scienza attiva®

EDIZIONE 2015/2016

AGRICOLTURA, ALIMENTAZIONE E SOSTENIBILITA'

Integrata, connessa e sicura. La gestione sostenibile della catena di fornitura tra rischi e opportunità

Elisa Petrini

Impronta Etica

Documento di livello: C

CC BY ND

Un progetto di
agorà scienza
centro interuniversitario

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

scienza attiva®

PARTE PRIMA | LE NUOVE RELAZIONI TRA L'IMPRESA E I SUOI STAKEHOLDER

Gli obiettivi della ricerca e il framework di analisi

INTRODUZIONE

1.1 GLI OBIETTIVI DELL'ANALISI

Negli ultimi anni Impronta Etica ha promosso un'ampia riflessione sul tema della creazione di valore, cercando di identificare – partendo dall'analisi di diversi aspetti connessi al tema - il ruolo dell'impresa responsabile in tale processo, tracciando i contorni del rapporto, o per meglio dire *interdipendenza*, tra impresa e territorio e di definire il livello di co-responsabilità degli stakeholder nella determinazione di uno sviluppo sostenibile e competitivo.

La presente analisi si colloca, nello specifico, all'interno del più recente lavoro di ricerca sviluppato da Impronta Etica, incentrato sul tema del legame tra lavoro e sostenibilità, i cui risultati sono stati diffusi a Novembre 2014 con la presentazione della ricerca "Impresa, Sostenibilità e Lavoro: verso nuovi modi di creare valore per il territorio"[1].

La ricerca si pone, quale obiettivo finale, l'identificazione degli impatti prodotti sulla catena del valore dalle *nuove* relazioni tra impresa e stakeholder in ambito di business. Il focus della ricerca non è quindi orientato all'analisi delle relazioni dell'impresa con tutti i suoi stakeholder, ma specifico sugli stakeholder con cui l'impresa attiva relazioni funzionali al proprio business.

Obiettivo intermedio è la costruzione di una mappa che descriva queste relazioni, definendone contenuti, opportunità, rischi e impatti specifici.

L'analisi si svilupperà a partire dai cambiamenti in atto, cercando di mantenere una prospettiva fortemente orientata al futuro, alle innovazioni in corso e che verranno.

L'analisi prende in considerazione, quindi, i cambiamenti nelle relazioni tra impresa e stakeholder determinati dall'evolversi del contesto di riferimento, e il modo in cui queste relazioni portano alla creazione di valore per il territorio, ma anche all'emergere di fattori di rischio e/o conflittualità.

In questo senso, la ricerca mira a rispondere alle seguenti domande:

[1] Il documento è disponibile per il download sul sito di Impronta Etica: www.improntaetica.org

- Nell'ottica di concorrere ad uno sviluppo responsabile e competitivo del territorio, in che termini le nuove modalità di relazione tra l'impresa sostenibile e i suoi stakeholder determinano degli effetti sulla catena del valore? In che termini concorrono alla creazione di valore o, al contrario, all'erosione di valore per l'impresa stessa o per il territorio in cui opera?
- Quali sono gli elementi di opportunità determinati dall'emergere di tali relazioni? Quali invece i rischi potenziali che si nascondono dietro l'attuazione di questi processi o le conflittualità che possono determinarsi in queste relazioni fra impresa e stakeholder?

Nella definizione del modello, un ruolo fondamentale è rappresentato dall'analisi di business case, tanto per l'identificazione delle relazioni quanto per la raccolta di esempi concreti di imprese che hanno saputo cogliere le opportunità e/o gestire efficacemente i rischi connessi alle diverse relazioni.

1.2 IL FRAMEWORK DI RIFERIMENTO

L'assunto di base su cui si fonda la riflessione è che l'impresa è inserita in un contesto di relazioni con i suoi stakeholder che determinano, verso l'esterno, la capacità di creazione di valore per il territorio e, verso l'interno, degli effetti sulla catena del valore dell'impresa stessa. Nello specifico, questo assunto si ispira a diversi riferimenti teorici, che sono quelli che hanno orientato il lavoro di ricerca di Impronta Etica negli ultimi anni.

La creazione di valore condiviso, attraverso la costruzione di reti fra una costellazione di attori…

Riferimento fondamentale è il modello della creazione di valore condiviso di Porter e Kramer[2], secondo cui la competitività di un'impresa e il benessere della comunità circostante sono strettamente interconnessi. Le imprese hanno bisogno di un territorio e di una comunità prosperi, in termini di infrastrutture, servizi, domanda, talenti, ecc. Di contro, un contesto sociale e territoriale in salute dipende dalla presenza di imprese in grado di dare lavoro, offrire salari e stipendi adeguati, acquistare beni e servizi di qualità, pagare le tasse, proteggere l'ambiente, utilizzare le risorse in modo efficiente, ecc. Le aziende, afferma Porter, devono attivarsi per riconciliare business e società percorrendo la strada della creazione del valore condiviso, economico e sociale, rispondendo al tempo stesso alle necessità dell'azienda e alle esigenze sociali del territorio. Il focus è quindi sulla valorizzazione del know how dell'impresa e sulla riconfigurazione delle relazioni lungo la catena del valore: le imprese devono creare o rafforzare il legame con il territorio e le comunità che le circondano, anche promuovendo nuove e più

[2] Porter, Michael E., and Kramer, Mark R. "Creating Shared Value." Harvard Business Review 89, num. 1-2, Gennaio – Febbraio 2011

strette forme di collaborazione con gli altri attori del territorio, in modo tale da permettere un incremento del progresso sociale[3].

L'impresa sostenibile sa cogliere le opportunità derivanti dal garantire la riproduzione e la fertilità delle risorse che utilizza anche al di fuori dell'impresa, per assicurare la riproduzione e l'accrescimento del capitale sociale e ambientale[4]. Diventa quindi importante *superare* l'approccio impresa-centrico, promuovendo una visione in cui la produzione di valore si determina grazie alla sinergia di una costellazione di attori (altre imprese, istituzioni locali e nazionali, società civile, componenti della filiera produttiva, ecc.) che operano in un ecosistema territoriale. Il contesto in cui l'impresa opera è caratterizzato da una forte segmentazione e diversità di questi territori, per cui diventa determinante lavorare alla costruzione (o alla qualificazione) di network tra i diversi interlocutori che nei territori operano, conferendo loro una necessaria centralità[5].

…dai contorni fluidi, aperti alla contaminazione sinergica…

L'impresa è inserita nella rete delle relazioni del suo ecosistema, che diventano sempre più permeabili, anche grazie alla maggiore porosità e fluidità delle organizzazioni: nel contesto a tendere l'impresa sarà più che mai inserita nel territorio nel quale opera, contribuendo alla creazione di capitale territoriale, favorendo l'emergere di nuove reti (tangibili e non) tra gli attori del contesto di riferimento. Fluidità e flessibilità possono determinare (lo stanno già facendo) una contaminazione sinergica tra impresa *tradizionale* ed altri soggetti del territorio (clienti, fornitori, sub-fornitori, imprese partner o concorrenti, comunità, ecc), che può contribuire, citando Porter, a *riconciliare impresa e società* nella creazione di valore condiviso.

…per lo sviluppo di nuove relazioni e nuovi scambi co-oriented

Contaminazione, condivisione, collaborazione che portano a co-definizione, co-progettazione, co-produzione: nuove relazioni e nuovi scambi *co-oriented,* in cui identificare e mettere a disposizione reciprocamente le proprie leve di valore (come il know how, l'infrastruttura, i sistemi di gestione, ecc.) uscendo dalla logica bidirezionale impresa verso stakeholder ed entrando in una logica multidirezionale (impresa, partner, stakeholder, società), fatta anche di processi aperti e informali, che attivano intelligenza collettiva ed economie collaborative.

…in cui convivono opportunità e rischi

[3] Impronta Etica e SCS Consulting, "Il contributo dell'impresa responsabile nella creazione di valore per il territorio", 2012
[4] Impronta Etica, "Impresa, sostenibilità e lavoro. Verso nuovi modi di creare valore per il territorio", 2014
[5] Ibidem

Tanto le relazioni quanto la produzione di valore non sono processi automatici né tantomeno esenti da rischi. Non si può assumere a priori che le nuove relazioni tra l'impresa e i suoi stakeholder determinino solo opportunità: i rischi, anche se a volte meno evidenti, ci sono. Sarà interessante quindi indagare, oltre alle opportunità, anche i rischi, le criticità e in che misura possono, addirittura, determinare erosione di valore.

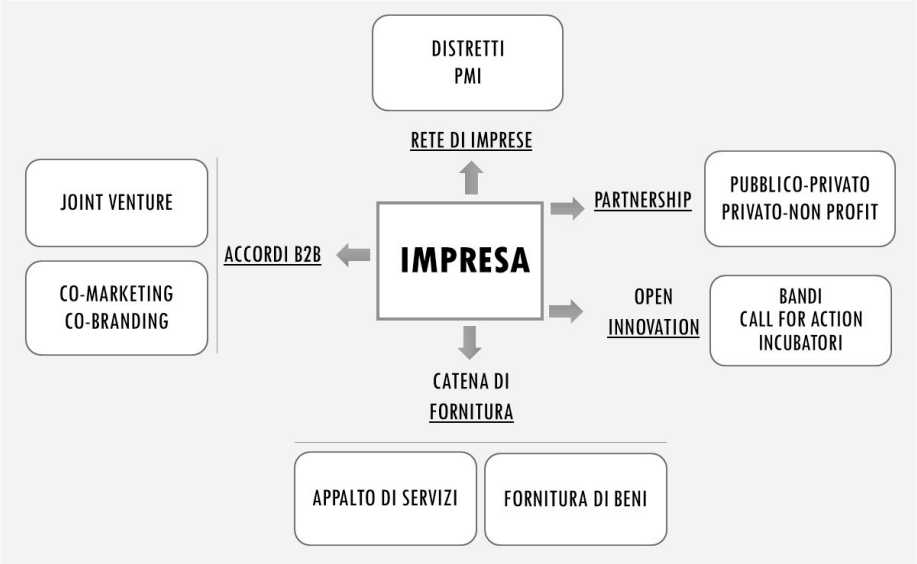
1.3 IL MODELLO PROPOSTO: CHE FORMA ASSUMONO LE RELAZIONI TRA IMPRESA E STAKEHOLDER?

C'erano una volta le relazioni "tradizionali" tra l'impresa e i suoi stakeholder: sono le relazioni basate su uno scambio (al massimo) bidirezionale, quasi mai multidirezionale, con ruoli stabiliti e confini definiti, canali di comunicazione usuali e collaudati, anche se, a volte, non necessariamente i più efficaci (ed efficienti). Queste relazioni ci sono ancora e ci saranno sempre, perché sono, in alcuni contesti, le più efficaci.

Emerge chiaramente da quanto delineato poc'anzi, però, che nel contesto attuale, e ancora di più in quello che immaginiamo possa definirsi nei prossimi anni, le relazioni "tradizionali" tra impresa e stakeholder, possono non essere *abbastanza* per cogliere le migliori opportunità in termini di creazione di valore, tanto economico quanto sociale per l'impresa e per il territorio.

Territorio – costellazione, fluidità delle organizzazioni, nuovi strumenti e canali di comunicazione, approccio *co-oriented* hanno determinato la creazione di relazioni tra impresa e stakeholder, che assumono forme nuove e innovative, si basano anche su nuovi canali di comunicazione, sono orientate all'ottimizzazione delle risorse (fisiche e intangibili) e alla massimizzazione dei risultati in termini di produzione di valore.

Fig. 1: Le relazioni tra impresa e stakeholder in ambito di business



Fonte: Elaborazione di Impronta Etica

Il modello definito prevede, allo stadio attuale della ricerca, le seguenti tipologie di relazione tra impresa e stakeholder:

PARTNERSHIP

Secondo la definizione del Copenaghen Centre, le partnership sono collaborazioni che nascono tra persone e organizzazioni provenienti dal settore pubblico, privato e dalla società civile, che si impegnano volontariamente e reciprocamente in relazioni innovative per perseguire obiettivi condivisi attraverso la messa in comune delle loro risorse e competenze. Le imprese possono attivare partnership pubblico-privato con soggetti pubblici oppure partnership con il settore non profit.

RETE DI IMPRESE

La rete d'impresa è una forma di aggregazione che, sfruttando i meccanismi della collaborazione tra imprese, intende essere uno strumento per favorire l'aumento della competitività e dell'innovazione. Essa si presenta come uno strumento di generale applicazione, flessibile e concreto nel definire e governare le interrelazioni tra imprese su cui si ritiene di far leva per ottenere tali vantaggi. Il distretto si configura organizzativamente come una "rete informale" all'interno della quale operano piccole e medie imprese che appartengono allo stesso settore, che condividono le medesime specializzazioni produttive e che sono localizzate nella stessa area territoriale.

ACCORDI B2B

Le relazioni Business to Business vengono attivate tra imprese che intendono collaborare unendo alcuni asset strategici per massimizzare l'efficacia del proprio business e raggiungere nuovi obiettivi.

Sono esempi di questo tipo di relazione:

- Il co-marketing, ovvero il processo mediante il quale due o più soggetti svolgono in partnership una serie di iniziative di marketing (organizzate, programmate, controllate) al fine di raggiungere obiettivi di marketing (comuni o autonomi ma tra loro compatibili);
- Il co-branding, che consiste nell'utilizzo congiunto di due o più marchi aziendali per promuovere un'attività o lanciare un nuovo prodotto;
- Le Joint Venture, ovvero accordi di collaborazione tra due o più imprese, la cui unione definisce un nuovo soggetto giuridicamente indipendente dalle imprese che lo costituiscono. Le imprese che decidono di collaborare si pongono come obiettivo la realizzazione di un progetto comune di natura industriale o commerciale (che può avere anche finalità sociali) e che vede l'utilizzo sinergico di risorse apportate da ciascuna singola impresa partecipante, ma anche un'equa suddivisione dei rischi.

CATENA DI FORNITURA

Il riferimento è tanto alla sub-fornitura, con riferimento specifico all'appalto di servizi, quanto alla filiera con riferimento specifico alla fornitura di beni.

La subfornitura è un contratto che risponde all'esigenza delle imprese di decentralizzare e trasferire all'esterno, delegando a terzi, una serie di attività e fasi del proprio ciclo di produzione. Il riferimento specifico, ai fini della ricerca, è all'appalto di servizi.

Con filiera (agro-alimentare, industriale, tecnologica, ecc.) si intende invece l'insieme articolato che comprende le principali attività, le tecnologie, le risorse e le organizzazioni che concorrono alla creazione, trasformazione, distribuzione, commercializzazione e fornitura di un prodotto finito; in senso più stretto, si intende l'insieme delle aziende che concorrono alla catena di fornitura di un dato prodotto.

OPEN INNOVATION

Open Innovation è il processo attraverso cui le imprese, per accelerare l'innovazione interna, si aprono allo scambio di conoscenza e know how con soggetti esterni all'impresa. Secondo la

definizione di Henry Chesbrough, l'open innovation "è un paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche"[6].

Le logiche di Open Innovation sono varie e possono prevedere, ad esempio, la collaborazione con centri di ricerca esterni, il coinvolgimento come parte attiva dei propri clienti o fornitori o l'eventuale cessione dei risultati della ricerca interna, anche trasformando programmi di sviluppo interni in progetti open source.

L'Open Innovation non si realizza solo attraverso internet, anzi, essa trova la sua espressione più efficace proprio nel caso in cui attua uno scambio di conoscenza tra aziende, enti, centri di ricerca e start-up. Una delle possibili forme di Open Innovation è quella che porta alla costituzione di reti collaborative prevalentemente non gerarchiche tra partner e attori diversi, basate essenzialmente sulla valorizzazione delle relazioni[7].

L'Open Innovation si implementa in azienda secondo un mix di approcci e modalità diverse che vanno ad integrarsi tra loro. Ai fini della ricerca, consideriamo esempi di open innovation la collaborazione o la promozione di start up, le micro imprese, le esperienza di co-working promosse dalle imprese, che l'impresa realizza attivando processi di coinvolgimento esterno tramite bandi, call for action, incubatori, ecc.

Di seguito vengono presentati i risultati di un'analisi condotta su una specifica categoria di relazioni, quelle tra impresa e stakeholder nella catena di fornitura.

[6] Chesbrough, H., Open Innovation: Researching a New Paradigm, 2006, Oxford University Press
[7] Chesbrough, H., Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, 2003, Harvard Business School Press

PARTE SECONDA | LE RELAZIONI DI FILIERA TRA ETICA E STRATEGIA

Opportunità, rischi e innovazione nella gestione sostenibile della catena di fornitura

PREMESSA

In questa seconda parte del documento verrà presentata un'analisi specifica sulle relazioni tra l'impresa e i suoi stakeholder nell'ambito della catena di fornitura.

La ricerca si basa sulla letteratura esistente in materia e sull'analisi in profondità di casi aziendali italiani ed europei, ed è stata sviluppata attraverso ricerca desk, interviste a referenti aziendali e confronto con esperti in materia di RSI e catena di fornitura.

In considerazione della complessità del tema, non è possibile intendere la ricerca come esaustiva: l'obiettivo è quello di fornire, astraendo le evidenze risultanti dall'analisi dei casi aziendali, un framework di analisi e le principali evidenze degli effetti prodotti sulla catena del valore dell'impresa dalle relazioni che essa instaura lungo la catena di fornitura.

La selezione dei casi aziendali si è basata su una ricerca desk e sul confronto con i Soci e il Comitato Scientifico di Impronta Etica, con approfondimenti, laddove possibile, con referenti aziendali per la raccolta di informazioni puntuali circa contenuti, processi ed outcome delle diverse esperienze.

La ricerca si struttura in tre parti. Dopo una necessaria riflessione sul contesto attuale e a tendere, vengono presentate quelle che dall'analisi emergono essere le principali tendenze per quanto riguarda la gestione sostenibile della catena di fornitura. In ultimo, sono presentate le evidenze relative agli impatti sulla catena del valore dell'impresa delle relazioni instaurate lungo la catena di fornitura.

1. IL MONDO CHE CAMBIA

1.1 CAMBIA IL CONTESTO

Il contesto in cui si trovano ad operare le imprese ha subito, negli ultimi anni, cambiamenti profondi determinati dall'affermazione di nuovi paradigmi tanto sul fronte sociale quanto su quello economico.

È possibile identificare, a riguardo, alcuni aspetti che più di altri hanno influenzato e influenzeranno le imprese, il loro stare sul mercato e il loro approccio alla catena di fornitura.

1.1.1 GLOBALIZZAZIONE E CENTRALITÀ DELLA COMPLIANCE NORMATIVA NELLA CATENA DI FORNITURA

Ragionando di catena di fornitura il primo riferimento non può che essere relativo alla globalizzazione, che ha determinato profonde modificazioni nei modelli produttivi verso una sempre maggiore flessibilità e complessità. Sull'onda della globalizzazione si è determinata, infatti, una complessa combinazione di esternalizzazioni, delocalizzazioni, creazione di reti globali di fornitura e distribuzione che ha portato all'aumento del numero degli attori e degli intermediari, diffondendo informazioni, valore aggiunto e rischi in tutto il mondo.

La globalizzazione dei processi e delle relazioni, fenomeno non nuovo ma in continua evoluzione, è comunemente indicata come uno dei fattori alla base della sempre maggiore vulnerabilità delle catene di fornitura[8], rispetto alla quale le imprese – in principio multinazionali, seguite negli anni dalle PMI – hanno iniziato a definire nuovi approcci necessari a prevenire quei rischi che, più volte negli ultimi vent'anni, hanno determinato conseguenze importanti per le imprese (si pensi ad esempio agli scandali che hanno riguardato note multinazionali del settore tessile).

Il cambio di approccio alla gestione dei rischi nella catena di fornitura non è stato però solo frutto di una maggiore consapevolezza delle imprese. Dalla metà degli anni Novanta infatti, il panorama normativo internazionale a riguardo ha iniziato ad assumere contorni più definiti e stringenti.

Dalle prime esperienze come la britannica Ethical Trading Initiative (ETI)[9] - codice di condotta che le imprese inglesi che operavano all'estero erano tenute a rispettare - che ha aperto la strada a successive iniziative orientate ad accrescere la compliance delle imprese, si è arrivati al primo

---

[8] Crainfield University, in Faraglia, D. Qualità per competere. Approcci, modelli e misure per il successo durevole delle organizzazioni e per facilitare la transizione alla ISO 9001: 2015, 2015, Franco Angeli

[9] ETI è un codice britannico concepito nel 1995 nel quadro di una partnership tra commercianti al dettaglio, le imprese che fabbricano beni di consumo, le ONG, i sindacati e il Governo del Regno Unito. Per maggiori informazioni: http://www.ethicaltrade.org/

standard internazionale, SA 8000, che elenca i requisiti per un comportamento eticamente corretto delle imprese e della filiera di produzione verso i lavoratori, sviluppato con lo scopo di migliorare le condizioni lavorative a livello mondiale e favorendo un cambio di approccio orientato alla necessaria centralità del controllo lungo tutta la catena di fornitura[10].

Sul fronte dei consumatori, l'interesse verso il controllo lungo la catena di fornitura ha determinato, già dalla fine degli anni Ottanta, la diffusione di campagne internazionali promosse dalla società civile, come Clean Clothes Campaign[11], che pone al centro della sua attività la sensibilizzazione e la mobilitazione dei consumatori e la pressione verso le imprese e i governi.

Per affrontare nuove sfide, il dialogo tra gli attori, lungo ed intorno alla catena di fornitura è fondamentale. Mosso da questa volontà di promuovere confronto e cooperazione, nel 2000 l'OCSE ha pubblicato le "Linee Guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali" (più semplicemente "Linee Guida OCSE"), un corpo di raccomandazioni rivolte dai Governi firmatari della Dichiarazione OCSE del 27 giugno 2000 alle imprese multinazionali contenenti principi e norme volontari per un comportamento responsabile delle imprese, conforme alle leggi applicabili[12].

