco frigo.



*Figura 3 – Orto Verde in sintesi (Fonte: rielaborazione da ortoverde.eu).*

Nell'osservare il mercato a monte di Orto Verde (Figura 2) ci rendiamo conto di come non si riescano a definire i principali fornitori di materie prime agricole dell'azienda in quanto gli acquisti sono particolarmente disgregati: per le diverse

colture si hanno tanti piccoli fornitori differenti, alcuni sono i soci di Covalm, altri, soci e non, sono spesso coinvolti in associazioni. Questo fenomeno è causato dalla frammentazione della proprietà dei terreni agricoli sui quali vengono coltivati i prodotti nelle diverse regioni.

Il prodotto surgelato nello stabilimento produttivo viene imballato prima di essere consegnato al cliente, così Orto Verde si avvale di alcuni fornitori di packaging (Figura 2). Per quanto riguarda il pack in plastica ne abbiamo 4: Andolfi & C., Proteco S.r.l., Plastiflex S.r.l. e Renato Lusa S.r.l. Queste aziende sono molto importanti per Orto Verde in quanto, come vedremo meglio di seguito, contribuiscono alle innovazioni riguardanti l'imballaggio, che rappresenta, oggi sempre di più, un tema legato al discorso di sostenibilità. Tra i fornitori di imballaggi troviamo anche Box Marche S.p.A., Ds Smith Packaging Italia S.p.A. e ICOM S.p.A., per gli approvvigionamenti e gli studi su carta e cartoni.

## ***2.2 Le vendite e le interazioni con le aziende Alfa e Beta***

I prodotti surgelati di Orto Verde sono venduti in diverse modalità. Infatti, una piccola parte della produzione (meno del 5% delle vendite totali) è destinata al marchio "I Freschi di Campo", distribuito in alcune catene della GDO, Discount e Door-to-Door e nel Food Service, un'altra parte è rappresentata dal co-packing e un'altra ancora dalle vendite in cartoni, che andranno a costituire prodotti semilavorati per le aziende clienti. Questi ultimi prodotti, generalmente vegetali



semplici surgelati, come i pomodorini, costituiscono ingredienti che andranno a comporre prodotti surgelati più elaborati, come pizze o sughi pronti surgelati.

“I Freschi di Campo” nel Food Service, è un brand particolarmente competitivo soprattutto per i prodotti biologici, richiesti per legge nelle mense, provenienti dalla zona circostante, per garantirne una maggiore sostenibilità. Nello stesso Food Service non è altrettanto concorrenziale con i prodotti provenienti da agricoltura integrata<sup>33</sup>, dove risente maggiormente della concorrenza dei prodotti non italiani.

Nel Retail i principali clienti del marchio “I Freschi di campo” sono: CE.DI. MARCHE Soc. Coop., D.I.MAR. S.R.L., GEDIMO SRL, Delfrio s.r.l., Esselunga S.p.a., Multicash S.p.A. Questi costituiscono circa l’80% del fatturato<sup>34</sup> (Figura 4).

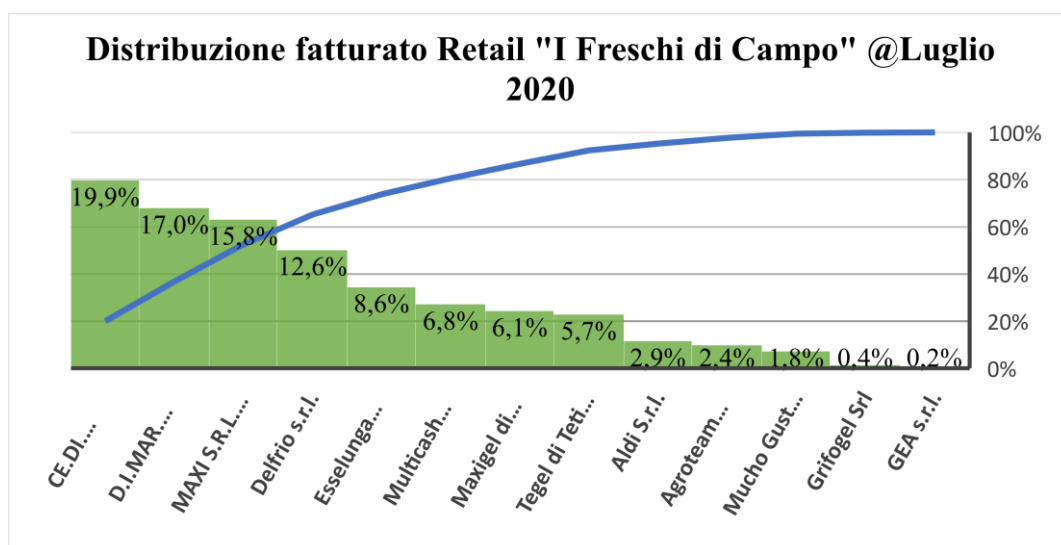
Il marchio è di inserimento del prodotto nel mercato, non è destinato a restare sullo scaffale a causa della saturazione del mercato delle verdure surgelate, pertanto:

“Non è una leva fondamentale”, come afferma il Sales Manager.

---

<sup>33</sup> L’agricoltura integrata è un metodo di produzione agricola che tende a ridurre l’utilizzo di prodotti chimici di sintesi, integrandoli con mezzi biologici, genetici e/o colturali. Generalmente chi adotta un metodo di coltivazione agricola integrata aderisce ad un disciplinare di produzione, redatto dall’ente pubblico o dal consorzio di tutela di quella produzione agricola, in cui sono stabiliti i principi attivi, le dosi e le epoche di somministrazione dei prodotti chimici di sintesi oltre ai mezzi di lotta alternativi ai parassiti.

<sup>34</sup> I dati sono il risultato di elaborazioni personali e si riferiscono al periodo luglio 2019 – luglio 2020.



*Figura 4 – Diagramma di Pareto per portafoglio clienti Retail “I Freschi di Campo” (Fonte: elaborazioni personali).*

Nel 2012 l’azienda Orto Verde fatturava 13 milioni di euro. Da allora, è in continua crescita grazie allo sviluppo nella marca privata e nell’industria, superando, attualmente, i 40 milioni di euro. Sullo scenario competitivo di Orto Verde notiamo come i principali concorrenti quali Findus, Orogel, Rolli, Fruttigel, GIAS, Pro Marche, Agrifood Abruzzo, Italsur, Fratelli Ottaviani, Ittella (ex Esogel), in alcuni casi risultino essere anche clienti dell’azienda, che produce come co-packer per il loro brand. I principali clienti nel co-packing di Orto Verde sono l’azienda Beta e l’azienda Alfa, rinominate così ai fini di questa indagine per accordi di riservatezza vigenti con Orto Verde, come ci mostra la Figura 5.

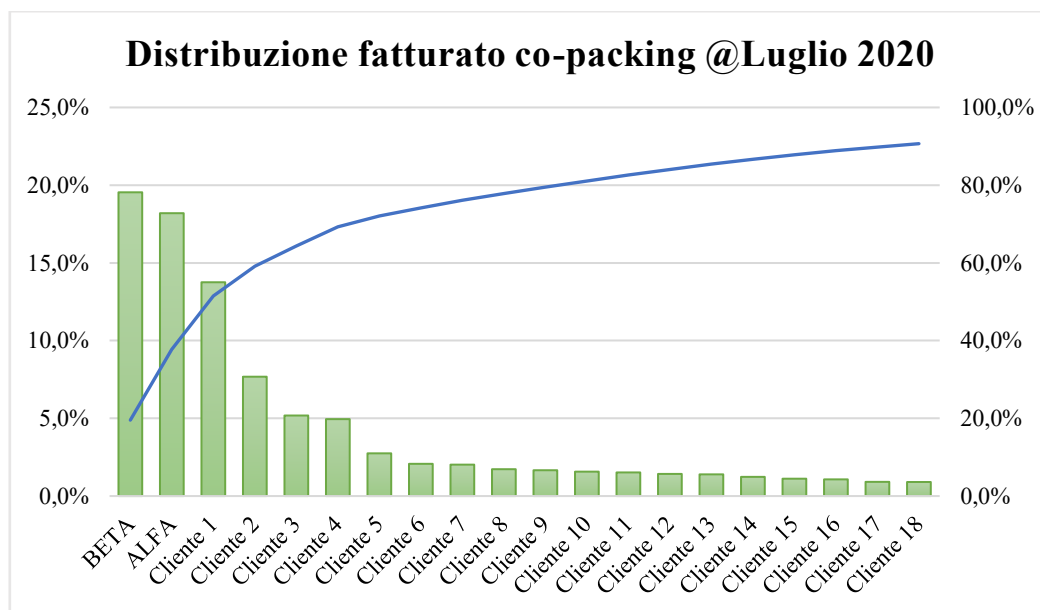


Figura 5 – Diagramma di Pareto per portafoglio clienti co-packing (Fonte: elaborazioni personali).

Attraverso le vendite a un intermediario internazionale, alcuni dei prodotti surgelati di Orto Verde arrivano oltre oceano, negli U.S.A. e in Asia. Gli agenti di vendita in Orto Verde operano solo per una piccola parte dei clienti italiani e per la restante all'estero, soprattutto negli U.S.A.

In particolare, nel mercato italiano, soffermiamo l'attenzione su due delle principali aziende clienti di Orto Verde, Alfa e Beta, che vediamo indicate anche nella Figura 2. Queste due aziende, che rappresentano rispettivamente il 18,2% e il 19,5% del fatturato co-packing di Orto Verde (Figura 5) e che operano da diversi anni con essa, riteniamo meritino una considerazione maggiore ai fini della nostra indagine in virtù dei progetti che le vedono coinvolte a livello di sostenibilità. Entrambe, con

Orto Verde, hanno un rapporto stretto, maturato nel tempo, che ha favorito l'instaurarsi di una relazione di fiducia reciproca con la stessa.

L'azienda Alfa può essere considerata una delle principali catene nel settore della grande distribuzione, con oltre 150 supermarket e superstore nel nord e centro Italia. Oltre che distributore, l'azienda è anche produttore, quindi una vera e propria food company, impegnata nella realizzazione di prodotti a proprio marchio. Il modello di business è incentrato sul cliente: intercettare e anticipare i bisogni dei propri clienti è, infatti, il motore che guida la sua continua evoluzione. Come azienda leader del settore della grande distribuzione ha un ruolo chiave nello sviluppo dei territori in cui opera. La filosofia di sostenibilità è incentrata sulla crescita delle proprie attività economiche secondo principi etici e di responsabilità sociale. Agire in modo sostenibile sotto il profilo economico, sociale e ambientale, è un valore che l'azienda sente proprio e che ha caratterizzato la sua storia fin dal principio. La sostenibilità per l'azienda Alfa si traduce in azioni concrete, come offrire ai clienti prodotti di alta qualità a prezzi convenienti, valorizzare le proprie persone, ridurre gli impatti sull'ambiente, sostenere e supportare i fornitori, nonché le comunità locali. Consapevole del suo ruolo e della rilevanza che il business può avere per la società e per gli stakeholder, Alfa ha avviato negli anni un percorso di progressiva integrazione tra le decisioni di natura economica e la valutazione degli impatti sociali e ambientali, quale elemento basilare per creare valore condiviso nel lungo periodo. Nel corso del 2018 l'azienda si è dotata di una politica di sostenibilità che

definisce e sancisce principi e linee guida da seguire per assicurare una gestione responsabile e sostenibile del business da parte di tutta l'organizzazione. Da questo processo è nata la strategia di sostenibilità con lo scopo di creare un insieme di impegni e obiettivi che guidino l'azienda nell'integrazione dei driver di sostenibilità nelle scelte quotidiane di business. Nel paragrafo 3.2 approfondiremo meglio il rapporto con Orto Verde dal punto di vista relativo proprio della sostenibilità.

