

## PREFAZIONE

Il tema della responsabilità d'impresa (*Corporate Social Responsibility* o, con termine attualmente più in voga, sostenibilità) tende per sua natura a oltrepassare i confini dell'impresa stessa. Mi spiego. Negli ultimi venti anni il top management ha progressivamente preso coscienza della ineluttabile responsabilità insita nello svolgimento delle attività aziendali. Primaria attenzione è stata attribuita all'impatto ambientale dei processi produttivi e alla gestione del personale. Dopo una prima fase, da più parti è stato sottolineato il pericolo della autoreferenzialità, cioè che le imprese intraprendessero un percorso di miglioramento semplicemente a partire dalle percezioni e valutazioni espresse dai primi livelli del proprio management. È così emersa l'insistenza sulla necessità di avviare un ascolto, un dialogo e poi un *engagement* nei confronti degli stakeholder, siano essi interni o esterni all'organizzazione. Se responsabilità discende etimologicamente da “rispondere”, questo nesso diretto con gli interlocutori costituisce un passaggio essenziale.

Ma l'allargamento dei confini della responsabilità non poteva fermarsi qui. Nella nostra epoca numerose imprese, innanzitutto manifatturiere ma anche di servizi, acquistano materie prime, prodotti e servizi a decine di migliaia di chilometri di distanza dai propri *headquarters*, in Paesi in cui la legislazione tutela assai poco i diritti dei lavoratori e le esigenze – in ottica sociale e ambientale – del territorio. E se è bassa l'asticella posta alle leggi, ancor più bassa è quella a cui si conformano i comportamenti effettivi, stanti gli inesistenti controlli dell'applicazione delle norme e gli alti livelli di corruzione.

Allora impresa responsabile non può essere quella che guarda al proprio interno e tutt'al più anche al proprio territorio di radicamento, chiudendo gli occhi e turandosi le orecchie rispetto alla *supply chain*. Questa è la sfida decisiva per tante imprese, tanto evidente quanto ad oggi ampiamente elusa.

Un esempio per tutti: il settore della moda è certamente un vanto per l'Italia. Ma quante imprese del settore, la cui produzione è realizzata in larga parte in paesi asiatici rispetto ai quali la Cina è ormai un "modello" di sostenibilità, hanno intrapreso un percorso serio per migliorare la propria catena di fornitura? Badate bene, non domando quante imprese della moda possano vantare di una catena di fornitura senza gravi irregolarità, perché questo è realisticamente un traguardo ancora troppo lontano. Ma domando quante imprese abbiano ammesso il problema ed abbiano avviato un processo teso a modificare la situazione.

Tornando a una considerazione più generale, occorre prendere atto che le principali spinte al cambiamento non hanno origine endogena, non derivano cioè dalla volontà di assumere comportamento responsabile da parte dei vertici aziendali. Sono piuttosto gli scandali a imporre una evoluzione: i disastri naturali, i roghi in cui muoiono decine di lavoratori, le denunce di sfruttamento del lavoro minorile, le immagini che rivelano condizioni insostenibili per il lavoro di uomini e donne in fabbriche, miniere, piccoli laboratori. In questo senso si deve dire grazie alle organizzazioni attiviste che danno voce alle proteste e alla rete web, che rende accessibili a tutto il mondo in tempo reale fatti e misfatti.

In questo quadro preoccupante si colloca il libro di Laura Maria Ferri, che in Italia dà per la prima volta voce a un tema così importante. Un tema che è rilevante sotto il profilo etico, ma non solo. Come emerge dal testo, una gestione responsabile della catena di fornitura può anche alimentare la capacità competitiva dell'impresa, può cioè costituire un fattore di differenziazione che il mercato premia: sia il mercato dei beni, dove fortunatamente i compratori accrescono la propria sensibilità ai contenuti socio-ambientali insiti nei prodotti; sia il mercato di capitali, dove finalmente una quota crescente di investitori opera le proprie scelte di allocazione delle risorse finanziarie attribuendo importanza anche alle politiche di ESG (*Environment, Social, Governance*) adottate dalle imprese (è il fenomeno denominato *Socially Responsible Investing*).

Come fa notare l'Autrice, l'estensione del concetto di responsabilità d'impresa fino a includere la catena di fornitura rappresenta un passaggio profondo, perché implica un divario tra responsabilità legale e responsabilità percepita: l'impresa è chiamata a rispondere degli impatti non solo delle attività operate sotto la sua diretta gestione, ma anche di quelli derivanti dal comportamento di imprese terze, giuridicamente indipendenti.

Questo spiega la resistenza che si è registrata – e si registra – nell'adottare politiche di gestione responsabile dei fornitori, a cui abbiamo fatto cenno.

A distanza di qualche anno dalle prime esperienze spesso sorte in risposta alle pressioni degli stakeholder – soprattutto da parte di ONG e media – si pone ora il problema di aiutare le imprese ad assumere un impegno sistematico nella gestione responsabile dei fornitori, superando la logica della pura reazione difensiva.

Il libro di Laura Maria Ferri affronta questo tema nella prospettiva tipica degli studi di strategia aziendale, mettendo in luce come l'adozione di pratiche socio-ambientali verso i fornitori possa contribuire positivamente alle performance competitive ed economiche dell'impresa. Il lavoro affronta così alcune domande molto importanti: come la gestione responsabile dei fornitori può configurarsi non come un costo aggiuntivo, ma può alimentare il vantaggio competitivo? A quali condizioni? Adottando quali approcci? Ed è possibile misurare l'impatto sulle performance aziendali di queste pratiche virtuose verso i fornitori?

In assenza di un modello di riferimento ampiamente condiviso nella letteratura di management, l'Autrice si è cimentata nell'elaborare una propria proposta, dimostrando di possedere una profonda conoscenza dei contributi scientifici in materia e di conoscere le politiche attuate in anni recenti dalle imprese più avvedute italiane e, va detto, soprattutto estere. Ne è nato un libro ricco di spunti di riflessione e di stimoli tanto per studiosi quanto per gli uomini d'impresa intenzionati ad accettare la sfida della gestione responsabile dei fornitori.

Scorrendo il testo è facile cogliere la complessità e l'interdisciplinarietà che caratterizzano il tema: economia aziendale, strategia aziendale, sostenibilità, etica d'impresa, progettazione e gestione dei processi produttivi e logistici, *supply chain management*, fino a toccare campi concernenti lo sviluppo sociale e l'economia regionale.

Trattandosi di un'opera che in un certo senso apre l'argomento in Italia, di fronte a tale varietà si è operata una scelta realistica: quella di concentrarsi sul momento dell'elaborazione strategica, rinviando a futuri contributi, dell'Autrice e di altri, l'esame degli aspetti legati all'implementazione delle politiche responsabili verso i fornitori.

Prima di chiudere, val la pena introdurre brevemente il lettore ai quattro capitoli in cui il libro si articola, oltre alle Considerazioni conclusive che già di per sé assumono un profilo di sintesi del percorso.

Il *primo* capitolo è dedicato a illustrare il concetto di gestione responsabile dei fornitori e a individuare i fenomeni che più ne hanno determinato l'evoluzione. In particolare, l'Autrice si sofferma sulla comprensione di come la

spinta internazionale alla tutela dei diritti umani e alla lotta al deterioramento ambientale abbia sempre più coinvolto il settore privato, stimolandolo a promuovere un avanzamento degli standard socio-ambientali adottati nella realizzazione delle attività aziendali. La gestione responsabile dei fornitori è tanto importante per le strategie aziendali quanto fattore di trasformazione del tessuto sociale ed economico. Successivamente il capitolo suggerisce i fattori che facilitano ovvero ostacolano l'implementazione delle politiche in esame.

Nei due capitoli successivi l'Autrice entra nel cuore della discussione e approfondisce la relazione tra gestione responsabile dei fornitori, strategia e performance aziendali. Nel *secondo* capitolo si propone il modello generale di gestione responsabile della catena di fornitura. Esso è, innanzitutto, volto a proteggere l'impresa dal verificarsi di rischi che, nei casi più gravi, potrebbero compromettere la sua stessa continuità. Si sviluppano, poi, tre approcci che illustrano come la gestione responsabile dei fornitori possa concorrere al perseguimento dei tradizionali vantaggi di costo o di differenziazione: la focalizzazione sui *processi*, che mira ad aumentare l'efficienza delle *operations* dei fornitori, generando così risparmi di risorse e costi; la focalizzazione sui *fattori di produzione*, che fa sì che i fornitori stessi concepiscano già i propri prodotti secondo tenendo conto di attributi sociali e ambientali; la focalizzazione sugli *stakeholder*, che vede nel soddisfacimento delle attese di tutti gli interlocutori attorno ai fornitori un fattore di crescita a supporto della sopravvivenza e del successo aziendali.