Le "Linee Guida OCSE" si prefiggono di stimolare il contributo positivo che le imprese multinazionali possono apportare al progresso economico, ambientale e sociale, e di minimizzare le difficoltà che possono essere determinate dalle loro diverse operazioni. Come specifica il Ministero dello Sviluppo Economico nella "Guida alla due diligence nella catena di fornitura"[13], il campo di applicazione delle "Linee Guida OCSE" riguarda tutti i settori produttivi, superando le multinazionali per estendersi anche all'intera catena di fornitura delle imprese ed alle PMI. L'aggiornamento delle "Linee guida OCSE", portato a compimento nel 2011, ha messo questo corpo di principi e standard volontari in materia di RSI al passo con i mutati contesti internazionali, nazionali e subnazionali, caratterizzati da nuovi e più complessi modelli di

[10] SA 8000 (Social Accountability 8000) costituisce il primo standard a livello internazionale con cui si garantisce che un'organizzazione sia socialmente responsabile, cioè si impegni al rispetto delle regole dell'etica del lavoro e ricusi apertamente tutte le condizioni lavorative caratterizzate dalla disumanità, dallo sfruttamento, dall'iniqua retribuzione e dall'insalubrità del luogo di lavoro. Lo standard si basa, infatti, su principi dettati dai riferimenti internazionali in materia di diritti umani e dei lavoratori ed in particolare fa riferimento ai concetti della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, delle Convenzioni ILO (International Labour Organization), delle Convenzioni delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino e per eliminare tutte le forme di Discriminazione contro le donne. Per maggiori informazioni: http://www.sa-intl.org/

[11] Campagna abiti puliti, in sigla CCC (in inglese: Clean Clothes Campaign) è la più grande alleanza del settore abbigliamento di sindacati e di organizzazioni non governative. Le loro campagne si focalizzano sul miglioramento delle condizioni lavorative nel settore dell'abbigliamento. L'associazione nacque nei Paesi Bassi nel 1989 ed è ora diffusa in altri 14 paesi europei: Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Italia, Irlanda, Norvegia, Polonia, Spagna, Svezia, Svizzera e Regno Unito. La CCC lavora con una rete di partner di più di 250 organizzazioni in tutto il mondo

[12] Per maggiori informazioni: http://mneguidelines.oecd.org/

[13] Ministero dello Sviluppo Economico, Guida alla due diligence nella catena di fornitura, 2011, cit. Il documento è disponibile per il download: http://pcnitalia.mise.gov.it/en/

fornitura, produzione, distribuzione e consumo e dalla necessità di superare la crisi finanziaria ed economica, recuperando la fiducia nei mercati. L'attenzione generalizzata verso la messa a punto di adeguate risposte ai cambiamenti climatici e la sensibilità sempre più diffusa verso la promozione e tutela dei diritti umani hanno reso tali aspetti non più riconducibili né alla giurisdizione nazionale, né al mero perimetro aziendale, in un contesto globalizzato e dominato da imprese multinazionali e da filiere aperte transfrontaliere di PMI sia industriali che di servizi. Ciò ha dato vita allo sviluppo di politiche e strumenti per agevolare la gestione dell'impatto dell'attività imprenditoriale su alcuni valori fondamentali e per focalizzare il rapporto della stessa con i suoi stakeholder, specialmente nella catena di fornitura globale, rispetto alla quale gli standard ambientali e sociali diventano sempre più diffusi e stringenti, con funzioni preventive e reattive[14]. In particolare le "Linee Guida OCSE" enfatizzano il dovere delle imprese di mettere in atto la due diligence[15] nei confronti dei fornitori e, in generale, all'interno della catena di fornitura, per evitare di contribuire sostanzialmente ad un impatto negativo, o di favorire o incentivare, con le proprie attività, l'impatto negativo di un altro soggetto che ne faccia parte.

Va segnalata, infine, a testimonianza della crescente attenzione ad una maggiore compliance e gestione dei rischi in ottica RSI, la recente approvazione da parte del Parlamento europeo della Direttiva europea sulla trasparenza delle informazioni di carattere non finanziario[16]. La Direttiva stabilisce che le grandi imprese devono includere nella relazione sulla gestione una dichiarazione non finanziaria contenente quelle informazioni necessarie alla comprensione dello sviluppo, delle performance e del posizionamento dell'impresa, nonché dell'impatto della sua attività, in relazione, come minimo, agli aspetti: ambientali, sociali e del lavoro, al rispetto dei diritti umani, alla lotta alla corruzione e concussione. La dichiarazione deve includere, tra gli altri aspetti, una descrizione della politica seguita dall'impresa in relazione al core business, (tra cui i processi di due diligence messi in atto), e i principali rischi legati alle operazioni dell'impresa, compresi i rapporti commerciali, i prodotti o i servizi che possono verosimilmente avere un impatto negativo sugli aspetti sopra indicati e come l'impresa gestisce tali rischi.

[14] Ibidem

[15] Per due diligence si intende il processo che, in quanto parte integrante dei sistemi decisionali e di gestione del rischio, permette alle imprese di identificare, prevenire e mitigare il proprio impatto negativo, effettivo e potenziale [nelle materie trattate nelle Linee Guida OCSE] e di rendere conto del modo in cui affrontano il problema. Linee Guida OCSE, Parte I, Cap. II (Principi Generali), § A 12

[16] Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 22 ottobre 2014 , recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni

1.1.2 IL CAMBIAMENTO NELLO SCENARIO COMPETITIVO

Lo scenario competitivo in cui si muove l'impresa è in continua evoluzione. Da un lato è influenzato dai cambiamenti determinati dai processi di cui al paragrafo precedente, dall'altro si modifica per effetto dei nuovi strumenti e trend nella *net economy*[17]. Anche la *net economy* è figlia della globalizzazione, frutto della dematerializzazione delle relazioni economiche che ha determinato una riorganizzazione complessiva dell'imprenditorialità produttiva e commerciale. L'economia dei settori utilizzatori di beni e servizi sta diventando sempre più interattiva e globale, con l'attivazione di un flusso di innovazione nel modo di produrre e stabilire relazioni, e il cambiamento degli strumenti a disposizione delle imprese per gestire la complessità dell'ambiente competitivo in cui operano. La rigidità delle strutture organizzative lascia il campo a soluzioni più flessibili, fondate su capacità e competenze dei soggetti che operano in rete, come l'interazione a distanza con il consumatore, la personalizzazione del prodotto/servizio, il commercio elettronico, il controllo in tempo reale del ciclo dell'ordine lungo la catena logistica, i portali ed i social network estesi ai fornitori, lo sviluppo di comunità virtuali, la capacità di produrre on demand e su misura.

Gestione della complessità, disintermediazione, innovazione, network, flessibilità: sono queste le parole chiave per descrivere il nuovo scenario competitivo cui le imprese si stanno adattando e sulla base del quale stanno ripensando, ristrutturando e innovando tutti i processi e le relazioni lungo la catena del valore, a partire – e qui l'oggetto della presente ricerca – dalla catena di fornitura.

1.1.3 L'ATTENZIONE DEL CONSUMATORE COME SPINTA ALL'INNOVAZIONE E ALLA SOSTENIBILITÀ

La sempre maggiore disintermediazione delle informazioni unita alla velocità di diffusione delle notizie e alla maggiore consapevolezza circa i rischi di un consumo acritico hanno determinato negli ultimi dieci anni la crescita costante dell'attenzione dei consumatori verso la sostenibilità dei prodotti che acquistano.

---

[17] La net economy si riferisce al settore in cui operano le imprese che elaborano servizi e prodotti legati alle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (ICT), e a tutte le aziende che si avvalgono di questi beni. Rientrano, pertanto, nell'ambito della net economy società di telecomunicazioni, produttori di software, produttori di hardware, agenzie web, da un lato, e, dall'altro, qualsiasi impresa, anche tradizionale, che utilizzi la tecnologia di rete, praticando il commercio elettronico, o che abbia un sito web orientato a tale forma di commercio. Queste imprese impostano la propria struttura organizzativa (dalla gestione delle risorse umane fino alla logistica) adottando nella conduzione delle attività economiche le nuove tecnologie della comunicazione. *Fonte*: Enciclopedia Treccani

Un recente studio sulla sensibilità alla sostenibilità nelle scelte di acquisto condotto da Nielsen nel 2013[18], ha dimostrato che il 36% dei consumatori europei è "socialmente consapevole" in quanto è disposto a pagare un *premium price* per prodotti e servizi di aziende che hanno sviluppato programmi di responsabilità sociale (+4 punti percentuali a livello europeo rispetto al 2011). Per i consumatori italiani il dato sale al 44%. Gli under 30 sono tendenzialmente maggiormente disposti a spendere di più per acquistare prodotti di aziende responsabili, tuttavia i cambiamenti più forti si notano per la fascia 40-44 anni.

Appare inoltre sempre più elevata la consapevolezza dei cittadini italiani rispetto all'influenza che possono determinare sull'operato delle aziende. Un'analisi condotta da Eurobarometro[19] dimostra che, se da una parte la direzione aziendale rappresenta secondo il 46% degli italiani l'attore più influente per una organizzazione, dall'altra un forte peso viene attribuito agli azionisti e ai cittadini stessi (33%), seguiti dalle organizzazioni non profit (21%) e dalle autorità pubbliche (24%). Facendo riferimento ad altre indagini, si nota come le imprese confermino questa tendenza: l'80% delle imprese dichiara di essere stata oggetto di pressioni per dimostrare la sostenibilità della propria catena di fornitura direttamente dai clienti, che si sono rivelati il gruppo di stakeholder più interessato in materia. In materia di sostenibilità della filiera, i clienti oggi esercitano un peso maggiore delle autorità (33%) e di altri stakeholder esterni, come le comunità locali (7%), le ONG (4%) e i sindacati (2%), che sembrano svolgere un ruolo marginale[20].

Conferma il trend anche la ricerca svolta da Fondazione Sodalitas con GFK Eurisko, secondo i cui risultati un quarto dei consumatori italiani sceglie quali prodotti acquistare anche in base alla sostenibilità di filiera, e tre quarti dei consumatori accetterebbe di pagare di più per un prodotto garantito in termini di sostenibilità. Un terzo dei consumatori (32%) ha sentito parlare di "sostenibilità della filiera" (una percentuale che cresce nei soggetti di età più matura e – soprattutto - tra chi ha un titolo di studio superiore), e il 27% dichiara di porre attenzione sempre o spesso alla sostenibilità della filiera al momento dell'acquisto di un prodotto. Ma dopo che il concetto è stato sinteticamente illustrato è una larga maggioranza (76%) a ritenere molto importante che un'impresa garantisca la sostenibilità della propria filiera. L'attenzione alla filiera è giudicata in prospettiva importante per tutte le categorie di prodotto ma in particolare per i prodotti alimentari (71%) e per i detersivi (65%). E, almeno in teoria, la maggioranza dei

[18] Nielsen, "Consumers who care", 2013. Per maggiori informazioni: http://www.nielseninsights.eu/articles/aziende-e-consumatori-socialmente-responsabili-qual-e-il-gap-tra-il-dire-e-il-fare?downloadskip

[19] Commissione europea, Eurobarometer, How companies influence our society: citizens' view", 2013. Per maggiori informazioni: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_363_en.pdf

[20] Ricerca DNV – GFK Eurisko, 2014. Per maggiori informazioni: http://www.dnvba.com/it/information-resources/press-releases/Pages/supply_chain_sostenibili.aspx

consumatori (76%) sarebbe disposta a pagare di più per un prodotto garantito in termini di sostenibilità (anche se – in maggioranza – solo "poco" o "pochissimo" di più)[21].

Comune a tutte le analisi dei comportamenti di consumo legati alla sostenibilità vi sono due aspetti. Da una lato l'importanza (*la necessità*) di maggiori informazioni a disposizione dei consumatori rispetto a prodotti e processo di produzione, dall'altro il gap tra il dire e il fare: i consumatori che effettivamente basano la loro scelta di consumo sulla sostenibilità di prodotto e azienda sono una quota inferiore di quelli che dichiarano di farlo.

Come sottolineato nelle conclusioni della sopra citata ricerca di Fondazione Sodalitas e GFK Eurisko, si percepisce il fatto di essere in una fase di transizione tra una sostenibilità che si esprime in un impegno dichiarato ma in azioni ancora deboli, ad una sostenibilità che diventa davvero parte integrante della qualità di prodotti e servizi per le aziende e criterio primario di scelta per i consumatori.

[21] Fondazione Sodalitas e GFK Eurisko, Per una filiera sostenibile: il punto di vista di imprese e consumatori, 2011

1.2 CAMBIA L'IMPRESA E IL MODO DI FARE IMPRESA

1.2.1 LA SOSTENIBILITÀ NELLA CATENA DI FORNITURA DIVENTA UNA PRIORITÀ

L'affermarsi di un'economia su scala sempre più globale e la conseguente evidenza dei rischi relativi alla perdita di controllo su filiere ampie e disaggregate, porta l'attenzione sulla questione dei potenziali rischi per l'impresa ma anche sulle opportunità connesse all'integrazione volontaria di tematiche sociali e ambientali nelle relazioni di filiera e all'adozione di un nuovo approccio alla relazione con gli attori della catena di fornitura[22].

Da un lato ciò è determinato dalla volontà/necessità delle imprese di tutelarsi rispetto ai rischi reputazionali (e alle loro conseguenze economiche) connessi a potenziali scandali o emergenze collegate ad una gestione non eticamente corretta della catena di fornitura, dall'altro vi sono le richieste del mercato.

Richieste sempre più pressanti da parte proprio del mercato hanno infatti portato la sostenibilità della catena di fornitura in cima alle priorità delle imprese di tutto il mondo. È quanto emerge da un'indagine internazionale condotta da DNV GL - Business Assurance e GFK Eurisko nel 2014[23], che dà la misura della centralità del tema per le imprese, soprattutto in prospettiva. Sebbene la maggioranza delle imprese intervistate ritenga di essere solo all'inizio, esse stanno già compiendo sforzi concreti per rendere più sostenibili le proprie catene di fornitura. L' iniziativa più comune è costituita dagli audit sui fornitori (il 41% delle imprese dichiara di averne intrapreso uno negli ultimi tre anni) ma anche l'adozione e comunicazione di una policy ad hoc risultano piuttosto diffuse tra le grandi aziende (1 su 3). Al contrario, fra le PMI, il 36% non ha intrapreso alcun tipo di iniziativa. In generale, tuttavia, le iniziative sono limitate: i due terzi delle aziende estendono le attività solo ai fornitori di primo livello, ossia a quelli da cui acquistano direttamente, senza poter esercitare un controllo reale su ciò che avviene a monte. La ricerca evidenzia anche ostacoli e vantaggi dell'implementazione di una catena di fornitura sostenibile. Essenzialmente, i fattori che frenano le aziende sono due: la mancanza di risorse economiche, che non sorprende in tempi di crisi, e la mancanza di un quadro di riferimento chiaro e armonizzato. Richieste contraddittorie da parte dei clienti (22%), mancanza di consenso su come procedere (21%) e resistenze da parte della catena di fornitura (20%) sono problemi ricorrenti. Nonostante queste difficoltà, i benefici superano i costi per il 40% degli intervistati, soprattutto per quanto riguarda il miglioramento della capacità di soddisfare le esigenze dei clienti (54%). Le aziende dichiarano che continueranno a lavorare sulla sostenibilità della catena di fornitura

[22] Perrini, F. e Vurro, C. L'implementazione della CSR nei rapporti di filiera delle piccole e medie imprese: un'analisi quantitativa del contesto italiano, Università Bocconi, 2011 cit.
[23] Ricerca DNV – GFK Eurisko, 2014. Per maggiori informazioni: www.dnvba.com

perché si aspettano che contribuirà sempre di più al successo sul mercato, sia per soddisfare le richieste dei clienti (+2%), sia per guadagnare vantaggio competitivo (+19%), accrescere la quota di mercato (+17%) e migliorare la reputazione del marchio (+7%). Un ultimo dato: 66% delle imprese confida di migliorare la sostenibilità della propria filiera entro i prossimi tre anni.

1.2.2 LA SOSTENIBILITÀ NELLA CATENA DI FORNITURA COME LEVA STRATEGICA DI COMPETITIVITÀ

Uno degli elementi caratterizzanti dello scenario a tendere, già emerso precedentemente, è la maggiore propensione delle imprese alla considerazione delle tematiche sociali e ambientali nelle relazioni di filiera, ovvero, alla gestione sostenibile della catena di fornitura.

La responsabilità sociale, negli anni, ha assunto all'interno delle imprese sempre maggiore valore quale leva strategica per la competitività: l'approccio filantropico ha ceduto il passo ad un approccio strutturato, in cui la responsabilità sociale si integra nella strategia aziendale e permea trasversalmente tutti i processi aziendali, compresi quelli relativi alla catena di fornitura. Ciò ha portato le imprese a ripensare la centralità e l'importanza di sviluppare approcci e strumenti capaci di dare valore strategico alle leve della sostenibilità utilizzabili nelle relazioni e nelle attività che si realizzano all'interno della catena di fornitura dell'impresa.

Le tre dimensioni - sociale, ambientale ed economica - dello sviluppo sostenibile, rappresentano le linee guida anche per la creazione di una catena di fornitura sostenibile: la sostenibilità nella catena di fornitura si sostanzia infatti in una gestione responsabile, dal punto di vista sociale e ambientale oltre che economico, di tutti i processi di approvvigionamento, produzione e distribuzione attivati direttamente dall'impresa o ad essa riconducibili attraverso l'operato di fornitori. Come sottolineato nelle Linee Guida Ocse per le imprese multinazionali, "l'impresa è responsabile sia dell'impatto negativo che essa ha, in prima persona, sui lavoratori, l'ambiente e le popolazioni ecc., sia, in diversa misura, di quelli direttamente riconducibili alle sue attività, prodotti o servizi nelle relazioni commerciali e nella catena di fornitura globale. Inoltre essa è chiamata ad incoraggiare, per quanto possibile, i propri partner commerciali, compresi fornitori e subcontraenti, ad applicare principi di comportamento imprenditoriale responsabili, con particolare riferimento ai rapporti inerenti alla catena di fornitura[24].

Accanto a spinte di natura normativa, si riscontrano in tutto il mondo esperienze aziendali di adozione di programmi di sostenibilità su base volontaria, allo scopo di migliorare le prestazioni ambientali e sociali, ma al contempo anche economiche lungo tutta la catena di fornitura.

---

[24] Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali, 2011, cit. Per maggiori informazioni: http://mneguidelines.oecd.org/

Come sottolinea anche una recente survey condotta da Altis sul tema della sostenibilità nella catena di fornitura[25], oltre al miglioramento delle performance ambientali e sociali, l'integrazione della sostenibilità nella gestione della catena di fornitura inizia a essere percepita come fattore strategico per il business e leva di competitività.

L'adozione di pratiche sostenibili lungo la catena di fornitura impatta su diversi processi primari della catena del valore, come vedremo nell'ultima parte del documento, comportando un cambiamento nel modo di operare all'interno delle aziende sul lato acquisti (si pensi all'audit dei fornitori o alla selezione delle materie prime) e sul lato logistico (efficientamento energetico nei magazzini, riduzione degli impatti dei mezzi su strada), fino ovviamente alla catena del valore nel suo complesso, dove la corresponsabilità degli attori all'impatto ambientale e sociale è sempre maggiore.

È possibile identificare molteplici fattori che possono spingere le imprese a dotarsi di un modello organizzativo e gestionale della catena di fornitura che tenga in considerazione le relative implicazioni sociali e ambientali e sia funzionale alla loro mitigazione. Dal punto di vista economico, l'impresa può essere spinta verso una maggiore sostenibilità dalla volontà di efficientare la sua catena di fornitura sempre più lunga e disaggregata, o dalle pressioni degli stakeholder (gli investitori in primis) per una più accurata valutazione dei rischi, ambientali e sociali, lungo tutto il ciclo di produzione. A livello ambientale, un peso importante è assunto dall'inasprimento delle normative e dalla consapevolezza della limitatezza di risorse, ma anche – a livello più commerciale – dalle opportunità per l'impresa di rivolgersi ad un mercato attento alla sostenibilità ambientale, che pone attenzione anche alla catena di fornitura. Sul fronte sociale, a spingere le imprese sicuramente c'è la volontà di mitigare i possibili effetti negativi su reputazione e vendite, di scandali che coinvolgono i lavoratori lungo la catena di fornitura, nonché l'opportunità di costruire rapporti più trasparenti e stabili nel tempo.

Dai presupposti sopra evidenziati, consegue l'importanza di considerare, prima ancora degli impatti specifici sulla catena del valore, i modelli di relazione e gestione dei processi tra impresa e stakeholder che prevedono il coinvolgimento di tutti gli attori della catena di fornitura, creando valore sostenibile e condiviso, e minimizzando le inefficienze e i rischi.

[25] "Sostenibilità nella catena di fornitura", ricerca realizzata da Altis (Alta Scuola Impresa e Società) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, Ailog e Adaci, 2014. Per maggiori informazioni: http://altis.unicatt.it/

1.2.3 LE NUOVE RELAZIONI TRA L'IMPRESA E I SUOI STAKEHOLDER NELLA CATENA DI FORNITURA

La catena di fornitura prende forma in un particolare disegno del sistema di relazioni dell'impresa verso l'esterno, nella gestione integrata di alcuni fondamentali processi di business e nell'adozione di una pluralità di meccanismi di coordinamento. Alla base di un disegno di questo tipo vi è la stretta interdipendenza tra gli attori che partecipano al processo, che sono inseriti in un sistema di relazioni "organizzato", che si basano su di una partnership forte e duratura, la cui gestione diventa fattore critico di successo[26].

La crescente disaggregazione delle filiere produttive e la volontà di prevenire i rischi connessi, ha portato – i numeri presentati poc'anzi lo dimostrano – alla sempre maggiore diffusione di un approccio sostenibile alla gestione delle catena di fornitura, orientato al coinvolgimento e alla responsabilizzazione dei fornitori verso tematiche sociali e ambientali lungo tutto il processo di fornitura (dalla qualificazione all'erogazione dei servizi).

La relazione che si instaura tra gli attori della catena di fornitura può costituire un elemento strategico di successo o insuccesso: la letteratura in materia[27] dimostra che la gestione sostenibile della catena di fornitura massimizza i suoi effetti quando all'obiettivo di riduzione degli impatti ambientali e sociali nel processo produttivo si affianca la capacità di costruire, tra l'impresa e il fornitore, rapporti stabili, collaborativi, basati sullo scambio e lo sviluppo sinergico di conoscenze e competenze.

Un'analisi interessante ai fini della ricerca riguarda i diversi approcci al governo sostenibile della filiera che le imprese possono adottare, sviluppata da Vurro, Perrini e Russo[28]. La ricognizione di questi approcci permette di identificare le diverse forme che la relazione tra impresa e fornitore può assumere (fig. 2).