L'azienda Beta, facente parte di un gruppo multinazionale, rappresenta un marchio che produce cibo surgelato destinato alla commercializzazione al dettaglio. In Italia è leader di mercato nel settore del pesce prefritto surgelato e con il marchio in quello dei piatti pronti surgelati (contorni, primi e secondi). La creazione di prodotti gustosi e l'approvvigionamento sostenibile sono i due capisaldi di tutte le attività. Da oltre 20 anni, i loro prodotti a base di pesce e frutti di mare provengono da pesca sostenibile e la maggior parte delle verdure viene coltivata secondo principi di agricoltura sostenibile. Il programma di sostenibilità è costantemente aggiornato tenendo in considerazione il ruolo e l'impatto dell'azienda nel mondo soprattutto insieme alle altre società facenti parte del gruppo, che si impegnano a raggiungere i traguardi di sostenibilità stabiliti entro il 2025. Nel paragrafo 3.1 analizzeremo nel dettaglio il progetto di sviluppo sostenibile dell'azienda Beta che coinvolge attivamente Orto Verde.

### **2.3 Le certificazioni**

Orto Verde nel tempo, grazie a un operato sempre attento a qualità, ricerca, innovazione e rispetto dell'ambiente ha conseguito diverse certificazioni, di seguito riportate, che consentono all'azienda di operare secondo la normativa vigente in molteplici segmenti di mercato e di assecondare le esigenze dei propri clienti.

*Certificazione BRC Global Standard for Food Safety Issue 7: Grade AA.*

La O.R.T.O. Verde S.c.a.p.a. certificata è secondo lo standard internazionale BRC (British Retail Consortium) con grado AA.

*Certificazione di Produzione integrate e di filiera.*

Nel rispetto di specifiche normative restrittive, la O.R.T.O. Verde S.c.a.p.a. ha adottato un disciplinare che fornisce indicazioni tecniche (agronomiche e fitosanitarie) per i produttori agricoli, i tecnici e tutti gli attori della filiera produttiva di orticole destinate alla trasformazione industriale. L'azienda è certificata secondo la UNI 11233:2009 per i sistemi di produzione integrata e di filiera: certificato n° ITASS-02/10-SPI.

*Certificazioni di produzione biologica.*

L'azienda è autorizzata alla trasformazione di vegetali surgelati, in conformità al metodo di produzione biologica (Reg. CE 834/07 e Reg. CE 889/08): operatore controllato codice 26041.

*Laboratori Controllo Qualità.*

L'azienda ha propri laboratori all'interno dove vengono effettuate analisi sulle

materie prime, sui processi di produzione e sui prodotti finiti. A garantire maggiore sicurezza alla produzione anche il supporto di vari laboratori esterni accreditati che integrano le analisi interne per fornire ai clienti la più alta qualità possibile in assoluta sicurezza.

#### *Certificazione a marchio QM.*

Il marchio, conferito dalla regione Marche, nasce per garantire essenzialmente tre aspetti: qualità, tracciabilità ed esaustività delle informazioni. Rispondere ai canoni di qualità del QM, significa garantire il rispetto rigoroso dei disciplinari di produzione e di tutti i controlli sul prodotto. La tracciabilità attesta la trasparenza di ogni fase della produzione e di tutti i soggetti coinvolti dando quindi la possibilità di segnare la storia del prodotto, fase dopo fase. A completare il quadro del marchio QM Qualità Marche c'è l'eshaustività delle informazioni che fa sì che ogni prodotto cui il marchio viene apposto sia ricco di informazioni, da quelle presenti in etichetta a quelle reperibili su internet. I prodotti di questa linea contraddistinti col marchio QM sono: Piselli Novelli in buste da 750 g, Piselli Primizia in buste da 600 g, Spinaci in foglia a cubi in buste da 1 kg, Fagiolini Finissimi in buste da 750 g.

#### *Certificazione FSA.*

Farm Sustainability Assessment è uno strumento dell'iniziativa per l'agricoltura sostenibile per coinvolgere, valutare e migliorare le pratiche di sostenibilità a livello di azienda agricola. Control Union è un fornitore di servizi globale per il settore agricolo e ufficialmente approvato dalla piattaforma SAI per eseguire le valutazioni

della sostenibilità degli agricoltori (FSA). In questo programma vengono eseguiti servizi di verifica con il fornitore e gli agricoltori. La piattaforma SAI è stata creata nel 2002 dall'industria alimentare per supportare lo sviluppo dell'agricoltura sostenibile in tutto il mondo. Oggi la piattaforma SAI ha oltre 90 membri in tutta la catena del valore globale di alimenti e bevande e copre tutti i principali prodotti. La piattaforma SAI promuove lo sviluppo e l'attuazione di un'agricoltura sostenibile sviluppando strumenti e orientamenti. Uno di questi strumenti è l'FSA. Attraverso il programma FSA, la piattaforma SAI si impegna a supportare gli agricoltori e le aziende nel passaggio alla produzione sostenibile di materiali agricoli. La lista di controllo FSA contiene 112 domande che coprono argomenti sociali, ambientali ed economici. Sono disponibili tre opzioni di implementazione:

1. Benchmarking: un'azienda agricola o un gruppo di gestione aziendale è conforme a uno standard di riferimento e può richiedere un livello di prestazione (bronzo, argento o oro) di conseguenza;
2. Autovalutazione e verifica: l'azienda o il gruppo di gestione dell'azienda conduce le autovalutazioni e queste vengono verificate da Control Union;
3. Hybrid: combinazione tra le opzioni 1 e 2.

Per eseguire il processo FSA, è possibile distinguere tre passaggi:

1. Impegno: il gruppo di gestione dell'azienda agricola deve essere a conoscenza dei requisiti di sostenibilità della FSA;



2. Valutare: vengono valutate le pratiche agricole della base di approvvigionamento;

3. Migliorare: il focus è sul miglioramento continuo, lavorando verso migliori pratiche agricole.

FSA è un programma di verifica e la verifica di terze parti è obbligatoria per le aziende e le aziende agricole che desiderano dichiarare pubblicamente un determinato livello di prestazioni FSA della loro base di approvvigionamento agricolo e/o del numero di agricoltori nel programma FSA. La verifica di terze parti consiste in una verifica del sistema di gestione dell'azienda agricola e in valutazioni dell'azienda agricola in loco. Control Union lavora con il programma FSA in oltre 15 Paesi. Vengono condotti audit, verifica del sistema di gestione dell'azienda agricola, corsi di formazione per agricoltori e fornitori, implementazione di piani di miglioramento, ecc.

Numero di certificazione: CU-FSA-871168 136017.

### **3. I PROGETTI DI SOSTENIBILITÀ**

#### ***3.1 L'agricoltura sostenibile***

L'azienda Beta, uno dei principali clienti di Orto Verde nel co-packing (Figura 5), dal 2017 ha abbracciato un'ottica di sviluppo sostenibile per la produzione di pesce surgelato. Visto il successo ottenuto sul mercato, dal 2018 ha esteso il progetto al

segmento delle verdure surgelate aderendo alla SAI Platform<sup>35</sup>. Le motivazioni alla base delle nuove scelte sostenibili illustrate da Beta alla presentazione del progetto a Orto Verde, partono da una risposta al cambiamento climatico e alle conseguenze derivanti da questo. Per Beta è anche importante aiutare le famiglie a fare scelte positive più equilibrate e stimolanti oltre che ridurre l'impatto sull'ambiente. Questo è il punto di partenza dell'azienda insieme a un interesse sempre più marcato verso le tematiche sostenibili da parte dei consumatori, infatti: 2 italiani su 3 dichiarano di essere attenti alla modalità di produzione del bene acquistato (in particolare etichetta, provenienza, qualità, certificazione). Per il consumatore non è semplice né immediato comprendere se l'azienda dalla quale sta acquistando un prodotto sia sostenibile oppure no, deve approfondire facendo delle ulteriori ricerche, valutandone il livello di sostenibilità, ma per la maggior parte dei consumatori non è così semplice. Per un'azienda non basta raccontare di avere una filiera sostenibile, ma sono necessarie delle certificazioni, un bilancio sostenibilità, informazioni via web e social network, ecc.

Una visione più sostenibile comporta il coinvolgimento delle aziende fornitrici che lavorano per e con il brand, tra le quali anche Orto Verde, in quanto uno dei suoi principali fornitori di piselli surgelati e altre verdure. L'azienda ha accolto ben

---

<sup>35</sup> La Sustainable Agriculture Initiative Platform (SAI Platform) è una piattaforma globale e inclusiva per la filiera agroalimentare che sviluppa soluzioni di agricoltura sostenibile attraverso la collaborazione precompetitiva dei propri membri. SAI Platform è stata creata nel 2002 da tre grandi brand (Unilever, Danone e Nestlé) per affrontare in modo collaborativo le sfide comuni dell'industria agroalimentare e comprende oggi oltre 90 membri.

volentieri il progetto di Beta nell'istituire un nuovo e unico standard di sostenibilità agricola verificato da un ente terzo, Control Union.

Gli agronomi che lavorano per Covalm, quindi per Orto Verde, sono stati coinvolti dai tecnici di Beta nel 2018 per convertire il 100% delle aziende agricole di Covalm, fornitrici di Beta, a una produzione sostenibile con relativa certificazione. È iniziato così un percorso, tuttora in atto, che per Orto Verde, non terminerà con il soddisfacimento delle richieste del cliente citato, ma andrà avanti con tutte le altre aziende agricole fornitrici, fino ad arrivare al 100% della produzione agricola sostenibile di tutte le aziende Covalm. L'agricoltura sostenibile secondo la SAI Platform e Beta: "... è intesa come la produzione efficiente di prodotti agricoli che siano sicuri, di alta qualità, prodotti in maniera tale da proteggere e migliorare l'ambiente naturale, le condizioni sociali ed economiche degli agricoltori, dei loro lavoratori e delle comunità locali e salvaguarda la salute ed il benessere di tutte le specie". I 3 pilastri fondamentali sono infatti: la gestione delle risorse, il valore delle relazioni e l'impatto ambientale.

La certificazione da parte di Control Union si ottiene rispondendo a 112 domande che esaminano i 17 parametri dello schema FSA<sup>36</sup>: rispetto della legge, stabilità finanziaria, gestione aziendale, semina, gestione della fertilizzazione, gestione del

---

<sup>36</sup> FSA è uno schema di autovalutazione creato da SAI Platform per permettere alle aziende agricole di verificare il proprio grado di sostenibilità, in modo approfondito e coprendo tutti gli aspetti della sostenibilità agricola. In base al punteggio ottenuto si possono raggiungere tre livelli: Gold, Silver o Bronze, che rispecchiano il livello più o meno avanzato delle proprie tecniche di sostenibilità agricola.

suolo, comunità locale, sanità e sicurezza, condizioni di lavoro, accesso ai mercati, emissioni gas serra, aria, biodiversità, gestione dell'acqua, gestione dei rifiuti, agrofarmaci e fertilizzanti, difesa. I 112 quesiti si articolano in essenziali, di base e avanzati; a seconda di quali quesiti l'azienda agricola riuscirà a soddisfare, potrà ottenere uno fra i 3 livelli di sostenibilità.

I livelli di sostenibilità agricola, definiti dallo schema FSA, che possono essere raggiunti dalle singole aziende sono:

- *Bronze*, rappresenta una solida base di procedure sostenibili, si ottiene rispondendo al 100% dei quesiti essenziali e al 75% di quelli di base;
- *Silver*, è l'applicazione di pratiche sostenibili riconosciute dai leader del settore, si ottiene rispondendo al 100% dei quesiti essenziali, l'80% di quelli di base ed il 50% di quelli avanzati;
- *Gold*, corrisponde alla realizzazione di pratiche sostenibili eccellenti, si ottiene rispondendo al 100% dei quesiti essenziali e di base e almeno al 75% degli avanzati.

Prima di procedere con le interviste, sono state effettuate riunioni tecniche interne tra Agroteam, Covalm e Orto Verde, successivamente incontri per aree di competenza degli agronomi per informare gli agricoltori sul piano operativo del progetto. In seguito a una prima visita documentale ai soci Covalm, sono state 148 le aziende selezionate da Agroteam per il conseguimento della certificazione; queste forniranno a Beta i prodotti da agricoltura sostenibile necessari a soddisfare

il fabbisogno<sup>37</sup>. I criteri di selezione sono stati principalmente la dimensione e l'estensione dei terreni coltivati dell'impresa, nonché le stime di disponibilità delle materie prime e la predisposizione dell'azienda. Scegliendo aziende troppo piccole, l'impegno economico sarebbe troppo elevato almeno per la fase iniziale, dove gli adattamenti richiesti sono abbastanza importanti e rapidi.

