

## INTRODUZIONE

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

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

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

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

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

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

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

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

*Clara Bassano*

## Capitolo Primo

# LA SOSTENIBILITÀ NELLA FILIERA AGROALIMENTARE <sup>1</sup>

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

### 1.1. Premessa

La comprensione degli assetti strutturali e delle dinamiche sistemiche di competitività delle filiere agroalimentari richiede un attento inquadramento del concetto di sostenibilità in ambito sistemico. Le lenti dell'impianto metodologico dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV) suggeriscono di affrontare l'analisi di competitività quale inclusiva anche della prospettiva della sostenibilità, rileggendo le condizioni per un'armonica relazione di contesto<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Capitolo a cura di Clara Bassano.

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

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

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

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

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

---

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

<sup>4</sup> GOLINELLI G.M., *op. cit.*, 2000, 2005.

- la forza impulsiva (competitività) che riferisce agli sforzi di miglioramento continuo delle prestazioni del sistema nel contesto;
- la forza di campo (consonanza<sup>5</sup>) che riguarda l'indulgenza "verso" il contesto e tende a favorire le condizioni strutturali adeguate alla costruzione di relazioni armoniche tra i sistemi interagenti (potenziale sistemico collettivo)<sup>6</sup>.

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

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

Rispetto a tali connotazioni, ciò che è richiesto ed è ancora mancante, è un vero cambiamento di paradigma verso la sostenibilità, che, data la complessa natura delle dinamiche che la caratterizzano e la influenzano, non può essere raggiunto senza adottare, per l'appunto, una lente sistemica<sup>7</sup>. Pertan-

---

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

<sup>6</sup> BARILE S., *Management Sistemico Vitale*, Giappichelli, Torino, 2009.

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

to, il legame tra le prospettive di vitalità, competitività e sostenibilità suggerisce una comprensione approfondita della sostenibilità attraverso l'adozione di una prospettiva sistemica e uno studio sulle sue implicazioni<sup>8</sup>.

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

La sostenibilità, infatti, identificata come determinante dell'intersezione di tre aree, sembra essere la conseguenza di un meccanismo che potrebbe essere definito deterministico (causa-effetto): il modello *Triple Bottom Line*, infatti, sostiene una necessaria intersezione tra le tre dimensioni, quale condizione necessaria per l'emersione di dinamiche coerenti di sostenibilità sistemica<sup>10</sup>.

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

---

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

<sup>9</sup> ELKINGTON J., *op. cit.*, 1997.

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

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

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

L'analisi dello stato dell'arte del settore ha permesso di definire i confini entro i quali muoversi per studiare le fasi della filiera stessa (vedi Figura 1.1), per poi definire alcune ipotesi di intervento finalizzate al rafforzamento della competitività sostenibile dei sistemi locali e per raggiungere il miglioramento della sostenibilità ambientale ed economica degli stessi<sup>11</sup>.

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

- l'insieme di tutte le imprese che partecipano alla realizzazione di un bene. Le fasi più a monte includono "l'apporto" delle materie prime e quelle più a valle includono "l'approdo" al consumatore finale;
- i soggetti (non solo imprese) che partecipano ad una filiera si chiamano anche stakeholder a sottolineare che si tratta di portatori di interessi<sup>13</sup>;
- la complessità relazionale, nel senso che vi possono partecipare un numero maggiore o minore di imprese poste in sequenza<sup>14</sup>.