---

[26] Pinna, R. L'evoluzione nella dimensione organizzativa della supply chain. Dalla gestione di un flusso alla gestione di una rete, 2006, Franco Angeli, Cit.

[27] Vurro, C., Russo, A., Costanzo, L., Sustainability along the Value Chain: Collaborative Approaches and their Impact on Firm Performance, Symphonya - Emerging Issues in Management n. 2 2014 (symphonya.unimib.it)

[28] Vurro, C., Russo, A., Perrini, F., Shaping Sustainable Value Chains: Network Determinants of Supply Chain Governance Models", 2009, Journal of Business Ethics, 90 (supplement 4)

Figura 2: Approcci alternativi al governo responsabile delle relazioni di filiera

	NEGOZIALI	DITTATORIALI	ACQUIESCENTI	PARTECIPATIVI
AMPIEZZA DELL'INTERAZIONE	Fornitori e distributori di primo livello	Integrato	Fornitori e distributori di primo livello	Integrato
PROFONDITÀ DELL'INTERAZIONE	Breve termine strumentale	Lungo termine Impositiva	Breve termine Conformità	Lungo termine Cooperativa
SCOPO DELL'INTERAZIONE	Licenza di operare	Definizione delle regole del gioco	Mantenimento della relazione	Co-creazione delle regole del gioco
APPROCCIO ALLA RELAZIONE	Negoziatore	Orchestratore	Esecutore	Mediatore
FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	Stabilità del contesto e delle aspettative	Efficacia del monitoraggio e del controllo	Disponibilità di risorse e competenze per rispondere alle richieste	Flessibilità, apertura e adattabilità alle richieste
BENEFICI OTTENIBILI	Reputazione	Controllo	Accesso Al Mercato	Rendita Organizzativa

Fonte: Vurro, Russo, Perrini (2009)[29]

Gli approcci negoziali caratterizzano filiere disperse in cui le relazioni sono poco frequenti, in cui spesso l'adozione di comportamenti responsabili è dichiarata ma non praticata, e i costi del controllo sarebbero troppo elevati. Quando la filiera è dominata da un'impresa prevalente, l'approccio dittatoriale è quello adottato per imporre ai fornitori l'adeguamento a determinate pratiche di responsabilità sociale. Laddove invece la filiera è caratterizzata da molte imprese periferiche e da relazioni fitte, l'approccio che prevale è quello acquiescente: a differenza dell'approccio negoziale, la densità delle relazioni e la circolazione delle informazioni non permettono l'adozione di comportamenti non in linea con l'approccio sostenibile richiesto. L'ultimo degli approcci identificati in letteratura è l'approccio partecipativo. In questo caso, il contesto è caratterizzato da più attori centrali interconnessi da una fitta rete di relazioni, che non permettono la prevalenza dittatoriale dei singoli. Gli attori centrali assumono il ruolo di mediatori e facilitatori delle relazioni tra i soggetti a monte e a valle della catena di fornitura,

[29] Vurro, C., Russo, A., Perrini, F., Shaping Sustainable Value Chains: Network Determinants of Supply Chain Governance Models", 2009, Journal of Business Ethics, 90 (supplement 4) citato in Perrini, F. e Vurro, C. L'implementazione della CSR nei rapporti di filiera delle piccole e medie imprese: un'analisi quantitativa del contesto italiano, Università Bocconi, 2011

promuovendo collaborazione e scambio allo scopo di massimizzare i vantaggi connessi all'adozione di comportamenti responsabili. Flessibilità, capacità di relazione e interazione, scambio e connessione diventano caratteristiche determinanti per le imprese centrali al fine di raggiungere i propri obiettivi in termini di sostenibilità ma anche, conseguentemente, in quanto a innovazione, resilienza e adattamento ai cambiamenti futuri[30].

Questo approccio può essere considerato quello più adatto a governare una catena di fornitura che, vedremo di seguito, immaginiamo nel prossimo futuro sempre più integrata, quindi collaborativa e sinergica, connessa, ovvero smart e digitale, e sicura, orientata cioè a prevenire e gestire rischi e creare le condizioni per una necessaria resilienza.

[30] Perrini, F. e Vurro, C. L'implementazione della CSR nei rapporti di filiera delle piccole e medie imprese: un'analisi quantitativa del contesto italiano, 2011, Università Bocconi

LA FILIERA CHE CAMBIA: NUOVE FORME, SIGNIFICATI E APPROCCI

Come sarà la filiera di domani? Quali caratteristiche saranno dominanti nella relazione tra impresa e fornitore? Quali tendenze influenzeranno maggiormente la catena di fornitura e la sua gestione?

Prima di scendere nel dettaglio degli impatti prodotti dalle relazioni tra impresa e stakeholder nella catena di fornitura, che affronteremo nel prossimo capitolo, è importante una riflessione su quelle che, a tendere, saranno le forme, i significati e gli approcci dominanti nella catena di fornitura.

L'analisi trae spunto dalla letteratura in materia, ma fa particolare riferimento a iniziative e progetti messi in campo dalle imprese italiane ed europee nella gestione della catena di fornitura: casi di frontiera che immaginiamo possano contribuire ad un'innovazione sostanziale dell'approccio, che hanno la potenzialità di determinare la nuova forma delle relazioni di filiera.

L'analisi condotta ha portato all'identificazione di tre orientamenti che riteniamo possano connotare la catena di fornitura del prossimo futuro: promozione di integrazione e interazione, approccio smart, ovvero integrazione fluida fra mondo fisico e digitale, e centralità della sicurezza e della gestione del rischio.

2.1 LA FILIERA INTEGRATA

> *[…] networks themselves don't provide competitive advantage any more than the phone system does. It's how you build and use them that matters.*
>
> *Larry Huston, past vice president, Area Innovazione Procter & Gamble*

I cambiamenti del contesto socio economico che negli anni si sono determinati, hanno portato le imprese ad affrontare la questione della ridefinizione delle proprie strategie (e soluzioni organizzative) anche rispetto alle relazioni nella catena di fornitura. L'analisi di diversi casi aziendali, nonché della letteratura, porta a identificare come una delle tendenze dominanti l'approccio partecipativo descritto in chiusura del capitolo precedente. Scambio, cooperazione e sinergia diventano fattori critici di successo adottati dalle imprese nelle relazioni con gli stakeholder lungo la filiera di produzione, che diventa integrata nelle dinamiche, nell'approccio, nelle soluzioni.

Il passaggio è dall'integrazione tecnico-operativa all'integrazione tecnologica e strategica tra cliente e fornitore nella supply chain, che presuppone cooperazione nel business, condivisione del rischio e scambio di competenze attuali e potenziali.

Possono essere distinte – tra le altre – due manifestazioni principali di questa tendenza: da un lato l'integrazione dei processi, dall'altro l'apertura all'esterno in processi di open innovation con stakeholder della filiera di produzione.

Cooperazione e integrazione lungo la filiera produttiva

L'impresa integrata verticalmente e articolata funzionalmente ha iniziato a mostrare i suoi limiti quando il mercato ha smesso di chiedere prodotti standardizzati e considerare il prezzo quale variabile determinante[31]. All'aumentare della complessità dello scenario competitivo, le imprese hanno iniziato a sperimentare soluzioni organizzative innovative guardando anche all'esterno, vedendo nello sviluppo di relazioni cooperative con gli altri attori della filiera un'opportunità per rispondere alle nuove sfide.

[31] Pinna, R. L'evoluzione nella dimensione organizzativa della supply chain. Dalla gestione di un flusso alla gestione di una rete, 2006, Franco Angeli

Per sviluppare migliori prestazioni e creare valore, le aziende devono interagire creando delle filiere organizzate e con una visione comune consapevole, partendo dal presupposto che nella competizione globalizzata diventa importante, per ridurre i rischi e massimizzare i vantaggi, integrare il proprio know how, gli asset, gli orientamenti con gli altri attori della filiera: fare sistema per ottimizzare ed efficientare la creazione di benefici lungo le catene del valore dei diversi attori, nella consapevolezza che le competenze "all'interno" possono non essere sufficienti. Un'integrazione efficace comporta la scelta oculata dei partner, la strutturazione dei meccanismi relazionali e organizzativi, l'identificazione chiara dei ruoli e delle responsabilità, l'esplicitazione degli obiettivi strategici tra le aziende operanti nella rete logistica. In questo modo, la creazione di valore è sempre meno un'attività sequenziale e lineare determinata da diversi attori che contribuiscono ciascuno per la propria parte: il valore viene co-prodotto dai diversi attori che rendono complementari e integrate risorse e attività-

CONSERVE ITALIA: INTEGRAZIONE FRA ATTIVITÀ PRODUTTIVE, COESIONE E RELAZIONI CONSOLIDATE

Italia, Settore agroindustriale

Tra gli obiettivi delle strategie industriali e di mercato di Conserve Italia vi sono la valorizzazione dell'integrazione completa della filiera - dalla materia prima fino al mercato - e l'impegno per la qualità lungo tutta la filiera aziendale - dai soci conferenti e fornitori, agli stabilimenti di trasformazione fino alla consegna ai clienti finali.

La filiera di Conserve Italia, identificata dai consumatori nel percorso "Dalla terra alla tavola", pone le sue basi in questa integrazione fra attività produttive che ha saputo creare nel tempo relazioni consolidate e coese tra tutti i soggetti coinvolti.

Il principio di partecipazione e responsabilizzazione degli attori lungo la filiera, profondamente radicato nell'orientamento strategico alla base dell'impresa, costituisce il punto di forza del Consorzio e un motivo del successo dell'azienda nel suo complesso.

Innovazione aperta e condivisa

P&G: OPEN INNOVATION CON I FORNITORI

USA, Settore beni di consumo

All'inizio degli anni 2000, in risposta ad un calo del tasso di crescita dei processi di innovazione interna, P&G ha riorganizzato la propria struttura da R&D a C&D (Connect & Develop) promuovendo un'innovazione a rete e aperta.

I ricercatori P&G sono diventati "technology entrapreneurs" in connessione con l'esterno attraverso network virtuali e in affiancamento ad una filiera parallela costruita su reti proprietarie con le strutture di R&D dei 15 principali fornitori, ovvero con un team virtuale di 50.000 ricercatori. C&D ha consentito di lanciare più di 250 prodotti sul mercato, ovvero un tasso di crescita del 6% in un settore con un tasso di crescita del 2-3%.

La logica della *closed innovation*, secondo cui l'azienda investe risorse e competenze interne in innovazione da custodire gelosamente, è stata per decenni considerata come l'unico modello di innovazione possibile, nonché la modalità più sicura per generare nuove idee per il mercato. Oggi però assistiamo alla graduale affermazione dell'approccio contrario: i flussi di conoscenza necessari ai processi innovativi attraversano i confini aziendali, e la condivisione di conoscenza tra

impresa e attori esterni assume un ruolo centrale nel processo di scoperta e perseguimento di opportunità imprenditoriali (siano esse di prodotto, processo o mercato)[32]. Si sta affermando, quindi, la logica della open innovation, che alimenta un processo bidirezionale, *inside-out* ed *outside-in*, attraverso cui le imprese, per accelerare l'innovazione interna si aprono allo scambio di conoscenza e know how con soggetti esterni, passando da relazioni diadiche a network collaborativi[33].

LAVAZZA: "InnovAzione" CON I FORNITORI

Italia, Settore alimentare

Nel 2014, dalla consapevolezza che gli obiettivi di business aziendali impongono elevata flessibilità, capacità produttiva e disponibilità al cambiamento e all'innovazione anche nelle relazioni durature con i partner, Lavazza ha ideato un Programma di Proposte di Miglioramento e Innovazione che riconosce i fornitori come parte attiva a fronte di un sistema di incentivazione e di condivisione del risultato. Per sottolinearne in modo netto la focalizzazione, Lavazza ha scelto di chiamare il programma "InnovAzione".

Pianificato per il 2015, il programma si pone l'obiettivo di generare e implementare proposte tecniche per ridurre i costi e migliorare i prodotti e servizi acquistati, in termini di prestazioni, qualità o sostenibilità. I fornitori coinvolti potranno mettere a disposizione il proprio know-how specialistico proponendo soluzioni di re-engineering di prodotto, utilizzo di materiali e tecnologie alternative, ottimizzazione dei processi produttivi/logistici e di erogazione del servizio. Selezionate sulla base della fattibilità tecnico-economica, le proposte implementate consentiranno ai fornitori di essere valutati positivamente all'interno del sistema Vendor Rating in funzione del loro comportamento propositivo e di percepire, a seconda dei casi, riconoscimenti economici o visibilità sui media.

L'innovazione passa anche per la catena di fornitura: i fornitori sono riconosciuti infatti tra i soggetti potenzialmente ascrivibili a partner strategici in processi di open innovation[34], e non mancano casi aziendali che ne dimostrano l'efficacia.

Le modalità con cui le imprese approcciano processi di open innovation possono essere diversi e avere ovviamente differenti livelli di apertura e innovazione nella modalità. In alcuni casi si assiste a condivisione di conoscenza e accesso all'innovazione grazie a cristallizzazioni di partnership lungo la filiera, attraverso legami proprietari, fiduciari o contrattuali. In altri casi, le imprese si aprono ai fornitori chiave per lo studio di nuove proprietà e caratteristiche dei propri prodotti[35].

Le logiche di partnership e apertura per l'innovazione presuppongono da parte di azienda e fornitori investimenti di lungo periodo nelle reciproche relazioni, che vuol dire: per il fornitore,

---

32 Il cambio di paradigma dalla *closed* alla *open innovation* è stato oggetto di numerose analisi e ricerche negli ultimi anni. Citiamo, a riguardo:

- Alon, A., Chow, D. (Accenture) How to get the most from your best ideas, 2008, Outlook, Issue September 2008
- Chesbrough H., Why companies should have open business models, 2007, MIT Sloan Management Review, vol. 48, n°2, p.22-28
- Huizingh E., Open innovation: State of the art and future perspectives, 2010, Technovaition, vol. 31, n°1, p.2-9

33 Chesbrough, H. *The Era of Open Innovation*, Mit Sloan Management Rewiew, 303, Spring 2003.

34 Von Hippel, E. The Sources of Innovation, 1988, Oxford University Press

35 Alberti, F. et al. Fattori di competitività delle imprese. Evidenze dall'Alto Milanese, 2013, LIUC – Università Cattaneo

erogare un servizio sempre migliore come condizione necessaria per il mantenimento della relazione, e per l'azienda/cliente superare la logica *cost-oriented* del rapporto e sostenere strategicamente (laddove necessario) la crescita del fornitore per garantire, anche a sé stessa, i benefici dell'innovazione che ne verrà.

La partnership si può sviluppare quindi come accordo tecnologico, secondo logiche di *comakership* o, ad un livello superiore, *co-design* o una più semplice collaborazione logistica e produzione in quasi-integrazione (più nella logica del *just in time*)[36].

2.1.1 OPPORTUNITÀ, CRITICITÀ E RISCHI DI UNA FILIERA INTEGRATA

L'analisi della letteratura e dei casi aziendali permette di identificare opportunità e criticità e rischi correlati all'attivazione di processi di integrazione come sopra descritti. Di seguito vengono presentate quelle che riteniamo essere più rilevanti o evidenti.

OPPORTUNITA'	CRITICITA'	RISCHI
Ottimizzazione ed efficacia dei processi	Resistenze culturali del management dell'impresa e del fornitore	Il fornitore diventa competitor
Affidabilità e garanzia degli approvvigionamenti	Qualifica dei fornitori e monitoraggio del possesso dei requisiti	Dipendenza dal fornitore
	Conoscenza della propria rete di fornitura	
	Formazione e sensibilizzazione dei fornitori	

[36] Zamboni, S. Supply chain collaboration and open innovation: toward a new framework for network dynamic innovation capabilities, 2011, Università degli Studi di Bergamo

LE OPPORTUNITÀ

- *Ottimizzazione ed efficacia dei processi*

I processi di integrazione orizzontale e apertura all'innovazione possono costituire per l'impresa importanti occasioni di ottimizzazione delle attività lungo tutto il processo produttivo. L'attivazione di partnership lungo la filiera favorisce relazioni più chiare ed efficaci, che hanno potenziali impatti positivi lungo tutto il processo di approvvigionamento e produzione. Allo stesso modo, l'attivazione di percorsi di open innovation può determinare per l'impresa una maggiore efficacia nel raggiungimento degli obiettivi di innovazione (e di conseguenza, potenziali vantaggi competitivi sul mercato).

GROHE: INTEGRAZIONE DELLA SUPPLY CHAIN PER L'EFFICIENTAMENTO DEI PROCESSI

Germania, Settore industriale (prodotti idrosanitari)

Nel 2005, Grohe si è trovato di fronte ad una crescita limitata nei mercati più maturi, ad una maggiore concorrenza su scala mondiale e ad una crescente complessità del prodotto. Le difficoltà di rispondere a tali sfide erano accentuate da una supply chain aziendale costituita da processi non ben integrati ed afflitti da un'alta incidenza dei costi fissi. In risposta a questa situazione Grohe ha avviato un programma di trasformazione di tutta l'azienda chiamato "World Class Grohe" prevedendo varie iniziative d'integrazione e armonizzazione della supply chain quali l'allineamento della strategia per la supply chain con la strategia commerciale, strategie di acquisto e produzione, ottimizzazione della rete logistica, globalizzazione delle metodologie di produzione e aumento dell'approvvigionamento su scala globale.

L'integrazione della supply chain ha prodotto un enorme valore, in termini di miglioramento della situazione di liquidità, efficacia, velocità, ottimizzazione di processo e qualità. Grazie a questo programma, l'azienda mira a raggiungere l'obiettivo strategico di diventare una delle aziende del settore più efficienti e guidate dalla domanda su scala mondiale.

- *Affidabilità e garanzia degli approvvigionamenti*

Relazioni consolidate e stabili lungo la filiera produttiva sono una potenziale garanzia (o tutela) per l'impresa rispetto alla qualità dei beni o servizi dei fornitori/partner lungo la filiera produttiva. Che si tratti di costruire filiere integrate o di sviluppare innovazione, una relazione stabile e consolidata, fondata sul reciproco rispetto, in cui le parti investono delle risorse e si impegnano al rispetto di determinati standard e obiettivi può essere considerata una buona garanzia di affidabilità.

Oltre che sul fronte dell'affidabilità, relazioni consolidate e integrate possono essere importanti anche rispetto alla sicurezza per l'impresa di avere accesso ad approvvigionamenti in maniera continuativa: l'integrazione dei processi e la condivisione di obiettivi e procedure favorisce infatti l'equilibrio generale della filiera e riduce il rischio di emergenze o criticità che, colpendo uno degli attori, possono avere conseguenze sulla filiera nel suo complesso.

IL PROGETTO FILIERE INTEGRATE DI BARILLA

Italia, Settore alimentare

Barilla persegue un'efficace integrazione con i fornitori sulla base di un rapporto chiaro e trasparente, allo scopo di soddisfare le proprie esigenze di affidabilità, garanzia e qualità negli approvvigionamenti. Il Progetto Filiere Integrate promuove collaborazioni di tipo orizzontale nel sistema agroalimentare italiano, favorendo la competitività del sistema. L'integrazione della filiera prevede la stipula di contratti di coltivazione con le organizzazioni agricole al fine di assicurare una coltivazione corretta del grano e una conseguente qualità del prodotto. In questi contratti vengono concordate delle regole per garantire la qualità del prodotto, che vengono inserite in un disciplinare concordato con le organizzazioni agricole in modo da ottenere un grano migliore con dei sistemi di coltivazione più efficienti, riducendo anche l'impatto ambientale della filiera. I contratti di coltivazione prevedono dei premi di qualità agli agricoltori che seguono il disciplinare, pari al 10-15% del prezzo di mercato del grano. Il risultato è la creazione di valore lungo la filiera: l'agricoltore avrà remunerato il proprio lavoro e Barilla avrà a disposizione un grano di alta qualità ad un prezzo pari a quello dei propri competitori.

LE CRITICITÀ NEL PROCESSO

- *Resistenze culturali del management dell'impresa e del fornitore*

Approcciare processi di integrazione (a qualsiasi livello) con i fornitori presuppone una necessaria predisposizione culturale del management volta alla collaborazione sinergica, allo scambio, al confronto orientato al miglioramento continuo. In alcuni contesti aziendali, queste condizioni devono essere sviluppate attraverso processi di formazione e crescita di

GRANLATTE YOUNG: IL PERCORSO FORMATIVO PER I PRODUTTORI STRATEGICI

Italia, Settore agroalimentare

Granarolo ha avviato nel 2012, e proseguito nel 2013 e nel 2014, il Percorso Formativo Granlatte Young, dedicato alle nuove generazioni di allevatori tra i 20 e i 30 anni, con l'obiettivo di trasmettere le capacità e le conoscenze necessarie per reagire con flessibilità alle sfide del futuro, per delineare progetti di crescita efficiente e valutare in modo preventivo le implicazioni delle proprie decisioni sul business aziendale.

Granlatte Young ha voluto fornire a 20 giovani allevatori per anno gli strumenti necessari per:
• analizzare la propria azienda, comprenderne le potenzialità e le aree di miglioramento;
• riconoscere e governare gli indicatori di efficienza tecnica ed economica;
• gestire progetti di crescita e valutare la sostenibilità economica degli investimenti.

Il percorso nasce dalla consapevolezza che i giovani di oggi prenderanno le redini dell'azienda un domani: per fare ciò al meglio non solo dovranno conoscere il modello di gestione delle generazioni precedenti, così da capirne le scelte, ma soprattutto dovranno essere imprenditori capaci di "leggere la propria azienda", monitorare e sostenerne l'efficienza, produrre nuove idee, progettare e guidare piani di sviluppo. Il Percorso Formativo è stato caratterizzato da una modalità didattica pratica per consentire ai partecipanti di affrontare i contenuti in modo concreto, grazie anche al ricorso ad esercitazioni, lavori di gruppo, visite studio ed approfondimenti tematici a distanza in modalità e-learning. Nelle 10 giornate di formazione, con sede itinerante in tutta Italia, sono stati presentati strumenti concreti di analisi economico-gestionale dell'azienda e sono stati analizzati casi reali di eccellenza, attraverso visite ad allevamenti virtuosi.

www.gruppogranarolo.it

consapevolezza che richiedono tempi medio lunghi ed investimenti ad hoc.