Le aziende selezionate hanno compilato una autovalutazione nella quale rispondevano ai quesiti FSA (Figura 6), gli agronomi di Agroteam intervenivano contestualmente fornendo consigli e materiale per sopperire a talune mancanze o errori non coincidenti con quanto richiesto. Le aziende agricole si sono impegnate a rispettare quanto necessario per raggiungere gli standard almeno di livello bronze, altre hanno conseguito il silver e alcune anche il gold, grazie al continuo monitoraggio degli agronomi durante il 2019. Tra tutte le aziende circa 40, scelte a campione, sono state sottoposte a verifica da parte di Control Union, che ha così assegnato dapprima un livello a ciascuna azienda e la certificazione finale a Orto Verde con il 93% di aziende silver ed il 7% gold.

La certificazione assegnata ha scadenza nel 2023, 3 anni dalla data di attestazione purché non vi sia più del 10% di modifiche tra le aziende inserite.

---

<sup>37</sup> I prodotti surgelati richiesti da Beta generalmente sono di alta qualità, infatti non soltanto questi dovranno essere sostenibili, ma anche rispecchiare le caratteristiche qualitative idonee.



*Figura 6 – Processo per il conseguimento della certificazione FSA (Fonte: rielaborazione da saiplatform.org).*

### **3.2 Il packaging**

Il packaging è uno degli aspetti che preoccupa maggiormente Orto Verde, inclusi alcuni dei suoi clienti, in quanto il mercato richiede sempre più sforzi verso la riduzione del consumo di plastica per gli imballaggi degli alimenti e quasi tutti gli alimenti surgelati, al contrario, ne fanno ampiamente uso.

Il fornitore di packaging Andolfi, infatti, è stato interrogato da Orto Verde nel 2017 inizialmente per un imballaggio in accoppiato carta-plastica per soddisfare le esigenze di innovazione dell'imballaggio in film di plastica del cliente Alfa nei primi mesi del 2017. Andolfi ha proposto diverse alternative e Orto Verde ha scelto una plastica 100% riciclabile, perché oltre a garantire le stesse prestazioni

dell'imballaggio precedente, non ha comportato delle differenze di costo per l'azienda.

Successivamente, il restyling di 4 referenze de "I Freschi di Campo" per l'inserimento del marchio QM (Qualità Marche) in confezione, è stata un'opportunità per modificare anche il packaging rendendolo totalmente riciclabile da aprile 2020. I 4 articoli vengono quindi confezionati con della plastica 100% riciclabile, passando da un accoppiato riciclabile categoria 7<sup>38</sup> a uno di categoria 4<sup>39</sup>.

Ciò nonostante, questo passaggio non è stato oggetto di alcuna certificazione, ma è il risultato di una crescente volontà dell'azienda di prestare sempre maggiore attenzione all'utilizzo di un imballaggio più ecologico, nonostante ritenga che per il mantenimento delle caratteristiche del prodotto sia ancora necessario conservare in materiale plastico, con l'impatto ambientale che ne consegue. Attualmente la posizione dell'azienda in merito al packaging predilige l'utilizzo di plastica riciclabile, perché per la qualità del prodotto, per la sua durata e conservazione,

---

<sup>38</sup> Le codifiche utilizzate (stabilite come standard internazionale SPI – Society of Plastic Industry) sono quelle utilizzate per l'individuazione del materiale proprio ai fini del riciclo. Il codice 7 è riferito genericamente a tutti gli altri tipi di plastiche che non rientrano nelle 6 categorie specifiche. Tutti gli imballaggi in plastica, a prescindere dal polimero e dalla codifica, sono sempre conferibili nella raccolta differenziata.

<sup>39</sup> Il polietilene a bassa densità (LDPE - codice riciclo 4), una termoplastica, appartiene alla famiglia dei polietileni, cioè dei polimeri ricavati dalla polimerizzazione dell'etilene, e si distingue perché le catene di polimeri non sono lineari come nel polietilene ad alta densità (PE-HD - codice riciclo 2), ma presentano ramificazioni, che lo rendono un materiale più leggero, duttile e flessibile. Trova applicazione soprattutto nella produzione di manufatti flessibili come film e pellicole (da cui derivano anche sacchetti e buste), utilizzati sia per l'imballaggio che, ad esempio, in agricoltura.

ritengono abbia prestazioni migliori rispetto alla plastica di origine vegetale. Altre aziende scelgono anche un accoppiato carta-plastica, ma Orto Verde non ritiene questa scelta più sostenibile, a causa del fatto che potrebbe risultare complicato e poco intuitivo per il consumatore finale differenziare i due elementi nella raccolta, in quanto è lo stesso a doverli separare manualmente, con il risultato finale di un imballaggio ulteriore nella raccolta indifferenziata.

Le preferenze del packaging, vengono in parte rimesse anche al cliente poiché sarà comunque lui a dover comunicare al consumatore finale, la propria sostenibilità. Come co-packer, infatti, l'azienda è inserita nella strategia di sostenibilità del cliente, ed è principalmente quest'ultimo che la sceglie.

Come fornitore di prodotti a marchio per l'azienda Alfa, è stato richiesto a Orto Verde di compilare le "schede Pack" relative agli imballaggi dei prodotti forniti. Ogni scheda è composta da una sezione di anagrafica e una sezione con i dati utili all'analisi per la valutazione degli impatti ambientali (dati per LCA<sup>40</sup>), come informazioni sulla distinta base degli imballaggi dei prodotti forniti e su eventuali certificazioni ad essi associate. Tra gli imballaggi oggetto di studio da parte del cliente erano compresi:

---

<sup>40</sup> LCA è l'acronimo di Life Cycle Assessment (Valutazione del Ciclo di Vita): è uno strumento utilizzato per analizzare l'impatto ambientale di un prodotto, di un'attività o di un processo lungo tutte le fasi del ciclo di vita, attraverso la quantificazione dell'utilizzo delle risorse (gli "input" come energia, materie prime, acqua) e delle emissioni nell'ambiente ("immissioni" nell'aria, nell'acqua e nel suolo) associate al sistema oggetto di valutazione.



- l'imballaggio primario, è quello che costituisce un'unità di vendita per l'utente finale o per il consumatore. Vengono considerati anche gli imballaggi a perdere, ovvero quelli che al termine della filiera si trasformano in rifiuti, smaltiti dal consumatore finale in modalità differenti a seconda del loro materiale costitutivo, in particolare in contesto cittadino attraverso la raccolta differenziata;

- l'imballaggio secondario, è quello che raggruppa un certo numero di unità di vendita. È anche chiamato imballaggio multiplo e la sua caratteristica principale è che sia presente un altro imballaggio al suo interno a separarlo dal prodotto, perché possa essere rimosso senza alterarne le caratteristiche. Non è necessario che il prodotto contenuto sia venduto raggruppato o suddiviso nelle singole unità, la sua finalità è prettamente logistica: infatti, facilita il rifornimento degli scaffali nel punto vendita;

- l'imballaggio terziario, è funzionale, per il trasporto, concepito per facilitare la movimentazione delle merci durante lo spostamento da un punto all'altro della filiera, evitando i danni connessi ai rischi fisici che questo incontra lungo il suo percorso.

Oltre all'inserimento dei dati relativi al packaging attuale del co-packer, il cliente Alfa ha richiesto anche uno sforzo al fornitore per mostrargli gli extra-costi del passaggio per l'imballaggio primario da poliaccoppiato plastica a un accoppiato carta-plastica, segno dell'interesse non solo ecologico, ma anche economico, visto che le innovazioni relative al packaging comportano nella maggior parte dei casi il

sostenimento di costi maggiori. Alfa ha previsto per il 2021 l'eliminazione del beccuccio in plastica dagli astucci degli aromi in carta, rendendo così il pack 100% carta riciclabile.

### **3.3 Le energie rinnovabili**

Lo sviluppo sostenibile abbraccia in Orto Verde le tre dimensioni: ambientale, sociale ed economica. Orto Verde cerca di ridurre le risorse impiegate e gli sprechi, perché considerando la natura delle lavorazioni in azienda, questa può essere classificata fra le imprese a forte consumo di energia elettrica, pertanto lo sviluppo sostenibile si traduce nel miglioramento dell'ambiente circostante, emissioni e rifiuti, soprattutto carta e plastica, e depurazione delle acque. Il discorso di sostenibilità economica non è da sottovalutare, in quanto il consumo di risorse è piuttosto elevato, anche in virtù del consumo di energia elettrica e gas metano molto importanti. Nel 2014, dati i consumi molto elevati di energia, dovuti al tipo di lavorazioni effettuate nello stabilimento di produzione di Senigallia, è stata effettuata una diagnosi energetica, quindi una stima dei consumi aziendali suddivisi per aree di lavorazione, obbligatoria per legge<sup>41</sup>; a seguito di queste rilevazioni sono stati fissati obiettivi per la riduzione dell'energia consumata, nonché inseriti dei misuratori di energia in ogni area, per controllare i consumi costantemente. Questa scelta, seppur prevista dalla legge, è stata accolta molto volentieri, in quanto ha

---

<sup>41</sup> D.Lgs. 102/2014.

permesso all'azienda di trarne un vantaggio economico riscontrato nelle diagnosi successive. Dopo 4 anni è stata effettuata un'altra diagnosi energetica, verificando se gli obiettivi fossero stati raggiunti, come poi è stato, e ponendone di nuovi.

La riduzione dei consumi di energia elettrica dalla rete, prodotta principalmente dall'utilizzo di combustibili fossili, autoproducendola con sistemi più attenti al rispetto dell'ambiente, è stato un passaggio fondamentale per lo sviluppo sostenibile. L'introduzione dell'impianto di cogenerazione dello stabilimento produttivo di Senigallia a luglio 2020, fornito da CGT S.p.A., permette attualmente la produzione di energia elettrica attraverso il gas metano e a breve la sostituzione del compressore per raffreddare le sale di lavorazione con l'impianto con una conseguente riduzione dell'utilizzo di energia. Già nei primi mesi di utilizzo dell'impianto, c'è stata una notevole riduzione dell'energia acquisita dalla rete. A settembre 2020, sono stati rilevati 1 mln i kW di energia utilizzati dallo stabilimento produttivo, di cui: 100 000 kW provenienti dall'impianto fotovoltaico, 700 000 kW dall'impianto di cogenerazione e la parte restante acquisita dalla rete. A dicembre 2020 si riscontra il 60-65% di autoproduzione di energia da gas metano, piuttosto che tramite l'acquisto da rete. Questi risultati sono estremamente positivi sia a livello ambientale che economico. Per i prossimi 12-18 mesi il PSR in fase di elaborazione comprende molti investimenti rivolti a un risparmio energetico: impianto di ossigenazione del depuratore; impianto di lavaggio centralizzato che pompa acqua a tutto lo stabilimento ad alta pressione, eliminando le singole

idropultrici dei vari reparti; impianto di raffreddamento a glicole per tutte le sale di lavorazione, prendendo il freddo direttamente dalla centrale frigorifera, invece che dal freon, dalla sala degli astucci, eliminando così l'impiego di gas pericolosi ed inquinanti.

L'azienda, attenta all'impatto ambientale, adeguandosi agli standard imposti dalle normative vigenti nel corso degli anni, ha saputo trarne vantaggio economico, mostrando anche in alcuni casi, come quello dell'impianto di cogenerazione, di riuscire ad anticipare le possibili richieste legislative in ambito di risparmio energetico.

