

ACQUISTO “RESPONSABILE” LUNGO LA CATENA DI FORNITURA: UN IMPEGNO DA ASSolverE

Acquistare per “oggi”, oppure acquistare per il “futuro” superando l’ottica dell’immediato? Più che un dubbio di pianificazione, è una domanda sul grado di sensibilità del buyer, e quindi dell’azienda in cui opera, relativamente alla creazione ed all’applicazione di un modello di sostenibilità che attraversi la catena di fornitura.

Un’indagine lanciata nel 2006 tra i professionisti degli acquisti e della supply chain in Inghilterra rileva come più dell’80% degli intervistati non abbia chiaro quale sia il significato di “sostenibilità” lungo la catena di fornitura.

La stessa domanda posta in Italia nel 2007 ha avuto sostanzialmente la stessa risposta (vedi figura 1).

C’è ancora della confusione sul termine sostenibilità, spesso usato scambiandolo con termini quali: commercio solidale, acquisti verdi, commercio etico, etc.

Gli stessi riferimenti regolatori internazionali, le certificazioni specifiche in campo ambientale, etc. e le varie linee-guida e codici di riferimento, possono effettivamente creare un ulteriore dubbio nel buyer e contribuire ad una

confusione sui termini.

Dal consumatore, passando dall’azienda produttrice del bene o del servizio, al buyer, la catena della fornitura è sollecitata dall’attenzione alle tematiche di sostenibilità sociale, ambientale ed economica.

Pensiamo ad esempio al rispetto dell’ambiente ed al benessere della Comunità sede delle aziende produttrici e/o utilizzatrice dei vari prodotti od al rispetto delle condizioni di sicurezza e salubrità degli ambienti di lavoro, o ai diritti dei lavoratori dei paesi dell’est o alla piaga del lavoro minorile in Asia.

Il buyer si trova nella posizione di avere un vasto bacino di influenza con cui interagire: il mercato di fornitura, estremamente ampio e variegato per dimensione, merceologie e collocazione geografica delle fonti di approvvigio-

Figura 1

namento e quindi di enorme impatto “sostenibile” o meno.

Se poi pensiamo che i fornitori di primo livello, quelli direttamente collegati alla società Cliente, hanno a loro volta una catena di fornitura, quindi fornitori di secondo e terzo livello, il bacino si allarga a centinaia, migliaia di società e persone coinvolte.

I fornitori sono uno degli “stakeholder” considerati dalla Corporate Social Responsibility, alla pari dei dipendenti, degli azionisti, dei Clienti Finali.

E persino questo ultimo acronimo, CSR, sottintende pratiche che sembrano divenire o essere già parte di un approccio alla tematica ormai superato.

Oggi si parla, sempre di più, di “sviluppo sostenibile” e prende corpo la visione di “business sostenibile e responsabile”, intendendo con quest’ultima definizione l’ampliamento dei confini della “vecchia” CSR (dagli anni ’70 al 2000): quindi non solo beneficenza o impegno nel sociale e nella comunità che viene coltivato dalle aziende (sicuramente positivo), ma l’esigenza di fare evolvere l’approccio al business integrando, come **un’opportunità di sviluppo**, la responsabilità d’impresa con la strategia di business. Insomma, rivedere il modello di business utilizzando la leva della sostenibilità è utile **non solo per la riduzione dei rischi ad esempio reputazionali, ma per raggiungere evidenti benefici** di un investimento di tempo e risorse in progetti di sostenibilità nello sviluppo della azienda stessa.

Il buyer ha nelle proprie mani la grande opportunità, e secondo noi la responsabilità, di essere l’artefice di un grande cambiamento che può segnare la svolta per un presente ed un futuro migliore.

Aggiungiamoci anche che il fenomeno della globalizzazione, e dei conseguenti impatti dell’outsourcing e del sourcing in “low cost country”, dovrebbe drammaticamente amplificare la necessità di una maggiore e costante attenzione del buyer sul tema. Allora, che cosa manca affinché questa svolta si realizzi? Quali sono i passi propedeutici?



L'ENTUSIASMO E LA SENSIBILITÀ DEL “BUYER-ESSERE UMANO” SONO IL PRIMO PASSO

Le tematiche di sostenibilità dovrebbero essere considerate in ogni ordine del giorno, in ogni incontro con i fornitori perlomeno principali, in ogni valutazione delle offerte e nel vendor rating, insieme ai parametri economici e tecnici.

In ognuno di noi convive la figura del professionista accanto a quella del consumatore, del padre, del cittadino: l’idea che si possa attivamente partecipare alla soddisfazione delle esigenze dell’Uomo e che si possa finirla con la distruzione diretta ed indiretta dell’ambiente è una forte motivazione al passaggio dal pensiero all’azione anche nel proprio ambito lavorativo.

Il che non vuol dire divenire “fondamentalisti ambientali o etici” ma unicamente fare il proprio dovere di cittadino del mondo assolvendo al contempo agli obiettivi di competitività di Impresa. Noi lo sentiamo come un dovere morale, ma, se non bastasse per seguire tale approccio, ci proponiamo di divulgare e dimostrare come questa via sia pure fonte di benefici economici.