- *Qualifica dei fornitori e monitoraggio del possesso dei requisiti*

La qualificazione è un processo necessario ad accertare se un fornitore è in grado di fornire un bene o servizio con i requisiti di qualità richiesti dall'azienda. Avviare dei processi di integrazione richiede la strutturazione di una rete di fornitura composta da soggetti che rispondono a determinati requisiti, la cui verifica e monitoraggio diventano importanti per l'impresa al fine di prevenire potenziali rischi nello svolgimento della collaborazione.

HUAWEI: QUALIFICA DEI FORNITORI E MIGLIORAMENTO CONTINUO

Cina, Settore telecomunicazioni

Nel 2013 Huawey ha istituito un sistema di gestione della sostenibilità, "Sustainability Management System", basato sulla ISO26000, definendo una serie di metodologie e strumenti di gestione trasversali all'impresa. Una particolare attenzione è rivolta ai fornitori, che vengono accuratamente selezionati e valutati durante la loro attività per garantire all'impresa la maggior efficienza ed efficacia possibile della relazione. Huawey richiede il rispetto del "Supplier Sustainability Agreement" oltre che degli standard e delle leggi internazionali. Le fasi per il reclutamento e la valutazione sono: screening (verifica dei requisiti), qualificazione (audit) e review (valutazione finale). I fornitori selezionati vengono periodicamente monitorati tramite autovalutazione e audit, e accompagnati da Huawey in un percorso di miglioramento continuo per accrescere la sostenibilità, la cultura della collaborazione e la capacità di correggere e prevenire criticità.

www.hawei.com

- *Conoscenza della propria rete di fornitura*

Per avviare un efficace programma di integrazione e sviluppo dei fornitori, è necessario migliorare la conoscenza della rete di fornitura: la struttura della rete di fornitura, le classi merceologiche in termini di importanza (fatturato) e reperibilità/sostituibilità dei fornitori (rischio), il loro potere contrattuale e il livello di integrazione (partner/codesign, integrati/comaker, normali) ed i diversi criteri di gestione contrattuale ed operativa, oltre all'affidabilità in termini economici e di rispetto delle normative. Una non sufficiente conoscenza della propria rete di fornitura può condurre l'impresa alla scelta dei partner meno opportuni o affidabili.

CONSORZIO COMSA: LE CONSEGUENZE DEL MANCATO CONTROLLO DELLA FILIERA

Svizzera, Settore costruzioni

Nel maggio del 2011, il Consorzio Cosma è stato al centro di un indagine per mancato rispetto delle condizioni lavorative in un cantiere relativo ad un appalto pubblico. In seguito all'interessamento di un sindacato di categoria, si è scoperto che una ditta che lavorava in subappalto per Cosma, pagava gli operai meno della metà di quanto previsto dai contratti collettivi di lavoro, costringendoli inoltre a firmare ricevute non veritiere. L'impresa, come è stato accertato dall'inchiesta promossa dalla magistratura, ha approfittato della situazione economica per assumere personale a salari inferiori rispetto a quelli previsti dal contratto di lavoro, preparando buste paga false per nascondere le irregolarità.

La procedura penale contro l'azienda subappaltatrice irregolare, pur avendo riscontrato l'estraneità del consorzio, ha provocato importanti impatti negativi sull'attività del consorzio in termini economici e di danno d'immagine. Il mancato controllo della propria filiera ha esposto il consorzio all'inaffidabilità dei soggetti subappaltanti comportando ripercussioni anche in termini di gestione della propria attività di business.

- *Formazione e sensibilizzazione dei fornitori*

Attivare processi di formazione e supporto verso i fornitori è una condizione fondamentale per rendere i processi di integrazione efficaci, ma richiede sforzi significativi da parte dell'impresa in termini di progettazione, pianificazione, erogazione e monitoraggio. Un attento processo di qualifica dei fornitori permette all'impresa di identificare quelli su cui investire, che siano quindi funzionali al raggiungimento degli obiettivi di business ma anche sufficientemente pronti e reattivi rispetto ai processi di formazione e miglioramento che l'impresa intende promuovere.

ILLY: CONTROLLO DI FILIERA E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE

Italia, Settore alimentare

Negli ultimi vent'anni Illycaffè ha messo a punto un sistema di relazioni dirette con i propri fornitori, basato su tre pilastri:

• selezionare, nei paesi produttori di caffè, i coltivatori migliori, laddove possibile attraverso l'istituzione di premi per la qualità;

• trasferire a questi coltivatori, attraverso l'Università del Caffè e il lavoro quotidiano sul campo di agronomi specializzati, tutte quelle conoscenze maturate in ottant'anni di storia d'impresa e di ricerca necessarie per raggiungere livelli di qualità richiesti dagli standard Illy;

• acquistare le produzioni migliori direttamente dalle mani dei coltivatori, pagando loro prezzi superiori a quelli di mercato per premiare la qualità prodotta e stimolare il miglioramento continuo.

Grazie a questo impegno, Illycaffè è la prima azienda al mondo ad aver ottenuto, nel marzo 2011, la Certificazione "Responsible Supply Chain Process", che assegna un ruolo cruciale alla qualità e alla creazione di valore per gli stakeholder di tutta la filiera del caffè verde.

L'azienda ha deciso di intraprendere tale percorso per introdurre soluzioni gestionali e misurazioni capaci di evidenziare e comunicare la creazione di valore responsabile lungo tutta la filiera. L'orientamento strategico alla base di tale certificazione si fonda sui principi della tracciabilità, reciprocità, qualità.

I RISCHI

- *Il fornitore diventa competitor*

Investire e collaborare con il fornitore per accrescere le sue potenzialità in termini di conoscenze e competenze può determinare una sostanziale riduzione del potere contrattuale dell'impresa e una maggiore autonomia del fornitore nel mercato. Per questo la collaborazione con i fornitori deve poggiare su opportune e solide basi di fiducia, rispetto e lealtà nella relazione, che possono prevenire il verificarsi di rotture nella relazione (e, di conseguenza, nel business).

IMA: PARTECIPAZIONE FORNITORI STRATEGICI

Italia, Settore metalmeccanico

IMA nella propria catena di fornitura si avvale di fornitori selezionati che coinvolge attivamente nei processi di progettazione, fabbricazione e montaggio delle macchine. L'obiettivo è condividere il rigore dei metodi e degli standard per garantire alti livelli di qualità e sostenibilità ed aumentare il valore aggiunto della propria offerta.

Negli ultimi anni il cambiamento del contesto competitivo ha portato IMA ad adottare una diversa strategia nell'ambito della subfornitura. Si considerano tra i fattori di discontinuità rispetto al recente passato, la congiuntura economica negativa che minaccia soprattutto le piccole e medie imprese e quindi potenzialmente anche fornitori strategici presenti sul territorio, l'aumento della concorrenza anche in settori del packaging di "nicchia", la necessità di ridurre il lead-time di approvvigionamento e di contenere i costi complessivi del prodotto per non perdere competitività rispetto ai concorrenti.

Molti dei forti legami instaurati negli ultimi anni da IMA, che si intrecciano all'interno del proprio distretto industriale, si concretizzano, nella loro forma più elevata, attraverso partecipazioni minori (indicativamente 30% del capitale sociale) in alcune imprese subfornitrici. Si tratta di investimenti che servono a sostenere il network delle piccole imprese del territorio, parte attiva del processo di innovazione promosso dal Gruppo: interventi diretti a livello finanziario ma anche a livello strategico, che rafforzano la coesione del sistema produttivo e integrano il potenziale innovativo degli attori locali. IMA, inoltre, spinge i fornitori partecipati a creare aggregazioni di secondo livello con le microaziende superspecializzate a rischio di chiusura, per non disperdere un patrimonio che è il valore aggiunto del Gruppo e in cui la vicinanza fisica in logica distrettuale è ancora oggi un plus rilevante.

La catena di fornitura di IMA risulta una vera e propria rete societaria attraverso cui l'azienda:

• aumenta il controllo diretto dei fornitori considerati strategici per il know-how e per l'importanza del prodotto/servizio offerto;

• favorisce lo sviluppo di queste aziende facendo leva sulla solidità produttiva e finanziaria dei principali committenti;

• agevola l'integrazione di subfornitori di dimensioni ridotte attraverso aziende partecipanti appartenenti alla rete, in maniera tale da garantirne la continuità anche in situazioni critiche di ricambio generazionale e contribuendo così alla loro sopravvivenza e al loro sviluppo, allontanando i rischi legati alla necessità di rivolgersi ai mercati esterni della subfornitura, prima tappa di rischiose delocalizzazioni;

• aiuta ciascuna azienda della rete a focalizzarsi sul proprio core business, delegando le attività non-core ad altre entità della rete.

- *Dipendenza dal fornitore*

Una filiera di produzione integrata e basata su un rapporto qualificato e strutturato con diversi fornitori/partner presuppone un processo di qualificazione e selezione operato dall'impresa per garantire le migliori performance nello sviluppo della relazione. Ciò non deve però mettere l'azienda di fronte al rischio di una eccessiva dipendenza da uno specifico fornitore, che potrebbe avere conseguenze significative e dannose per la continuità del business qualora la relazione dovesse interrompersi in maniera improvvisa.

2.2 LA FILIERA INTELLIGENTE E CONNESSA

> *To deal effectively with risk and meet business objectives, we believe supply chains must become a lot smarter. This is an extremely energizing prospect for supply chain leaders. You have a remarkable opportunity to use the instrumentation, interconnection and intelligence now within your grasp to create the robust, secure and sustainable supply chain businesses today demand.*
>
> *Tim Carroll, Integrated Supply Chain Vice President, IBM Corporation.*

Siamo nell'era di internet, le aziende sono nell'era di internet. Grazie alla rete è possibile monitorare le performance dei processi in ogni punto della catena del valore, dalla manifattura alla logistica, dalla distribuzione fino alla vendita e al servizio di post-vendita: cambiano la produzione e le logiche d'acquisto, i rapporti di forza tra le imprese e tra le imprese ed i consumatori finali; aumentano le opportunità per le imprese di piccole dimensioni e si rafforzano, nel frattempo, quelle grandi, grazie alla maggiore capacità di gestire alleanze e collaborazioni[37].

Il tema delle nuove tecnologie dell'informazione e comunicazione (TIC) impatta in maniera significativa nelle relazioni che l'impresa instaura lungo la catena di fornitura[38].

La maggior parte delle aziende tende a pensare ai flussi fisici dei materiali attraverso la supply chain come a un concetto separato rispetto al flusso delle informazioni, ma le evoluzioni (che sono già realtà, come la *Internet of Things*) vanno nella direzione di un sempre più stretto legame tra dati e materiali: le supply chain del futuro dovranno integrare in modo fluido il mondo fisico e il mondo digitale.

La supply chain del futuro farà convergere persone, aziende e cose in una catena del valore digitale e incorporerà nuove funzionalità come la *Internet of Things* (IoT) nella sua pianificazione e nelle sue strategie. La sempre maggiore diffusione nel numero di device intelligenti creerà una rete ricca di informazioni che permetterà alle supply chain di assemblarsi e comunicare in modi nuovi. Un recente studio di Gartner[39] stima che entro il 2020 aumenterà di 30 volte il numero dei terminali fisici connessi a Internet (raggiugendo i 26 miliardi di unità contro i 900 milioni del

---

[37] Pinna, R. L'evoluzione nella dimensione organizzativa della supply chain. Dalla gestione di un flusso alla gestione di una rete, 2006 Franco Angeli

[38] IBM, The Smarter Supply Chain of the Future- Global Chief Supply Chain Officer Study, 2009, www.ibm.com

[39] Burkett, M., Steutermann, S., Tohamy, N. (Gartner), Digital marketing, Internet of Things and 3D Printing are digital-business-driven disruptions for supply chains, 2014 www.gartner.com

2011), con un impatto enorme sull'informazione disponibile e sulla gestione delle supply chain (oltre che sulla vulnerabilità delle imprese ai cyber rischi).

Gli ambiti in cui i futuri sviluppi delle TIC possono potenzialmente impattare la supply chain sono moltissimi[40], e il problema dell'adeguamento strategico delle imprese appare quindi prioritario e non scontato, e richiede, per essere efficace, visione, dinamicità e flessibilità.

BOEING: SCAMBIO DI DATI IN TEMPO REALE TRA FORNITORI E PRODUZIONE

USA, Settore aerospaziale

Per affrontare problemi lungo la catena di fornitura che causavano ritardi nella produzione del 787 per tre anni (con la conseguenza anche di 217 ordini annullati e una stima di 6 miliardi di dollari di profitti persi), l'azienda ha deciso di coinvolgere alcuni propri fornitori come Alcoa in un piano di collaborazione, di rinnovamento e previsione nella produzione (CPFR). In questo programma, i sistemi informatici sono integrati per consentire scambi di dati in tempo reale tra fornitore e produttore.

Boeing ora invia le previsioni settimanali e conta l'inventario per Alcoa tramite sistemi di pianificazione delle risorse aziendali che generano ordini di acquisto elettronici per le materie prime. La maggiore accuratezza di previsione consente ad Alcoa di adeguare i propri processi produttivi e ottenere una la massima efficienza, oltre che una continua comunicazione lungo la catena di fornitura della

Le supply chain del futuro, come risulta da uno studio IBM su oltre 400 supply chain manager[41], saranno più intelligenti, in grado di stabilire connessioni non solo con altre supply chain, ma con sistemi di trasporto, mercati finanziari, reti elettriche, sistemi naturali, solo per citarne alcuni. L'intelligenza delle supply chain del futuro, sostiene IBM, si basa su tre pilastri. In primis, l'uso delle nuove tecnologie per la gestione dei processi e il loro monitoraggio (strumenti di misurazione, gps, etichette RFID ovvero identificazione in radiofrequenza, ecc). Secondo pilastro è l'interconnessione, non solo tra attori della supply chain, ma anche tra prodotti, attraverso il loro monitoraggio continuo (in cui la IoT è determinante): saranno i prodotti stessi che, mentre si muovono nella filiera, comunicano informazioni utili a gestire in maniera efficiente il processo. Ultimo fondamento è l'approccio smart: i sistemi intelligenti valuteranno una miriade di limiti ed alternative che permetteranno, a chi deve prendere decisioni, di simulare le diverse possibili conseguenze dell'azione.

[40] Lee, K. How the Internet of Things will change your world, Supply Chain Quarterly, Issue 1 2015 www.supplychainquarterly.com

[41] IBM, The Smarter Supply Chain of the Future- Global Chief Supply Chain Officer Study, 2009, www.ibm.com

2.2.1 OPPORTUNITÀ, CRITICITÀ E RISCHI DI UNA FILIERA INTELLIGENTE E CONNESSA

L'analisi della letteratura e dei casi aziendali permette di identificare opportunità e criticità e rischi correlati alla maggiore interconnessione e digitalizzazione delle catene di fornitura. Di seguito vengono presentate quelle che riteniamo essere più rilevanti o evidenti.

OPPORTUNITA'	CRITICITA'	RISCHI
Trasparenza e visibilità dei processi	Alti costi in investimento tecnologico	Maggiore vulnerabilità dei sistemi
Tracciabilità continua	Garanzia delle competenze necessarie per operare in un ambiente tecnologicamente avanzato	
Efficientamento dei processi		

LE OPPORTUNITÀ

- *Trasparenza e visibilità dei processi*

L'utilizzo di tecnologie avanzate e innovative nella gestione della catena di fornitura permette all'impresa di avere accesso continuo e in tempo reale alle informazioni relative ai processi che vengono attivati dai fornitori ovunque. Ciò permette un monitoraggio più efficace e la potenziale riduzione di rischi e inefficienze.

GRANLATTE: LA RETE EXTRANET DI COMUNICAZIONE E MONITORAGGIO DEI PRODUTTORI

Italia, Settore agricolo

Granarolo pone al centro delle sue politiche l'importanza di tracciabilità e visibilità lungo la filiera. Da oltre 10 anni Granlatte – cooperativa holding del Gruppo Granarolo, che conta circa 1000 allevatori - ha implementato un sistema di informazione e monitoraggio continuo tra cooperativa e allevatori, al centro di continui processi di innovazione. La rete extranet ha una doppia funzione di monitoraggio/tracciabilità e comunicazione: da un lato Granlatte ha accesso a dati utili per il monitoraggio della qualità, dall'altro gli allevatori hanno a disposizione un database contenente preziose informazioni relative alle proprie performance di produzione e qualità. La piattaforma permette a Granlatte e all'allevatore (che ha un accesso personalizzato on line) di monitorare costantemente performance e qualità. Il portale consente infatti di accedere a dati utili a: monitorare i dati qualitativi storici della produzione, visualizzando grafici e medie per il pagamento del latte in funzione della qualità e per gli adempimenti di legge; confrontare i dati qualitativi del proprio allevamento con altri omogenei; effettuare le registrazioni ai fini delle certificazioni di filiera controllata e rintracciabilità.

Mettere a fattor comune le informazioni ha migliorato in modo significativo la qualità del latte conferito dai soci. Il sistema è nato intorno alla filiera per garantire alla filiera il massimo delle performance.

www.granlatte.it

- *Tracciabilità continua*

Una catena di fornitura connessa e tecnologicamente avanzata è determinante ai fini di una sempre maggiore e più puntuale tracciabilità dei prodotti e mette l'impresa in condizione di rispondere in maniera più efficace alle richieste degli enti di controllo e dei consumatori.

IL SUPERMERCATO DEL FUTURO DI COOP: PARTNERSHIP CON I FORNITORI E TECNOLOGIA AL SERVIZIO DI UNA TRACCIABILITA' 2.0

All'interno del Future Food District di EXPO Milano 2015, Coop ha realizzato il "Supermercato del Futuro": uno spazio sperimentale, capace di generare nuove interazioni tra consumatori, prodotti e produttori, in cui ridare centralità alle relazioni e alla trasparenza della filiera. In uno spazio aperto, che evoca i tradizionali mercati cittadini, in un layout organizzato per filiere, i prodotti sono esposti su ampi tavoli interattivi dotati di un sistema di sensori, che permette al visitatore di ottenere informazioni sui prodotti (allergeni, calorie per porzione, origine delle materie prime, carbon footprint, ecc.) semplicemente sfiorandoli. Attraverso queste "etichette aumentate" il prodotto è in grado di raccontare se stesso, le sue proprietà, la sua storia, il suo tragitto dalle origini al consumatore finale, promuovendo in ottica 2.0 l'impegno per la tracciabilità e la trasparenza rispetto ai prodotti, e rendendo il consumatore più consapevole e capace di interpretare le informazioni.

La filiera di Coop Italia dei propri prodotti a marchio fa da sempre della rintracciabilità totale e della trasparenza delle filiere un elemento distintivo: nel "Supermercato del futuro" la partnership per una sempre maggiore trasparenza è stata estesa ai fornitori di prodotti di marca, che sono stati invitati a condividere una serie di informazioni aggiuntive sulle origini e sulle caratteristiche dei loro prodotti. Coop Italia ha attivato un confronto utile a superare alcuni casi di resistenza culturale o commerciale alla disclosure delle informazioni sui prodotti (quando ad esempio le informazioni non erano disponibili o quando non si riteneva opportuno comunicarle), riuscendo a centrare l'obiettivo di dare maggiore informazioni verso i consumatori. Il riscontro positivo del pubblico nel Supermercato del Futuro ci insegna che la trasparenza dei prodotti sarà sempre di più una delle linee di collaborazione tra distributori e fornitori.

- *Efficientamento dei processi*

Le informazioni che l'impresa può ottenere da una catena di fornitura connessa possono essere utilizzate ai fini dell'efficientamento complessivo del processo di produzione, in quanto permettono, ad esempio, il monitoraggio delle perdite o degli sprechi e il potenziale accrescimento della produttività grazie a una comunicazione più veloce ed efficace tra azienda e fornitore.

IMA: SCAMBIO DATI CON I FORNITORI IN SUPPORTO AL CICLO PRODUTTIVO

Italia, Settore metalmeccanico

Al fine di migliorare la collaborazione con i propri fornitori, offrendo un proprio contributo alla catena di fornitura, IMA ha adottato e sviluppato uno strumento di scambio dati in supporto al ciclo produttivo dei componenti/gruppi. Il sistema punta a integrare maggiormente i flussi informativi con i fornitori, cercando di adottare metodologie non invasive che comportino un valore aggiunto nella semplificazione e nell'ottimizzazione delle attività gestionali di supporto alla produzione. Attualmente con tale strumento avviene lo scambio diretto degli ordini di acquisto, delle conferme d'ordine, dei Piani di Consegna, dei Rapporti di Non Conformità e dei Documenti di Trasporto. Il progetto è in continuo sviluppo e prevede altre importanti funzionalità di interscambio oltre al progressivo coinvolgimento nell'utilizzo di tutte le divisioni del Gruppo.

www.ima.it

LE CRITICITÀ NEL PROCESSO

- *Alti costi in investimento tecnologico*

Ripensare la catena di fornitura per renderla più connessa e tecnologicamente avanzata presuppone alti costi per infrastrutture e dotazioni specifiche, e una necessaria visione di lungo periodo che accompagna tali investimenti, che hanno un ritorno solo sul medio/lungo termine.

- *Garanzia delle competenze necessarie per operare in un ambiente tecnologicamente avanzato*

Per garantire la massima efficacia delle infrastrutture e degli strumenti tecnologicamente avanzati, ed evitare potenziale perdita di produttività dovuta a utilizzi scorretti, è fondamentale che le tecnostrutture tanto dell'impresa quanto del fornitore siano in grado di operare in un ambiente tecnologicamente avanzato. L'impresa, a riguardo, può attivare processi di formazione, anche condivisa con i fornitori, per rendere il contesto aziendale adeguato.

I RISCHI

- *Maggiore vulnerabilità dei sistemi*

Tanto più i sistemi sono connessi tanto più sono vulnerabili: è fondamentale perciò che l'impresa si doti di procedure specifiche e coordinate con i fornitori e i partner, per limitare i rischi e gestire eventuali emergenze.

ENEL: DIGITAL STRATEGY E APPROCCIO PROATTIVO AI CYBER RISCHI

Italia, Settore energia

La digital strategy di Enel risponde al bisogno di affrontare la costante trasformazione a cui è sottoposto il mercato delle utility energetiche, che rende necessario l'utilizzo intelligente e innovativo della tecnologia. L'applicazione di una digital strategy coniugata con un modello a servizi ha determinato in Enel la costruzione di un nuovo rapporto con i fornitori: un nuovo sourcing model, che si basa sul consolidamento di una partnership tra ICT e fornitori, teso a valorizzare la loro effettiva capacità di proporre innovazione. I fornitori non sono semplici esecutori di task o fornitori di tecnologie, ma vengono valorizzati, in maniera sempre crescente, quei soggetti in grado di fornire stimoli che possono influenzare positivamente il processo di innovazione. Enel sta investendo per migliorare il funzionamento degli impianti, con tecnologie di analisi predittiva, monitoraggio della rete e sistemi di controllo, nonché con lo sviluppo di strumenti adeguati per proteggersi da attacchi informatici.