## CAPITOLO 4

### I PRINCIPALI RISULTATI DELLA RICERCA

---

#### 1. CONSIDERAZIONI SU BASE EMPIRICA

##### *1.1 Gli effetti dei progetti realizzati*

I risultati della ricerca fin qui condotta mostrano come la sostenibilità sia un compito di ardua gestione, in parte perché riguarda obiettivi e valori di altro tipo oltre a quelli economici, che potrebbero essere difficili da motivare e da legittimare sia all'interno dell'azienda che attraverso la rete, richiedendo operazioni e cambiamenti motivati anche da altri scopi. Inoltre, può ricercare cambiamenti globali nel modo in cui le aziende interagiscono e con quale tipo di attori. La ricerca di filiere sostenibili aggiunge complessità alle interfacce tra attori e imprese; ciò richiede conoscenze e pratiche particolari, nonché relazioni. L'analisi condotta presso l'azienda Orto Verde ha fatto emergere una fitta rete di attori, risorse e attività che condizionano e a loro volta sono anche il risultato di interazioni continue con l'ambiente esterno.

Dalle interviste, come vedremo di seguito, risulta una quasi totale influenza di attori esterni nella realizzazione dei vari progetti di sostenibilità intrapresi da Orto Verde, segno di un'importanza sempre più marcata delle relazioni, soprattutto quelle con i

clienti, in un'ottica cooperativa e di networking<sup>42</sup>. Queste relazioni, infatti, sono state coltivate e lo saranno sempre di più in futuro, in un'ottica di mantenimento di rapporti stretti e di sviluppo congiunto di progetti, fra i quali risaltano quelli legati alla sostenibilità.

Considerato il nostro focus sulle relazioni di tipo economico, non approfondiremo, ma terremo comunque in considerazione che raggiungere uno sviluppo sostenibile adeguato richiede un'interazione approfondita ed estesa nella rete di fornitura, che include anche altri soggetti oltre agli attori economici (ad esempio ONG, attori governativi ecc.).

I tre progetti di sviluppo sostenibile analizzati nel Capitolo 3, ai quali è legata l'azienda Orto Verde, pur seguendo tre percorsi piuttosto distanti e autonomi tra loro, risultano avere molteplici punti in comune, oltre a quello principale e più riconoscibile dell'ambito di applicazione, cioè il tema della sostenibilità. Ognuno di essi coinvolge una figura principale interna a Orto Verde, che, spinta spesso da motivazioni relazionali, non agisce in autonomia, ma collaborando strettamente con una figura esterna, spesso appartenente all'azienda promotrice del progetto o cooperante.

In verde, in Figura 1, è riassunta l'esperienza di sostenibilità di stampo "più interno" della Orto Verde, rispetto alle altre. L'impianto di cogenerazione realizzato, infatti,

---

<sup>42</sup> Nel Capitolo 2 abbiamo descritto, tra le altre, anche queste due categorie di relazione.

non è stato frutto della richiesta di nessun attore esterno, piuttosto della volontà dell'azienda di contribuire a un risparmio energetico, quindi anche economico, nel lungo termine, e di una anticipazione a un possibile adeguamento legislativo futuro. Gli investimenti effettuati sono il risultato di un impegno costante della direzione nel garantire un risparmio di risorse, soprattutto economiche, e un'attenzione all'ambiente più consapevole; inoltre, gli stessi potrebbero aumentare la competitività dell'azienda, in quanto sono oggetto di interesse dei clienti più attenti al tema della sostenibilità, che, di conseguenza, possono valutare di proseguire o di iniziare i loro rapporti di fornitura con Orto Verde, anche grazie alle scelte intraprese in ambito di sostenibilità.

<b>Interviste</b>	<b>Progetto realizzato</b>	<b>Figure interne coinvolte</b>	<b>Figure esterne coinvolte</b>	<b>Principali problematiche riscontrate</b>
<b>Sales Manager</b>	Packaging sostenibile	Sales Manager	Buyer Azienda Alfa, fornitori packaging	Extra-costi sostituzione, performance del packaging spesso inferiori
<b>Operations Manager</b>	Impianto cogenerazione	Operations Manager, Direzione	Fornitore impianto, Legislatore	Piano di rientro investimento
<b>Agronomo Agroteam Service</b>	Certificazione FSA (agricoltura sostenibile)	Team agronomi (Agroteam), aziende agricole (soci Covalm)	Tecnici Control Union (Ente certificazione), buyer e agronomi Azienda Beta	Difficoltà di adattamento di alcune aziende agricole

*Figura 1 – Matrice delle interviste del network di Orto Verde (Fonte: elaborazioni personali).*

Il ruolo del fornitore dell'impianto CGT S.p.A. è risultato piuttosto rilevante nella progettazione dell'impianto di cogenerazione, anche se possiamo affermare che

l'impulso al progetto non è stato dato dal fornitore, ma piuttosto dall'interno, dalla stessa Orto Verde. Nel prospetto del bilancio energetico aziendale, in generale, il ruolo del legislatore è stato di primaria importanza per alcune delle opzioni energetiche considerate: l'obbligo di diagnosi energetica, in vigore dal 2014, ha coinvolto attivamente il management nel compiere scelte nell'ottica di raggiungere livelli di efficienza energetica sempre più notevoli, fissando obiettivi interni ben più elevati rispetto a quelli richiesti dalla legge, trasformando, così, quello che sarebbe stato un semplice adeguamento normativo in un vantaggio competitivo.

In giallo, in Figura 1, è evidenziato il progetto relativo agli sforzi di sostenibilità in agricoltura della Orto Verde, avviato grazie a una spinta molto marcata dell'azienda Beta. L'azienda Beta ha rappresentato per Orto Verde il primo, grande passo verso la definizione condivisa di agricoltura sostenibile. Nonostante Orto Verde avesse già conseguito certificazioni di lotta integrata e biologica, non sarebbe rientrata nei parametri di sostenibilità richiesti dalla certificazione FSA, della quale si è discusso nel Capitolo 3. L'agronomo intervistato ha confermato quanto la richiesta di Beta abbia influenzato le scelte aziendali, che erano dapprima indirizzate verso una innovazione di produzione riguardante l'agricoltura a residuo zero<sup>43</sup>, che tutt'oggi si può ottenere anche con agricoltura convenzionale: per realizzare prodotti a

---

<sup>43</sup> Per residuo zero si intende la garanzia, sull'alimento oggetto di certificazione, che non ci siano fitofarmaci di sintesi oltre il limite di rilevabilità analitica. È un claim non disciplinato da normative nazionali o europee. Il riferimento è a standard privati, che generalmente determinano come soglia 0,01 ppm, ovvero il limite di rilevabilità.



residuo zero ciò che conta alla fine è il risultato, al di là di come lo si raggiunga. Questo metodo di coltivazione, già preso in considerazione da alcuni concorrenti, non necessariamente riduce in maniera significativa l'impiego delle sostanze attive in agricoltura, quindi il loro impatto ambientale, e non garantisce che le pratiche relazionali e sociali siano compatibili con quelle necessarie in ottica di sostenibilità, pertanto, secondo l'agronomo di Agroteam, non può andare a sostituire un prodotto sostenibile, ma può essere un inizio. In seguito alle richieste di Beta, Orto Verde ha deciso di intraprendere una via sostenibile in senso stretto, accantonando, almeno per il momento, l'agricoltura a residuo zero.

Come già accennato in precedenza, Orto Verde si è fin da subito impegnata per fornire i prodotti sostenibili richiesti dal proprio cliente Beta. Inoltre, ha anche deciso di estendere l'impegno alle aziende non coinvolte direttamente, entro qualche anno, con l'idea che presto anche gli altri clienti faranno richiesta di prodotti sostenibili. Le aziende agricole selezionate hanno beneficiato dei consigli e del supporto degli agronomi nel pieno rispetto del disciplinare di sostenibilità, che, come dichiarato da uno degli agronomi intervistati, nella maggior parte delle richieste, stabiliva semplicemente il rispetto delle norme di legge italiane già in vigore per le aziende di medio-grandi dimensioni, spesso sottovalutate e ignorate soprattutto dalle piccole aziende. Agroteam si è occupata di incontrare, sostenere, verificare e consigliare le aziende agricole, che si fidano dei tecnici e si affidano scrupolosamente alle loro indicazioni agronomiche, ma anche legislative.

Agroteam ha fornito, alle aziende candidate sostenibili, un manuale di oltre 200 pagine redatto dagli agronomi, diverso per ogni regione, con tutte le domande della Certificazione FSA e le risposte accompagnate da consigli di verifica. I fornitori agricoli attraverso il materiale informativo hanno iniziato a prendere confidenza con il tema della sostenibilità. Solo una piccola parte (circa il 3%) si è rifiutata di prendere parte all'iniziativa. La maggior parte delle aziende, grazie anche all'aiuto di Agroteam, ha abbracciato il progetto, rafforzando così anche la fiducia ed in generale il legame con Orto Verde. Altre aziende invece erano già a un livello gold, alla prima verifica. Attraverso Agroteam, Orto Verde ha organizzato corsi di formazione, ha fornito materiale (es. cartellonistica di sicurezza in azienda), disposto analisi del terreno e delle acque, piani fertilizzazione, alle aziende che non raggiungevano gli standard, sostenendo i costi necessari per l'adeguamento, che, solo in minima parte, hanno gravato sulle singole aziende. Inoltre, Covalm ha riconosciuto un valore economico maggiore ai fornitori agricoli per gli acquisti di prodotti sostenibili, atti anche a valorizzare gli sforzi effettuati. Gli accorgimenti adottati dalle aziende sono ancora in atto, ma queste continuano ad essere monitorate, per il raggiungimento del livello gold di Orto Verde. Grazie a questo progetto si è permessa un'evoluzione delle aziende agricole a monte di Orto Verde, motivandole nel contribuire agli sforzi di sostenibilità dell'azienda, che sarebbero risultati vani, qualora non fossero state coinvolte.

In blu, in Figura 1, sono racchiuse le nozioni fondamentali del progetto ancora in atto con l'azienda Alfa e il restyling delle confezioni delle 4 referenze de "I Freschi di Campo", riguardanti principalmente la funzione vendite e marketing di Orto Verde. In questo caso è risultata fondamentale la collaborazione di Orto Verde con i propri fornitori di packaging per la ricerca iniziale e lo sviluppo successivo di soluzioni ottimali. Questi ultimi, a loro volta, hanno potuto indicare alcune proposte a Orto Verde anche in virtù di un lavoro effettuato con altri loro clienti. Da queste relazioni possiamo evincere come dei rapporti stretti con i propri fornitori possano essere utili per una spinta verso un packaging più sostenibile come quello già in uso ne "I Freschi di Campo". Il contributo dei fornitori di packaging è fondamentale nella ricerca di nuove soluzioni nel creare spesso una spinta al cambiamento. Grazie al fornitore di imballaggio Lusa, prima di scegliere il nuovo packaging in plastica, Orto Verde ha anche potuto valutare le nuove opzioni in plastica vegetale che lo stesso fornitore ha sviluppato in precedenza per un concorrente.

In Figura 2 sono sintetizzati gli effetti principali dei tre progetti di sostenibilità di Orto Verde.



Figura 2 – Effetti delle iniziative (Fonte: elaborazioni personali).

Questi progetti hanno prodotto delle conseguenze che accompagneranno l'azienda nel lungo termine e costituiranno solo il primo dei molteplici step verso una sostenibilità sempre più marcata. Ai fini del nostro lavoro è rilevante evidenziarli per mostrare quanto l'influenza degli attori facenti parte della rete aziendale riesca a condizionare le scelte, inizialmente, ed i risultati, successivamente, dell'azienda oggetto di studio.

## ***1.2 Gli attori coinvolti nelle interazioni dei progetti***

Nella nostra ricerca, abbiamo identificato una serie di attori nella rete dell'impresa centrale, Orto Verde, in termini di come agiscono da ostacoli o forze trainanti per business network più sostenibili. Indiscutibilmente, gli attori esterni più frequentemente identificati per guidare i problemi di sostenibilità nelle reti di fornitura sono i clienti, come avviene nel progetto "Packaging sostenibile" ed in quello relativo alla "Certificazione FSA", dove rispettivamente hanno un ruolo attivo le aziende Alfa e Beta. I clienti grandi e pieni di risorse hanno spesso il vantaggio di poter esercitare potere sulla loro rete di fornitura e, come tali, attuare i cambiamenti che ritengono urgenti. La loro posizione di rete nell'essere altamente rilevanti per un gran numero di altri attori li rende influenti e quindi motori di innovazione, con soluzioni più sostenibili. Non solo, anche i responsabili politici o legislatori governativi hanno un'importanza considerevole se pensiamo agli ammodernamenti dal punto di vista energetico che sono stati eseguiti negli stabilimenti di produzione dell'azienda. Per motivi legali, di legittimità ed economici, questi stakeholder esercitano, in maniera differente, una pressione particolare sull'impresa, che quindi potrebbe dover adattare le sue pratiche rispetto alle loro volontà.