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

---

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

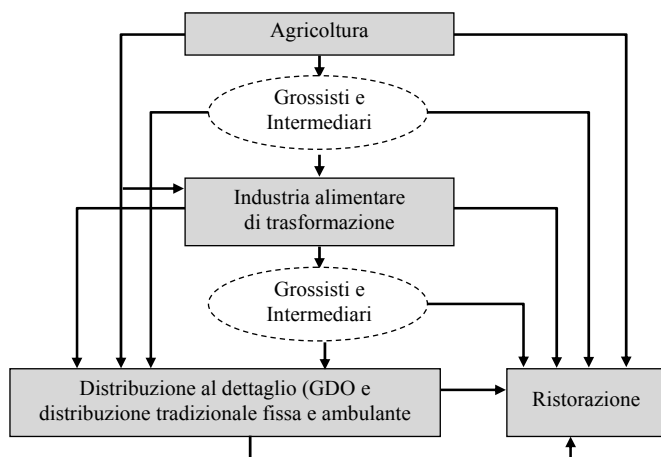
<sup>12</sup> OLIVER R.K., WEBBER M.D., "Supply Chain Management: Logistics Catches up with Strategy", in CHRISTOPHER M. (Ed.), *Logistics: The Strategic Issues*, Chapman & Hall, London, 1982; O'RIORDAN T., "The Politics of Sustainability", in TURNER R.K. (ed.), *Sustainable Environmental Management*.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

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

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

zioni che si rendono necessarie affinché si riesca a creare e trasferire il prodotto fino alla fase finale d'uso e dei flussi ad esso collegati<sup>15</sup>. Inoltre, la filiera indica anche tutte le distinte tappe tecnologiche di produzione inerenti l'utilizzazione di una data risorsa o l'ottenimento di un particolare bene/prodotto<sup>16</sup>.

**Figura 1.1. – Esempio di filiera agroalimentare**



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

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

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

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

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

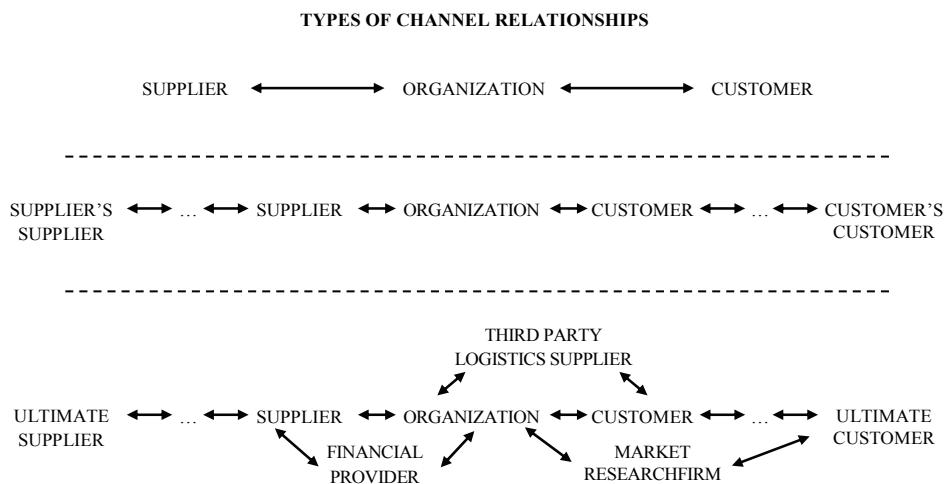


- altri trasformatori;
- commercianti/grossisti/esportatori-importatori;
- imprese di servizio;
- imprese della logistica;
- venditori al dettaglio.

Come, d'altro canto, le filiere dell'agroalimentare possono essere contraddistinte anche tenendo in considerazione le diverse configurazioni con cui si presentano (vedi Figura 1.2), come:

- filiere lunghe;
- filiere corte (piccole imprese locali versus realtà globali);
- filiere nazionali/regionali;
- filiere globali/multilocalizzate (delocalizzazione);
- filiere incomplete;
- filiere con livelli di concentrazione variabili ai diversi stadi;
- filiere a composizione stabile;
- filiere a composizione e relazioni variabili.

**Figura 1.2. – Schema dei diversi modelli di Supply Chain**



**Fonte:** MENTZER J.T., DEWITT W., KEEBLER J.S., MIN S., NIX N.W., SMITH C.D. “Defining Supply Chain Management”, in *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n. 2, 2002, pp. 1-25.

Considerando le diverse classificazioni, definizioni e soggetti coinvolti nella filiera è chiaro che questi ultimi sono influenzati da diversi fattori tra cui

possiamo annoverare la scomponibilità tecnica dei processi; le economie di scala e/o di scopo; i costi di transazione; le caratteristiche della domanda dei beni agroalimentari; la concentrazione/radicamento territoriale della domanda e dell'offerta e i costi di trasporto; il quadro normativo vigente, etc.<sup>17</sup>.