Rispetto al tema specifico della Cyber Security, per far fronte alla complessità e dinamicità dello scenario di minaccia e alla sfida dell'internazionalizzazione, Enel ha definito un unico processo di riferimento - ISRM (Information Security Risk Management). L'attività di ISRM è finalizzata all'individuazione del reale livello di esposizione al rischio ed alla conseguente identificazione dei controlli necessari per la sua mitigazione, con l'obiettivo di intercettare le minacce interne ed esterne emergenti e sostenere lo sviluppo di capacità "proattive", in luogo di un approccio "reattivo", che risulta sempre meno efficace o comunque non sufficiente.

www.enel.it

2.3 LA FILIERA SICURA

> *Fate sapere ai vostri clienti tutto sull'origine dei vostri prodotti. Prima che lo scoprano da soli.*
>
> *Steve New, Said Business School & Oxford University*

L'accrescimento della complessità e dell'interdipendenza delle catene di fornitura determina il conseguente allargamento dello spettro dei rischi connessi, la cui gestione deve necessariamente diventare più ampia e attenta.

Il focus delle imprese è sull'accrescimento della capacità di analisi predittiva e sull'inclusione nello spettro potenziale anche dei nuovi rischi, come quelli legati alla sostenibilità sociale e ambientale.

I rischi derivanti dalla cattiva gestione degli aspetti di sostenibilità della catena di fornitura possono provocare effetti negativi anche significativi per le aziende: si pensi agli scandali recenti che hanno coinvolto imprese (anche nel contesto nazionale) per inadeguate e/o insicure condizioni di lavoro, ingiuste e/o illegali pratiche di lavoro, scarsa tracciabilità della provenienza di materie prime o semilavorati, operazioni dannose per ambiente[42].

Come sottolinea il CELS di Bergamo[43], la maggior parte delle organizzazioni si interessa alla gestione del rischio nella supply chain solo all'indomani di un avvenimento che ha impattato in modo negativo sul business dell'intera filiera. Nel contesto a tendere, la gestione del rischio è proattiva, e vede in prima fila le aziende nella pianificazione di interventi volti a tutelare la catena di fornitura. Le aziende devono progettare un piano di intervento cercando di identificare i rischi effettivi, e pianificare quelle azioni necessarie a mitigare o ridurre al minimo il loro effetto: dalla decisione sul numero di fornitori coinvolti a quella sul numero di scorte che si decide di tenere in magazzino[44].

Rispetto al tema della sicurezza della filiera di produzione, sono state identificate due aree di attenzione: da un lato la centralità della trasparenza e del controllo, dall'altro il tema dei nuovi rischi e della necessità di costruire supply chain resilienti.

Trasparenza e controllo

Un diffuso e attento controllo della filiera produttiva rappresenta, per la maggior parte delle aziende, una modalità strategica per garantire il successo e la competitività aziendale.

---

[42] Ministero dello Sviluppo Economico, Guida alla due diligence nella catena di fornitura, 2011, cit.

[43] CELS, Research Group on Industrial Engineering, Logistics and Service Operations, Università degli Studi di Bergamo: cels.unibg.it

[44] Fabbrica Futuro, Intervista a Roberto Pinto, Responsabile ricerca per l'area Supply Chain Management presso CELS, Università di Bergamo, www.fabbricafuturo.it

La globalizzazione, la disaggregazione delle filiere, il ciclo di vita dei prodotti sempre più compresso, lo spostamento della dinamica competitiva dalla singola impresa alla supply chain della quale fa parte, ha creato un bisogno crescente di trasparenza, visibilità e controllo.

Le imprese hanno maggiore bisogno di *vedere* i processi aziendali, che sono sempre più frammentati, e di mezzi con i quali gestire fonti di informazione disparate e numerose (come abbiamo visto nel paragrafo precedente). Una maggiore visibilità della supply chain permette all'impresa, da un lato, di monitorare l'efficienza dei processi, dall'altro di accrescere il controllo e la prevenzione di rischi connessi a comportamenti scorretti o non conformi di altri attori nella filiera di produzione.

A riguardo, sempre maggiore centralità ha assunto il tema della tracciabilità di prodotto, quale strumento di controllo da parte delle imprese e garanzia di sicurezza per il cliente. La tracciabilità di filiera consente due operazioni molto utili per neutralizzare il rischio: da un lato, l'isolamento e la messa in quarantena della filiera sospetta, annullando così gli effetti del rischio, e dall'altro la ricerca e l'intervento sulle cause del rischio, evitando che esso si ripeta[45].

LAVAZZA: SICUREZZA, QUALITÀ E COLLABORAZIONE ATTIVA CON I FORNITORI

Italia, Settore alimentare

Per l'acquisto di caffè Lavazza si rivolge, per la maggior parte dei volumi, a esportatori consolidati con cui vanta collaborazioni storiche che garantiscono un riferimento sicuro sia dal punto di vista della qualità che dal punto di vista del rischio Paese. Parallelamente al processo di acquisto, Lavazza svolge attività di ricerca, prova e sperimentazione con nuovi fornitori al fine di garantire la stabilità del profilo in tazza, promuovendo un rapporto attivo e collaborativo con i fornitori.

Contare su una catena di fornitura affidabile è un fattore critico per la qualità dei prodotti e la reputazione dell'azienda. È con questa consapevolezza che Lavazza favorisce la creazione di rapporti di lungo periodo con i propri fornitori, avvalendosi negli anni di collaborazioni stabili e profittevoli, prevalentemente locali, che intende preservare anche in un contesto evolutivo di crescita e internazionalizzazione.

[45] CCIAA Napoli, Agripromos, Sicurezza alimentare e tracciabilità norme e regolamenti, 2009

Il tema della tracciabilità e del controllo è strettamente collegato alla capacità dell'impresa di improntare ai principi della qualità e del rispetto dei principi etici le relazioni di sistema con fornitori e attori della filiera: la sfida della qualità e della sicurezza non può essere vinta dalla singola impresa, ma richiede l'adozione di politiche di sistema condivise dalle imprese in senso orizzontale e verticale[46]. Funzionale, a riguardo, diventa l'adozione di sistemi di codifica dei comportamenti e standard di processo a garanzia del rispetto di procedure e principi lungo tutto il processo produttivo, accompagnati dai processi di coinvolgimento, formazione e integrazione che abbiamo visto in precedenza essere altrettanto importanti nel determinare il successo della relazione con i partner della filiera di produzione.

GRANAROLO: QUALITÀ, CONTROLLO E MONITORAGGIO DEI RISCHI AMBIENTALI NELLA FILIERA

Italia, Settore agroalimentare

Il modello di filiera di Granarolo è basato su un sistema integrato di produzione, dove l'intero processo è controllato e gestito in stretta collaborazione con i produttori locali. Insieme a loro, il Gruppo Granarolo segue tutte le fasi di processo: dalla produzione della materia prima alla distribuzione del prodotto finito ai punti vendita, il tutto per garantire una produzione mirata, programmata e orientata alla qualità.

Granarolo ha ottenuto la prima certificazione controllata del latte in ambito europeo, che rappresenta il traguardo di un lavoro avviato sin dalla metà degli anni '80 con un programma di miglioramento qualitativo del latte alla stalla legato anche al benessere animale.

Tutti gli allevatori che conferiscono latte a Granarolo S.p.A. sono tenuti al rispetto delle normative vigenti che regolamentano e sanzionano sia la protezione degli animali negli allevamenti, sia il trasporto degli animali nella fase finale della loro vita. Inoltre, nelle stalle possono essere applicate regole volontarie ancora più stringenti per il benessere animale.

Per presidiare lo stato di benessere dei bovini, nella convinzione che questo influisca in modo significativo sulla qualità del latte e potendo contare sul controllo della filiera produttiva, Granarolo ha avviato dal 2011 un progetto di valutazione del rischio ambientale dei luoghi di produzione della materia prima latte. Tutte le stalle che forniscono latte Granarolo vengono mappate attraverso un sistema geo-satellitare per valutare le possibili fonti di rischio ambientale, determinato dalla presenza di sorgenti inquinanti (ad esempio inceneritori, centrali termoelettriche, autostrade, impianti industriali, ecc.) e che può influire sulla qualità del latte. Il progetto, nato in collaborazione con l'Università di Bologna, è tuttora l'unico in Italia di questo genere.

www.gruppogranarolo.it

Resilienza

Come più volte è stato sottolineato, la supply chain nasconde moltissimi rischi per l'impresa. Una particolare attenzione va posta sui rischi derivanti dalla cattiva gestione degli aspetti di sostenibilità ambientale e sociale della catena di fornitura, come condizioni o pratiche di lavoro illegali o ingiuste, non adeguata tracciabilità delle materie prime, operazioni dannose per l'ambiente, ma anche rischi connessi al cambiamento climatico stesso (disastri ambientali o

[46] Indicod, La qualità a supporto della competitività della filiera agroalimentare italiana, 2003

scarsità di risorse, ad esempio). Questi *nuovi* rischi (nuovi nel senso che sono determinati da *nuovi* scenari) possono provocare effetti negativi anche significativi per le aziende.

Di fronte ai nuovi rischi è importante e prioritario che le catene di fornitura siano resilienti, ovvero che abbiano la capacità di ristabilire lo stato iniziale, dopo che questo è stato sottoposto ad una perturbazione (incidenti/disastri). Questi rischi, spesso sistemici, hanno un potenziale di impatto molto elevato e difficilmente prevedibile e determinano la necessità di avere risposte e soluzioni attivabili in maniera efficace all'occorrenza. Un aspetto importante, sottolineato da diversi studi, è che anche in questo caso diventa fondamentale il gioco di squadra: la gestione di questi rischi e la determinazione della resilienza della filiera di produzione diventa più efficace se affrontata attraverso un percorso di collaborazione e confronto multistakeholder[47]. La gestione dei rischi deve essere parte fondamentale della gestione della catena di fornitura: l'azienda deve analizzare la propria catena di approvvigionamenti in modo strutturato per poter identificare i rischi in termini di entità, costo, durata e possibile attività di ripristino. Ciò comporta una maggiore consapevolezza aziendale degli elementi che possono turbare il sistema e di conseguenza un aumento della capacità di pianificare le azioni da effettuare per ripristinare lo stato di equilibrio iniziale. L'analisi condotta dal World Economic Forum in collaborazione con Accenture[48] ha identificato tre attività/iniziative determinanti ai fini di una maggiore resilienza della filiera di produzione: la definizione di un catalogo di rischi condiviso, lo scambio di informazioni e dati costante tra gli attori, lo sviluppo di processi agili e flessibili per rispondere alle emergenze. Tre sono anche gli strumenti in mano alle imprese: lavorare in partnership, sviluppare politiche adeguate, sviluppare strategie adeguate utilizzando gli strumenti tecnologici più adeguati. Ritornano, quindi, molti aspetti che abbiamo visto essere, nei paragrafi precedenti, determinanti e centrali nella supply chain di domani.

INTEL: COLLABORAZIONE E FORMAZIONE PER UNA SUPPLY CHAIN RESPONSABILE E RESILIENTE

USA, Settore Tecnologie dell'informazione e della comunicazione

La supply chain di Intel comprende più di 16.000 fornitori presenti in più di 100 paesi. I fornitori provvedono direttamente ai materiali per i processi di produzione, agli strumenti e alle macchine industriali, ai servizi di logistica e packaging. L'azienda si impegna a ridurre gli impatti ambientali e sociali legati ai fornitori mantenendo una supply chain tecnologicamente avanzata, efficace e resiliente. Dai diritti umani e la sicurezza sul lavoro all'impatto ambientale, Intel promuove opportunità di leadership e collaborazioni per facilitare un cambiamento duraturo nel tempo. Intel promuove tra i fornitori con i quali opera responsabilizzazione, proattività, e miglioramento continuo. A questo proposito, ha lavorato con i suoi fornitori nella redazione di un Libro Bianco sull'importanza della collaborazione nella gestione sostenibile della supply chain.

www.intel.com

[47] World Economic Forum, Building Resilience in Supply Chains, 2013 www.weforum.org
[48] Ibidem

2.3.1 OPPORTUNITÀ, CRITICITÀ E RISCHI DI UNA FILIERA SICURA

L'analisi della letteratura e dei casi aziendali permette di identificare opportunità e criticità e rischi correlati al tema della sicurezza e della prevenzione del rischio nella filiera di produzione. Di seguito vengono presentate quelle che riteniamo essere più rilevanti o evidenti.

OPPORTUNITA'	CRITICITA'	RISCHI
Abbattimento del tasso di probabilità dei rischi potenziali	Capacità di identificazione dei rischi potenziali	Inefficienza e danni economici
Maggiore presidio per maggiore fiducia da parte dei consumatori	Oneri e costi di realizzazione e gestione del processo di gestione dei rischi	Danni reputazionali e relativi effetti negativi sul business

LE OPPORTUNITÀ

- *Abbattimento del tasso di probabilità rischi potenziali*

Grazie ad una mappatura ampia, solida e strutturata dei rischi potenziali l'impresa può giungere alla definizione di procedure e processi che, prima ancora che per rimediare a eventi negativi, servono a prevenire la loro insorgenza. In questo modo l'impresa può abbattere il tasso di probabilità dei rischi potenziali cui è esposta.

COLGATE: IL "SUPPLIER RESPONSIBLE SOURCING ASSESSMENT PROGRAM"

USA, Settore beni di largo consumo

Colgate ha lanciato il programma "Supplier Responsible Sourcing Assessment Program", attraverso il quale propone ai suoi fornitori di valutare la propria performance attraverso uno strumento di self-assessment volto ad indagare: pratiche di lavoro, salute e sicurezza, gestione ambientale, management dell'impresa. Quando l'esito del self assessment mostra delle criticità, Colgate sottopone i fornitori ad audit di terze parti. Questo processo di assessment è una condizione necessaria nel processo di qualificazione del fornitore. Inoltre, Colgate sottopone i fornitori ad un'indagine volta a valutare i potenziali rischi legati ad emergenze climatiche o alla disponibilità di risorse (come l'acqua) includendo i fornitori nel programma "Supply Chain" del Carbon Disclosure Project.

www.colgate.com

- *Maggiore presidio per maggiore fiducia da parte dei consumatori*

Maggiore presidio determina maggiore sicurezza e, potenzialmente, maggiori benefici per l'impresa sul mercato, derivanti una reputazione positiva, che si traduce in fiducia e fedeltà da parte dei consumatori.

LA FILIERA COOP ITALIA: PARTNERSHIP, QUALITÀ, TRASPARENZA E ORIGINI DELLE MATERIE PRIME

Italia, Settore GDO

Il sistema di garanzie che Coop ha messo a punto da metà degli anni '80 prevede, su diverse merceologie potenzialmente critiche, che il controllo non sia circoscritto al solo stabilimento produttivo ma risalga tutta la filiera fino alle aziende agricole o agli allevamenti.

La filiera di Coop Italia dei prodotti a marchio si basa su un rapporto di stretta partnership con i fornitori basato su un loro coinvolgimento lungo tutta la catena di produzione e fornitura, capace di garantire rintracciabilità totale e trasparenza delle filiere. Il presidio delle filiere di Coop (fra le quali carni, ortofrutta, olio extravergine, salumi, latte, uova, ecc.) prevede l'identificazione di tutte le aziende coinvolte nel processo, dalla produzione primaria all'industria di trasformazione fino alla commercializzazione.

Ogni livello è tenuto alla sottoscrizione di precisi impegni contrattuali, oggetto a rigorosi capitolati e coinvolto nella ricerca di soluzioni e/o di interventi migliorativi nel caso di eventuali criticità rilevate, che, se non realizzati, possono portare alla sospensione degli ordini.

L'impegno del controllo sulle filiere, certificato da enti di parte terza, rappresenta un importante strumento di accrescimento del rapporto di fiducia tra il consumatore e il marchio trasmettendo un messaggio, oltre che di sicurezza, anche di qualità.

Altro elemento di fortissima distintività e trasparenza è quello di aver reso disponibile sul sito aziendale, http://www.e-coop.it/web/guest/cooporigini, la provenienza delle materie prime dei prodotti a marchio. Solo Coop ha deciso di farlo in maniera così estesa e con queste modalità.

www.e-coop.it

LE CRITICITÀ NEL PROCESSO

- *Capacità di identificazione dei rischi potenziali*

Una gestione efficace dei rischi si fonda sulla capacità dell'impresa di attuare una corretta e tempestiva identificazione dei rischi potenziali. Ciò presuppone che l'impresa abbia una consapevolezza piena e approfondita del contesto, interno ed esterno, in cui si trova ad operare direttamente o dove operano i suoi fornitori.

CISCO, GESTIONE INTELLIGENTE DEL RISCHIO

USA, Settore informatico

Per migliorare la resilienza complessiva e proteggersi da eventi potenzialmente catastrofici, Cisco ha sviluppato un quadro di rischio della supply chain che comprende un indice di resilienza e una metrica relativi al ripristino in seguito a eventi catastrofici e crisi.

La soluzione di Cisco, prima nel suo genere, si è evoluta partendo da un forum di professionisti addetti alla gestione del rischio nella supply chain invitati ad elaborare le soluzioni migliori. La sua filosofia è quella di una biblioteca open source di processi e pratiche che le aziende partecipanti possono usare come leva per quantificare le potenziali esposizioni e sviluppare programmi di resilienza, quali fonti alternative, qualificazione di siti alternativi, soluzioni tampone del rischio. Questa soluzione è partita con il Business Continuity Planning per capire quali fossero i punti vulnerabili e quelli di resilienza nella supply chain.

Quando ci fu il terremoto in Cina nel 2008, il processo di continuità aziendale Cisco permise l'identificazione delle potenziali esposizioni e l'avviamento di un piano di attenuazione prima che si avesse un'interruzione nell'impatto sulle entrate e sul cliente. Cisco fu in grado di identificare quali nodi furono colpiti e valutò il potenziale impatto durante la catastrofe stessa. Grazie a quella valutazione dell'impatto, Cisco riuscì a lavorare con i produttori e fornitori partner per evitare interruzioni nel ciclo dei componenti.

www.cisco.com

- *Oneri e costi di realizzazione e gestione del processo di gestione dei rischi*

Affinché siano efficaci, i processi di gestione del rischio devono essere capillari e strutturati. Ciò determina per l'impresa investimenti tanto nella definizione dei processi, quanto nell'addestramento del personale (proprio e dei fornitori) per la loro implementazione.

I RISCHI

- *Inefficienza e danni economici*

I rischi che derivano da una gestione non attenta della catena di fornitura hanno significativi impatti economici, che derivano tanto dalle inefficienze lungo il processo quanto dai possibili danni economici diretti.

TOYOTA: COME RENDERE LA SUPPLY CHAIN RESILIENTE

Giappone, Settore automobilistico

Nel marzo 2011, un potente terremoto e uno tsunami hanno colpito il Giappone. Molti fornitori di Toyota si trovavano nelle zone colpite e non sono stati in grado di fornire i volumi di componenti previsti, determinando il blocco delle linee di produzione e notevoli conseguenze economiche. In seguito, Toyota ha ridotto il tempo di ripristino della propria supply chain da sei mesi a due settimane adottando una serie di processi:

- Ha standardizzato alcuni componenti, condividendoli con altre case automobilistiche. Questo ha consentito di utilizzare prodotti che possono essere costruiti in molti luoghi diversi (e da diversi fornitori)

- Ha chiesto ai fornitori di mantenere qualche mese in più di stock dei componenti speciali che non possono essere realizzati in più sedi.

- Ha adottato dei cambiamenti organizzativi per aumentare l'autonomia negli approvvigionamenti di ciascuna delle aree operative continentali, variando quindi i fornitori per area geografica in modo che, se uno non è disponibile, gli altri siano in grado di compensare la perdita.

www.toyota.com

- *Danni reputazionali e relativi effetti negativi sul business*

L'impatto di episodi negativi relativi alla gestione del processo lungo la catena di fornitura ha effetti diretti sulla reputazione aziendale e, conseguentemente, può determinare effetti negativi sul business dell'impresa.

GRUPPO FINDUS: LE RIPERCUSSIONI DI UNA MANCANZA DI TRACCIABILITÀ E VISIBILITÀ' LUNGO LA FILIERA

Svezia, Settore alimentare

Nel 2013, il Gruppo Findus è stato protagonista di uno scandalo alimentare: le confezioni di paste pronta in vendita nei supermercati inglesi, risultarono contenere, secondo test condotti da ispettori del governo britannico, tra il 60% e il 100% di carne di cavallo invece che di manzo come dichiarato sulle confezioni.

Findus aveva appaltato la produzione del prodotto alla societá francese Comigel, che utilizzava una fabbrica in Lussemburgo. Comigel dichiarò di avere acquistato la carne "di manzo" in buona fede da Spanghero, altra societá francese. Spanghero dichiarò di essere stata a sua volta ingannata dalla societá rumena dalla quale acquistava la carne.

La vicenda ha causato importanti ricadute in termini di minori vendite per l'azienda (i prodotti Findus vennero immediatamente ritirati dagli scaffali delle sette maggiori catene di supermercati tra cui Auchan e Carrefour) e reputazione (sfiducia da parte dei consumatori).

In seguito allo scandalo, Findus si è concentrata sull'importanza di un maggiore controllo della filiera per promuovere una maggiore trasparenza e tracciabilità lungo il processo, attraverso una più stretta collaborazione con i fornitori.

www.findus.com

PARTE TERZA | GLI IMPATTI SULLA CATENA DEL VALORE

Evidenze dall'analisi di business case

1. QUALI IMPATTI SULLA CATENA DEL VALORE?

L'obiettivo finale della presente analisi, come descritto in apertura del documento, è quello di identificare gli impatti prodotti sulla catena del valore dell'impresa dalle relazioni che essa instaura lungo la catena di fornitura.

Tenendo in considerazione il contesto socio economico che abbiamo descritto e le forme che immaginiamo possano assumere le relazioni di filiera nel contesto a tendere, quali possono essere gli impatti sulla catena del valore dell'impresa? In che termini la produzione di valore – o la sua erosione – si determinano nelle relazioni lungo la filiera produttiva?