È possibile distinguere due tipi specifici di clienti che spingono allo sviluppo di progetti e pratiche di sostenibilità: grandi clienti che utilizzano la loro posizione di potere per implementare pratiche commerciali sostenibili lungo la catena di

fornitura (è il caso delle aziende Alfa e Beta), e consumatori finali che richiedono prodotti e servizi nuovi e sostenibili (è il caso de “I Freschi di Campo”). Si fa notare che, sebbene i clienti siano sempre importanti per l’innovazione, svolgano un ruolo particolarmente vitale in relazione all’innovazione sostenibile in quanto, oltre alla “normale” inerzia delle strutture industriali e tecnologiche, ci sono questioni di legittimità che devono essere superate. È stato riscontrato che, indipendentemente dal fatto che siano dovute a pressioni esterne da parte dei clienti o a partire da iniziative interne, queste relazioni svolgono un ruolo chiave nell’implementazione e nella diffusione di pratiche sostenibili attraverso le reti di fornitura. Tale affermazione, secondo la quale le relazioni commerciali dovrebbero avere un ruolo importante da svolgere nella creazione di valore reciproco o condiviso da pratiche commerciali più sostenibili per diverse parti, è straordinariamente rilevante. Le principali ragioni individuate sono la necessità di condividere i rischi, ridurre i costi e, soprattutto, imparare o insegnare agli altri e sviluppare nuove conoscenze.

Per quanto riguarda i responsabili politici, i regolatori e i legislatori, questi svolgono un ruolo notevole nella definizione di standard (legali/non legali) che devono essere soddisfatti da diverse società e settori (ad esempio ISO). Sebbene ciò sia visto come un fattore positivo per l’applicazione di misurazioni, indicatori e principi contabili sostenibili in una varietà di aziende, si ritiene anche che ciò non sia efficace o efficiente come gli altri fattori. È indicato che gli standard che vengono implementati semplicemente sulla base della pressione normativa potrebbero non

diventare integrati all'interno dell'azienda o lungo la catena di fornitura come quando ciò viene fatto da iniziative interne all'azienda o in relazione ai clienti (Walker et al., 2008). Pertanto, la pressione normativa può essere una forza trainante positiva, ma potrebbe non essere sufficiente per migliorare le prestazioni ambientali in quanto non costringe l'impresa centrale a incorporarla nei suoi "processi della catena del valore così a fondo come nelle aziende che erano inizialmente motivate a farlo così" (Handfield et al., 1997 p. 306, in Walker et al. 2008). Riscontriamo questo aspetto nei fornitori di materie prime agricole, soprattutto quelle di piccole dimensioni, che proprio dalle indagini che sono state effettuate dagli agronomi in merito alla Certificazione FSA, hanno mostrato delle carenze soprattutto dal punto di vista di adattamenti alle normative vigenti. Si è constatato come l'imposizione normativa non sia accolta ben volentieri soprattutto dalle piccole aziende, che spesso si trovano impreparate da un punto di vista finanziario nell'affrontare alcuni adeguamenti. Le modifiche sono state effettuate grazie alla forte spinta e all'aiuto di Orto Verde e del processo di certificazione nel quale erano coinvolte.

I fornitori, e in particolare le PMI, d'altra parte sono visti come alle prese con, o addirittura ostacolano, pratiche commerciali sostenibili. In quanto imprese relativamente piccole, occupano una posizione sfavorevole rispetto ad altri attori più grandi e più connessi. Hanno meno risorse per sostenere le funzioni sia interne che esterne (cioè le relazioni) e quindi occupano posizioni di rete periferiche e meno

influenti. Già impegnata nella gestione delle richieste dei clienti con risorse scarse, la sostenibilità può diventare un requisito fondamentale. Vi sono tuttavia anche esempi positivi di piccoli fornitori che ritengono particolarmente importanti questi problemi e questo lascia delle speranze per il futuro.

In alcuni casi la regolamentazione può essere considerata come un ostacolo. Un esempio è il modo in cui le procedure degli appalti pubblici possono limitare l'innovazione e quindi ostacolare lo sviluppo di nuovi prodotti e processi sostenibili (Porter & Van der Linde, 1995). Un altro è il modo in cui le politiche locali relative a prodotti specifici influiscono negativamente sull'efficienza delle iniziative ambientali (Huttunen et al., 2014). A causa di questa posizione, possono anche agire come una forza di impedimento se ci sono condizioni o conseguenze che non sono state prese in considerazione. L'interfaccia tra le imprese e gli attori pubblici può essere problematica in quanto vi è un potenziale conflitto tra diverse strutture di incentivi e logiche economiche. Inoltre, mentre gli attori pubblici detengono una posizione potente nella rete e possono esercitare pressioni sugli altri, sono essi stessi disciplinati da rigide normative e restrizioni legali che limitano la loro flessibilità. Insieme alle ONG, la regolamentazione governativa ha comunque un ruolo fondamentale da svolgere nella definizione di standard e regole per reti di approvvigionamento sostenibili. Tuttavia, si fa notare anche che, poiché i clienti occupano una posizione di rete facendo parte della catena del valore "completa" dell'azienda o della rete, non solo in relazione alla definizione della sostenibilità,



questo attore abbia un ruolo più influente nell'incorporare pratiche sostenibili nelle reti di fornitura rispetto alle autorità.

In relazione alla pressione e agli standard esterni, proprio le ONG sono un altro attore che viene identificato come un motore importante. Una di queste organizzazioni è l'International Organization for Standardization (ISO), che è etichettata come una ONG, ma che, grazie alla sua grande influenza sui governi nazionali, esercita fondamentalmente una pressione legale su scala globale (Mollenkopf et al., 2010). Le multinazionali spesso subiscono un livello di pressione maggiore rispetto ad altre aziende per l'implementazione degli standard ISO e, a loro volta, esercitano pressioni sui loro fornitori affinché facciano lo stesso. Crespin-Mazet e Dontenwill (2012) suggeriscono che nel rivolgersi a pratiche di supply chain management sostenibili, la singola azienda dovrà relazionarsi con attori che "normalmente" non fronteggerebbe, come le ONG e gli attori non aziendali.

Dal punto di vista della sostenibilità, che potenzialmente rappresenta oggi sempre di più un vantaggio competitivo, i concorrenti sono anche identificati come driver per lo sviluppo di modi innovativi di gestire i problemi green nella catena di fornitura (Linton et al., 2007; Walker et al., 2008). Differenziare l'azienda o l'intera catena di fornitura adattando prodotti e processi alla sostenibilità può offrire opportunità competitive. Troviamo riscontro di queste affermazioni all'interno del presente caso di studio, nel progetto relativo al packaging de "I Freschi di Campo",

dove una grande spinta al cambiamento è data dalle evoluzioni degli imballaggi sul mercato da parte dei concorrenti, oltre che dalle esigenze del consumatore finale. Uno fra i concorrenti di Orto Verde ha anche contribuito insieme al suo fornitore, che è anche uno dei fornitori di pack in plastica della stessa Orto Verde, nel lanciare sul mercato l'imballaggio in plastica vegetale che abbiamo citato nel Capitolo 3, gettando una spinta ulteriore all'azienda per il rinnovamento del pack, contribuendo così all'innovazione. Hopkins (2009) identifica anche i concorrenti come importanti collaboratori poiché la crescente importanza di considerare la sostenibilità cambierà il modo in cui le aziende devono organizzarsi internamente e in relazione ad altri attori.

Rispetto a quanto riscontrato in letteratura nel Capitolo 2, riguardo alle proposizioni di Havensid, De Boer e Holmen (2015) per le aziende nelle reti di fornitura che perseguono pratiche commerciali più sostenibili, dall'indagine sembra piuttosto chiaro che la prima osservazione, secondo cui la posizione di rete dell'azienda dovrebbe influenzare il modo in cui può impegnarsi in pratiche commerciali più sostenibili, è molto rilevante; i tipi di attori sono identificati come guida e/o ostacolo a tali sviluppi e ciò è correlato al modo in cui può influenzare o è influenzato dalla sua rete. I clienti e le autorità governative sono identificati come i due principali attori trainanti: i clienti potenzialmente più influenti sono le grandi aziende e le multinazionali, nonché i consumatori finali; le autorità governative occupano anche una posizione speciale nella rete poiché esercitano pressioni legali sulle comunità

imprenditoriali, inoltre hanno la capacità di affrontare determinate questioni che ritengono vantaggiose per le imprese e la società. Le aziende non hanno altra scelta che rispettare le condizioni stabilite da questo tipo di attori.

Anche le ONG e gli attori non imprenditoriali sono importanti motori delle questioni di sostenibilità nelle reti di fornitura, e questo è uno degli aspetti che rendono l'SCM sostenibile diverso dall'SCM più tradizionale. Questi attori svolgono un ruolo fondamentale nel promuovere la legittimità di pratiche commerciali sostenibili, formando standard e certificazioni ambientali e sociali, nonché gestendo le operazioni al di fuori del core business dell'azienda o della rete. In quanto tali, detengono una posizione di rete che viene attivata e applicata in relazione alle imprese nel momento in cui queste iniziano a diventare attuare pratiche sostenibili. Possono anche esercitare pressioni sulle imprese attraverso l'opinione pubblica e quindi diventano utili nel plasmare quell'opinione, oppure le aziende si adoperano quando si rendono conto della necessità di esperienza nel plasmare quell'opinione stessa, così come le operazioni connesse a questo processo. Possiamo quindi concludere affermando che il tipo di attori inclusi nelle reti di fornitura sostenibili può essere diverso dalle reti di fornitura "non sostenibili" (Kumar, 2006; Seuring & Müller, 2008; Florence-Crespin & Dontenwill, 2012). Ciò significa che le aziende devono interagire con un insieme di attori diverso dal "normale" se vogliono impegnarsi in pratiche SCM più sostenibili. Di conseguenza,

ci sono diverse sfide manageriali legate al raggiungimento di reti di fornitura più sostenibili.

Una seconda osservazione è che l'affermazione secondo cui le innovazioni sostenibili che si inseriscono nelle attuali strutture tecniche e organizzative sono meno costose e quindi diventano più plausibili da attuare appare anche rilevante, seppure in modo più implicito; l'aumento dei costi e l'incertezza sono identificati come i principali ostacoli alla realizzazione di reti di approvvigionamento più sostenibili. Ciò vale sia per l'implementazione dei cambiamenti all'interno dell'azienda che in relazione alla rete esterna (ad esempio Seuring & Müller, 2008; Walker et al., 2008; Giunipero et al., 2012). I costi diretti e indiretti sono identificati come la creazione di riluttanza a cercare di attuare pratiche più sostenibili, il che dovrebbe implicare che più il cambiamento comprende, maggiore è la riluttanza ad attuarlo. A loro volta, i cambiamenti che sono meno comprensivi e sembrano adattarsi alle operazioni esistenti potrebbero diventare più plausibili. È in relazione a costi sconosciuti e altre incertezze che viene affrontata in modo particolare la necessità di scambio di informazioni e nozioni, nonché di sviluppo della conoscenza con gli attori pertinenti. Per capire se nuove soluzioni si adatteranno non solo alla struttura interna delle risorse e delle attività dell'azienda, ma anche in relazione agli altri attori collegati a quella struttura, l'apprendimento e l'insegnamento degli altri diventano attività essenziali. È inoltre dimostrato che esiste una chiara connessione tra il modo in cui viene gestita la rete interna ed

esterna dell'azienda e la gestione sostenibile della catena di approvvigionamento. È stato verificato che le aziende altamente integrate internamente utilizzano anche gli approcci più sofisticati ed efficaci per gestire pratiche sostenibili con la loro rete di fornitura. Pertanto, le imprese che hanno modi ben organizzati di comunicare la sostenibilità in modo trasversale all'interno dell'azienda spesso hanno anche modi efficienti per farlo con i loro vari collaboratori. Ciò dimostra che in relazione al raggiungimento della sostenibilità nelle reti di fornitura, le pratiche commerciali interne ed esterne delle imprese dovrebbero essere interconnesse e sembra rafforzare la posizione di rete dell'azienda. Diversi autori sostengono inoltre che il processo per arrivarci dovrebbe iniziare con l'implementazione di valori di integrazione, comunicazione e organizzazione all'interno dell'azienda e quindi questo approccio deve essere esercitato gradualmente con i fornitori. Qui al top management viene assegnato un ruolo importante nel porre pressione interna e nel prendere l'iniziativa.