Nel *terzo* capitolo, la relazione tra gestione responsabile dei fornitori e performance aziendali è indagata attraverso una ricerca focalizzata in Italia che ha coinvolto ben 189 imprese. Essa ha permesso di comprendere come l'attenzione alla dimensione sociale e ambientale nella gestione dei fornitori impatti in modo diverso su mitigazione dei rischi, competitività e performance economiche.

Il *quarto* capitolo definisce un sistema di misurazione delle performance sociali e ambientali lungo la catena di fornitura. Esso fornisce una visione organica delle attività attraverso cui rendere sistematica la valutazione dei risultati ottenuti. L'analisi è rilevante, perché fornisce indicazioni utili su come impostare un sistema capace di tener conto delle complessità della catena di fornitura, della limitata disponibilità di risorse a disposizione dell'impresa e delle attese degli *stakeholder*: compito non facile, alla luce delle aspettative che i diversi attori sociali nutrono oggi nei confronti della gestione responsabile dei fornitori.

Per concludere, spero che questo libro stimoli la riflessione sul ruolo che le imprese possono e devono avere nella promozione di condizioni di vita e

di lavoro più dignitose lungo l'articolata catena di attività economiche che è all'origine della sua esistenza e del suo successo. In secondo luogo, mi auguro che il presente lavoro possa suscitare esperienze virtuose nel nostro mondo imprenditoriale, esperienze capaci di coniugare l'obiettivo etico del rispetto e della promozione della persona e della comunità e l'obiettivo della competitività aziendale di lungo periodo.

MARIO MOLTENI



## INTRODUZIONE

Il presente libro tratta della gestione responsabile dei fornitori, qui definita come l'integrazione di considerazioni sociali e ambientali nel processo di acquisto e nelle relazioni con i membri della catena di fornitura. Il tema ha assunto particolare rilevanza di fronte all'intensificarsi dei processi di esternalizzazione e delocalizzazione delle attività produttive, che hanno comportato l'estensione della catena di fornitura in termini sia di numerosità dei membri che la compongono, sia di distanza geografica. Le imprese si sono trovate così a dover gestire problematiche prima sconosciute o poco diffuse: discrepanze tra regimi regolamentativi, contesti culturali, sociali e politici tra loro molto differenti, condizioni di vita e lavoro scarse e disomogenee. Ne sono derivate una maggiore complessità di gestione e una minore capacità di controllo di quanto avviene nei processi produttivi. Sull'altro fronte, gli *stakeholder* hanno iniziato a porsi interrogativi sulle conseguenze che le tendenze in atto nella relazione con i fornitori possono determinare sulla tutela dei diritti umani e dell'ambiente naturale, chiedendo alle imprese di dimostrare l'impegno nella promozione di adeguati standard sociali e ambientali lungo le catene di fornitura.

Tali richieste sono determinate dal fatto che non è più accettato il principio secondo cui trasferendo parte dell'attività aziendale a soggetti terzi si possa ritenere trasferita anche l'intera responsabilità per come questa è attuata: seppure non si possa affermare che le imprese, ad esempio, sfruttino direttamente i lavoratori, non si può di certo negare che la scelta di certi fornitori, soprattutto in alcune aree geografiche, sia determinata dai benefici economici che queste pratiche comportano. Le imprese si trovano, così, a dover gestire la contrapposizione tra la tensione economica derivante dall'opportunità di ridurre i costi esternalizzando i processi produttivi e la tensione sociale legata alla necessità di assicurare condizioni di vita e lavoro eque e rispondere alle crescenti aspettative degli *stakeholder*.

Accanto all'idea che il coinvolgimento nella gestione responsabile dei

fornitori sia legata alla volontà dell'impresa di rispondere alle specifiche aspettative degli *stakeholder*, si è sviluppato un filone di studi che suggerisce che tale impegno è determinato da scopi strumentali al successo dell'impresa, ponendo l'accento sull'effetto che le politiche e le attività possono generare sulle performance aziendali. Alcune (poche) ricerche, tra cui quella qui presentata, hanno così evidenziato che l'integrazione di criteri sociali e ambientali nel processo di acquisto aiuta a ridurre i rischi, aumentare la competitività e migliorare i risultati economici.

In questo contesto, il presente libro è dedicato a discutere le strategie e le performance della gestione responsabile dei fornitori. La scelta deriva dalla volontà di aiutare manager e imprenditori a superare l'idea che un tale impegno, doveroso per alcuni temi, sia esclusivamente orientato a proteggere l'impresa da critiche, attacchi o scandali. Si intende promuovere, invece, approcci capaci di valorizzare e far crescere i fornitori e, così, aprire nuove opportunità per la costruzione del vantaggio competitivo dell'impresa. Si pensi all'aumento dell'efficienza che può derivare da piccoli miglioramenti nell'utilizzo di risorse naturali o nelle condizioni di lavoro quando messi in atto da una molteplicità di fornitori che collaborano alla realizzazione del prodotto/servizio finale. O ancora, alle numerose possibilità di differenziazione che possono scaturire dal ripensamento in chiave etica o ambientale dei fattori di produzione. O, infine, alla quantità di nuove idee che possono generarsi all'interno di una catena di fornitura resa più attenta e vivace da politiche e azioni volte ad aumentare la capacità di ascoltare, collaborare e rispondere con i diversi interlocutori che ruotano attorno ad essa.

Per quanto una catena di fornitura responsabile sia sicuramente desiderabile da un punto di vista sociale, solo la prospettiva di ottenere benefici di lungo periodo in termini di migliori risultati economici o di maggiore competitività rende l'impegno attraente e sostenibile per le imprese. In questo modo si può sperare che, anche quando meno orientate alla considerazione delle implicazioni sociali e ambientali dell'attività aziendale, queste ultime decidano di intraprendere un percorso di crescente coinvolgimento nella promozione di migliori comportamenti lungo la catena di fornitura, diventando promotrici di uno sviluppo economico e sociale più inclusivo. Questa è, in fondo, la vera speranza da cui ha preso le mosse questo lavoro.

Il libro si articola in quattro capitoli.

Nel *primo* capitolo si discutono gli sviluppi teorici attorno al concetto di gestione responsabile dei fornitori, evidenziando gli elementi essenziali che lo definiscono. In particolare, il perimetro di riferimento, che delimita il campo di interesse all'attività di acquisto e, quindi, alle politiche specifica-

mente dedicate ai fornitori; i temi considerati, includendo sia la dimensione sociale sia quella ambientale in un'ottica integrata, pur riconoscendo una più ampia produzione di studi e ricerche relative alla seconda; infine, l'obiettivo, proponendo la considerazione sia degli impatti sulle performance aziendali, sia del contributo allo sviluppo sostenibile. Successivamente, ci si sofferma sull'analisi di come l'affermarsi dei diritti umani e la necessità di salvaguardare l'ambiente naturale abbiano modificato il ruolo sociale attribuito all'impresa, richiamandola alla necessità di proporsi come promotrice di migliori condizioni di vita e lavoro lungo i processi produttivi. Il capitolo si chiude con la trattazione delle motivazioni e delle barriere alla base dell'impegno nella gestione responsabile dei fornitori, aiutando a comprendere su quali leve è opportuno agire al fine di sostenere il coinvolgimento aziendale.

Il *secondo* capitolo rappresenta il fulcro della trattazione in quanto propone un modello di gestione attraverso cui stimolare le imprese a impegnarsi in politiche e attività orientate alla creazione di situazioni *win-win*. Nello specifico, il modello suggerisce di strutturare l'impegno attorno a due obiettivi: il primo riguarda la riduzione dei rischi sociali e ambientali lungo la catena di fornitura; il secondo si incentra sul perseguimento di vantaggio competitivo attraverso tre possibili approcci strategici. Questi ultimi sono stati identificati nella "focalizzazione sui processi", tesa ad aumentare l'efficienza dei fornitori, generando così risparmi per l'impresa e l'intera catena di fornitura; "focalizzazione sui fattori di produzione", che stimola i fornitori a ripensare i propri prodotti/servizi in chiave etica o ecologica; "focalizzazione sugli stakeholder", secondo cui l'impresa deve impegnarsi nel soddisfacimento dei bisogni che convergono verso la catena di fornitura per creare condizioni favorevoli al successo aziendale.