Nel panorama italiano esistono diversi tipi di filiere agroalimentari vincenti quali:

- la filiera suinicola (es. OGM free prosciutto San Daniele);
- la filiera orticola (es. IV gamma; patata qualità);
- la filiera del latte (es. adeguamento caseifici);
- la filiera dei cereali (es. alimentazione umana, OGM free);
- la filiera frutticola (es. mela DOP);
- la filiera dei bovini con carne di qualità (es. integrazione produzione/ambiente);
- la filiera vitivinicola (es. vendita diretta);
- la filiera di carne da selvaggina e la filiera forestale.

Nello specifico, inoltre, la Campania vanta, a differenza delle altre regioni, l'esistenza di 28 prodotti tra DOC, DOCG ed IGT, 6 DOP e 5 IGP, a cui si aggiungono più di 300 prodotti tradizionali provenienti da diversi territori. Secondo Srm Intesa Sanpaolo, in Campania il fatturato proveniente dalle filiere agroalimentari ammonta a 6,5 miliardi, posizionandosi al quinto posto tra i fatturati in Italia. Le organizzazioni appartenenti al settore ammontano a 7.185 e impiegano ben 30.000 persone<sup>18</sup>.

Diverse sono infatti le filiere che si sono sviluppate nel territorio. In particolare:

- conserve;
- lattiero caseario;
- pasta;
- dolciario;

Queste ultime rappresentano circa l'80% del fatturato. Completano il quadro, inoltre:

- la filiera olivicola-olearia;
- quella del vino;
- quella floricola.

---

<sup>17</sup> MENTZER J.T., DEWITT W., KEEBLER J.S., MIN S., NIX N.W., SMITH C.D., *op. cit.*, 2002.

<sup>18</sup> Per ulteriori dettagli si veda: <http://www.regione.campania.it/>.

Come è facile ipotizzare, il pomodoro, e la filiera ad esso connessa, è tra i più sviluppati; di fatto, le conserve di pomodoro dell'Agro nocerino-sarnese<sup>19</sup> contano 80 aziende con 2,5 miliardi fatturato e impiegano 7mila dipendenti fissi e 13mila stagionali.

A tal riguardo, c'è da dire che nella regione, si sta cercando di ottenere l'IGP per il pomodoro pelato, tale certificazione di qualità andrebbe ad aggiungersi ai 387 prodotti tradizionali esistenti. L'azienda leader del distretto del prodotto citato è la Doria di Angri (Salerno), quotata in borsa, con 604 milioni di fatturato, una quota di export che si avvicina all'80%, e 450 addetti fissi e 1.100 stagionali<sup>20</sup>.

Sempre in Campania – e nello specifico nel distretto del Matese – si trovano realtà interessanti legate al mondo delle acque minerali; tra le aziende più all'avanguardia in questa filiera troviamo il gruppo Lete, con 76 milioni di fatturato per 124 dipendenti.

A ciò si aggiunge, il distretto della pasta di Gragnano con 16 aziende, 310 milioni di fatturato (export all'85%) e circa 500 dipendenti diretti e l'area di sviluppo della mozzarella di Bufala Campana DOP che detiene un ruolo importante nella realtà Campana soprattutto grazie alla sua crescente presenza anche sui mercati esteri<sup>21</sup>.

Nuovi sbocchi si prospettano per il futuro anche per le produzioni limoniche, che devono per lo più il loro successo all'immagine, improntata a livello internazionale, dei territori d'origine<sup>22</sup>.

Dunque, partendo da queste brevi considerazioni, si procederà con il seguente percorso di analisi:

1. definizione di alcune ipotesi di intervento finalizzate al rafforzamento della competitività sostenibile dei sistemi locali;
2. rassegna delle tecnologie per il miglioramento della sostenibilità ambientale ed economica;
3. diffusione della messa a sistema della conoscenza.