Una terza osservazione è che un certo numero di studiosi che basano le loro conclusioni su ampie revisioni della letteratura, su casi di studio e indagini su larga scala, affermano esplicitamente che le relazioni a lungo termine e basate sulla fiducia sono essenziali per l'implementazione di catene di approvvigionamento e reti sostenibili (Seuring & Müller, 2008; Mollenkopf et al., 2010; Bommel, 2011; Seuring, 2011; Hojmosse & Adrien - Kirby, 2012). Pertanto, si può concludere, alla luce dell'indagine, che i tipi di rapporti di business che sono considerati come

sfavorevoli per l'implementazione di pratiche commerciali sostenibili sono quelli che vanno dallo scambio puro allo scambio tecnico. Sulla base della revisione della letteratura, in cui le relazioni di business a lungo termine, basate sulla fiducia e correlate sono identificate come vitali per realizzare reti di fornitura sostenibili, le due categorie che hanno la capacità di guidare la sostenibilità sono la cooperazione e il networking. Mentre la cooperazione si riferisce alla collaborazione tra due parti della diade, il networking coinvolge diversi attori con risorse e attività interrelati tra loro. Per quanto concerne la sostenibilità, la cooperazione offre quindi l'opportunità (ad esempio) di un singolo fornitore e acquirente di apprendere in relazione gli uni con gli altri e sviluppare pratiche sostenibili all'interno della diade, come nel progetto "Packaging sostenibile". Il networking, d'altra parte, implica che diversi (livelli di) fornitori e/o acquirenti apprendano dalle pratiche degli altri e possano adattare queste pratiche collettivamente, come nel progetto "Certificazione FSA". Poiché la sostenibilità, per definizione, riguarda la realizzazione collettiva di risultati che creano vantaggi per numerosi e diversi attori, nel mondo degli affari e della società in generale, questo appare come il modo più efficiente per realizzare business network più sostenibili.

## CONCLUSIONI

---

Nel contesto attuale, la ricerca della sostenibilità nell'accezione fin qui evidenziata, diventa imprescindibile a tutti i livelli: dalla pubblica amministrazione al sistema imprenditoriale, dal mondo del consumo alla collettività tipicamente intesa. Diventa necessaria non solo perché sostiene una visione e un approccio etico, ma anche perché, in questa fase, può rappresentare una leva differenziale sulla quale costruire un vantaggio competitivo (sempre più difficile da creare e ancor più da mantenere nel tempo) e in prospettiva può rappresentare una *conditio sine qua non* per entrare nell'agorà del mercato.

In questo studio che vuole dare rilievo alle interazioni per lo sviluppo sostenibile aziendale ci sono diversi risultati che supportano fortemente sia la tempestività che la pertinenza di questa indagine. Con l'aumentare della consapevolezza e della conoscenza della sostenibilità, aumentano anche i modi per affrontarla come un problema collettivo. Diverse revisioni della letteratura indicano la mancanza di studi sul supply chain management sostenibile a livello di rete, ma segnalano anche in modo incoraggiante che c'è una crescente consapevolezza e interesse per questo problema (Walker et al., 2008; Hojmosse & Adrien-Kirby, 2012).

Nell'analisi abbiamo rilevato come le idee di sostenibilità non vengano avviate e stabilite all'interno di una singola organizzazione, ma tendano a essere generate e

diffuse tra diverse organizzazioni e/o attori che interagiscono in una rete relazionale incorporata. Nel suo percorso verso uno sviluppo sempre più sostenibile, Orto Verde, infatti, non opera in autonomia e, più in generale, raramente è mossa da ragioni esclusivamente interne, ma piuttosto da motivazioni esterne, di tipo relazionale. Inoltre, idee, prodotti e processi di sostenibilità sono anche classificati come innovazione e fanno parte delle nuove strategie di sviluppo del prodotto/processo del marketing.

Tutte le organizzazioni possono essere considerate come nodi inter-funzionali della rete, che interagiscono tra loro e che possono anche relazionarsi con altre reti. Le reti forniscono legami tra attori, vincoli di risorse e collegamenti di attività condivisi attraverso la rete per facilitare l'adozione e la diffusione di iniziative di sostenibilità; pertanto, l'adozione o la diffusione senza successo di un'iniziativa di sostenibilità può essere spiegata dalla mancata presenza o da un difetto all'interno di una rete o caratteristica della rete, dipende quindi da attori all'interno delle reti che hanno una buona comprensione di complesse questioni tecnologiche, scientifiche, economiche e sociali.

Dallo studio è emerso che diversi attori sono i principali motori della sostenibilità in diversi contesti ambientali: clienti, fornitori, concorrenti, leader altamente motivati che operano come agenti di cambiamento e creano iniziative di sostegno, ma anche autorità di regolamentazione o enti governativi, come accade spesso in settori altamente controversi o ad alto impatto ambientale. Ognuno di loro si



relaziona in maniera diversa con l'azienda, offrendo ad essa nuovi spunti e nuove idee.

Per diversi motivi l'approccio della rete industriale è una prospettiva altamente rilevante per saperne di più sulle pratiche aziendali sostenibili. In primo luogo, altre ampie revisioni della letteratura hanno affermato la necessità di studi sulla gestione sostenibile della catena di approvvigionamento a livello di rete, nonché la rilevanza dei processi di apprendimento e di interazione tra le imprese. Il perseguimento di una più profonda comprensione delle dinamiche di rete nell'implementazione di pratiche aziendali sostenibili è quindi identificato come tempestivo e pertinente. In secondo luogo, si può affermare che diversi ostacoli al raggiungimento di reti di approvvigionamento sostenibili sono conseguenze di un basso livello di interazione interorganizzativa: mancanza di trasparenza e comunicazione insufficiente nella/e catena/e di approvvigionamento, mancanza di impegno del fornitore, necessità di condividere maggiori rischi e costi, ecc. Di conseguenza, molte delle soluzioni presentate per superare questi ostacoli sono legate a una maggiore interazione: alleanze strategiche con attori aziendali e non, maggiore collaborazione in diverse fasi della catena di fornitura sia a monte che a valle, ecc. Il "problema" di dover, in qualche modo, gestire lo sviluppo sostenibile in tutta catena di approvvigionamento sembra costringere i manager a pensare in modo diverso in termini di con chi deve interagire la loro azienda e di come. L'azienda, infatti, non si può più considerare come la sola ad affrontare lo sviluppo sostenibile, ma deve apprendere e trasmettere

alle altre aziende della propria rete tutte le azioni e le decisioni necessarie per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità.

Inoltre, le tre proposizioni sviluppate dalla comprensione di base di ciò che influenza le possibilità delle aziende di agire in un panorama aziendale interattivo (si veda il Capitolo 2) suggeriscono che, nel perseguimento di pratiche SCM più sostenibili, l'interazione è importante in almeno tre modi importanti.

In primo luogo, per agire da motore di tali pratiche, la capacità di un'azienda di influenzare gli altri nella rete al cambiamento è fondamentale. In questa indagine, è stato dimostrato che questa capacità dipende dalla posizione di rete dell'azienda in relazione alle sue dimensioni, dalla connessione a una moltitudine di altri rilevanti, nonché dalla sua capacità di integrare trasversalmente le sue operazioni interne con le attività esterne e risorse di altri: un piccolo fornitore (si pensi, per esempio, a uno dei fornitori agricoli di Orto Verde), da solo, non avrà il peso sufficiente per smuovere il cambiamento. Inoltre, attori diversi dalle imprese possono detenere posizioni di rete forti in termini di capacità di esercitare pressioni sugli altri per il cambiamento; ONG, autorità, ecc. influenzano attraverso politiche, leggi e certificazioni.

In secondo luogo, il modo in cui pratiche commerciali nuove e più sostenibili si adattano alle attuali soluzioni organizzative e tecniche sembra essere cruciale per la riduzione del rischio percepito, dell'incertezza e dei costi associati al perseguimento della sostenibilità. Come con altri tipi di innovazione, cambiare le modalità di

lavoro esistenti per ottenere una maggiore sostenibilità crea incertezze sui costi diretti e indiretti, nonché altri rischi. Tuttavia, la novità e quindi la mancanza di conoscenza del raggiungimento di una maggiore sostenibilità potrebbe essere vista come un aumento della posta in gioco per impegnarsi in tale sviluppo, il che accresce la necessità di ridurre al minimo la portata del cambiamento. Per questo motivo, la connessione tra le operazioni interne ed esterne dell'azienda diventa importante in quanto potrebbe facilitare il processo di identificazione di un appropriato adattamento tra pratiche esistenti e nuove.

In terzo luogo, e direttamente connesso alle altre due proposizioni, particolari tipi di relazioni di business sembrano svolgere un ruolo essenziale nello scambio e nello sviluppo di risorse e attività cruciali per pratiche SCM più sostenibili. Ciò è direttamente correlato al ruolo centrale assegnato allo scambio di informazioni e allo sviluppo della conoscenza che devono avvenire oltre i confini dell'organizzazione per il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile di rete. Sia lo sviluppo che il mantenimento di pratiche di supply chain management sostenibili richiedono informazioni approfondite sui prodotti, sui processi e sulle relazioni di altri soggetti rilevanti (fornitori, clienti e altri collaboratori), nonché la conoscenza di come utilizzare tali informazioni per creare vantaggi reciproci in relazione agli altri. Un modo efficiente per acquisire tali informazioni e sviluppare la conoscenza di come gestirle è l'interazione, attraverso rapporti commerciali stretti e a lungo termine, il che significa che la fiducia è un fattore importante. Inoltre,

l'apprendimento e l'insegnamento in rete, cioè attraverso relazioni commerciali interrelate, è identificato come un modo particolarmente efficiente per le aziende di sviluppare pratiche sostenibili. Ciò include anche lavorare a stretto contatto con altri tipi di attori oltre alle imprese; le ONG e gli attori non imprenditoriali sono identificati come importanti per acquisire legittimità per perseguire l'innovazione sostenibile e per gestire le attività al di fuori delle aree di business e delle competenze focali dell'azienda.

Teniamo comunque sempre presente che lo sviluppo di una rete è impegnativo: richiede negoziazione tra le esigenze e le aspettative degli attori coinvolti, soprattutto in termini di rischi e contributi finanziari. Tuttavia, la stabilità delle relazioni può contribuire nel ridurre queste problematiche.

Dall'indagine è emerso anche che mentre la letteratura sul supply chain management sostenibile è in costante crescita, sono principalmente le questioni ambientali o green che vengono affrontate, e raramente sociali. Anche se oltre alla sostenibilità abbiamo anche mirato specificamente alle questioni ambientali o green, che sono tuttora quelle che per l'azienda impattano maggiormente, gli aspetti sociali avrebbero potuto emergere più frequentemente in relazione alle pratiche sostenibili. Queste, infatti, sono affiorate solo in uno dei tre progetti intrapresi dall'azienda oggetto di studio, nella Certificazione FSA. Ciò appare come un'importante esigenza di ricerca per il futuro di reti di fornitura sempre più sostenibili.

Questa ricerca potrebbe anche aiutare i manager a rivedere il loro modello di business e a chiedersi come la sostenibilità all'interno della rete possa aiutarli a creare valore. Naturalmente, i manager dovrebbero sviluppare nuove competenze per sfruttare la conoscenza del cliente, che è spesso sparsa all'interno della propria azienda, spesso tra i dipendenti in prima linea. Potrebbero anche dover creare nuove posizioni all'interno delle loro aziende per consentire al personale di colmare il divario tra le esigenze dei clienti e le funzioni di ricerca e sviluppo per ideare nuovi prodotti e servizi sostenibili. Il presente studio potrebbe favorire i manager nel definire un percorso strategico per spostare l'azienda da incentrata sul prodotto a una sostenibile di prodotti e servizi.