Il *terzo* capitolo presenta una ricerca condotta su un campione di 189 imprese operanti in Italia, attraverso cui è stata indagata la relazione tra l'integrazione di criteri sociali e ambientali nel processo di acquisto e le performance aziendali (mitigazione dei rischi, competitività e performance economiche). I risultati hanno permesso di confermare l'esistenza di una relazione positiva, mettendo in luce però differenze tra la dimensione sociale e quella ambientale. Inoltre, la ricerca ha permesso di rilevare come anche la fase del processo di acquisto può influenzare la capacità di raggiungere determinati obiettivi.

Il capitolo conclusivo affronta il tema della misurazione delle performance, definendo un processo in cinque fasi: diagnosi, coinvolgimento, azione, analisi e restituzione. Per ciascuna si propongono attività da svolgere, principi di riferimento e strumenti utili. Al termine, si discutono i principa-

li problemi ancora aperti, suggerendo alcune possibilità di intervento.

I contenuti così articolati intendono fornire suggerimenti su come far progredire le strategie e le scelte operative delle imprese, stimolando imprenditori e manager a individuare soluzioni innovative che favoriscano l'allineamento tra la gestione responsabile dei fornitori e gli obiettivi aziendali. Anche gli *stakeholder* possono trarre dal lavoro spunti utili per migliorare la valutazione di quanto attuato dalle imprese o sviluppare iniziative capaci di supportarle nell'implementazione delle politiche e delle attività dedicate. Infine, il lavoro si rivolge al mondo accademico, proponendo una rilettura organica e unitaria degli studi fino ad oggi realizzati sul tema e indicando la direzione che le future ricerche dovrebbero seguire per promuovere un progressivo superamento dei gap esistenti.

Il lavoro non può considerarsi concluso senza aver prima ringraziato coloro che lo hanno reso possibile. Il professor Mario Molteni, che fin dal primo giorno mi ha sostenuto nel mio percorso di studio e ricerca, tra una canzone di Lucio Dalla e un richiamo a non essere mai tranquilla. Il professor Vito Moramarco, che non mi ha mai fatto mancare il suo incoraggiamento dalla prima fino all'ultima pagina. Tutti i colleghi di ALTIS e non, con cui condivido gioie e dolori di questo lavoro.

Un grazie speciale va a Matteo Pedrini, per l'amicizia, l'affetto e il sostegno che non mi ha mai fatto mancare, ogni singolo giorno da diciotto anni. Senza di lui questo libro probabilmente non ci sarebbe. Insieme a lui ringrazio la sua famiglia – Elena, Leonardo e Luca – che ha sempre aiutato questa amicizia a crescere e consolidarsi.

Per concludere, la mia gratitudine va a coloro che si sentiranno più leggeri di me nel tenere finalmente in mano questo libro. I miei instancabili genitori, mio fratello Luca, mia cognata Stef e i miei nipoti che fortunatamente credono nei miei tentativi sempre un po' più di me. Valeria, con Marco e Francesco, per la pazienza e l'amicizia solida con cui hanno sostenuto la mia fatica. Pier Paolo, che vede oltre i miei limiti.

Infine, un ricordo va alla nonna Nina e a tutti i nonni per l'opera che li segue.

Per tutto questo, a Te il mio più sentito “grazie”.

## Capitolo 1

# INTRODUZIONE ALLA GESTIONE RESPONSABILE DEI FORNITORI

### 1.1. L'evoluzione della gestione responsabile dei fornitori

L'inizio del nuovo millennio è stato caratterizzato dal riconoscimento della crescente importanza della gestione dei fornitori per la sopravvivenza e il successo dell'impresa. Tale cambiamento è stato determinato da un insieme di fattori, che nel tempo hanno accentuato la necessità di costruire una catena di fornitura in grado non solo di fornire i necessari fattori di produzione, ma di supportare l'impresa nel mantenere o accrescere la propria posizione competitiva<sup>1</sup>. Tra i principali si possono richiamare i seguenti. In primo luogo, clienti e consumatori hanno a disposizione informazioni facili e veloci da reperire grazie a Internet, social network e mezzi di comunicazione in genere. Come conseguenza, le dinamiche di interazione tra impresa e clienti sono in costante evoluzione, le richieste dei consumatori diventano sempre più specifiche e personalizzate e trovare prodotti e servizi alternativi risulta più facile. Le imprese devono, pertanto, aumentare la propria flessibilità e reattività al mercato, modificando prodotti, servizi e processi o sviluppandone di nuovi in grado di rispondere meglio alle nuove dinamiche di mercato. In secondo luogo, sulla spinta della globalizzazione, le catene di fornitura sono diventate più estese e complesse e, quindi, le imprese si sono trovate a lavorare con fornitori e in contesti poco conosciuti, a gestire processi produttivi frammentati e a dover far fronte all'intensificarsi della competizione. Si è reso, così, necessario introdurre sistemi di coordinamento e controllo, considerare l'impatto che i fornitori

---

<sup>1</sup> Cfr. Monczka et al., 2011.

hanno sul prodotto finale, ridurre i cicli di vita dei prodotti e velocizzare i processi di distribuzione. Infine, la crescente attenzione per gli impatti che i processi produttivi determinano sulla società e sull'ambiente naturale ha incoraggiato le imprese a farsi carico di aspetti tradizionalmente fuori dalla loro responsabilità. In particolare, si è assistito alla proliferazione di accordi e normative nazionali e internazionali dedicati a imporre limiti sempre più stringenti su temi quali, ad esempio, emissioni di CO<sub>2</sub>, smaltimento dei rifiuti, biodiversità, che ha nel tempo portato le imprese a considerare quanto generato dall'intero ciclo di vita del prodotto; in modo simile, anche la difesa dei diritti umani e del lavoratore è stata oggetto di crescente attenzione e impegno da parte delle istituzioni, che hanno richiamato alla necessità che le imprese si facessero carico della promozione di elevati standard di vita e lavoro non solo presso le proprie sedi, ma soprattutto nei confronti di fornitori in aree caratterizzate da scarsa tutela legale.

Quanto appena discusso ha determinato l'acuirsi, lungo le catene di fornitura, di alcuni squilibri tra pressioni competitive e aspettative sociali: le prime spingono continuamente le imprese a ridurre i costi, velocizzare le operazioni produttive, esternalizzare e delocalizzare la produzione alla ricerca di condizioni economicamente vantaggiose, ridurre il *time-to-market*; le seconde richiedono un sempre maggiore investimento nel miglioramento delle condizioni di lavoro, nell'avanzamento degli standard sociali e ambientali e nello sviluppo di nuove soluzioni in grado di rispondere ai bisogni emergenti e in continua evoluzione. Non stupisce, quindi, che gli *stakeholder*<sup>2</sup> – clienti, media, istituzioni e ONG *in primis* – abbiano iniziato a richiedere alle imprese di dimostrare il proprio impegno nella gestione di tali pressioni divergenti<sup>3</sup>, con l'obiettivo da un lato di evitare che si instaurino o ripetano comportamenti dannosi, dall'altro di promuovere una gestione in grado di perseguire un equilibrio tra le dimensioni economica, sociale e ambientale<sup>4</sup>. Da

---

<sup>2</sup> Il concetto di *stakeholder*, sebbene abbia origine negli anni '30, si è sviluppato nella letteratura manageriale internazionale negli anni '80 (tra gli altri: Freeman, 1984; Cornell e Shapiro 1987; Carroll, 1989; Clarkson, 1991). A riguardo è utile evidenziare come in realtà nella letteratura di economia aziendale nazionale si possano riscontrare contributi che, già in precedenza, avevano evidenziato l'importanza di considerare i diversi interessi che convergono nell'impresa (si vedano: Amaduzzi, 1974 e Masini, 1960, 1974).

<sup>3</sup> Cfr. Harms et al., 2013.