Di seguito, dopo un approfondimento su quelle che abbiamo identificato essere le "condizioni abilitanti", ovvero le iniziative che l'impresa può attuare per facilitare la creazione di valore nelle relazioni lungo la filiera di produzione, verranno presentati alcuni casi aziendali significativi rispetto ai diversi processi primari della catena del valore. L'analisi di questi casi aziendali ha costituito il riferimento per l'identificazione dei potenziali impatti sulla catena del valore.

Come specificato in premessa, l'analisi non ha la pretesa di essere esaustiva, ponendosi l'obiettivo di sottolineare alcuni ambiti di riflessione circa il vasto e articolato tema della gestione sostenibile della catena di fornitura.

1.1 LE CONDIZIONI ABILITANTI

L'analisi dei casi aziendali che ha guidato e indirizzato l'intera ricerca, ha permesso di identificare non solo i potenziali impatti sulla catena del valore, che vedremo in seguito, ma anche quelle che abbiamo definito "condizioni abilitanti", ovvero le iniziative che l'impresa può attuare per facilitare la creazione di valore nelle relazioni lungo la filiera di produzione.

Le condizioni abilitanti identificate fanno riferimento a tre ambiti diversi:

- promuovere collaborazione lungo la filiera: favorire innovazione e competitività creando sinergie tra i fornitori lungo la filiera;
- dare supporto economico ai fornitori: progetti per sostenere i fornitori garantendo loro supporto al credito;
- fare rete con le altre imprese per efficientare i processi: confronto a livello settoriale per standard di monitoraggio della catena di fornitura.

Di seguito, le tre condizioni abilitanti vengono presentate nel dettaglio e descritte attraverso l'analisi di diversi casi aziendali.

1.1.1 PROMOZIONE DI INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ NELLA FILIERA: CREAZIONE DI RETI DI IMPRESA

Le reti di imprese rappresentano forme di coordinamento di natura contrattuale tra le aziende, destinate in particolare alle PMI, che vogliono aumentare la loro massa critica e avere maggiore forza sul mercato senza doversi fondere o unirsi sotto il controllo di un unico soggetto[49].

Le reti di imprese, regolamentate dall'art 4 ter della legge n. 33/2009, hanno avuto negli ultimi anni un forte sviluppo in diversi territori nazionali: ad oggi sono stati stipulati quasi 2300 contratti di rete tra oltre 11.000 imprese[50].

Questa forma di collaborazione tra imprese ha acquisito sempre maggiore visibilità e importanza anche quale strumento in mano alle imprese nei rapporti di filiera per rispondere alla crisi del mercato e alle tendenze alla delocalizzazione, puntando sulla sinergia e sulla collaborazione per garantire risposte qualificate, efficienti e innovative alle imprese leader di filiera.

Le reti di imprese possono essere considerate condizione abilitante quando diventano strumento di collaborazione ed efficientamento dei processi tra impresa leader ed attori della filiera e, più nello specifico, quando è l'impresa leader a farsi promotrice di un accordo di questo tipo nella sua filiera.

---

[49] Definizione di Reti di Imprese data da Unioncamere
[50] Dati Unioncamere al 3 luglio 2015. Per maggiori informazioni: www.unioncamere.gov.it

Perché, quindi, le reti di imprese possono essere considerate un fattore abilitante rispetto alla sostenibilità della filiera di produzione e alla creazione di valore per l'impresa e il territorio? L'analisi dei casi ha permesso l'identificazione di tre elementi:

- Maggiore controllo sul rispetto delle normative nella filiera, attraverso una maggiore collaborazione e ad una più efficace mappatura della filiera

Grazie alla condivisione degli obiettivi, i contratti di rete determinano un maggiore coinvolgimento e una maggiore responsabilizzazione di tutti gli attori, e un potenzialmente maggiore controllo reciproco circa il rispetto di normative, standard e procedure. Inoltre, la costituzione di una rete rende maggiore per l'impresa leader di filiera la visibilità su tutta la sua catena di fornitura.

- Accrescimento di competenze e conoscenze tra gli attori della filiera

Un maggiore scambio e una più efficace cooperazione tra gli attori della filiera che si uniscono in rete può favorire l'accrescimento di conoscenze e competenze dei singoli, e quindi il potenziale di innovazione dell'intera filiera, grazie anche a specifiche iniziative di formazione promosse dall'impresa leader.

- Maggiore coesione tra le imprese nella filiera per aumentare qualità del prodotto e time-to-market

L'accrescimento di conoscenze e competenze reso possibile da un maggiore scambio e collaborazione lungo la filiera, unito alla maggiore aderenza a normative e standard, producono potenziali effetti positivi anche in termini di qualità del prodotto ed efficientamento del processo di produzione, dall'ideazione all'immissione sul mercato.

IL CASO GUCCI: LA PROMOZIONE DI RETI DI IMPRESE NELLA FILIERA[51]

Le imprese della filiera Gucci hanno costituito, alla fine del 2011, tre reti di imprese differenti per piccola pelletteria e borsetteria[52]. Rispetto alle tre reti, Gucci funge da facilitatore per lo scambio di buone prassi, e fornisce consulenza in campo organizzativo, tecnologico, formativo e finanziario alle imprese della rete, con l'obiettivo ultimo di valorizzare il loro potenziale e tutelare le eccellenze che rappresentano il patrimonio più importante per l'azienda.

Gli elementi caratteristici dell'esperienza delle reti di imprese nella filiera di Gucci sono:

- *la mappatura della filiera*, relativa al primo e al secondo livello di subfornitori, che ha consentito il controllo sul rispetto diffuso delle condizioni normative e salariali e la creazione di un rapporto di maggiore vicinanza e interscambio tra subfornitori e impresa leader;
- *il monitoraggio delle relazioni e delle esigenze della rete,* attraverso l'istituzione della figura del manager di rete, che ha il compito di comprendere le esigenze delle imprese componenti la rete per consentire la successiva condivisione di interventi, ad esempio in tema di formazione. Questo è infatti un elemento essenziale all'interno delle reti di imprese e un aspetto cruciale nel caso in esame dato lo stretto legame tra il tipo di produzione - prevalentemente pelletteria di lusso - e le competenze artigianali esistenti sul territorio;
- *la cooperazione tra gli attori del territorio*, che ha portato alla creazione di un sistema che mette in comunicazione impresa, formazione e territorio attraverso l'Alta Scuola della Pelletteria. Ciò permette di formare le professionalità necessarie al mondo produttivo: le imprese acquisiscono la manodopera qualificata necessaria a conservare l'affidabilità del marchio e nel territorio toscano non si disperde un patrimonio di professionalità, sino ad ora tramandato per via familiare e altrimenti destinato a scomparire.

Il sistema della filiera Gucci è terreno di sperimentazione anche sul fronte delle relazioni industriali. L'interazione costruttiva tra Confindustria Firenze, CGIL, CISL, UGL (storicamente, UIL non è presente in Gucci), ha contribuito in modo decisivo a far evolvere il tradizionale modello di decentramento a filiera in un moderno sistema di catena del valore basato sulle reti di impresa, dove il marchio è tutelato non solo dalla qualità del prodotto ma anche dalla correttezza circa le modalità di produzione.

Questo sistema innovativo ha consentito al sistema Gucci di preservare il patrimonio di competenze presenti sul territorio, attraverso la difesa della produzione nazionale come alternativa alla delocalizzazione. I vantaggi di una scelta produttiva, incentrata sul criterio di prossimità e sulla centralità del territorio, sono duplici. Da un lato, la difesa del made in Italy può aver contribuito a rafforzare il marchio e la sua forza sul mercato. Dall'altro lato, la vicinanza (in senso fisico) delle diverse componenti della filiera consente di "reagire" rapidamente alle sollecitazioni e ai continui mutamenti imposti dalla globalizzazione, che richiedono continue novità nell'offerta al mercato e necessitano di operatori duttili, competenti, ma soprattutto dotati di flussi comunicativi reciproci che si dimostrino veloci ed efficienti.

---

[51] Le informazioni sono state raccolte attraverso una ricerca web. In particolare, il riferimento è alla ricerca "I nuovi strumenti d'integrazione contrattuale strategica fra imprese: opportunità, incertezze ed esternalità", i cui risultati sono stati anticipati dalla prof.ssa Silvana Sciarra e dalla dott.ssa Luisa Corazza in "Reti di imprese e sostenibilità sociale della filiera", marzo 2013, www.nelmerito.com

[52] Le tre reti sono:

- Rete P.re.Gi, acronimo per Rete Pelletterie Giancarlo, che associa sette imprese del settore della piccola pelletteria;
- Rete Almax, che raggruppa otto imprese dello stesso settore;
- Rete Fair (Firenze accessori in rete) che include nove aziende che operano nel campo della borsetteria.

1.1.2 SUPPLY CHAIN FINANCE: IL SUPPORTO AL CREDITO PER I FORNITORI

Negli ultimi anni, complice il *credit crunch* e il protrarsi della difficile situazione economica, si sono diffuse, con la *supply chain finance*, nuove opportunità di collaborazione nella filiera rispetto al tema del credito. La supply chain finance rappresenta l'insieme dei prodotti/servizi che un istituto finanziario mette a disposizione per facilitare la gestione dei flussi finanziari e capitale circolante lungo la supply chain. Le soluzioni possono essere più o meno innovative (in termini di utilizzo di nuove tecnologie) e possono prevedere la collaborazione tra partner di filiera.

Secondo l'ultima ricerca dell'Osservatorio Supply Chain Finance della School of Management del Politecnico di Milano[53], sono 509 gli attori che in Italia forniscono oggi servizi e soluzioni di Supply Chain Finance. Le soluzioni più adottate in Italia (85%) sono di carattere finanziario, con un impatto su crediti e debiti di matrice tradizionale, come ad esempio l'Anticipo Fattura (un fornitore chiede ad un istituto finanziario di convertire in liquidità una fattura emessa non matura) o il Factoring (il fornitore stipula un contratto con un istituto finanziario per farsi anticipare una serie di fatture, e l'istituto può assumersi o meno il rischio del mancato pagamento da parte del cliente in cambio dell'anticipo di una parte o dell'intero valore nominale del credito). Solo l'8% è invece di stampo finanziario-innovativo, come ad esempio il Dynamic Discount (il cliente, attraverso una piattaforma IT, propone al fornitore un pagamento anticipato in cambio di uno sconto sul valore nominale della fattura proporzionale ai giorni di anticipo), oppure l'Invoice Auction (aste per aprire a terzi il finanziamento delle fatture emesse, una sorta di anticipo fattura in cui finanziatori diversi offrono valori crescenti per aggiudicarsi l'incasso di quella fattura, anticipando al fornitore quanto promesso in asta) o il Reverse Factoring normale o evoluto (l'azienda stipula un accordo quadro con una società di factoring che prevede l'anticipo presso i propri fornitori delle fatture approvate, aumentando allo stesso tempo i propri tempi di pagamento. Nella versione "evoluta" il reverse factoring sfrutta la fatturazione elettronica e le piattaforme cloud per un anticipo fatture flessibile riducendo rischi e costi dell'operazione)[54].

Perché le iniziative di supply chain finance possono essere considerate un fattore abilitante rispetto alla sostenibilità della filiera di produzione e alla creazione di valore per l'impresa e il territorio? L'analisi dei casi ha permesso l'identificazione di tre aspetti:

---

[53] La ricerca è stata presentata nel mese di marzo 2015. Per approfondimenti: www.osservatori.net/supply-chain-finance

[54] Per la descrizione delle operazioni di supply chain finance: "Il Supply Chain Finance per il credito delle PMI", 2015, www.pmi.it cit.

- *Si determinano benefici economici grazie a minori oneri finanziari e sconti sui costi di acquisto per beni e servizi*

Gli accordi tra istituti finanziari e grandi imprese per l'implementazione di soluzioni di supply chain finance permettono, specie alle piccole imprese, di godere di condizioni più vantaggiose e meno onerose rispetto al credito tradizionale.

- *Si riducono i rischi di fallimento di fornitori virtuosi ma finanziariamente deboli, che possono ripercuotersi su tutta la catena di fornitura*

Il pericolo di fallimento di una delle imprese della catena di fornitura può avere potenzialmente impatti negativi sull'impresa (nel caso ad esempio, si tratti di un fornitore cosiddetto strategico). La tutela finanziaria che interventi di supply chain finance possono garantire alle imprese lungo la catena di fornitura può costituire un elemento di controllo e prevenzione rispetto ad episodi di questo tipo.

- *Si determina maggiore efficienza nei processi sia lungo la filiera, sia nei rapporti con gli attori finanziari*

Elemento importante nei modelli più innovativi di supply chain finance è il ricorso alle tecnologie digitali, che consentono di gestire in modo più rapido - e in numero superiore - documenti e informazioni per attivare le soluzioni di finanziamento e monitorare i rischi. Ciò determina un potenziale efficientamento sia nei rapporti tra cliente e fornitore, che rispetto alle relazioni con gli istituti finanziari.

I CASI STUDIO

CAMST: REVERSE FACTORING A FAVORE DEI FORNITORI

Camst e alcuni istituti bancari (Unicredit, Ifitalia) hanno firmato nel 2014 degli accordi di Reverse Factoring che permettono di agevolare i pagamenti a favore dei fornitori di CAMST. Gli obiettivi dell'accordo sono, da un lato, permettere ai fornitori Camst di disporre delle somme loro dovute ancor prima dei termini di pagamento contrattuali e dall'altro semplificare la contabilità incassi - pagamenti per tutti gli attori coinvolti attraverso una piattaforma informatica dedicata. Nell'ambito dell'accordo, ai fornitori di Camst sono stati globalmente messi a disposizione 30 milioni di euro di affidamenti, con l'obiettivo, a regime, di produrre un turnover quantificabile in 100 milioni di euro su base annua coinvolgendo quanto più possibile il mondo dei fornitori CAMST[55].

DIESEL: IL PROGETTO C.A.S.H. PER IL CREDITO AI FORNITORI

Si chiama C.a.s.h., acronimo di Credito Agevolato Suppliers Help, il progetto nato dall'alleanza tra il gruppo OTB-Staff International (proprietario del marchio Diesel) e Ifitalia, gruppo Bnp Paribas. L'accordo, una tipologia innovativa di reverse factoring, consente ai fornitori di Otb l'accesso al credito a un tasso di interesse pari a circa il 2,5 percento (contro il 12-13% solitamente applicato dalle banche alle PMI).

[55] Comunicato stampa disponibile per il download: link

L'accordo è operativo dal 2013 e prevede che i fornitori virtuosi possano smobilizzare in tempi brevi (9 giorni) tutti i crediti che vantano nei confronti di OTB, all'interno di un programma del valore complessivo di 50 milioni di euro (stanziati dal Gruppo OTB), con tassi di interesse vantaggiosi (gli stessi che la banca riserva al gruppo OTB, che i fornitori non riuscirebbero ad ottenere).

Il progetto è rivolto ai fornitori di quattro categorie: tessuti, accessori di produzione, prodotto finito e laboratori. Il gruppo OTB stabilisce il rating dei fornitori in base a criteri oggettivi e trasparenti (50% qualità, 35% affidabilità e 15% partnership), con l'obiettivo di coinvolgere esclusivamente chi tocca una certa soglia e stimolare chi è al di sotto a raggiungerla[56].

INTESA SAN PAOLO: IL "PROGRAMMA FILIERE"

Intesa Sanpaolo ha presentato a giugno 2015 "Programma Filiere"[57], progetto nato con l'obiettivo di far crescere le filiere produttive di eccellenza del sistema imprenditoriale italiano. Il programma di Intesa Sanpaolo ha sviluppato un modello di collaborazione tra Banca e aziende, allo scopo di migliorare le condizioni di accesso al credito e definire un'offerta di prodotti su misura rivolta alle imprese tra loro collegate da rapporti produttivi.

Il "Programma Filiere" di Intesa Sanpaolo si sviluppa secondo tre pilastri:

- Gli investimenti sulle filiere industriali: si concretizzano attraverso un'offerta di credito a condizioni migliori per le imprese, sconti su prodotti e servizi, attività di formazione rivolta alle imprese che partecipano al progetto.

- Innovazione nell'approccio: la Banca ha declinato un nuovo approccio che comprende l'identificazione della filiera industriale (costituita da un'azienda capofila e dai suoi fornitori) e la definizione di un contratto specifico (l'accordo di filiera) con l'azienda capofila.

- Nuovo Accordo per la formalizzazione dell'entità Filiera: la Banca effettua una valutazione del rischio che tiene conto di elementi qualitativi, viene costituito un plafond di filiera e definita l'offerta commerciale su misura dedicata sia alle aziende sia ai dipendenti.

Al "Programma Filiere" hanno già aderito 90 aziende capofila, per un plafond pari a 5 miliardi di euro: tali aziende hanno sviluppato la capacità di aggregare interi processi produttivi e con una particolare attenzione al rafforzamento dei rapporti con i propri fornitori.

Nel complesso il "Programma Filiere" ha già coinvolto 5.000 imprese appartenenti a 11 diversi settori, con un giro d'affari globale di 17 miliardi di euro e, riguardo le sole aziende capofila, circa 30.000 dipendenti.

Tra le 90 aziende capofila ad aver aderito per prime al programma compaiono: Brunello Cucinelli, Azimut Benetti, Prima Industrie, Engineering, Alberta Ferretti/Moschino, Valvitalia, Antinori, Conserve Italia, La Doria, Cimbali, Bonfiglioli. Ad esse si aggiungono numerose aziende di medie dimensioni, radicate su tutto il territorio nazionale.

In prospettiva, il potenziale complessivo del "Programma Filiere" potrà avere ricadute significative per il sistema industriale italiano, puntando a coinvolgere oltre 250 aziende capofila che impiegano più di 100 mila dipendenti. In un'ottica di filiera, il programma potrà comprendere circa 33.000 imprese fornitrici, un giro d'affari complessivo di 60 miliardi di euro e un plafond di credito potenziale pari a circa 15,5 miliardi di euro.

[56] Per maggiori informazioni: www.otb.net/responsibility
[57] Per maggiori informazioni: www.intesasanpaolo.com. Comunicato stampa disponibile per il download: link

1.1.3 CONFRONTO E SCAMBIO A LIVELLO SETTORIALE: STANDARD E STRUMENTI DI COINVOLGIMENTO E MONITORAGGIO DELLA FILIERA

La terza e ultima condizione abilitante riguarda i progetti attivati dalle imprese per favorire scambio e confronto a livello settoriale rispetto al monitoraggio della filiera e alla sua maggiore sostenibilità sociale ed ambientale.

Il riferimento è a processi, di natura multistakeholder o che coinvolgono solamente imprese, che vengono attivati a livello di settore per discutere rispetto a come rendere più efficace, sostenibile e monitorabile la filiera di produzione.

Molto spesso, l'attivazione di processi di questo tipo è voluta da imprese multinazionali che hanno una forte esigenza di accrescere trasparenza, visibilità e monitoraggio lungo la filiera.

Perché esperienze di questo tipo possono essere considerate un fattore abilitante rispetto alla sostenibilità della filiera di produzione e alla creazione di valore per l'impresa e il territorio? È possibile identificare tre aspetti:

- Condivisione di conoscenze e buone pratiche tra imprese dello stesso settore per accrescere la sostenibilità di filiera dell'intero settore

Il confronto e lo scambio di esperienze tra imprese che si trovano ad affrontare le medesime sfide lungo la catena di fornitura può essere molto utile per favorire processi di innovazione nelle relazioni e nei processi di gestione dei rapporti con i fornitori in ottica di maggiore sostenibilità.

- Maggiore coesione tra imprese dello stesso settore sul tema della sostenibilità della gestione della supply chain

La definizione di posizioni condivise può garantire maggiore efficacia alle iniziative e ai processi sviluppati per accrescere la sostenibilità lungo tutta la filiera. Questo soprattutto, ad esempio, in termini di impatto sulla crescita e la qualificazione dei fornitori che, nel momento in cui si confrontano con un contesto che si evolve in maniera coesa, percepiscono maggiormente l'importanza di "stare al passo" rispetto ai temi e alle pratiche emergenti, in primis quelli collegati alla sostenibilità.

- Rafforzamento della promozione della sostenibilità lungo le filiere attraverso lo sviluppo e l'implementazione di standard e strumenti comuni di coinvolgimento e monitoraggio dei fornitori lungo la filiera

I percorsi di condivisione e confronto tra imprese operanti nello stesso settore rendono più efficaci e veloci i processi di evoluzione di strumenti utili alla qualificazione e al coinvolgimento dei fornitori e l'implementazione di standard di monitoraggio delle performance.

I CASI STUDIO

SETTORE AUTOMOBILISTICO: EUROPEAN AUTOMOTIVE WORKING GROUP ON SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY[58]

"European Automotive Working Group on Supply Chain Sustainability" si è costituito nel 2012 come piattaforma di collaborazione tra imprese europee del settore automobilistico impegnate nel promuovere una gestione sostenibile della supply chain.

Il gruppo di lavoro, che esisteva già come network informale, è coordinato da CSREurope e composto da diverse imprese dell'industria automobilistica attive sul fronte della sostenibilità: BMW Group, Daimler, Ford, Jaguar Land Rover, PSA Peugeot Citroen, Scania, Toyota, Volkswagen, Volvo, Volvo Cars.

Obiettivo del gruppo di lavoro è quello di accrescere e migliorare le prestazioni sociali, etiche ed ambientali della supply chain dell'intero settore.

Dato che l'industria automobilistica ha una catena del valore complessa e una base di fornitori molto strutturata, il gruppo crede nei benefici di un approccio condiviso che, nel rispetto dei principi della concorrenza, dia stimoli comuni nei confronti dei fornitori, anche attraverso percorsi di formazione specifici. Al tempo stesso, ogni singola impresa si impegna a mantenere la gestione della propria catena di fornitura in maniera indipendente.

Il gruppo di lavoro ha elaborato delle Linee Guida comuni[59] che delineano le aspettative verso i fornitori su ambiti di sostenibilità, tra cui i diritti umani, l'ambiente, le condizioni di lavoro e l'etica d'impresa.

Il gruppo di lavoro ha sviluppato un questionario di autovalutazione, basato sui principi esposti nelle Linee Guida, per valutare la performance di sostenibilità dei fornitori su temi come la sostenibilità sociale e ambientale, la condotta aziendale, la conformità e il management.