Ci auguriamo che il presente elaborato possa fornire nuove informazioni ad accademici e professionisti, ma siamo consapevoli che i nostri studi di casi specifici possono creare alcune limitazioni e il quadro proposto potrebbe non essere applicabile a tutti i settori.



## BIBLIOGRAFIA

---

AKAMP M., MÜLLER M. (2013), «Supplier management in developing countries», *Journal of Cleaner Production*, No. 56, pp. 54-62.

ANDERSSON P., SWEET S. (2002), «Towards a framework for ecological strategic change in business networks», *Journal of Cleaner Production*, Vol. 10 No. 5, pp. 465-478.

ANTONELLI G. (2004), *Marketing agroalimentare, Specificità e temi di analisi*, Franco Angeli, Milano.

AYUSO S., ROCA M., COLOMÉ R. (2013), «SMEs as “transmitters” of CSR requirements in the supply chain», *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 18 No. 5, pp. 497-508.

BACCARANI C. (2010), «Complessità e intelligenza manageriale», *Sinergie* No. 28, pp. 97-112.

BAI C., SARKIS J. (2014), «Determining and applying sustainable supplier key performance indicators», *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 19 No. 3, pp. 275-291.

BARALDI E., GREGORI G.L., PERNA A. (2011), «Network evolution and the embedding of complex technical solutions: the case of the Leaf House network», *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 6, pp. 838-852.

BAUMGARTNER R.J. (2014), «Managing corporate sustainability and CSR: a conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development», *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 258-271.

BESKE P., SEURING S. (2014), «Putting sustainability into supply chain management», *Supply Chain Management: an international journal*, Vol. 19 No. 3, pp. 322-331.

BRAMMER S., HOEJMOSE S., MILLINGTON A. (2011), «Managing Sustainable Global Supply Chains: A Systematic Review», *Network for Business*

*Sustainability*, Disponibile su:

<https://static1.squarespace.com/static/5d5156083138fd000193c11a/t/5f2f3891476fd6536a8e68b3/1596930229944/NBS-Systematic-Review-Supply-Chains.pdf>.

BRANDENBURG M., GOVINDAN K., SARKIS J., SEURING S. (2014), «Quantitative models for sustainable supply chain management: Developments and directions», *European Journal of Operational Research*, Vol. 233 No. 2, pp. 299-312.

BRIAMONTE L., HINNA L. (2008), *La responsabilità sociale delle imprese del sistema agroalimentare*, Studi e Ricerche Inea, Roma.

BRIAMONTE L., GIUCA S. (2010), *Comportamenti e consumi socialmente responsabili nel sistema agroalimentare*, Inea - Studi e ricerche, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma.

CANIËLS M. C., GEHRSTZ M. H., SEMEIJN J. (2013), «Participation of suppliers in greening supply chains: An empirical analysis of German automotive suppliers», *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 134-143.

CANTILLON S. (2010), *The complexity of actor interaction*, doctoral thesis, NTNU, Trondheim.

CARBONE A. (2006), «La valorizzazione della qualità agroalimentare: diverse strategie a confronto», *Agriregionieuropa*, Anno 2, No. 5, Disponibile su: [http://agrireregionieuropa.univpm.it/dettart.php?id\\_articolo=113](http://agrireregionieuropa.univpm.it/dettart.php?id_articolo=113).

CARTER C. R., LIANE EASTON P. (2011), «Sustainable supply chain management: evolution and future directions», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41 No. 1, pp. 46-62.

COMMISSIONE EUROPEA (2008), *Libro Verde sulla qualità dei prodotti agricoli: norme di prodotto, requisiti di produzione e sistemi di qualità*, COM (2008) 641, Disponibile su: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/agriculture/food/ag0002\\_it.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/food/ag0002_it.htm).

COMMISSIONE EUROPEA (2013), *Settimo programma generale di azione dell'Unione in materia ambientale "Vivere bene entro i limiti del nostro pianeta"*, 2013-2020, Decisione n. 1386/2013/ue del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 novembre 2013, Disponibile su: <http://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/7eap/it.pdf>.



COMMISSIONE EUROPEA (2016), *European Research and Innovation for Food and Nutrition Security*, Commission Staff Working Document, Brussels.

CRESPIN-MAZET F., DONTENWILL E. (2012), «Sustainable Procurement: Building Legitimacy in the Supply Network», *Journal of Purchasing and Supply Management*, No. 18, pp. 207-217.

DAVICO L. (2004), *Sviluppo sostenibile*, Roma, Carocci, pp. 20-21.

DAVICO L., (2012), «Etica e sostenibilità», *Lo Sguardo – Rivista di Filosofia*, Edizioni di storia e letteratura, No. 8, pp. 75-83.

DOSI G. (1982), «Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change». *Res. Policy* 11:147-162.

DWYER J. (2013), «Transformation for sustainable agriculture: what role for the second Pillar of CAP? », *Bio-based and Applied Economics*, Vol. 2 No. 1, pp. 29-47.

DYLLICK T., HOCKERTS K. (2002), «Beyond the business case for corporate sustainability», *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11 No. 2, pp. 130-141.

ECCLES R.G., KRZUS M.P. (2015), *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*, John Wiley & Sons, NJ.

EIP-AGRI DIRECTORATE-GENERAL FOR AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT (2013), *Strategic Implementation Plan: European Innovation Partnership - Agricultural Productivity and Sustainability*, Disponibile su: [http://ec.europa.eu/agriculture/eip/pdf/strategic-implementation-plan\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/eip/pdf/strategic-implementation-plan_en.pdf)

EL BILALI H. (2018), «Relation between innovation and sustainability in the agro-food system», *Journal of Food Science*, Vol. 30, pp. 210-211.

ESPOSTI R., (2005), «Cibo e tecnologia: scenari di produzione e consumo alimentare tra tradizione, convenienza e funzione». *Agriregionieuropa*, anno 1, No. 3, Disponibile su: [http://agrireregionieuropa.univpm.it/dettart.php?id\\_articolo=81](http://agrireregionieuropa.univpm.it/dettart.php?id_articolo=81).

FAO FOOD AND AGRICULTURE ORGANISATION OF THE UNITED NATIONS (2012), *Greening the Economy with Agriculture*, Disponibile su: <http://www.fao.org/docrep/015/i2745e/i2745e00.pdf>.

- FAO FOOD AND AGRICULTURE ORGANISATION OF THE UNITED NATIONS (2013), *Climate-Smart Agriculture Sourcebook*, Disponibile su: <http://www.fao.org/docrep/018/i3325e/i3325e.pdf>.
- FOERSTL K., AZADEGAN A., LEPELT T., HARTMANN E. (2015), «Drivers of supplier sustainability: Moving beyond compliance to commitment», *Journal of Supply Chain Management*, Vol 51 No. 1, pp. 67-92.
- FORD D., GADDE L-E., HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (2003), *Managing Business Relationships* (2nd edition), John Wiley & Sons, Chichester.
- FRANCIONI F., «Sustainable Development and International law», *Working Group on Environmental Law*, EUI Working Paper Law, No. 2007/28, pp. 7-20.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston, MA.
- FREEMAN R.E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, New York, NY.
- GIMENEZ C., TACHIZAWA E. M. (2012), «Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review», *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 No. 5, pp. 531-543.
- GIMENEZ C., SIERRA V. (2013), «Sustainable supply chains: Governance mechanisms to greening suppliers». *Journal of Business Ethics*, Vol. 116 No. 1, pp. 189-203.
- GLOBAL HARVEST INITIATIVE (2016), *Productivity and Innovation: Sustainable Agricultural Growth in an Uncertain Season*, Disponibile su: [http://www.globalharvestinitiative.org/GAP/Productivity and Innovation.pdf](http://www.globalharvestinitiative.org/GAP/Productivity%20and%20Innovation.pdf).
- HAHN T., FIGGE F., ARAGÓN-CORREA J.A., SHARMA S. (2017), «Advancing research on corporate sustainability: off to pastures new or back to the roots? », *Business & Society*, Vol. 56 No. 2, pp. 155-185.
- HAJMOHAMMAD S., VACHON S. (2015), «Mitigation, avoidance, or acceptance? Managing supplier sustainability risk», *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 52 No. 2.
- HÅKANSSON H. (1982), *International Marketing & Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley & Sons, Chichester.

- HÅKANSSON H. (1987), (Ed.), *Technological Development: A Network Approach*, CroomHelm, New York, NY.
- HÅKANSSON H., JOHANSON J. (1992), *A Model of Industrial Networks*, in AXELSON B., EASTON G., *Industrial Networks a New View of Reality*, Routledge, London.
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- HÅKANSSON H., WALUSZEWSKI A. (2002), *Managing Technological Development*, Routledge, London.
- HÅKANSSON H., PRENKERT F. (2004), «Exploring the exchange concept in marketing», in HÅKANSSON H., HARRISON D. AND WALUSZEWSKI A. (Ed.), *Rethinking Marketing: Developing A New Understanding of Markets*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 75-97.
- HÅKANSSON H., WALUSZEWSKI A. (2007), (Ed.), *Knowledge and Innovation in Business and Industry –The importance of using others*, Routledge, London.
- HÅKANSSON H., FORD D., GADDE L.-E., SNEHOTA I., WALUSZEWSKI A. (2009), *Business in Networks*, John Wiley & Sons, Chichester.
- HÅKANSSON H., INGEMANSSON M. (2011), «Construction companies and how they acquire knowledge through business interaction», *IMP Journal*, Vol. 5 No. 2, pp. 67-78.
- HART S.L. (1995), «A natural-resource-based view of the firm», *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 4, pp. 986-1014.
- HAVENVID M.I., DE BOER L., HOLMEN E. (2015), *The Role of Interaction in Achieving Increased Sustainability in Supply Networks*, IMP Conference, Kolding.
- HERMANS F., KLERKX L., ROEP D. (2010), *Review of Relevant EU policy documents on Innovation*, Wageningen University, Wageningen.
- HLPE HIGH LEVEL PANEL OF EXPERTS ON FOOD SECURITY AND NUTRITION (2017), *2nd Note on Critical and Emerging Issues for Food Security and Nutrition*, Rome.
- HOEJMOSE S. U., ADRIEN-KIRBY A.J. (2012), «Socially and Environmentally Responsible Procurement: A Literature Review and Future Research Agenda of Managerial Issue in the 21st Century», *Journal of Purchasing and SUPPLY Management*, No. 18, pp. 232-242.

HOPKINS M.S. (2009), «8 Reasons Sustainability will Change Management (That You Never Thought Of) », *MIT Sloan Management Review*, Vol. 51 No. 1, pp. 27-31.

HUTTUNEN S., MANNINEN K., LESKINEN P. (2014), «Combining Biogas LCA Reviews with Stakeholder Interviews to Analyse Life Cycle Impacts at a Practical Level», *Journal of Cleaner Production*, No. 80, pp. 5-16.

IAASTD INTERNATIONAL ASSESSMENT OF AGRICULTURE KNOWLEDGE, SCIENCE AND TECHNOLOGY FOR DEVELOPMENT (2009), *Agriculture at a Crossroads - Global Report*, Island Press, Washington DC, Disponibile su: [http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/Investment/Agriculture\\_at\\_a\\_Crossroads\\_Global\\_Report\\_IAASTD.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/Investment/Agriculture_at_a_Crossroads_Global_Report_IAASTD.pdf).

IONESCU-SOMERS A., SEIFERT R. W. (2014), «Leapfrogging to Mainstream; Unilever Makes Lipton Tea Sustainable», *Supply Chain Forum: International Journal*, Vol. 15, No. 1.

IPES-FOOD INTERNATIONAL PANEL OF EXPERTS ON SUSTAINABLE FOOD SYSTEMS (2015), *The New Science of Sustainable Food Systems: Overcoming Barriers to Food Systems Reform*, Disponibile su: [www.ipesfood.org/images/Reports/IPES\\_report01\\_1505\\_web\\_br\\_pages.pdf](http://www.ipesfood.org/images/Reports/IPES_report01_1505_web_br_pages.pdf).