Per raggiungere gli obiettivi di analisi prefissati, sembrano essere utili strumenti di intervento quali:

---

<sup>19</sup> PICIOCCHI P., *Sistemi di reti imprenditoriali tra le PMI meridionali: relazioni tra imprese nel distretto e nella filiera dell'agro nocerino sarnese*, Collana di Studi Aziendali e di Marketing – Centro Studi di Tecniche Aziendali “Arnia”, Salerno, 1999.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

<sup>22</sup> Per ulteriori dettagli si veda: <http://www.ilsole24ore.com>.

- l'analisi dei rischi ambientali periodica;
- l'adozione di strumenti di monitoraggio e controllo per minimizzare gli impatti provocati dall'attività d'impresa su ambiente e territorio;
- l'adozione di strumenti per la misurazione del livello di soddisfazione degli stakeholder relativa a requisiti di responsabilità sociale d'impresa;
- gli investimenti in innovazione tecnologica (es. di prodotto, di comunicazione);
- l'attuazione di moderni sistemi di codifica (anche nell'ottica della gestione della supply chain, dell'ICT, etc.);
- l'utilizzo di sistemi di certificazione (ISO).

### 1.3. Definizione di alcune ipotesi di intervento finalizzate al rafforzamento della competitività sostenibile dei sistemi locali di filiera

Il concetto di sostenibilità, e quindi di competitività sostenibile, è spesso considerato un fattore controverso<sup>23</sup>. Infatti, quest'ultimo è un concetto complesso, con un'accezione molto estesa, evidenziata dall'inclinazione a usare questa nozione come sinonimo di sviluppo sostenibile<sup>24</sup>.

Tra le tante descrizioni di sostenibilità, una definizione, che ancora oggi rappresenta un punto di arrivo per il mondo accademico e sociale, è quella che troviamo nel rapporto Brundtland (1987) creato dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo<sup>25</sup>; in cui si dice che per sviluppo sostenibile si intende «*far sì che esso soddisfi i bisogni delle attuali generazioni senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere ai loro. [...] Lo sviluppo sostenibile, lungi dall'essere una definitiva condizione di*

---

<sup>23</sup> SIANO A., PICIOCCHI P., VOLLERO A., SIGLIOCCOLO M., PALAZZO M., "Principi e strumenti di management della comunicazione per la sostenibilità", in SIANO A., *Management della comunicazione per la sostenibilità*, Franco Angeli, Milano, 2014, pp. 109-143; BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., DI NAUTA P., "Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale", in *Sinergie Italian Journal of Management*, 90, 2013, pp. 25-49; BASSANO C., RANZO P., PIETRONUDO M.C., PICIOCCHI P., "La sostenibilità dei brand di lusso territoriali nella prospettiva dei Sistemi Locali di Servizio Intelligente. Il caso di Napoli", in *Moda & Mode*, Franco Angeli, Milano, Vol. 2, 2019, ISBN 9788891780041 (in stampa).

<sup>24</sup> O'RIORDAN T., *op. cit.*, 1988; JACOBS M., "Sustainable Development: a Contested Concept", in Dobson A. (Ed.), *Fairness and Futurity: Essays on Environmental Sustainability and Social Justice*, Oxford University Press, Oxford, 1999.

<sup>25</sup> BRUNDTLAND G.H. (a cura di), *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, 1987.

armonia, è piuttosto processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali»<sup>26</sup>.

Secondo questo lavoro, lo sviluppo sostenibile si basa su due elementi imprescindibili, quali: la conservazione delle risorse ambientali e lo sviluppo umano. A questa accezione si è poi affiancata quella sviluppata dall'Agenda 21 nel 1992, un manuale per lo sviluppo sostenibile sottoscritto presso la Conferenza ONU su Sviluppo e Ambiente di Rio de Janeiro<sup>27</sup>. Tale studio tratta tutte le varie sfaccettature dello sviluppo sostenibile, soffermandosi su tre grandi campi di azione: dimensione economica; conservazione e gestione delle risorse ambientali; rafforzamento del ruolo dei soggetti sociali<sup>28</sup>.

