

GESTIRE GLI IMPATTI AMBIENTALI E SOCIALI

La ricerca di modelli di sviluppo più sostenibili incrocia con forza le questioni legate alla gestione della catena delle forniture. Questa circostanza deriva dall'evoluzione di una serie di fenomeni, in parte indipendenti ed in parte correlati l'uno dall'altro. Mi riferisco alla crescente complessità dei problemi ambientali e sociali alla globalizzazione dei mercati.

Prima di entrare nell'argomento specifico, cioè l'importanza della corretta gestione della *supply chain* ai fini di perseguire obiettivi di sostenibilità, occorre chiarire che cosa per tale si intenda. Il concetto di sviluppo sostenibile, infatti, è estremamente difficile da definire. O meglio: è relativamente semplice stabilire che cosa si intenda per sostenibilità; quasi impossibile comprendere quali caratteristiche concrete debba avere un modello economico per essere sostenibile. In via di principio, sostenibile è il sistema che è "capace di futuro", cioè che, nel realizzarsi, non compromette la propria capacità di durare nel tempo. La definizione ufficiale (cita) lo stigmatizza come il modello in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni presenti senza...

L'obiettivo è, quindi, l'equilibrio tra le dimensioni economica, ambientale e sociale di ogni attività umana.

Tecnicamente, la sostenibilità ambientale richiede l'equilibrio tra gli input di risorse naturali (materia ed energia) nei processi di trasformazione e i loro output, in modo da mantenere la produttività e la funzionalità dei sistemi ecologici: (i) le risorse rinnovabili non dovrebbero venire sfruttate ad un tasso superiore alla capacità di rigenerazione; (ii) le risorse non rinnovabili dovrebbero essere sfruttate in modo da garantire che possano essere tempestivamente rimpiazzate da altre rinnovabili, usate in modo sostenibile; (iii) il tasso di emissione degli agenti inquinanti non dovrebbe superare la capacità dell'ambiente di

Questa serie di articoli sulla Sostenibilità negli Acquisti, lungo la Supply Chain e le tematiche correlate ad essa, è proposta con una visione comune dell'Editore e dell'Associazione non profit Acquisti & Sostenibilità. Il futuro prossimo dell'organizzazione e gestione degli Acquisti in Azienda, infatti, sarà sicuramente caratterizzato dall'attenzione agli aspetti ambientali e sociali nell'ottica del Business Sostenibile.

Attraverso queste pagine coordinate da A&S, ci poniamo l'obiettivo di fornire al lettore esempi teorici e "dal campo" di scenari, tecniche, processi, criticità e benefici che possano aumentare l'informazione e la consapevolezza, al fine di essere di supporto nelle scelte di acquisto e nella relazione con i Clienti interni e con i Fornitori.



assorbirlo.

La dimensione sociale della sostenibilità sociale si fonda sul principio di equità intragenerazionale

(che si esplica cioè nel tempo) ed infragenerazionale (che si esplica nello spazio). Esso si esprime attraverso il rispetto dei diritti umani e civili di tutti i cittadini, l'accesso alle opportunità di sviluppo, la partecipazione ai processi decisionali.

Quella economica, infine, mira al mantenimento del capitale, il che significa che è possibile consumare il reddito prodotto dal patrimonio senza intaccare la sua capacità di continuare a generarne. Capitale naturale, capitale umano e capitale artificiale, tuttavia, non sono fungibili: non è possibile, cioè, sostituire risorse naturali o funzioni ecologiche con manufatti.

Quindi, è necessario che tutte e tre le forme di stock vengano conservate, e non solo la loro somma...

Facile in teoria, ben più difficile nella realtà. Quando una specifica attività possa effettivamente dirsi sostenibile, infatti, è pressoché impossibile stabilire – anche perché gli effetti combinati delle diverse componenti di un sistema complesso sono ben lontane dall'essere conosciute. Il che suggerisce di perseguire sempre e comunque obiettivi di minimizzazione degli impatti ambientali e sociali, cercando di garantire il massimo di ecoefficienza e di equità.

Ora, perché occuparsi di catene di fornitura ragionando di sostenibilità del sistema economico? La risposta è quasi ovvia: perché gli acquisti di beni e di servizi da parte delle imprese rivestono un'importanza enorme e crescente. I modelli produttivi dell'impresa moderna, infatti, enfatizzano oltremodo la pratica dell'acquisizione di prodotti e di servizi dall'esterno.

Il primo elemento che salta subito all'occhio nell'osservare l'evoluzione dei macro *trend* industriali è il superamento del modello della

grande fabbrica, che tendeva a internalizzare un gran numero di fasi della produzione. Il paradigma produttivo dell'economia

industriale è basato sulla grande manifattura, realizzata attraverso sistemi fortemente *capital intensive*. In questo contesto, l'importanza degli acquisti era relativamente contenuta, perché l'impresa tendeva ad estendersi verticalmente lungo la filiera.

Solo nelle ultime decadi, due fenomeni paralleli hanno inciso su questo modo di fare impresa: da un lato, la teoria manageriale della concentrazione nel *core business*; dall'altro, la progressiva terziarizzazione dell'economia. Il primo elemento ha portato le imprese a esternalizzare gran parte delle fasi della produzione diverse da quelle in cui riuscivano a creare il maggior valore, sulla base dei principi della specializzazione e della creazione di economie di scala.