Il progetto, tutt'ora in corso, permette di:

- condividere esperienze e conoscenze sui temi della sostenibilità lungo la catena di fornitura del settore automobilistico;
- sviluppare e implementare degli strumenti comuni;
- lavorare insieme a dei progetti comuni al fine di accrescere la sostenibilità della supply chain del settore;
- dare un messaggio comune alle catene di fornitura di settore riguardo alle azioni e attività opportune per promuovere una maggiore sostenibilità.

SETTORE ESTRATTIVO: BETTERCOAL[60]

[58] Per approfondimenti: http://www.csreurope.org/european-automotive-working-group-supply-chain-sustainability-1

[59] Le linee guida sono disponibili per il download sul sito di CSREurope: http://www.csreurope.org/sites/default/files/Guiding%20Principles.pdf

[60] Per approfondimenti: http://bettercoal.org/

Bettercoal è un'iniziativa non profit lanciata nel 2004 da un gruppo di importanti utilities europee volta a promuovere un miglioramento della responsabilità sociale nella catena di fornitura del carbone, migliorando le pratiche di business attraverso l'impegno e il confronto con gli stakeholder, sulla base di standard condivisi.

Bettercoal promuove una catena di fornitura del carbone che rispetti i diritti delle persone e dell'ambiente e che contribuisca positivamente alle condizioni di vita sociali ed economiche dei lavoratori, produttori e delle comunità.

L'iniziativa di basa su 2 tipi di membership:

- membri regolari: grandi utenti finali della filiera, come i servizi di energia o gli utenti industriali (es.i produttori di cemento e acciaio);
- membri associati: imprese e organizzazioni coinvolte nella catena di fornitura del carbone e le rispettive associazioni di categoria (es.: i produttori di carbone, commercianti, fornitori di servizi logistici e le imprese di trasporto su strada).

Dal suo lancio Bettercoal ha raggiunto diversi risultati. Di seguito i più importanti:

- Standard nella catena di fornitura di carbone: nel luglio 2013, i membri Bettercoal hanno adottato il Codice Bettercoal[61], che stabilisce principi e disposizioni etiche, sociali e ambientali che Bettercoal si aspetta dalle aziende nella catena di fornitura di carbone. Il Codice Bettercoal è stato sviluppato attraverso un processo di consultazione che ha coinvolto produttori di carbone, sindacati, organizzazioni sociali e ambientali, governi, fornitori e società di servizi.
- Assessment per la valutazione delle prestazioni: il Codice costituisce la base per la valutazione dei siti di estrazione del carbone. I membri Bettercoal tengono conto dei risultati di autovalutazione nelle decisioni di acquisto e nei processi di due diligence.
- Promozione del miglioramento continuo nella catena di fornitura di carbone: Bettercoal promuove l'attuazione del codice coinvolgendo e supportando i fornitori coinvolti nell'adozione dei principi. Al di là del sito minerario del carbone, Bettercoal utilizza le informazioni raccolte da valutazioni per facilitare l'attuazione delle migliori pratiche e sostenere programmi di collaborazione volte a migliorare le condizioni sul terreno.
- Confronto e collaborazione gli stakeholder: Bettercoal si propone di svolgere le sue attività attraverso un percorso continuo di confronto e collaborazione multistakeholder, in cui vengono coinvolti governi, ONG, sindacati internazionali e mondo accademico.

SETTORE ELETTRONICO: EICCOALITION[62]

Fondata nel 2004 da un gruppo di importanti aziende di elettronica, l'EICC è una coalizione non profit di aziende di elettronica impegnate a sostenere i diritti dei lavoratori e delle comunità coinvolte nella catena di fornitura elettronica a livello globale, con lo scopo di promuovere un'industria elettronica in grado di creare valore sostenibile per i lavoratori, l'ambiente e le imprese. Oggi l'EICC è composto da più di 100 aziende di elettronica con un fatturato annuo di oltre 3 miliardi di dollari, che impiegano direttamente oltre 5,5 milioni di persone.

I membri EICC hanno sviluppato un codice di condotta comune (che migliaia di aziende fornitrici sono tenute a rispettare), oltre a strumenti di formazione e di valutazione per sostenere un miglioramento continuo nella responsabilità sociale, ambientale ed etica nelle loro catene di fornitura.

[61] Per approfondimenti: www.bettercoal.org/code
[62] Per approfondimenti: http://www.eiccoalition.org/

EICC, inoltre, è impegnata nella promozione di un dialogo e di una collaborazione attiva tra i lavoratori, i governi, la società civile, gli investitori e il mondo accademico per mettere a sistema le competenze per sostenere e guidare i suoi membri verso catena di fornitura elettronica globale responsabile.

1.2 GLI IMPATTI SUI PROCESSI

Dopo aver descritto quelle che abbiamo identificato essere "condizioni abilitanti", che l'impresa può attuare per facilitare la creazione di valore nelle relazioni lungo la filiera di produzione, scendiamo più nel dettaglio degli impatti che le relazioni tra impresa e stakeholder nella filiera di produzione producono nella catena del valore.

La catena del valore è un modello, teorizzato da Michael Porter[63], che raffigura tutte le operazioni che un'impresa effettua per sviluppare il suo business. La catena del valore permette di descrivere la struttura di un'organizzazione come un insieme limitato di processi, distinti tra primari, che direttamente contribuiscono alla creazione dell'output (prodotti e servizi), e di supporto, che non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma che sono necessari perché quest'ultimo sia prodotto. In termini di Responsabilità Sociale d'Impresa, la catena del valore diventa importante per strutturare un approccio strategico, perché può essere utilizzata come uno schema che permette di identificare l'impatto sociale – positivo o negativo – delle attività aziendali[64].

Per un'impresa, sostiene Porter, avere consapevolezza della propria catena del valore è centrale per acquisire e mantenere una vantaggio competitivo. Le catene del valore sono diverse per ciascuna impresa, in quanto caratterizzate e condizionate dal contesto, dalla storia, dalle strategie, dalle scelte organizzative.

Ai fini della presente ricerca, l'analisi verterà sui soli processi primari della catena del valore, che sono:

- Logistica interna: comprende tutte quelle attività di gestione dei flussi di beni materiali verso l'interno dell'organizzazione, che alimentano le attività operative;
- Attività operative: attività di produzione di beni e/o servizi;
- Logistica esterna: comprende quelle attività di gestione dei flussi di beni materiali verso l'esterno dell'organizzazione: flussi che portano sul mercato i risultati delle attività operative;
- Marketing e vendite: attività di promozione del prodotto o servizio nei mercati e gestione del processo di vendita;
- Servizi post vendita: tutte le attività di supporto al cliente dopo l'acquisto.

---

[63] Porter, M.E., The Competitive Advantage of Nations, 1990, New York: The Free Press; trad. it. Il vantaggio competitivo delle nazioni, 1991,Arnoldo Mondadori Editore

[64] Porter, M.E., Kramer M.R., "Strategie e società – Il punto d'incontro fra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility, 2006, Harvard Business Review Italia

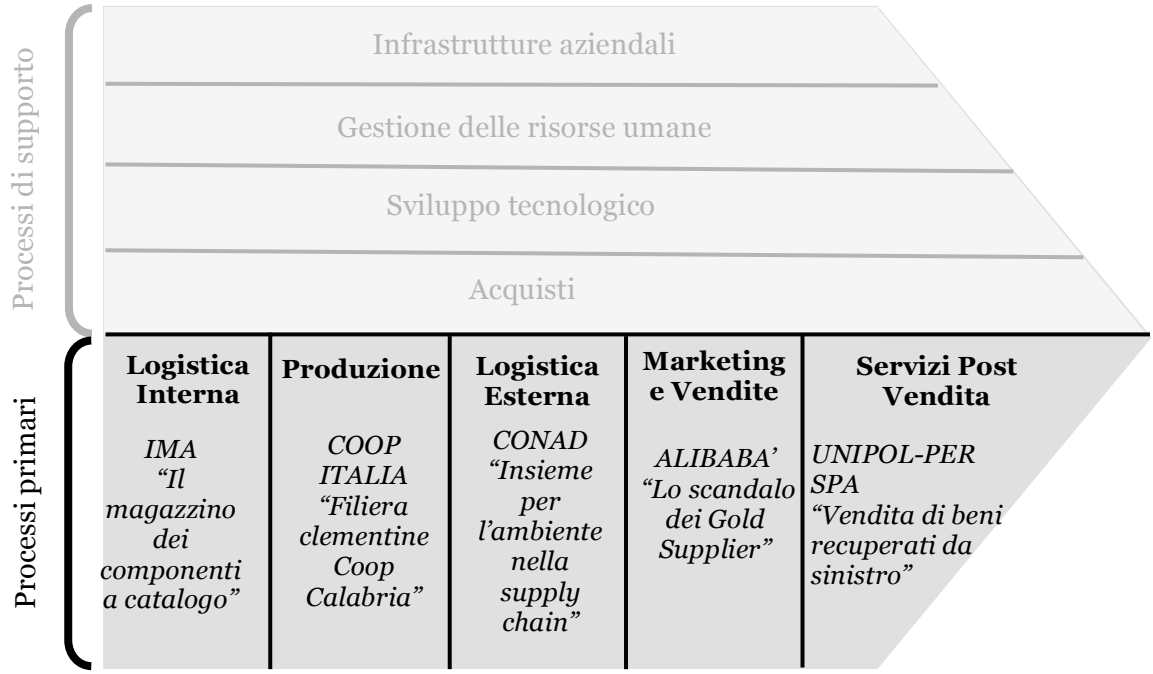
Nei paragrafi che seguono verranno presentati, per ciascuno dei processi primari sopra descritti, dei casi aziendali significativi e utili ad astrarre evidenze circa gli impatti prodotti sulla catena del valore dell'impresa dal rapporto con gli stakeholder lungo la catena di fornitura.

1.2.1 I BUSINESS CASE: LE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER DELLA CATENA DI FORNITURA NEI PROCESSI PRIMARI DELLA CATENA DEL VALORE

L'impresa si relaziona con gli stakeholder della propria catena di fornitura in tutti i processi primari del suo business. Dalla logistica sino al post vendita, ogni impresa si trova a dover costruire e gestire relazioni con i suoi fornitori.

Per ciascun processo, verranno presentati specifici business case relativi a queste relazioni[65], come descritto nell'immagine di seguito (fig.3).

Fig 3: I business case analizzati in relazione ai processi primari della catena del valore di Porter



[65] Le informazioni sono state raccolte attraverso ricerca web e/o interviste ai referenti aziendali quando possibile

LOGISTICA INTERNA

La logistica interna (o in entrata) sono tutte le attività legate al ricevimento, immagazzinamento e distribuzione dei fattori produttivi. Ne fanno parte, ad esempio, la gestione dei materiali, la gestione del magazzino, il controllo delle scorte, la programmazione dei vettori, i resi a fornitori.

Il magazzino dei componenti a catalogo IMA: innovazione ed efficientamento negli approvvigionamenti, al servizio dell'impresa e dei fornitori strategici (dal 2009)

I soggetti coinvolti	IMA spa, impresa metalmeccanica attiva nel campo della progettazione e produzione di macchine automatiche per il processo e il confezionamento di prodotti farmaceutici, cosmetici, alimentari, tè e caffè. Rete di fornitori partecipati di IMA. Fornitori strategici di componentistica o parti di macchine acquistate a catalogo.
Le motivazioni alla base	Nella catena della fornitura di IMA ogni singola azienda che ne fa parte deve garantire alti livelli di qualità e sostenibilità: IMA coinvolge per questo attivamente i propri fornitori nei processi di progettazione, fabbricazione e montaggio delle macchine e monitora costantemente gli alti standard qualitativi e i requisiti tecnico-normativi richiesti. L'obiettivo è condividere metodi, standard e tecnologie per condividere anche i successi. Sul fronte degli approvvigionamenti dei componenti elettronici, informatici, meccanici, pneumatici ed elettromeccanici, IMA si rivolge a primarie aziende leader in questi settori ed investe continuamente in innovazione per ottimizzare i processi di approvvigionamento dei componenti a catalogo (anche detti commerciali), con l'obiettivo di aumentare l'efficienza e ridurre le ridondanze delle Divisioni del Gruppo IMA, coinvolgendo anche la rete di fornitura.
Cosa e come: lo sviluppo del caso	Nel 2009, con l'obiettivo di efficientare gli approvvigionamenti delle Divisioni del Gruppo IMA, è stato creato il Magazzino dei componenti a catalogo ed è stato, inoltre, messo a disposizione della propria rete di fornitura: i fornitori che producono componenti o gruppi per IMA possono acquistare i materiali necessari attraverso il Magazzino anziché sul mercato. In questo modo, IMA aiuta ciascuna azienda della rete a focalizzarsi sul proprio core business, delegando le attività non-core ad altre entità della rete: il Magazzino fornisce le principali aziende della Rete, consentendo loro notevoli risparmi grazie alle migliori condizioni di acquisto del Gruppo Industriale. A fronte degli aumentati volumi di movimentazione del magazzino, IMA, nel 2014, ha deciso di effettuare un importante investimento in un innovativo magazzino automatizzato: AutoStore. L'AutoStore è un sistema di stoccaggio e di picking per singoli articoli e piccole confezioni che avviene mediante un sistema di controllo di robot on board. Il magazzino automatizzato è un sistema ad alta densità di stoccaggio, altamente modulare e configurabile. L'alta densità è garantita grazie all'impilaggio dei contenitori, riducendo l'area del magazzino del 40% rispetto alla soluzione standard con Miniload.
I rischi	In fase iniziale, impiego maggiore di risorse umane, tecnologiche ed economiche per il monitoraggio dei processi di logistica inbound e outbound per i componenti

I rischi	commerciali (Divisioni del Gruppo e fornitori IMA). Maggiore necessità di competenze tecnologiche e risorse dedicate per la gestione del sistema automatizzato.
Le opportunità	La nascita del Magazzino permette di ridurre i costi di acquisto grazie alle economie di scala e di aumentare il livello di servizio alle Divisioni, e di trasferire questi vantaggi ai principali fornitori di IMA, che possono usufruire del servizio del Magazzino dei componenti commerciali.
I risultati	Questa strategia di acquisto ha consentito di raggiungere una massa critica che ha permesso di bypassare alcuni livelli della catena di distribuzione, ad esempio quello dei rivenditori, e di rifornirsi direttamente dal produttore a fronte di notevoli risparmi. L'efficienza raggiunta con AutoStore, inoltre, con ricadute positive sui vari attori coinvolti, è legata alla possibilità di ridurre i volumi delle scorte a fronte di una maggiore velocità del picking e la flessibilità di AutoStore, che permette di recuperare fino al 40 - 60 % dello spazio occupato dalle aree dedicate alle corsie e all'handling. Per molti clienti si è potuto eliminare tutta la fase di stoccaggio e prelievo in quanto viene fornito il kit dei componenti necessari al montaggio del gruppo. Ulteriori vantaggi si ottengono in termini di produttività e di risparmio energetico. I risultati di questo progetto sono stati soddisfacenti a partire dal 2010: il fatturato del Magazzino componenti commerciali è cresciuto di anno in anno grazie alle acquisizioni del Gruppo. Il margine di contribuzione totale è cresciuto costantemente a dimostrazione dell'apertura dei servizi offerti dal Magazzino verso la Rete dei fornitori.
Gli impatti sulla catena del valore	- Ottimizzazione dei processi: maggiore sicurezza delle procedure e maggiore efficacia degli approvvigionamenti, oltre che monitoraggio sui processi. - Riduzione dei costi, tanto per IMA spa, quanto per i partner lungo la catena di fornitura che possono beneficiare dell'utilizzo del Magazzino. - Riduzione impatti ambientali: la gestione centralizzata del Magazzino, dove vengono stoccati i materiali ordinati anche dai fornitori, permette un maggiore efficientamento logistico, che produce effetti anche in termini di riduzione delle emissioni.

PRODUZIONE

Nella catena del valore, la produzione è la fase di trasformazione delle materie prime nel prodotto finale, raggruppa attività quali la lavorazione, il montaggio, il confezionamento, la manutenzione dei macchinari, il collaudo e la gestione degli impianti.

Presidio etico della filiera: il caso emblematico della filiera Clementine Coop Calabria (2008-2015)

I soggetti coinvolti	Coop Italia, consorzio di Cooperative di Consumatori Coop.
Le motivazioni alla base	Da sempre la Carta d'Identità di Coop si basa su un "modello" di produzione che non può prescindere dai propri valori etici ed ambientali. L'esperienza di Coop mira a conciliare la Responsabilità Sociale di Impresa e profitto ampliando l'idea di utile a quello di un valore comune, non prettamente composto da elementi economici. La competitività di Coop è declinata su una politica di convenienza dei prezzi sempre legata alla sostenibilità etica ed ambientale dei propri prodotti. A fronte dei risultati del monitoraggio effettuato nella filiera del pomodoro destinata alla trasformazione industriale, particolarmente critici nella gestione della manodopera utilizzata nella fase di raccolta, Coop Italia ha deciso nel 2008 di effettuare una sensibilizzazione dei fornitori Coop di l'ortofrutta fresca per i prodotti/aree ritenuti potenzialmente critici sotto l'aspetto etico. E' seguito un monitoraggio effettuato da personale, adeguatamente formato ed addestrato vista la delicatezza degli aspetti indagati, sia presso gli stabilimenti di lavorazione che presso le aziende agricole. L'obiettivo è stato quello di avere un quadro generale completo delle filiere Coop in ortofrutta e implementare aree di miglioramento laddove necessario incentivando i fornitori e i sub-fornitori a rispettare norme per migliorare la sicurezza e la qualità etica e sociale del lavoro.
Cosa e come: lo sviluppo del caso	Per verificare e garantire che le produzioni a marchio siano realizzate nel rispetto dei diritti umani, dei diritti dei lavoratori – salariali e contrattuali – con la tutela contro lo sfruttamento dei minori, il rispetto della sicurezza e della salubrità sul posto di lavoro, Coop richiede ai produttori la sottoscrizione di un codice di comportamento etico basato sullo standard SA8000 con esplicita autorizzazione a ricevere audit su queste tematiche. Tra il 2008 e il 2014 Coop ha attuato delle verifiche etiche puntuali lungo l'intera catena di produzione e fornitura delle clementine inerenti il rispetto dei valori etici e delle condizioni dei lavoratori. Nel 2011 a fronte della critica situazione venutasi a creare nel territorio calabrese di Rosarno a seguito di denunce legate alle condizioni lavorative dei braccianti per la raccolta di clementine, Coop ha deciso di intensificare ulteriormente il proprio presidio sulla filiera. Le verifiche hanno indagato in particolare la corrispondenza tra i salari dei lavoratori e quanto previsto dal contratto di riferimento nonché l'applicazione di tutte le norme inerenti la sicurezza sul lavoro. L'intervento ha visto il coinvolgimento dei fornitori a marchio Coop che sono stati convocati per individuare azioni di miglioramento a fronte delle criticità riscontrate. I fornitori delle clementine a marchio si sono resi responsabili verso Coop della selezione e del controllo delle singole aziende agricole sulla base della reputazione e sulla capacità di rendere evidente il rapporto fra quantità di prodotto fornito e quantità di mano d'opera utilizzata, pena la loro sospensione dalla fornitura Coop.

Cosa e come: lo sviluppo del caso	I fornitori e le organizzazioni dei produttori della filiera interessata hanno assunto direttamente i produttori, eliminando le intermediazioni. Il presidio implementato ha assunto carattere sia preventivo, in ottica di selezione delle aziende agricole in ingresso, sia proattivo, al fine di intervenire in ragione di problemi insorti. Nel secondo caso in particolare, Coop ha sviluppato una metodologia di audit di verifica mirata che prevede una fase di indagine presso tutti gli stakeholder coinvolti nei territori anche attraverso l'utilizzo di strumenti di controllo ad hoc. Per ogni audit effettuata sono state richieste attività di miglioramento relative alle eventuali non conformità rilevate e per i casi in cui il numero delle non conformità sia risultato elevato è stato predisposto un nuovo piano di verifica nel breve termine per monitorare le azioni previste. Per tutti i siti coinvolti si è rilevato il reale rispetto delle retribuzioni previste contrattualmente ed il miglioramento della gestione della sicurezza. Il risultato è stato quindi la realizzazione di un più intenso presidio di filiera in ragione del contesto socialmente critico della produzione delle clementine in Calabria. Il metodo e l'approccio di Coop Italia applicato sulle clementine è il medesimo di quello applicato sulla filiera dei pomodori da industria, esteso poi anche ad altre filiere del settore ortofrutticolo come le fragole, arance, pomodori, uva, cavolfiori, finocchi. Inoltre, dal 2014, l'impegno etico richiesto ai fornitori di Ortofrutta a marchio coop è stato esteso anche ai 240 fornitori di produttori non a marchio, con la sottoscrizione di una lettera di adesione sulla responsabilità sociale ed etica allegata ai contratti di fornitura ed una check-list, a loro utilizzo interno, che gli evidenzia gli aspetti oggetto di indagine in corso degli audit.
I rischi	• Un maggior presidio lungo tutta la filiera comporta una restrizione dei potenziali fornitori e la "disponibilità" di fornitori con prezzi d'acquisto dei prodotti più alti con conseguenti ricadute sulla concorrenzialità dei prodotti a marchio Coop. • L'impegno di Coop ad un continuo controllo lungo la filiera la espone paradossalmente più di altri concorrenti meno attivi sul tema ad indagini sul reale presidio delle filiere e rispetto dei valori etici.
Le opportunità	• Possibilità di comunicare al consumatore ed agli stakeholder la distintività intrinseca di Coop e la coerenza alla sua Mission distinguendosi per coerenza ed affidabilità; • Promozione della consapevolezza dei produttori circa l'importanza di garantire condizioni di lavoro nel pieno rispetto dei contratti collettivi di lavoro sulla salute e sicurezza.
I risultati	Avvio di un processo metodologico di sensibilizzazione e controllo con l'opportunità di gestire le maggiori problematiche su tutte le filiere ritenute più critiche.
Gli impatti sulla catena del valore	Il principale impatto sulla catena del valore è la distintività riconosciuta dagli stakeholder. Il forte impegno di Coop su questi temi ha ricevuto apprezzamenti e riconoscimenti esterni. Nella ricerca finanziata dalla Commissione Europea e realizzata in collaborazione con Consumers International del 2013 (Federazione delle associazioni dei consumatori che raggruppa 220 sigle di 115 Paesi) sull'eticità delle insegne della Grande Distribuzione, Coop è risultata avere, tra le GDO a livello europeo, le migliori politiche e la maggiore attenzione nel campo della responsabilità sociale di impresa nonché una grande coerenza tra il dichiarato e il compiuto (pubblicata da Altroconsumo nel 2014). Nel giugno 2015, nell'ambito della campagna "#FilieraSporca. Gli invisibili dell'arancia e lo sfruttamento in agricoltura nell'anno di Expo", in cui è stata analizzata la filiera delle arance raccolte in Sicilia e Calabria, Coop è stata apprezzata per la gestione della filiera relativamente alle tematiche sociali; nel report finale si legge che "Coop è

Gli impatti sulla catena del valore	l'operatore più attento alla questione della responsabilità sociale". In territori "difficili" il riuscire a creare esperienze positive in termini di eticità e legalità porta ad aumentare la consapevolezza da parte di tutti gli attori coinvolti che sia possibile rigettare lo sfruttamento e la discriminazione delle persone a favore dell'eticità e della legalità. Il consumatore riconosce il maggior valore alla marca se questa persegue in modo coerente e non strumentale l'eticità e la legalità oltre a convenienza, sicurezza e tutela dell'ambiente. Nello specifico, si rileva l'incremento delle quote dei prodotti a marchio Coop, in particolare di quelli con un più alto significato valoriale (nel 2014 +15% prodotti Solidal e +12% prodotti Viviverde) e ciò può essere ricondotto ad un riconoscimento valoriale del consumatore verso i prodotti Coop.