<sup>4</sup> Gli studiosi di economia aziendale italiani hanno più volte sottolineato che le imprese sono istituti economico-sociali, in cui la finalità economica è dominante, ma non esclusiva. Anzi, la dimensione economica è stata proposta come strumentale al perseguimento di obiettivi sociali. Zappa (1956), ad esempio, richiama il concetto di solidarietà e individua il fine

qui ha origine il tema centrale del presente lavoro, che intende discutere come le imprese possano far fronte a tali pressioni integrando criteri sociali e ambientali nella gestione delle proprie catene di fornitura, con particolare attenzione al processo di acquisto e ai fornitori. Il punto di vista adottato lungo tutto il lavoro è, quindi, quello dell'impresa acquirente, definita come l'impresa che gestisce la catena di fornitura, mantiene il contatto con il cliente e progetta e produce il prodotto o servizio finale. Il tema della gestione responsabile dei fornitori ha riguardato, fin dall'origine, soprattutto le imprese titolari di marchi molto noti, in quanto maggiormente conosciute e soggette al giudizio e alla pressione degli stakeholder e prime imprese a dover rispondere alle insistenti (e a volte prepotenti) richieste di includere considerazioni sociali e ambientali nelle loro decisioni di acquisto e nella gestione delle relazioni con i fornitori.

A partire da queste considerazioni si è nel tempo sviluppato il concetto di gestione responsabile dei fornitori, di cui in letteratura sono state fornite numerose definizioni (Tabella 1) e diverse prospettive di analisi. Per giungere a una corretta interpretazione è necessario soffermarsi su tre aspetti principali: il perimetro di riferimento, i temi considerati e gli obiettivi perseguiti. Approfondendo gli sviluppi teorici si nota come inizialmente le definizioni adottassero un perimetro più ampio, considerando la gestione dei fornitori all'interno della più ampia gestione della catena di fornitura. Tale prospettiva di analisi, per quanto utile, generava confusione in quanto non permetteva di distinguere tra le attività dedicate specificamente ai fornitori e le altre operazioni logistiche e di coordinamento dei processi produttivi. Solo a partire dal 2001 gli studi hanno iniziato a delimitare il proprio perimetro di interesse e le definizioni fornite hanno cominciato a essere più specifiche<sup>5</sup>. Si è

---

ultimo dell'impresa nel soddisfacimento dei bisogni umani tramite la produzione o il procacciamento e il consumo della ricchezza (p. 37); inoltre, lo stesso autore evidenzia come le imprese siano luoghi in cui è possibile giungere a una sintesi tra le differenti attese degli interlocutori sociali. Onida (1961) afferma che *“l'economicità, nell'amministrazione d'impresa, in quanto favorisce la diffusione del benessere economico è fundamentalmente conforme al bene comune, risponde ai criteri di socialità ed è anzi, potente strumento di socialità. Amministrare trascurando la buona economia, porre in atto processi d'impresa che sistematicamente distruggono ricchezza, anziché produrne, è di regola opera socialmente dannosa”* (p. 62). Airoidi et al. (2005) sostengono che *“[l]e imprese sono parte rilevante della società umana generale e secondo condizioni proprie partecipano al raggiungimento del bene comune della stessa”* (p. 48). Ne deriva una concezione di impresa continuamente tesa alla ricerca di un equilibrio tra obiettivi economici e sociali e ultimamente tesa al soddisfacimento dei bisogni umani.

<sup>5</sup> Cfr. Ferri et al., 2015; Touboulie e Walker, 2015.

così iniziato a parlare di gestione responsabile della catena di fornitura – intesa come la gestione di tutti i flussi di materiali e di informazioni destinati a produrre e a trasferire un prodotto al mercato – e gestione responsabile dei fornitori – che si concentra sulla gestione di tutte le attività attraverso cui si definisce il rapporto con le imprese fornitrici (processo di acquisto).

**Tabella 1 – Principali definizioni riferibili alla gestione responsabile dei fornitori**

Perimetro	Autore	Definizione <sup>6</sup>
<b>ACQUISTI</b>	Walker & Phillips (2009)	L'approvvigionamento responsabile è il perseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile (WCED, 1987) attraverso il processo di acquisto e fornitura e include l'equilibrio di obiettivi ambientali, sociali e economici.
	Ciliberti (2008a)	L'inclusione di aspetti sociali sostenuti dagli stakeholder nelle decisioni di acquisto.
	Collignon, Hogenhuis-Kouwenhoven & Stork (2007)	L'approvvigionamento responsabile è il processo attraverso cui le organizzazioni acquistano fattori di produzione e servizi e prendono in considerazione, in aggiunta ai tradizionali criteri di prezzo, qualità e disponibilità, anche: <ul style="list-style-type: none"> <li>– aspetti ambientali: l'impatto sull'ambiente che il prodotto o servizio determina lungo l'intero ciclo di vita (ance conosciuto come "<i>green procurement</i>");</li> <li>– aspetti sociali: l'impatto determinato su questioni quali lotta alla povertà, equità internazionale, distribuzione delle risorse, condizioni di lavoro, diritti umani.</li> </ul>
	Carter & Jennings (2004)	Attività di acquisto che soddisfa le responsabilità etiche e discrezionali attese dalla società.
	Drumwright (1994)	L'approvvigionamento socialmente responsabile da parte delle imprese è quello che mira a tenere in considerazione le conseguenze pubbliche associate all'acquisto o a promuovere un cambiamento sociale positivo.

*segue*

---

<sup>6</sup> Traduzione a cura dell'autore.

<b>CATENA DI FORNITURA</b>	Barin & Boeche (2008)	La catena di fornitura globale sostenibile è quella in cui i prodotti e i processi produttivi sono il risultato della considerazione di problematiche sociali, ambientali e/o economiche e dall'attuazione di relative pratiche.
	Seuring & Müller (2008)	Gestione di materiali, informazioni e flussi di capitale, così come la cooperazione tra imprese lungo la catena di fornitura, tenendo in considerazione contemporaneamente obiettivi riferiti alle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile – economica, ambientale e sociale – definiti a partire dai requisiti di consumatori e stakeholder. Nelle catene di fornitura sostenibili, i criteri ambientali e sociali devono essere rispettati dai membri al fine di continuare a partecipare alla catena di fornitura, mentre la competitività dovrebbe essere mantenuta mediante la risposta ai bisogni dei clienti ai relativi criteri economici.
	Carter & Rogers (2008)	L'integrazione strategica e trasparente e il perseguimento di obiettivi sociali, ambientali e economici nel sistematico coordinamento di processi inter-organizzativi chiave, al fine di migliorare le performance economiche di lungo periodo dell'impresa e della sua catena di fornitura.
	NZBCSD (2003)	La gestione di materie prime e servizi tra fornitore, impresa, intermediario e cliente finale e viceversa in cui l'impatto sociale e ambientale siano esplicitamente considerati.

**Fonte:** elaborazione dell'autore.

L'altro aspetto rilevante nell'analisi del concetto di gestione responsabile dei fornitori è relativo ai temi considerati. La maggior parte degli studi si è concentrata sull'analisi degli effetti generati dall'integrazione di criteri ambientali lungo il processo di acquisto<sup>7</sup>, mentre gli aspetti sociali sono stati oggetto di minore attenzione. Tale situazione è conseguenza della grande attenzione dedicata dalle organizzazioni internazionali al problema del deterioramento ambientale su scala globale e delle nuove opportunità che l'avanzamento tecnologico offre per la minimizzazione o eliminazione degli impatti diretti e indiretti dei processi produttivi sull'ambiente: l'innovazione, infatti, è sempre più orientata alla ricerca e sviluppo di nuovi materiali ecologici o bio-compatibili, di nuove tecnologie in grado di utilizzare sempre minori quantità di risorse naturali e fattori produttivi, di nuovi processi at-

<sup>7</sup>Cfr. Seuring e Müller, 2008.

traverso cui allungare il ciclo di vita di un materiale o prodotto. Purtroppo, la gestione degli impatti sociali non può fare altrettanto affidamento sulla tecnologia, ma richiede impegno nella sensibilizzazione e nella formazione di una cultura organizzativa orientata al rispetto e alla difesa dei diritti delle persone che, a vario titolo, partecipano o sono interessate alle attività aziendali. L'impegno nel miglioramento degli standard sociali risulta quindi più difficile da osservare, misurare e valorizzare, in quanto non direttamente collegato a miglioramenti nelle caratteristiche di prodotti e processi. Da qui la maggiore difficoltà a condurre studi e ricerche volte ad approfondire gli effetti determinati dalla considerazione di criteri sociali lungo il processo di acquisto.