Queste tre dimensioni sono rimaste come capisaldi nelle definizioni del concetto di sostenibilità più frequentemente citate<sup>29</sup>.

Ovviamente ridurre la pluralità degli studi a tre soli punti è semplicistico e si trovano in letteratura diversi autori che propongono visioni che rappresentano in qualche modo un'integrazione fra le tre individuate.

Eppure, questi tre pilastri del concetto di sostenibilità sono ripresi nel cosiddetto "Triple Bottom Line" (TBL), che può essere considerato un'estensione del lavoro di Rio. L'approccio TBL individua infatti nelle tre sfere dell'ambiente, della società e dell'economia il cuore della sostenibilità<sup>30</sup>. L'influenza di tale studio si riscontra nell'art. 5 della Dichiarazione sullo Sviluppo Sostenibile di Johannesburg, che dice<sup>31</sup>: «[...] we assume a collective re-

---

<sup>26</sup> *Ibidem*.

<sup>27</sup> UNITED NATION (a cura di), "Agenda 21", in *United Nations Conference on Environment & Development*, Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992, [www.un.org/esa/dsd/agenda21](http://www.un.org/esa/dsd/agenda21).

<sup>28</sup> MOLDAN B., JANOUSKOVÁ S., HÁK T., "How to Understand and Measure Environmental Sustainability: Indicators and Targets", in *Ecological Indicators*, vol. 17, 2011, pp. 4-13.

<sup>29</sup> GOODLAND R., "The Concept of Environmental Sustainability", in *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 26, 1995, pp. 1-24; ELKINGTON J., "Partnerships from Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business", in *Environmental Quality Management*, vol. 8, n. 1, 1998, pp. 37-51; POPE J., ANNANDALE D. MORRISON-SAUNDERS A., "Conceptualising Sustainability Assessment", in *Environmental Impact Assessment Review*, n. 24, 2004, pp. 595-616.

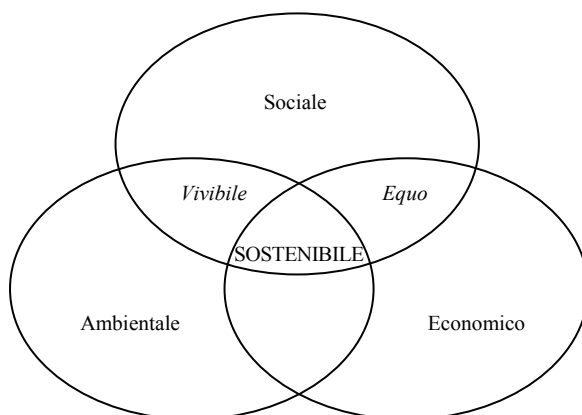
<sup>30</sup> ELKINGTON J., *op. cit.*, 1998.

<sup>31</sup> UNITED NATION (a cura di), "Johannesburg Declaration on Sustainable Development", in *Report of the World Summit on Sustainable Development*, 4 September 2002, <http://www.un-documents.net/jburgdec.htm>.

*sponsibility to advance and strengthen the interdependent and mutually reinforcing pillars of sustainable development – economic development, social development and environmental protection – at the local, national, regional and global levels».*

La più comune rappresentazione del modello TBL dà uguale importanza alle tre dimensioni, rappresentandole come sfere che si intrecciano (vedi Figura 1.3).

**Figura 1.3. – La rappresentazione classica del modello TBL**



**Fonte:** ELKINGTON J., “Partnerships from Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business”, in *Environmental Quality Management*, vol. 8, n. 1, 1998, pp. 37-51.

Altri studiosi invece ritengono che le attività economiche dovrebbero essere a servizio della società, piuttosto che guidarla, il tutto nel rispetto dei limiti del sistema fisico ed ecologico in cui la comunità vive<sup>32</sup>, per cui rappresentano il concetto di sostenibilità in maniera diversa (vedi Figura 1.4).

---

<sup>32</sup> PASSET R., *L'Economique et le Vivant*, Payot, Paris, 1996; MARECHAL J.P. *Humaniser l'Économie*, Desclée de Brouwer, Paris, 2000.