JAEGLER A., SARKIS J. (2014), «The Theory and Practice of Sustainable Supply Chains», *Supply Chain Forum: An International Journal*, Taylor & Francis, Vol. 15 No. 1, pp. 2-5.

JOHNSON T.E., MIEMCZYK J., HOWARD M. (2017), «A systematic literature review of sustainable purchasing and supply research: theoretical perspectives and opportunities for IMP-based research», *Industrial Marketing Management*, Vol. 61, pp. 130-143, Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.003>.

KNUDSON W., WYSOCKI A., CHAMPAGNE J., PETERSON H.C. (2004), «Entrepreneurship and Innovation in the Agri-Food System», *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 86 No. 5, pp. 1330-1336.

KOTLER P. (1986), *Marketing Management*, ISEDI, Milano.

KRAUSE D. R., VACHON S., KLASSEN R. D. (2009), «Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management», *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 45 No. 4, pp. 18-25.

- LA CAMERA F. (2003), *Sviluppo Sostenibile. Origini, teoria e pratica*, Editori Riuniti, Roma.
- LAI C. S., CHIU C. J., YANG C. F., PAI D. C. (2010), «The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation», *Journal of Business Ethics*, Vol. 95 No. 3, pp. 457-469.
- LAMMING R. HAMPSON J. (1996), «The environment as a supply chain management issue», *British Journal of Management*, Vol. 7, Special issue, pp. 45-62.
- LINTON J.D., KLASSEN R., JAYARAMAN V. (2007), «Sustainable Supply Chains: An Introduction», *Journal of Operations Management*, No. 25, pp. 1075-1082.
- LOZANO R., CARPENTER A., HUISINGH D. (2015), «A review of “theories of the firm” and their contributions to corporate sustainability», *Journal of Cleaner Production*, Vol. 106, Special issue, pp. 430-442.
- MANCARELLA M. (2009), *Il principio dello sviluppo sostenibile: tra politiche mondiali, diritto internazionale e Costituzioni nazionali*, Voce in *Enciclopedia di Bioetica e Scienza giuridica*, Esi, Napoli.
- MENRAD K. (2003), «Market and marketing of functional food in Europe», *Journal of Food Engineering*, Vol. 56, pp. 181-188.
- MIEMCZYK J., JOHNSEN T.E., MACQUET M. (2012), «Sustainable purchasing and supply management: a structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels», *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 No. 5, pp. 478-496.
- MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts», *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 4, pp. 853-886.
- MOLLENKOPF D., STOLZE H., TATE W.L., UELTSCHY M. (2010), «Green, lean, and global supply chains», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40 No. 1, pp. 14-41.
- PEANO C., TECCO N., DANSERO E., GIRGENTI V., SOTTILE F. (2015), «Evaluating the sustainability in complex agri-food systems: The SAEMETH framework», *Sustainability*, Vol. 7 No. 6, pp. 6721-6741, DOI: 10.3390/su7066721.

- PORTER M. E., VAN DER LINDE C. (1995), «Green and Competitive», *Harvard Business Review*, September-October, pp. 120-134.
- PORTER M.E. AND KRAMER M.R. (2011), «The big idea: creating shared value», *Harvard Business Review*, Vol. 89 No. 1, p. 2.
- RENNA M. (2012), «I principi in materia di tutela dell'ambiente», *Rivista quadrimestrale di diritto dell'ambiente*, No. 1-2, Giappichelli Editore, Torino.
- SAVOJA L. (2005), *La costruzione sociale del turismo*, Giappichelli Editore, Torino, pp. 49-59.
- SCHALTEGGER S., BURRITT R. (2014), «Measuring and managing sustainability performance of supply chains: Review and sustainability supply chain management framework», *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 19 No. 3, pp. 232-241.
- SCOTT W.G. (2003), «Sostenibilità del marketing e marketing sostenibile», *Micro & Macro Marketing*, No. 2, pp. 171-182.
- SEURING S., GOLD S. (2013), «Sustainability management beyond corporate boundaries: from stakeholders to performance», *Journal of Cleaner Production*, Vol. 56, pp. 1-6.
- SEURING S., MÜLLER M. (2008a), «From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management», *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16 No. 15, pp. 1699-1710.
- SEURING S., MÜLLER M. (2008b), «Core issues in sustainable supply chain management—a Delphi study», *Business strategy and the environment*, Vol. 17 No. 8, pp. 455-466.
- SHARMA S. AND VREDENBURG H. (1998), «Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities», *Strategic Management Journal*, Vol. 19 No. 8, pp. 729-753.
- STILLER S., GOLD S. (2014), «Socially Sustainable Supply Chain Management Practices in the Indian Seed Sector: A Case Study», *Supply Chain Forum: An International Journal*, Taylor & Francis, Vol. 15 No. 1, pp. 52-67.

STRAND R., FREEMAN R.E. (2015), «Scandinavian cooperative advantage: the theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia», *Journal of Business Ethics*, Vol. 127 No. 1, pp. 65-85.

STRAND R., FREEMAN R.E., HOCKERTS K. (2015), «Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia: an overview», *Journal of Business Ethics*, Vol. 127 No. 1, pp. 1-15.

STUBBS W., COCKLIN C. (2008), «Conceptualizing a “sustainability business model” », *Organization & Environment*, Vol. 21 No. 2, pp. 103-127.

TATE W. L., ELLRAM L. M., DOOLEY K. J. (2012), «Environmental purchasing and supplier management (EPSM): Theory and practice», *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18 No. 3, 173-188.

UNCED UNITED NATIONS CONFERENCE ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1992), *La Dichiarazione di Rio de Janeiro*.

UNCHE UNITED NATIONS CONFERENCE ON HUMAN ENVIRONMENT (1972), *La Dichiarazione di Stoccolma*.

UNCTAD UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (2017), *The Role of Science, Technology and Innovation in Ensuring Food Security by 2030*, Disponibile su:  
[http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/dtlstict2017d5\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/dtlstict2017d5_en.pdf).

VACHON S., KLASSEN R. D. (2006), «Extending green practices across the supply chain: the impact of upstream and downstream integration», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 No. 7, pp. 795-821.

VAN BOMMEL H.W. (2011), «A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective», *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19 No. 8, pp. 895-904.

VAN MARREWIJK M. (2003), «Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion», *Journal of Business Ethics*, Vol. 44 No. 2, pp. 95-105.

VERMEULEN W.J., RAS P. (2006), «The challenge of greening global product chains: meeting both ends», *Sustainable Development*, Vol. 14 No. 4, pp. 245-256.

VERMEULEN W.J., WITJES S. (2016), «On addressing the dual and embedded nature of business and the route towards corporate sustainability», *Journal of Cleaner Production*, Vol. 112 No. 4, pp. 2822-2832.

WALKER H., DI SISTO L., MCBAIN D. (2008), «Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: lessons from the public and private sectors», *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 69-85.

WCED WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987), *Our common future*, United Nations.

WSSD WORD SUMMIT ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT (2002), *La Dichiarazione allo Sviluppo sostenibile di Johannesburg*.

YANG Q., CHEN G. Q., LIAO S., ZHAO Y. H., PENG H. W., CHEN H. P. (2013), «Environmental sustainability of wind power: an energy analysis of a Chinese wind farm», *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, No. 25, pp. 229-239.

YOUNG A., KIELKIEWICZ-YOUNG A. (2001), «Sustainable supply network management», *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 8 No. 3, pp. 260-268.

ZUPI M. (2014), *Guardare al futuro (con un occhio al presente). La sostenibilità: significati, idee e sfide*, in Oxfam, in *Diritto alla pace per un mondo sostenibile – XVIII Meeting sui diritti umani*.



## SITOGRAFIA

---

[www.un.org/en/documents/ods](http://www.un.org/en/documents/ods)

[www.covalm.it](http://www.covalm.it)

[www.istitutosurgelati.it](http://www.istitutosurgelati.it)

[www.ortoverde.eu](http://www.ortoverde.eu)

[www.bcg.com](http://www.bcg.com)

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

[www.impgroup.org](http://www.impgroup.org)

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

[www.b2bvoice.com](http://www.b2bvoice.com)

[www.cfainstitute.org](http://www.cfainstitute.org)

[www.gsi-alliance.org](http://www.gsi-alliance.org)

[www.saiplatform.org](http://www.saiplatform.org)



## RINGRAZIAMENTI

---

Un primo e sentito ringraziamento va al mio relatore, il Prof. Andrea Perna, fonte di ispirazione e di motivazione, punto di riferimento e di supporto. Grazie, per aver creduto in me fin da subito, per avermi aiutata nel concretizzare le mie idee e per la costante disponibilità nel concedermi spunti di riflessione e di critica.

Un grazie speciale va a tutta l'azienda O.R.T.O. Verde, attraverso la quale ho potuto dare vita alla mia indagine, che mi ha accolta facendomi sentire a casa fin dal primo giorno, in particolare al Dott. Pino De Luca, tutor e mentor che ha appoggiato e permesso la realizzazione di questo progetto, al Dott. Luca Verdecchia e al Dott. Piero Cafè. Ognuno di loro ha contribuito con il proprio tempo ed il proprio impegno nell'attuazione di questo elaborato.

Ringrazio mia madre, che ha dimostrato sensibilità ed empatia sopportando ogni mio sbalzo d'umore, regalandomi sorrisi di sostegno, positività ed estrema forza in qualunque situazione, sempre pronta a curare ogni mia ferita; mio padre, per avermi insegnato a prendere le mie decisioni con coraggio e consapevolezza, concedendomi di sbagliare e di esserci, comunque per me, qualunque esito questo percorso mi avesse riservato; entrambi mi avete resa ciò che sono ora e non ci sono abbastanza parole per esprimere la mia gratitudine nei vostri confronti; mio fratello, per avermi incoraggiata verso il raggiungimento di ogni singolo traguardo, per

essere stato il mio porto sicuro e per non aver smesso un singolo giorno di mostrarmi il suo appoggio; mia nonna, mio zio Antonio, mia sorella e Chiara, per avermi aiutata in questo percorso di crescita personale e professionale.

Ringrazio tutti coloro che oggi fanno parte della “famiglia” che ho orgogliosamente scelto negli anni, in particolare Elena, per essermi accanto da una vita, non avermi abbandonata, neanche a chilometri di distanza; Marzia, Giusi e Paulina, grazie per essere state le mie colonne portanti nei momenti peggiori, per aver gioito con me e più di me in ogni piccolo traguardo raggiunto, per comprendermi in qualunque momento. Nonostante la lontananza, mi sento davvero fortunata ad avervi nella mia vita; Luca R., grazie per avermi sostenuta e incoraggiata, aiutandomi ad affrontare ogni scoglio con sorriso e leggerezza; Vasco, Valentina, grazie per tutto il supporto, la lealtà e la sincerità che mi avete regalato negli anni; Luca M. e Daniela, grazie per essere stati dei colleghi e dei compagni di viaggio che chiunque vorrebbe al proprio fianco, vi sono davvero grata di tutte le gioie che abbiamo condiviso, e anche dei piccoli dolori, che hanno contribuito comunque alla nostra “unione” e alla nostra crescita.

Ringrazio inoltre le mie amiche Chiara, Silvia, Giusy e Jessica, perché ad oggi non sarei stata la stessa senza la vostra presenza nella mia vita.

Da ultimo, ma non per importanza, un ringraziamento a colui che riempie di colori e di gioia ogni momento, supportando ogni mia scelta, comprendendo e rispettando ogni mio stato d’animo, sostenendomi e sopportandomi nelle peggiori situazioni,

aiutandomi in questo percorso più di chiunque altro, non facendomi mai sentire sola. Grazie Alessandro, per spronarmi a dare sempre il massimo, per credere in me anche quando sono io la prima a non farlo, per essere fonte di ispirazione quotidiana, per la tua dolcezza, ma soprattutto per la tua pazienza e per il tuo buonumore con il quale mi accompagni in ogni attimo.