Infine, le definizioni riconducibili al concetto di gestione responsabile dei fornitori si differenziano per l'obiettivo attribuito a tale pratica. In particolare, si possono individuare due principali correnti: da un lato, gli studi centrati sulle implicazioni operative; dall'altro, quelli che si concentrano sul contributo fornito allo sviluppo sostenibile. Nel primo caso, la gestione responsabile dei fornitori è intesa come volta a contribuire al miglioramento dei processi aziendali e al perseguimento di un equilibrio tra performance sociali, ambientali e economiche. In tal senso, l'accento è posto sui risultati che tale pratica può generare per l'azienda e questa corrente di studi si preoccupa di comprendere come i criteri sociali e ambientali possano migliorare le tradizionali logiche di acquisto. La seconda corrente di studi, invece, scaturisce da un orientamento all'esterno e si concentra sulle ricadute che la gestione degli impatti sociali e ambientali può determinare sul contesto di riferimento e sulla società. Secondo questa accezione, la gestione responsabile dei fornitori diventa motore dello sviluppo sostenibile in quanto rappresenta l'opportunità per le imprese di promuovere comportamenti responsabili presso un ampio numero di altre imprese con le quali entrano in contatto lungo i processi produttivi, stimolando sia il cambiamento di politiche e pratiche di lavoro sia l'avanzamento delle condizioni di vita e lavoro dei diversi stakeholder.

Il presente elaborato definisce la gestione responsabile dei fornitori come l'inclusione di considerazioni sociali e ambientali nel processo di acquisto e nelle relazioni con i fornitori, allo scopo di contribuire alle performance aziendali e promuovere lo sviluppo sostenibile lungo la catena di fornitura. Si intende, quindi, analizzare il tema da una prospettiva ampia in termini di temi considerati e obiettivi perseguiti, ma focalizzata per quanto riguarda il perimetro di riferimento.

## **1.2. L'importanza dei Diritti Umani e delle iniziative di protezione ambientale per la promozione dell'impegno verso i fornitori**

L'importanza della gestione responsabile dei fornitori è stata fortemente sottolineata da alcune questioni internazionali: il richiamo sempre più forte alla necessità di garantire il rispetto dei Diritti Umani e del Lavoratore da parte di organismi sovranazionali; gli accordi internazionali volti ad affrontare il grave problema del deterioramento ambientale. In entrambi i casi, le catene di fornitura sono individuate come nuove entità da cui dipende la possibilità di tradurre politiche e accordi in azioni concrete, caricando le imprese della responsabilità di fare in modo che questo accada<sup>8</sup>. L'attribuzione della responsabilità sulle spalle delle imprese, soprattutto le imprese operanti con fornitori in contesti geografici molto distanti dalla sede centrale è dovuta all'evidenziarsi di situazioni in cui le differenze tra regimi regolamentativi in diversi Paesi del mondo sono state sfruttate per avvantaggiarsi di condizioni economiche particolarmente favorevoli, senza preoccuparsi delle sostanziali condizioni di vita e lavoro che le rendevano possibili<sup>9</sup>.

I paragrafi seguenti analizzano l'impatto che la globalizzazione ha avuto sulla tutela dei Diritti Umani e dell'ambiente, discutendo in modo particolare il ruolo attribuito alle imprese, come nuovi soggetti deputati alla promozione del progresso sociale e dello sviluppo sostenibile.

### *1.2.1. Il ruolo delle imprese nella tutela dei Diritti Umani*

La definizione dei diritti dell'uomo e del lavoratore a livello internazionale fa riferimento a un insieme di meccanismi e strumenti che ne regolano il rispetto a livello internazionale, nazionale e privato. La responsabilità legale del rispetto delle condizioni di vita e lavoro delle persone è definita dalle cosiddette "*hard laws*", principalmente leggi e norme nazionali o trattati internazionali che regolano temi come discriminazione, occupazione, salute e sicurezza, corruzione, lavoro minorile. A queste si aggiungono talvolta azioni volontarie da parte di soggetti privati che fissano principi e valori di base in relazione a tematiche legate al rispetto dell'uomo e del lavoratore. Tuttavia, una nozione comune di diritti umani è stata imposta da iniziative

---

<sup>8</sup> Cfr. Meixell e Gargeya, 2005.

<sup>9</sup> Cfr. Grieder, 1997; Humphrey e Schmitz, 2001; Sethi, 2002.

internazionali, generalmente definite “*soft laws*”<sup>10</sup>. Tali iniziative sono state sviluppate da istituzioni internazionali allo scopo di definire standard minimi di qualità di vita e lavoro comuni tra i diversi Paesi. Il processo ha preso vigore dopo la Seconda Guerra Mondiale, quando l’instaurarsi delle Nazioni Unite ha determinato l’affermazione dei diritti umani a livello globale e ha portato alla stesura della Dichiarazione Universale dei Diritti dell’Uomo<sup>11</sup> nel 1948 a New York. Sebbene nata come accordo tra Governi, il rispetto e la diffusione della Dichiarazione sono stati da subito considerati responsabilità di ogni persona, istituzione o organizzazione presente negli Stati aderenti. Inoltre, il termine “universale” intendeva sottolineare come la Dichiarazione fosse valida per qualunque essere umano, in qualunque parte del mondo, a prescindere che il Governo avesse formalmente sottoscritto la Dichiarazione. Il dibattito attorno alla tutela dei Diritti dell’uomo ha, quindi, coin-

---

<sup>10</sup> Dal Dizionario Treccani: “*Divenuta negli ultimi anni sempre più comune nella terminologia dei giuristi (anche italiani), specie quelli che studiano i processi di costruzione di sistemi giuridici transnazionali, questa locuzione valorizza l’antitesi con hard law e in relazione a essa acquista un significato letteralmente traducibile come ‘legge debole’ o ‘dolce’. Viene in tal modo in considerazione un sistema di regole che si connota essenzialmente per il fatto di non essere caratterizzato dai tratti forse più tipici e ricorrenti della norma giuridica: l’essere parte di un ordinamento giuridico e l’essere dotata di una qualche forza vincolante o precettiva. Quanto alla provenienza, le regole di s. l. possono essere il frutto delle iniziative, private o pubbliche, individuali o collettive, più diverse ed essere rivolte a soggetti assolutamente indeterminati o a categorie ben specifiche di possibili fruitori. In ogni caso, le regole di s. l. non costituiscono l’esito di una formale procedura di produzione normativa attivata da un ordinamento giuridico e dunque è seriamente dubitabile che di esse possa predicarsi una qualche forma, sia pur sfumata e generica, di giuridicità, anche perché, in stretta relazione con l’estraneità a qualsiasi profilo di validazione normativa dei pur diversi sistemi di fonti del diritto, le regole in questione non impongono soluzioni vincolanti ma suggeriscono la possibile composizione di ipotetici conflitti di interessi facendo affidamento sulla spontanea adesione dei soggetti ai quali tali regole potrebbero giovare nel reperimento di una soluzione più opportuna o adeguata. A tal stregua sembra possibile definire le regole di s. l. come modelli di norma giuridica, la cui traduzione in regola effettiva può avvenire mediante un recepimento a opera di legislatori, giudici o privati*”.

<sup>11</sup> La Dichiarazione Universale dei Diritti Umani è stata definita come “*ideale comune da raggiungersi da tutti i popoli e da tutte le Nazioni, al fine che ogni individuo ed ogni organo della società, avendo costantemente presente questa Dichiarazione, si sforzi di promuovere, con l’insegnamento e l’educazione, il rispetto di questi diritti e di queste libertà e di garantirne, mediante misure progressive di carattere nazionale e internazionale, l’universale ed effettivo riconoscimento e rispetto tanto fra i popoli degli stessi Stati membri, quanto fra quelli dei territori sottoposti alla loro giurisdizione*” (estratto dal documento della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani”, Parigi 1948).

volto fin da subito anche le imprese, soprattutto le grandi multinazionali, il cui potere stava già allora diventando sempre più critico all'interno dell'economia globale. Quando decidono di entrare in un nuovo Paese o contesto, infatti, le imprese non portano solo risorse, posti di lavoro, tecnologie, processi produttivi, beni e servizi, ma trasferiscono contestualmente contenuti sociali, culturali e politici<sup>12</sup> e influenzano inevitabilmente lo sviluppo locale, positivamente o negativamente a seconda di quanto decidono di riconoscere ed assumere tale responsabilità<sup>13</sup>. Le catene di fornitura, quindi, costituiscono un canale privilegiato attraverso cui le imprese, mentre realizzano la propria attività produttiva, possono esercitare un'influenza significativa, anche se indiretta, sulle condizioni di vita e lavoro vigenti nel contesto in cui si trovano i fornitori<sup>14</sup>.