LOGISTICA PRIMARIA

Nella catena del valore, la Logistica Primaria riguarda la raccolta, lo stoccaggio, il magazzinaggio dei prodotti finiti, la gestione dei vettori di consegna, elaborazione degli ordini e la programmazione delle spedizioni.

"Insieme per l'ambiente nella Supply Chain": la filiera Logistica dei Prodotti di Marca del Distributore (2013)

I soggetti coinvolti	Conad, società cooperativa operante nella GDO. Fornitori di Prodotti a Marchio del Distributore. Freddo Europa (logistica dei prodotti deperibili e surgelati) e Geodis Logistics (logistica generi Vari).
Le motivazioni alla base	Conad ha avviato il progetto di centralizzazione della gestione della Filiera Logistica dei Prodotti a Marchio del Distributore a fine di efficientare le proprie performance dal punto di vista economico e ambientale. Conad ha visto nel progetto la possibilità di ridurre i costi logistici, migliorare il livello di servizio alle otto Cooperative del sistema Conad (in termini di frequenza e completezza dei rifornimenti) e ridurre, grazie alla razionalizzazione dei flussi distributivi, le emissioni di CO2.
Cosa e come: lo sviluppo del caso	Il progetto, avviato nel 2013, ha previsto la creazione di tre Hub di centralizzazione, specializzati su diverse famiglie merceologiche (generi vari, prodotti deperibili, surgelati). Gli Hub sono piattaforme logistiche dove si concentrano le consegne dei fornitori e che poi gestiscono la distribuzione ai Centri di Distribuzione (Ce.di) delle cooperative Conad. Compito della funzione Supply Chain centrale è quello di coordinare il rifornimento agli Hub e le consegne alle cooperative: vengono raccolti gli ordini dai Ce.di. delle cooperative, processati, valutate le quantità a disposizione, ordinate le integrazioni ai fornitori e infine viene chiusa la catena con gli ordini delle consegne ai Ce.di. Parallelamente, è stato sviluppato un percorso con i fornitori per ottimizzare le scorte. Infatti, per gestire bene una piattaforma centralizzata è fondamentale essere in grado di mantenere il giusto bilanciamento delle scorte. Per questo è stato avviato il progetto di supply chain collaborativa con i fornitori, il cosiddetto "Demand Planning": il sistema permette di programmare produzione e fornitura dei prodotti a marchio, connettendosi con i fornitori e ottimizzando i loro cicli di produzione in funzione della previsione di vendita di Conad.
I rischi	Eventuali criticità nel processo possono determinare impatti negativi nell'approvvigionamento dei negozi della rete di vendita di Conad.
Le opportunità	• Ottimizzazione dei processi: efficientamento della supply chain complessiva; • Migliore gestione dei picchi di vendita nei periodi promozionali e conseguente riduzione del livello di "out of stock"; • Riduzione dei costi logistici complessivi e dell'impatto sull'ambiente: ottimizzazione dei carichi e logistica di ritorno (carichi completi in andata e ritorno).
I risultati	• Ripensamento dell'approccio di supply chain: centralizzazione del servizio, ottimizzazione estesa alla logistica di ritorno, per trasporti sempre a pieno carico; • Integrazione collaborativa con i Fornitori, che possono avere a loro volta vantaggi nei loro processi di pianificazione della produzione e della saturazione dei mezzi di rifornimento; • Riduzione del livello di "out of stock" e aumento della qualità al servizio delle cooperative.
Gli impatti sulla catena del valore	• Generale ottimizzazione dei processi nella supply chain, riduzione del costo logistico complessivo e aumento della qualità per le cooperative; • Riduzione delle emissioni di gas climalteranti: risparmio di 42.000 tonnellate/annue.

MARKETING E VENDITE

Nella catena del valore, il processo Marketing e Vendite fa riferimento alle attività legate allo studio dei comportamenti d'acquisto della clientela, alla determinazione dell'offerta e degli attributi del prodotto (scelta del tipo di prodotto da offrire sul mercato e della sua funzione d'uso), alla determinazione dei prezzi, alla scelta dei canali di vendita, alla gestione dei canali di vendita e della relazione con la clientela, alla pubblicità e comunicazione e alla determinazione di offerte promozionali.

Gruppo Alibaba: lo scandalo delle truffe dei venditori (2011)

I soggetti coinvolti	Gruppo Alibaba, raggruppa diverse aziende cinesi attive nel campo del commercio elettronico, in particolare mercato online business to business, piattaforme di pagamento e compravendita, motori di ricerca per lo shopping e servizi per il cloud computing. I "Gold Supplier", fornitori certificati di Alibaba.com.
Cosa e come: lo sviluppo del caso	Nel corso di una verifica interna, l'azienda ha identificato un giro di frodi operato tra il 2009 ed il 2010 da una parte dei suoi fornitori e del suo staff di vendita a danni dei clienti del portale Alibaba.com. In particolare, i fornitori coinvolti nello scandalo appartenevano alla categoria "Gold Supplier", ovvero fornitori certificati come affidabili da terze parti, secondo un processo di qualifica definito dal Gruppo Alibaba. Nel 2011, lo scandalo rivelò che molte certificazioni rilasciate ai "Gold Suppliers" erano false. La truffa, operata da oltre 2000 dei 14000 fornitori del portale, veniva attuata evitando procedure e regole interne, al fine di vendere quantità importanti di prodotti a prezzi scontati a fronte di pagamenti di ogni genere, purché in grado di superare i test di sicurezza previsti dal sito. L'audit interno rivelò l'esistenza di un vero e proprio sistema parallelo in seno all'azienda, in cui fornitori e dipendenti di Alibaba collaboravano a scapito dei clienti. In seguito all'emergere dello scandalo, Alibaba ha operato una profonda ristrutturazione delle sue procedure e dei meccanismi di monitoraggio e controllo sui fornitori.
I rischi	Contrariamente ai competitors occidentali, Alibaba non trae profitto dalle vendite ai clienti finali, ma dalle quote di affiliazione che i fornitori pagano per essere ammessi nell'elite dei "Gold Supplier". Il sistema di qualificazione dei fornitori "Gold Supplier" ha rivelato delle falle procedurali e un non adeguato processo di monitoraggio che ha determinato conseguenze importanti sul core business dell'azienda.
Le opportunità	La risposta immediata di Alibaba, che ha attivato approfondite indagini e provvedimenti sui responsabili, ha dato segno di integrità e trasparenza dell'azienda.
I risultati	• Alibaba ha dovuto risarcire i clienti truffati per un valore di circa 1,7 milioni di dollari; • Lo scandalo ha causato un danno d'immagine al portale Alibaba.com e a tutto il gruppo con forti conseguenze sulle quotazioni in borsa: il listino della compagnia è crollato del 15% nella borsa di Hong Kong; • L'azienda ha subito significativi e rapidi cambiamenti nell'organigramma: i due principali manager, pur non ritenuti coinvolti nello scandalo, per dare un segnale di integrità e trasparenza, si sono dimessi; • Le procedure di qualifica e monitoraggio dei fornitori sono state riviste e rese più sicure.

Gli impatti sulla catena del valore	Lo scandalo ha determinato notevoli impatti economici per il Gruppo Alibaba, dovuti principalmente al crollo del valore del titolo in Borsa, oltre che ai risarcimenti dovuti ai clienti truffati; A livello reputazionale, lo scandalo ha determinato importanti conseguenze, costringendo l'azienda ad attivare significative ristrutturazioni, tanto nelle procedure quanto nell'organico, al fine di dare un segnale forte di integrità e trasparenza.

POST VENDITA

Nel processo Post Vendita rientrano le attività legate al durante e post vendita, volte a migliorare la percezione di valore del prodotto acquistato, al customer care, all'installazione, alla fornitura di ricambi, alle riparazioni, al modo di trattare il cliente.

Partnership Unipol – Per Outlet per la vendita di beni recuperati da sinistro (2014)

I soggetti coinvolti	Unipol Gruppo Finanziario Spa, gruppo finanziario attivo nel settore assicurativo e bancario. Per Outlet, società del Gruppo Per spa, acquista e vende in modalità e-commerce merci e beni provenienti da sinistri, dismissioni di giacenze di magazzino, chiusure punti vendita e fine serie.
Le motivazioni alla base	Unipol si trovava nell'impossibilità di ricavare valore (o ricavarne in maniera minima) dai beni dei quali entrava in possesso a seguito di liquidazione di un sinistro, dei quali in molti casi perdeva traccia.
Cosa e come: lo sviluppo del caso	Unipol ha promosso una partnership con il fornitore Per spa per la vendita di beni provenienti da sinistri liquidati. Il progetto è stato avviato nel 2014, con partenza della prima campagna promo a favore dei dipendenti Unipol nel 2015. Il perimetro del progetto comprende tutti i beni oggetto di assicurazione che a causa di un sinistro sono liquidati dalla Compagnia e divengono di proprietà della Compagnia stessa. Tali beni per l'assicurato hanno perso di valore perché non sono più commercializzabili come prima, ma hanno ancora un valore in mercati differenti. Il caso più ricorrente è quello di beni che a causa di un allagamento o un incendio hanno la confezione rovinata. Anche se il danno è solamente relativo alla confezione, per il commerciante non sono più vendibili in negozio. In ottica di completa trasparenza e per far in modo che i primi a poterne usufruire siano i dipendenti, ogni nuova offerta di vendita è riservata per 15 giorni in esclusiva ai dipendenti del Gruppo Unipol. Tutte le vendite avvengono tramite Internet in modo che possa accedere a tali offerte ogni dipendente del gruppo. Nel primo semestre 2015 sono stati venduti detersivi, elettrodomestici, televisori, ed a breve verranno venduti anche tappeti.
I rischi	La gestione di qualche reso, poiché i beni sono stati ripristinati e pertanto possono verificarsi dei casi di malfunzionamento, che comunque Per Outlet gestisce immediatamente sostituendo il bene o nel caso in cui non sia disponibile un bene similare rimborsando il dipendente.
Le opportunità	Unipol attraverso il proprio partner è riuscita a trovare altri mercati di sbocco per beni recuperati da sinistro, riuscendo a realizzare un valore dalla vendita di tali beni e a ridurre l'impatto ambientale delle eventuali dismissioni degli stessi, promuovendo un modello di economia del riuso. Grazie a questa partnership, il fornitore ha aumentato in maniera considerevole i beni

	in offerta, il numero di potenziali acquirenti, e di conseguenza la visibilità nel mercato. Il progetto ha introdotto nuovi elementi di scambio tra l'impresa e i dipendenti che hanno la possibilità di acquistare beni a prezzi scontati anche del 40% rispetto ai prezzi di mercato.
I risultati	• Il ricavato ottenuto da Unipol dalla vendita dei primi sette mesi del 2015 si aggira circa sui 150.000 Euro; • Nove campagne promozionali proposte ai dipendenti Unipol ad oggi; • Gestione da parte di Per Outlet di circa 90.000 pezzi; • Vendita di circa 30.000 pezzi nei primi sette mesi del 2015 tra beni di consumo ad alta rotazione (detersivi, prodotti per l'igiene etc.), elettronica, tecnologia ed elettrodomestici (telefonia, tv, fotografia, elettrodomestici piccoli e grandi), prodotti multimediali (dvd), impianti audio/video; • 6.500 utenti registrati sul portale e-commerce di cui almeno 4.000 utenti hanno effettuato delle transazioni; • Circa 2.000 ordini gestiti sulla piattaforma; • Apprezzamento dell'iniziativa di Unipol da parte dei propri dipendenti per l'opportunità ricevuta.
Gli impatti sulla catena del valore	• Creazione di valore economico per l'impresa dovuto ai profitti delle vendite dei beni recuperati; • Creazione di valore per i dipendenti del Gruppo, che hanno accesso prioritario sulle vendite; • Riduzione degli impatti ambientali grazie all'attivazione di un circuito di riutilizzo di prodotti altrimenti destinati allo smaltimento; • Consegna dei beni ai dipendenti del Gruppo presso una sede pilota per dare una ulteriore agevolazione ai dipendenti e diminuire le emissioni di CO_2 relative ai trasporti che così vengono ottimizzati.

1.3 GLI IMPATTI SULLA CATENA DEL VALORE

L'analisi dei casi di cui sopra e, più in generale, la riflessione sviluppata lungo tutta la ricerca è stata condotta con il fine ultimo di identificare gli impatti prodotti sulla catena del valore dell'impresa dalle relazioni più o meno sostenibili con gli stakeholder lungo la catena di fornitura.

I casi aziendali hanno reso evidente la molteplicità di impatti che le relazioni possono produrre. Pur nella consapevolezza dell'impossibilità di declinare impatti universalmente validi, riteniamo utile un esercizio di astrazione e classificazione dei potenziali impatti più comuni, che possa essere considerato come framework nell'analisi delle relazioni dell'impresa con i suoi stakeholder nella catena di fornitura.

Gli impatti delle relazioni, che dall'analisi si manifestano principalmente su costi, processi, accesso al mercato, consumo di risorse, reputazione e vendite, possono essere classificati in due macro categorie: impatti ambientali ed impatti economici e sociali. Come si evince dai business case, gli impatti prodotti dalla relazione tra l'impresa e i suoi stakeholder nella catena di fornitura possono determinare creazione di valore – quando la relazione è governata e fondata su interazioni positive – o al contrario erosione di valore (fig. 4).

Fig. 4: Gli impatti sulla catena del valore delle relazioni tra impresa e stakeholder nella catena di fornitura

IMPATTO ECONOMICO	IMPATTO SOCIALE E AMBIENTALE
Riduzione dei costi	Riduzione del consumo di risorse e delle emissioni
Ottimizzazione dei processi	Più equa distribuzione di valore e maggiore valore creato
Sviluppo del business/ incremento quote di mercato	
Miglioramento o presidio della reputazione	
Riduzione potenziali costi reputazionali o mancate potenziali vendite	

Di seguito vengono descritti singolarmente i diversi impatti identificati grazie all'analisi dei casi aziendali descritti nei paragrafi precedenti.

IMPATTI ECONOMICI

RIDUZIONE DEI COSTI

La riduzione dei costi è uno degli impatti economici positivi più evidenti dall'analisi dei business case. Molti dei progetti di partnership e collaborazione tra azienda e attori della catena di fornitura sono infatti orientati all'efficientamento dei processi e delle risorse che, quando ben strutturati e monitorati nel loro sviluppo, possono facilmente tradursi in riduzione dei costi, tanto per l'azienda leader, quanto per i suoi partner lungo la catena di fornitura.

OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI

In molti dei casi presentati, tra l'azienda leader e i suoi partner nella catena di fornitura si attivano meccanismi di innovazione e revisione delle procedure (in termini di processi di produzione e prassi di relazione) e dei meccanismi di monitoraggio. Ciò si traduce, in termini di impatto, in una generale ottimizzazione dei processi, che si sostanzia in una maggiore sicurezza delle procedure (e quindi degli approvvigionamenti), nonché in una maggiore efficacia dello scambio, professionalità, capacità di controllo e monitoraggio sui processi e, quindi, maggiore corrispondenza tra risultati attesi e raggiunti.

SVILUPPO DEL BUSINESS E INCREMENTO DELLE QUOTE DI MERCATO

La catena di fornitura è un'importante risorsa per l'impresa, anche relativamente alla possibilità di innovare e sviluppare il proprio business, aprendosi a nuovi mercati, tanto in termini di prodotto quanto in termini geografici. I fornitori possono essere considerati un partner strategico nel determinare il successo del business: un governo della catena di fornitura fondato su rapporti solidi, di partnership, orientati alla crescita reciproca tra impresa leader e fornitori, come dimostrato dai business case analizzati, massimizza la creazione di valore per l'impresa e i suoi partner. Allo stesso tempo, all'occorrere di episodi negativi nella relazione lungo la catena di fornitura, si possono determinare per l'impresa leader importanti effetti – in questo caso negativi - sul business: si pensi ai casi presentati di dipendenza da fornitori in crisi, piuttosto che agli scandali dovuti a comportamenti scorretti o non sostenibili lungo la catena di fornitura.

MIGLIORAMENTO O PRESIDIO DELLA REPUTAZIONE

Una gestione efficace e attenta delle relazioni lungo la catena di fornitura può rappresentare per l'impresa, come si evince da diversi casi analizzati, un importante strumento di monitoraggio di processi e comportamenti lungo tutto il processo di approvvigionamento e produzione e, quindi, contribuisce a garantire maggiore sicurezza all'impresa rispetto all'emergere di possibili criticità, scandali o emergenze legate, per esempio, al comportamento scorretto di fornitori e partner. Diretta conseguenza di ciò è la costruzione di una positiva reputazione aziendale e il suo mantenimento nel tempo, che al contrario potrebbe essere minata o indebolita.

RIDUZIONE DEI COSTI REPUTAZIONALI E DELLE MANCATE POTENZIALI VENDITE

La riduzione dei potenziali costi reputazionali legati a scandali o emergenze lungo la catena di fornitura determina la conseguente riduzione delle potenziali mancate vendite, questo sia sul breve che sul medio lungo termine: gli effetti delle crisi reputazionali sulle vendite possono infatti manifestarsi per un periodo prolungato, essendo legati alla perdita di fiducia del consumatore/cliente rispetto all'impresa, che necessita di tempi medio lunghi per essere nuovamente consolidata.

IMPATTI AMBIENTALI E SOCIALI

RIDUZIONE DEL CONSUMO DI RISORSE ED EMISSIONI DI GAS CLIMALTERANTI

L'efficientamento dei processi determina, come visto poc'anzi, una riduzione dei costi dovuto in parte anche al minor consumo energetico e di risorse: ciò si traduce, in termini di impatti ambientali, nella diminuzione dell'impronta ecologica dell'impresa (e dei partner lungo la catena di fornitura) dovuta al minor utilizzo di risorse e alla diminuzione delle emissioni in atmosfera.

MAGGIORE CREAZIONE E PIU' EQUA DISTRIBUZIONE DI VALORE

I business case testimoniano come improntare le relazioni lungo la catena di fornitura secondo un approccio sostenibile permette una più equa distribuzione del valore economico e sociale tra i diversi attori, oltre che il suo potenziale incremento. Valore che si riversa tanto sugli attori direttamente coinvolti (impresa leader e fornitori/partner) tanto sul territorio: è il caso, ad esempio degli investimenti in formazione ed empowerment sui fornitori, che operando sulle persone, determinano indirettamente l'accrescimento del potenziale del territorio stesso.

CONCLUSIONI

In che modo l'impresa può valorizzare la propria catena di fornitura come asset strategico? Che forme assumono e che impatti producono gli investimenti in questo senso? E se non investe? Quali effetti in termini di produzione o erosione di valore si determinano?

L'analisi condotta, seguendo i suoi obiettivi iniziali, ha permesso di identificare delle evidenze utili a rispondere ad alcune di queste domande, aprendo allo stesso tempo scenari di riflessione più estesi su aspetti – come la produzione o l'erosione di valore – che hanno necessariamente bisogno di un'analisi di più ampio spettro.

Gli investimenti nella catena di fornitura sono sostanzialmente orientati ad approcciare e sviluppare processi di innovazione (tanto nelle relazioni quanto nelle procedure) o ad accrescere processi di controllo (di nuovo, a garanzia e tutela della *sicurezza* delle relazioni e delle procedure). Questi investimenti rendono l'impresa meno vulnerabile ai rischi e possono quindi produrre impatti positivi sulla capacità dell'impresa stessa di creare valore per sé e per il territorio in cui opera: questo, in estrema sintesi, è quanto emerge dall'analisi condotta sui casi aziendali.

È evidente che l'identificazione degli impatti positivi, in termini di produzione di valore, determinati da relazioni e processi sostenibili lungo la catena di fornitura è sostanzialmente più semplice: i casi di successo, a buona ragione, escono più facilmente dalle mura aziendali. Meno facile è circoscrivere i casi in cui il valore viene eroso e analizzarne le ragioni, per un duplice motivo. Da un lato vi è la difficoltà oggettiva – per chi intende studiare i fenomeni– di reperire queste informazioni (a meno che non si tratti di scandali di dominio pubblico); dall'altro lato, presumiamo esservi una scarsa consapevolezza dei processi di erosione che si manifestano *quotidianamente* nelle relazioni e nelle attività. Infatti, nel momento in cui l'impresa non presidia la catena di fornitura – ovvero non investe in innovazione e controllo – può non percepire l'avanzare di una quotidiana – quasi fisiologica – erosione di valore. Erosione che si origina e si alimenta, sul lungo periodo, da relazioni e processi all'apparenza non problematici che, non evolvendo, tendono a riprodurre errori sistemici, seppur circoscritti, dannosi per l'impresa. Le evidenze raccolte, e ciò che esse portano a presumere, se da una parte confermano alcune ipotesi – l'impatto positivo, ad esempio, dello sperimentare *nuove* relazioni tra impresa e stakeholder lungo la catena di fornitura – dall'altra aprono la riflessione sull'importanza, più in generale, di processi di innovazione intesi come opportunità di crescita, sostenibilità e resilienza per l'impresa.

IMPRONTA ETICA

Via Toscana 19/a

40069 Zola Predosa (Bo)

tel. 051 31 60 311

fax 051 31 60 399

info@improntaetica.org

www.improntaetica.org