Quelli che erano rami di impresa sono diventati così imprese essi stessi e, in quanto tali, fornitori (tendenzialmente, non esclusivi) dell'impresa da cui prima dipendevano direttamente. Il che, ovviamente, enfatizza l'importanza del ruolo della funzione acquisti. Il secondo elemento, la terziarizzazione, è invece collegato alla crescita del peso dei servizi nelle economie sviluppate, che ha comportato in molti settori una "banalizzazione" dell'attività manifatturiera. Il prodotto, inteso come oggetto materiale, è diventato accessorio, semplice supporto a un servizio – esso si davvero capace di soddisfare i bisogni del cliente. L'allontanamento fisico e psicologico della produzione dal vissuto quotidiano dei consumatori (chi se le ricorda più, chi le vede più, le fabbriche con gli operai?), svisciva il valore del manufatto: chi lo abbia effettivamente prodotto e come, poco importa.

Da ultimo, la delocalizzazione delle attività a minor valore aggiunto (tra le quali, tipicamente, quelle manifatturiere) in paesi a bassi costi della produzione ha ulteriormente ampliato

Non è un caso che le richieste provenienti dalla società civile organizzata nei confronti delle grandi multinazionali non siano più concentrate solo sulla corretta gestione degli aspetti ambientali e sociali diretti, ma soprattutto su quelli indiretti.

gli effetti dei fenomeni sopra citati. Le quote di produzione globale che provengono dai Paesi asiatici (Cina e India in testa, sudest asiatico a seguire) sono già impressionanti e non potranno che crescere.

Ora, che c'entra tutto questo con la sostenibilità? C'entra, eccome, perché la catena della fornitura è di fatto diventata "la produzione". Il modo di creare ricchezza nelle economie sviluppate si basa su un sistema logistico complesso, gestito dai *buyer* delle imprese. Quindi, gli impatti ambientali e sociali delle attività di produzione non si realizzano più "dentro la fabbrica" ma si sgranano lungo una filiera infinita e ramificata. E la circostanza più preoccupante è che quelli più significativi per numero e gravità sono spesso quelli più lontani dall'impresa "finale", cioè quella che immette il prodotto nel mercato del consumo. La responsabilità ambientale e sociale legata al prodotto che un tempo era posta in capo al capofabbrica, oggi è trasferita sui responsabili degli acquisti – veri *dominus* della catena del valore. Non è un caso che le richieste provenienti dalla società civile organizzata nei confronti delle grandi multinazionali non siano più concentrate solo sulla corretta gestione degli aspetti ambientali e sociali diretti, ma soprattutto su quelli indiretti – quelli, cioè, che non sono immediatamente riconducibili all'impresa che mette il proprio nome sul prodotto o sul servizio, ma che nondimeno dipendono dal modo in cui essa li progetta e li realizza. In parole diverse, gli impatti ambientali e sociali che si generano lungo la catena della fornitura vengono fatti rientrare nell'ambito della responsabilità allargata dell'impresa che sta a valle e che rappresenta l'interlocutrice finale del mercato.

La missione della funzione acquisti cambia di conseguenza: non è più solo quella di assicurare alla propria impresa le forniture necessarie alle migliori condizioni possibili (qualità, prezzo, affidabilità, flessibilità, eccetera); ma anche di gestire gli impatti ambientali e sociali del bene o del servizio acquistato e che in essi sono contenuti. Ovviamente, parliamo di

che cosa dovrebbe essere in un mondo ideale, ben sapendo che la situazione attuale non è la migliore possibile e che occorre lavorare ancora molto per accrescere il grado di consapevolezza dei responsabili acquisti in fatto di responsabilità sociale e ambientale. In tal senso è estremamente utile l'iniziativa di Acquisti & Sostenibilità in quanto unica in Italia dedicata interamente alla diffusione della tematica della sostenibilità nella Funzione Acquisti e nella rete di fornitura: la loro proposta, cui abbiamo aderito in forma di partnership, poggia le basi su una visione della sostenibilità che è al contempo alta ma anche un'opportunità di business da implementare in termini manageriali.

Questo cambio di prospettive incide significativamente sulle caratteristiche della figura professionale: il *buyer* sarà sempre più richiesto di competenze specifiche che riguardano il contenuto sociale e ambientale dei beni e dei servizi acquistati. In particolare, conta la capacità di comprendere dove si annidano i rischi e di intervenire in modo da prevenirli o limitarne l'effetto.

Le catene che si spingono nei Paesi dove il contesto istituzionale e sociale è più fragile, sono chiaramente le più pericolose, nel senso che Paesi del "sud del mondo" i più attrattivi dal punto di vista economico, perché presentano meno vincoli alla minimizzazione dei costi – ma proprio per questo sono anche quelli che presentano un rischio più alto di violazione di norme morali o legali a tutela dei diritti umani, civili e del lavoro, nonché a protezione dell'ambiente. La gestione di questa complessità richiede conoscenze di carattere tecnico, giuridico, geopolitico e, va da sé, organizzativo. Quest'ultima dimensione rileva soprattutto nella fase di selezione e qualifica dei fornitori (avendo riguardo alle caratteristiche loro soggettive) e di acquisto in senso stretto, cioè di scelta delle specifiche dei prodotti e dei servizi. In ognuna di queste sotto-fasi del processo di approvvigionamento, una specifica attenzione ai temi ambientali e sociali può fare la differenza. ■