Esistono argomentazioni contrapposte rispetto all'impatto che questo fenomeno può provocare<sup>15</sup>: alcuni studi sostengono che esso genera un miglioramento nella tutela dei diritti<sup>16</sup> e altri che dimostrano come, al contrario, determina l'acuirsi di problematiche legate allo sfruttamento del lavoro<sup>17</sup>. Ancora, studiosi ritengono che l'impatto dipenda da numerosi fattori come il tipo di attività svolta, i clienti e il paese di origine<sup>18</sup>. Nonostante questi punti di vista divergenti, non si può negare che le imprese giochino un ruolo rilevante nel processo di sviluppo sociale, anche se è necessario tener conto di un insieme di elementi che possono accrescere o ridurre la capacità di influenza: ad esempio, la forza economica e politica dell'impresa, il paese di origine e quello di destinazione, il contesto sociale e il ruolo del governo locale, le politiche internazionali.

La complessità del tema non consente di attribuire la responsabilità a un unico soggetto, ma comporta che tutte le organizzazioni, a vari livelli, si impegnino e collaborino alla definizione di politiche, iniziative, programmi e azioni a supporto della tutela dei diritti. In questa prospettiva, il ruolo delle imprese è fondamentale. Infatti, *“attraverso gli investimenti diretti e altri mezzi queste imprese possono portare sostanziali benefici al paese di origi-*

---

<sup>12</sup> Cfr. Sethi, 2002.

<sup>13</sup> Cfr. Waddock e Smith, 2000.

<sup>14</sup> Cfr. Sethi, 2006.

<sup>15</sup> Cfr. Brysk, 2002.

<sup>16</sup> Cfr. Meyer, 1996.

<sup>17</sup> Cfr. La Botz, 1999.

<sup>18</sup> Cfr. Spar e Yoffie, 1999.

*ne e a quello ospite contribuendo a un più efficiente utilizzo dei capitali, delle tecnologie e del lavoro. Nel quadro delle politiche di sviluppo definite dai governi, esse possono contribuire in modo importante anche alla promozione di benessere economico e sociale, all'avanzamento degli standard di vita, al soddisfacimento dei bisogni essenziali, alla creazione di opportunità di impiego, sia direttamente che indirettamente, e al godimento dei diritti umani fondamentali, inclusa la libertà di associazione, in tutto il mondo”<sup>19</sup>.*

Non si deve, però, cadere nell'errore di equiparare Governi e imprese nei loro obblighi in materia di tutela dei diritti dell'uomo e del lavoratore: i primi hanno una funzione e uno scopo pubblico, che non competono, invece, alle imprese<sup>20</sup>. Le imprese, soprattutto le grandi multinazionali, si trovano in una posizione intermedia tra i governi e i lavoratori e questa posizione permette loro da un lato di recepire le direttive governative e applicarle nel modo di gestire i processi produttivi e le relazioni, dall'altro di agire come sensori delle situazioni critiche e promotori di miglioramenti nelle logiche di tutela dei lavoratori. È ragionevole ritenere che le imprese possano, quindi, facilitare l'omogeneizzazione degli standard tra fornitori anche in contesti diversi, colmando le discrepanze tra regimi regolamentativi, pur rimanendo nel rispetto della cultura locale<sup>21</sup>. Questa opportunità di stimolare i fornitori ad adottare comportamenti e pratiche che superino la soglia minima imposta dalle leggi attribuisce ancora più importanza al ruolo delle imprese, soprattutto nei Paesi in via di sviluppo<sup>22</sup>. Tuttavia, bisogna ricordare che quando le leggi locali si dimostrano insufficienti, l'impresa non ha obblighi legali che le impongono di applicare standard e restrizioni superiori e nonostante l'esistenza di numerosi accordi e iniziative internazionali, i confini dei doveri legali sono spesso incerti<sup>23</sup>. A questo si aggiungono le evidenti difficoltà nel verificare il comportamento tenuto dai fornitori e la mancanza di meccanismi di supporto per valutare il grado di adesione agli standard e alle Dichiarazioni internazionali<sup>24</sup>. Ciononostante, le pressioni da parte della società e le azioni dei Governi verso un'assunzione di responsabilità delle imprese nella tutela dei Diritti Umani sono crescenti in numero e forza ed è ormai

---

<sup>19</sup> Cfr. International Labor Organization, 2017, p. 2.

<sup>20</sup> Cfr. Kinley e Joseph, 2002.

<sup>21</sup> Cfr. Egels-Zandén, 2007; Frenkel, 2001; Rao, 2004.

<sup>22</sup> Cfr. Sethi, 2002.

<sup>23</sup> Cfr. Kinley e Joseph, 2002.

<sup>24</sup> Cfr. Sethi, 2006.

inevitabile per le imprese dimostrare il proprio impegno in attività dedicate alla promozione di comportamenti e pratiche di gestione a favore della tutela dei Diritti Umani.

### 1.2.2. *Le imprese e la lotta al deterioramento ambientale*

In modo simile a quanto accaduto per la tutela dei diritti dell'uomo e del lavoratore, la globalizzazione ha accresciuto l'attenzione pubblica verso gli effetti dei processi produttivi sul deterioramento ambientale. L'aumento della produttività associata alla crescita economica ha generato elevati livelli di inquinamento e sfruttamento delle risorse naturali<sup>25</sup>, anche in questo caso più intensi nei contesti a minor tutela dove la mancanza di istituzioni forti lascia spazio a pratiche dannose o illegali che consentono un risparmio nei costi di gestione<sup>26</sup>.

La tutela ambientale è entrata nell'agenda degli organismi di governo internazionali e nazionali, soprattutto a partire dalla metà del secolo scorso<sup>27</sup>. Il dibattito ha avuto riconoscimento ufficiale con la conferenza delle Nazioni Unite di Stoccolma e la costituzione del Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (UNEP), organismo dedicato alla promozione della questione ambientale a livello globale e all'implementazione di misure di gestione. Tuttavia, tali temi hanno assunto importanza decisiva due decenni più tardi, con l'“Earth Summit” di Rio de Janeiro. In questa occasione, temi come il cambiamento climatico e la biodiversità sono stati portati al centro del dibattito politico mondiale e ancora oggi sono considerati fondamentali per lo sviluppo economico e sociale. Da quel momento, tanto i governi nazionali quanto gli attori privati sono stati richiamati all'assunzione della propria responsabilità verso la protezione dell'ambiente e la salvaguardia delle risorse naturali e dei territori.

Un altro momento fondamentale è costituito dall'entrata in vigore del Protocollo di Kyoto<sup>28</sup> con cui i paesi industrializzati hanno accettato di impegnarsi nella riduzione delle emissioni di gas a effetto serra secondo un programma quinquennale (2008-2012). L'accordo era vincolante per i governi e per tutte i soggetti istituzionali coinvolti nella realizzazione di attività

---

<sup>25</sup> Cfr. Dua e Esty, 1997.

<sup>26</sup> Cfr. Anderson et al., 1999; Jobes, 2003; Speth, 2003; Nordstrom e Vaughan, 1999; Esty, 2001; Klevorick, 1996.

<sup>27</sup> Cfr. Ivanova, 2007.

<sup>28</sup> Per approfondimenti si veda [http://unfccc.int/kyoto\\_protocol/items/2830.php](http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php).

ad impatto ambientale, che sono incoraggiati a sviluppare politiche e realizzare progetti concreti per minimizzare gli effetti delle operazioni produttive. Infine, l'impegno ambientale è stato rilanciato dalla conferenza di Parigi del 2015, conclusasi con un nuovo accordo globale sui cambiamenti climatici. La lotta al deterioramento ambientale è inclusa anche nei *Sustainable Development Goals*<sup>29</sup>, in cui viene confermata tra le azioni fondamentali per sconfiggere la povertà ed esplicitamente identificata come responsabilità di tutti gli attori sociali: governi, organizzazioni private, società civile e cittadini.

Il richiamo alla responsabilità ambientale delle imprese è più immediato rispetto ai Diritti Umani e più facilmente assunto dalle imprese. L'impatto dei processi produttivi è, infatti, più evidente e riconducibile alla qualità della gestione delle operazioni. Anche l'importanza dell'impegno verso i fornitori è stata riconosciuta dalle imprese, in quanto la possibilità di rendere più ecologici i beni/servizi finali dipende dalle caratteristiche dei processi e dei fattori di produzione necessari alla loro realizzazione. A tale proposito, il coinvolgimento dei fornitori nella gestione della responsabilità ambientale è stato indotto dall'affermarsi di metodologie di valutazione degli impatti basate sull'analisi dell'intero ciclo di vita del prodotto<sup>30</sup>, che includevano i processi di acquisto e i fattori di produzione tra gli elementi fondamentali da considerare per giungere a una stima quanto più possibile corretta e completa dell'attività aziendale. Inoltre, l'impegno è sostenuto dall'avanzamento tecnologico, sempre più orientato verso lo sviluppo di innovazioni ecologiche. Anche in questo caso l'impresa è stimolata a includere i fornitori nella realizzazione delle politiche e delle attività di gestione ambientale, in quanto in questo modo può favorire il miglioramento di tutti i processi che concorrono all'ottenimento dei beni e servizi finali, garantendo un allineamento degli obiettivi e degli standard di produzione.

---

<sup>29</sup> Cfr. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.

<sup>30</sup> L'analisi del ciclo di vita (*Life Cycle Assessment* – LCA) fa riferimento a metodologie di quantificazione e valutazione di tutti gli impatti ambientali di un prodotto a partire dall'estrazione delle materie prime fino al suo smaltimento, riuso o riciclo. Un utile riferimento è rappresentato dalle norme UNI EN ISO 14040:2006 (Gestione ambientale – Valutazione del ciclo di vita – Principi e quadro di riferimento) e UNI EN ISO 14044:2006 (Gestione ambientale – Valutazione del ciclo di vita – Requisiti e linee guida) e UNI ISO/TS 14072:2015 (Gestione ambientale – Valutazione del ciclo di vita – Requisiti e linee guida per la valutazione del ciclo di vita delle organizzazioni). Recentemente si stanno sviluppando anche metodologie che mirano ad estendere l'analisi agli impatti sociali (*Social Life Cycle Assessment* – SLCA o *Extended Life Cycle Assessment*).

## 1.3. Le motivazioni all'impegno

### 1.3.1. *I fattori interni*

Dopo aver compreso il concetto di gestione responsabile dei fornitori e avere approfondito le implicazioni per la responsabilità delle imprese è utile soffermarsi sull'analisi dei fattori che facilitano l'impegno nello sviluppo di politiche e pratiche dedicate.

La letteratura esistente ha identificato alcuni fattori interni a favore dell'adozione di pratiche responsabili lungo il processo di acquisto. In primo luogo, il supporto del top management è indicato da tutti gli studi sul tema come il principale impulso, in quanto decisivo nella definizione degli obiettivi e dei valori perseguiti dall'organizzazione<sup>31</sup>. Il ruolo del top management è fondamentale per formare una cultura aziendale attenta agli impatti sociali e ambientali dei processi produttivi e incoraggiare comportamenti in linea con essa. Tale ruolo è tanto più importante quanto più l'organizzazione deve farsi carico degli impatti che si generano al di fuori dei confini organizzativi, che non sono sotto diretta responsabilità. In questi casi, infatti, è più difficile che le persone quotidianamente coinvolte nelle operazioni aziendali si sentano responsabili di quanto avviene lungo i processi produttivi, prevalendo ancora l'idea che quanto non è direttamente realizzato dall'impresa è compito di qualcun altro. Il supporto e la spinta del top management diventano così fondamentali, per rompere le logiche tradizionali e aiutare le persone a comprendere le ricadute positive che possono derivare dall'assunzione di una visione allargata dell'impresa<sup>32</sup>.

Nonostante il coinvolgimento del top management sia più frequentemente indicato come fattore a favore della gestione responsabile dei fornitori, alcuni studi hanno suggerito come anche i valori e la motivazione personale dei dipendenti favoriscano la decisione di considerare criteri sociali e ambientali nel processo di acquisto<sup>33</sup>. Dal momento che svolgono le operazioni quotidiane e intrattengono rapporti diretti con i fornitori, i dipendenti a vario titolo coinvolti nel processo di acquisto e nella gestione della relazione con i fornitori hanno sicuramente la possibilità di rendersi conto di eventuali problemi o opportunità e di suggerire possibili iniziative e soluzioni. Pertanto,

---

<sup>31</sup> Cfr. Mentzer et al., 2001; Giberson et al., 2009.

<sup>32</sup> Cfr. Hojmosse et al., 2012.

<sup>33</sup> Cfr. Walker et al., 2008.

poter contare su persone già personalmente sensibili agli effetti che le proprie attività determinano costituisce un vantaggio per l'impresa.

Infine, la considerazione di criteri sociali e ambientali lungo il processo di acquisto è sostenuta anche da una diffusa attività di formazione dedicata a creare conoscenze interne attorno alle principali problematiche sociali e ambientali che interessano i processi produttivi<sup>34</sup>. Lo sviluppo di competenze specifiche è stato in letteratura indicato come elemento necessario per la definizione di efficaci politiche e pratiche ambientali lungo la catena di fornitura<sup>35</sup>. In particolare, le ricerche hanno rilevato che la formazione su temi ambientali migliorerebbe la capacità dell'impresa di comprendere e far propri i benefici derivanti da un approccio responsabile alla gestione dei fornitori: dal momento che il tema è relativamente giovane e le imprese hanno ancora poca esperienza è facile immaginare che le tradizionali conoscenze e logiche alla base della gestione dei fornitori non ambientali. Studi simili relativi alla dimensione sociale sono limitati, ma è ragionevole aspettarsi risultati analoghi dal momento che anche la tutela dei diritti umani e del lavoratore, così come lo sviluppo delle comunità sono temi che si sono da poco affermati all'interno dell'impresa.

### 1.3.2. *I fattori esterni*

L'impegno nella gestione responsabile dei fornitori può essere supportato anche da fattori esterni, tra cui la collaborazione con altre organizzazioni<sup>36</sup>, leggi e norme<sup>37</sup> e pressioni da parte degli stakeholder<sup>38</sup>.

Gli studi hanno fatto emergere come la collaborazione tra imprese sia occasione di reciproco arricchimento<sup>39</sup>, favorendo lo scambio di competenze e conoscenze in ambito sociale e ambientale. Si pensi al caso di imprese che lavorano con medesimi fornitori e al vantaggio che potrebbero acquisire condividendo informazioni e conoscenze relative al modo di lavorare di questi ultimi, ai problemi incontrati e alle soluzioni adottate; o ancora, a imprese dello stesso settore che possono mettere in comune l'esperienza acqui-

---

<sup>34</sup> Cfr. Seuring e Muller, 2008.

<sup>35</sup> Cfr. Bowen et al., 2001.

<sup>36</sup> Cfr. Klassen e Vachon, 2003.

<sup>37</sup> Cfr. Bowen et al., 2001; Carter e Dresner, 2001.

<sup>38</sup> Cfr. Emmelhainz e Adams, 1999.

<sup>39</sup> Cfr. Vachon e Klassen, 2008.

sita nell'analisi e gestione degli impatti sociali e ambientali delle attività produttive, facilitando quindi lo sviluppo di buone pratiche e l'investimento in processi di innovazione<sup>40</sup>. In questo caso la collaborazione non andrebbe a discapito della concorrenza, come ormai molti studi confermano, ma al contrario favorirebbe l'instaurarsi di un contesto dinamico attorno alla gestione responsabile dei fornitori sempre più orientato al miglioramento continuo delle politiche e pratiche esistenti<sup>41</sup>. Un'altra forma di collaborazione ampiamente trattata nella letteratura e spesso ricercata dalle imprese è quella con organizzazioni non profit (ONP) o non governative (ONG), le quali possono offrire alle imprese conoscenze specifiche e approfondite sulla problematica sociale o ambientale affrontata o sulle condizioni sociali esistenti nel paese o contesto in cui operano i fornitori. Tali conoscenze sono fondamentali per un'efficace gestione responsabile dei fornitori, in quanto permettono all'impresa di concentrare le risorse sugli aspetti più rilevanti o critici, risparmiando invece sull'acquisizione di conoscenze che esulano dal *core business*<sup>42</sup>. Inoltre, la collaborazione può favorire la creazione di network multi-stakeholder, dando all'impresa la possibilità di costruire un dialogo allargato con diversi attori direttamente o indirettamente coinvolti lungo la catena di fornitura: essendo impegnate nella realizzazione di interventi di utilità sociale, ONP e ONG sono naturalmente votate alla creazione di relazioni con le comunità e le istituzioni presso le quali operano, rappresentando così un accesso facilitato per l'impresa che intende impegnarsi nella gestione di aspetti sociali e ambientali anche in contesti lontani da quello originario<sup>43</sup>.

Un significativo numero di ricerche identifica anche nelle leggi e nelle norme un importante incentivo all'adozione di un approccio responsabile nei confronti dei fornitori<sup>44</sup>. In particolare, la letteratura esistente suggerisce che l'introduzione di regolamentazioni in ambito sociale e ambientale funga da motore dell'innovazione, grazie al fatto di obbligare le imprese a trovare nuove soluzioni che permettano il rispetto di standard più levati o stringenti. Non sempre, tuttavia, è evidente un legame diretto con il miglioramento delle performance aziendali, in quanto le imprese potrebbero limitarsi a reagire a quanto richiesto da leggi e norme, riducendo al minimo l'impegno nello

---

<sup>40</sup> Cfr. Preuss, 2005.

<sup>41</sup> Cfr. Koplín et al., 2007.

<sup>42</sup> Cfr. Jamali e Keshishian, 2009.

<sup>43</sup> Cfr. Seitanidi e Crane, 2009; Vurro et al., 2010; Skippari e Pajunen, 2010.

<sup>44</sup> Cfr. Zhu et al., 2005.

sviluppo e introduzione di nuove politiche o pratiche. Un tale atteggiamento si rivela miope e scarsamente utile, perché non apre l'impresa alle opportunità insite nella necessità di adeguarsi a nuovi limiti o richieste.

Ulteriore fattore esterno che motiva le imprese alla gestione responsabile dei fornitori è costituito dalle pressioni degli stakeholder. Il primo effetto che tali pressioni possono esercitare sull'impresa è di accrescere la consapevolezza attorno alla sostenibilità, intesa come sensibilità verso un particolare aspetto sociale o ambientale oppure come conoscenza di specifiche pratiche<sup>45</sup>. Si pensi, ad esempio, alle azioni messe in atto da media e ONG per richiamare l'attenzione della società nei confronti dell'esistenza di gravi e diffuse violazioni dei diritti umani presso fabbriche in Paesi in via di sviluppo: tali azioni hanno costretto le imprese multinazionali aventi fornitori nelle aree interessate a porsi il problema di approfondire le condizioni di lavoro lungo le proprie catene di fornitura. Ancora, il lento, ma continuo aumento del numero dei consumatori responsabili che spinge le imprese a considerare il contenuto ecologico e etico dei propri prodotti. Accanto a questo effetto la letteratura individua un'altra opportunità associata all'azione degli stakeholder, secondo cui questi ultimi sarebbero in grado di influenzare gli obiettivi dell'impresa<sup>46</sup>. Questo effetto giunge, solitamente, successivamente a quello precedente: dopo aver spinto l'impresa a prendere coscienza dell'importanza di determinati aspetti sociali e ambientali, alcuni stakeholder potrebbero avere la capacità e la forza di spingere l'impresa ad assumere un atteggiamento attivo, includendo tali aspetti tra gli obiettivi aziendali. Infine, gli stakeholder potrebbero anche riuscire a modificare il comportamento dell'impresa, convincendola o obbligandola a mettere in atto azioni concrete o a definire politiche di intervento. È il caso di ONG che hanno la capacità di smuovere l'opinione pubblica, creare campagne, incidere sulla reputazione aziendale e costringere così l'impresa a mettere in atto azioni correttive o investire in progetti volti a migliorare le condizioni presso i fornitori e il contesto di riferimento<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> Cfr. Meixell e Luoma, 2015.

<sup>46</sup> Cfr. Bjorklund, 2011; Ehrgott et al., 2011.

<sup>47</sup> Cfr. Sarkis et al., 2010.

## 1.4. Le barriere all'impegno

### 1.4.1. *I fattori interni*

Tra i fattori interni che possono limitare l'impegno delle imprese la letteratura individua principalmente i costi, la scarsità di conoscenze<sup>48</sup> e la mancanza di sistemi di misurazione delle performance<sup>49</sup>. L'integrazione e gestione di aspetti sociali e ambientali lungo il processo di acquisto richiede inizialmente una revisione delle politiche e delle procedure aziendali e, successivamente, lo sviluppo di strumenti e attività dedicati. È un errore, quindi, pensare di implementare un sistema di gestione responsabile dei fornitori efficace senza prevedere un budget adeguato: non si tratta, infatti, di aggiungere dei criteri a un processo esistente, ma di ripensare le logiche alla base dell'acquisto e realizzare attività volte a supportarne il rispetto e consentire il miglioramento continuo delle condizioni di lavoro. Le imprese devono, pertanto, intraprendere tale percorso solo se disposte a investire tempo e risorse economiche nell'analisi degli aspetti sociali e ambientali rilevanti per l'attività aziendale e nella definizione e implementazione delle azioni necessarie. In caso contrario, l'impegno nella gestione responsabile dei fornitori rischia di rimanere sterile, incapace cioè di generare un cambiamento utile alla crescita aziendale: la mancanza di adeguate risorse economiche, infatti, rischia di limitare l'intervento a dichiarazioni d'intenti mediante l'introduzione di codici di condotta o la definizione di politiche che, per quanto utili per creare cultura e attenzione all'interno dell'impresa e presso i fornitori, non sono sufficienti per indurre l'impresa e i fornitori a modificare i propri comportamenti e processi per adeguarsi ai nuovi criteri e standard.

In relazione alla seconda barriera identificata dalla letteratura, le ricerche condotte evidenziano che le imprese soffrono spesso la mancanza di conoscenze specifiche<sup>50</sup>. La gestione responsabile dei fornitori, infatti, richiede all'impresa di saper comprendere ed affrontare problematiche che, tradizionalmente, ricadevano nel raggio di azione di istituzioni pubbliche o organizzazioni non-profit, quali ad esempio la tutela dei diritti dell'uomo e del lavoratore, la protezione dell'ambiente naturale o lo sviluppo delle comunità locali. Di conseguenza, le imprese si trovano sprovviste di quelle conoscenze

---

<sup>48</sup> Cfr. Hervani et al., 2005.

<sup>49</sup> Cfr. Min e Galle, 2001.

<sup>50</sup> Cfr. Bowen et al., 2001; Carter e Dresner, 2001.

che, pur esulando dall'ambito tecnico-economico dell'attività aziendale, sono necessarie per comprendere appieno le conseguenze che il modo di lavorare dell'impresa determina sulle condizioni di vita e lavoro presso i fornitori e gli stakeholder e di definire politiche e azioni efficaci per la promozione di un avanzamento degli standard sociali e ambientali. Diventa così necessario impegnarsi nell'acquisizione di conoscenze interdisciplinari, sviluppando, ad esempio, collaborazioni con altre organizzazioni operanti in particolari ambiti sociali o ambientali o dando la possibilità ai dipendenti di frequentare attività di formazione non strettamente incentrate sullo sviluppo di conoscenze e competenze tecniche. Inoltre, le imprese dovrebbero sviluppare sistemi di condivisione di informazioni e collaborazione: ad esempio, è utile che la funzione acquisti, quella dedicata alla gestione delle risorse umane, l'ufficio legale e, se presente, la funzione deputata al governo della responsabilità sociale o della sostenibilità si confrontino su tematiche legate ai diritti umani e del lavoratore o alla salute e sicurezza; in modo simile, la funzione acquisti e la produzione devono lavorare insieme alla definizione di criteri ambientali che incidano sulla scelta di nuovi fattori di produzione più ecologici.

Infine, la decisione di intraprendere o proseguire un percorso di integrazione di criteri sociali e ambientali nella gestione dei fornitori può essere ostacolata dalla mancanza di sistemi di misurazione delle performance. Questi ultimi rivestono un ruolo importante nella definizione di obiettivi, nella valutazione dei risultati raggiunti e nell'impostazione di azioni future e rappresentano, quindi, uno strumento utile per definire politiche e attività. Disporre di informazioni e dati che consentono di valutare l'impatto e il costo delle attività realizzate permette di prendere decisioni più consapevoli e in linea con gli obiettivi aziendali, soprattutto in un ambito – come quello della gestione degli aspetti sociali e ambientali – caratterizzato da una scarsità di conoscenze, come appena discusso.

#### 1.4.2. *I fattori esterni*

Tra i principali fattori esterni che limitano l'impegno delle imprese, la letteratura identifica la resistenza del fornitore al cambiamento, che può verificarsi o per la mancata comprensione di benefici e opportunità<sup>51</sup> o per i rapporti di potere che si determinano all'interno della relazione<sup>52</sup>. Nel primo

---

<sup>51</sup> Cfr. Walker et al., 2008.

<sup>52</sup> Cfr. Frenkel, 2001.