LA CONOSCENZA E LA CONSAPEVOLEZZA DEL BUYER SUL CORRETTO SIGNIFICATO DELLA SOSTENIBILITÀ LUNGO LA CATENA DI FORNITURA

È necessario colmare il vuoto dell’informazione e della formazione adeguata e specifica sulla tematica, anche integrandola con metodologie di change management e del buon vecchio operare

per processi, per quanto ancora poco applicato: si tratta di un grande cambiamento sia mentale che nel modo di lavorare.

C'è una curva naturale di apprendimento che passa attraverso la partecipazione del buyer a percorsi informativi e formativi per proseguire con l'analisi ed il confronto con good e best practice esistenti a livello nazionale ed internazionale e l'applicazione all'interno della propria realtà aziendale.

Capita anche di trovarsi davanti a chi afferma che indicare al proprio capo che è meglio spostarsi in avanti abbandonando il concetto del saving nell'immediato sia autolesionistico in termini di carriera: cultura di Impresa, crescita professionale, integrazione con le altre Funzioni e comunicazione giocano un ruolo decisivo.

Qui non si tratta di fare meno saving, non lo chiede nessuno e men che meno la nostra Associazione: si tratta di fare business in maniera diversa, con un'attenzione che travalichi la piccola valutazione del price-on-price e l'ottica di breve termine per attestarsi sul TCO e l'ottica di medio-lungo termine, almeno nella classe A di acquisto.

Circola una percezione negativa o timore tra i buyer che ogni soluzione e scelta collegata alla sostenibilità possa tradursi solo in costi aggiuntivi.

È una analisi superficiale non supportata da dati.

C'è spazio per il buyer che non si fermi solo all'immediato prezzo più basso perché in apparenza è la soluzione più facilmente spiegabile, ma che si sforzi di identificare altri aspetti tra i quali quelli relativi alla sostenibilità, che hanno un peso significativo sulla scelta e che creano un beneficio, anche monetizzabile, alla propria azienda.

L'ATTENZIONE REALE, NON IPOCRITA, AL "MIGLIOR VALORE" ANZICHÉ AL "MIGLIOR PREZZO"

Come inserire e gestire i vari parametri della Sostenibilità lungo la catena di Fornitura?

È opportuno fissare dei target di società, di area e personali e magari inserirli nel proprio piano di incentivi, eventualmente, per il buyer, andando oltre il singolo aspetto di ritorno economico personale ad esempio associandolo ad una donazione a Onlus / ONG o ad un intervento su progetti di interesse comune.

La misurazione degli effetti di acquisti sostenibili costituisce la traduzione economica ed in-

tangibile degli stessi in beneficio per l'immagine ed il benessere della propria organizzazione e della propria azienda. Indagini effettuate in USA hanno dimostrato che i dipendenti si sentono più gratificati se operano per un brand che applica i principi della sostenibilità a 360° e addirittura, in caso di selezione del personale, preferiscono l'azienda sostenibile anche a stipendio più basso.

Iniziamo con l'analizzare le classi merceologiche di acquisto ed associamo ad ognuno di esse, se realistico, il rischio ambientale e sociale, oltre ai rischi tipici della catena di fornitura: mappiamo tutte i prodotti rischiosi in ordine di priorità ed identifichiamo per ognuna di esse le azioni di analisi, approfondimento e riduzione dei rischi sia interne che presso ed insieme ai fornitori.

Non sappiamo se tutto ciò possa essere realizzato in tempi brevi, ma crediamo che questa sia la strada, forse l'unica, che occorre imboccare per creare un fattore differenziale tra la propria azienda e prodotti e le altre, tra la propria organizzazione acquisti e le altre: essere di esempio spingerà gli uni e gli altri nella via del miglioramento con benefici che supereranno i confini aziendali.

IL COINVOLGIMENTO DELLE ALTRE FUNZIONI AZIENDALI E DEI FORNITORI

Sappiamo che in azienda la Funzione Acquisti ha bisogno di collegarsi alle Funzioni Clienti interne per favorire e perseguire processi e metodi "responsabili".

Dalla progettazione (eco-design, riuso, etc.), alla produzione (riduzione scarti, ottimizzazione energie, etc.) al marketing (utilizzo di beni e servizi in modo moderato e oculato), alla qualità (integrazione degli aspetti di sostenibilità nelle valutazioni di processo, prodotto e sistema), alla logistica (ottimizzazione e riduzione dei movimenti, rotte e imballaggi), comunicazione e relazioni esterne (visibilità delle pratiche adottate sia all'interno che all'esterno) tutte le funzioni sono investite e possono dare il proprio contributo se integrate nell'ottica di business aziendale, anche con un approccio top-down.

È altrettanto chiaro che un programma di sostenibilità negli acquisti deve essere allineato alla politica di responsabilità dell'azienda, divenendone un elemento significativo anche di integrazione esterna.

Nel mondo esterno, i fornitori dovranno sen-



Acquisti & Sostenibilità In collaborazione con **SIAF Volterra – Scuola Internazionale di Alta Formazione e Scuola Superiore Sant'Anna di Studi Universitari e Perfezionamento**, organizza la 1ª Edizione del Corso di Alta Formazione **"Acquisti e Sostenibilità lungo la catena di fornitura"** in 3 moduli per 44 ore complessive.

MODULO A: "Riposizionare la Funzione Acquisti per favorire l'integrazione interna ed esterna" (12 ore).
14-15 marzo 2008

MODULO B: "CSR - Corporate Social Responsibility: principi, ambiti, risultati" (12 ore).
3-4 aprile 2008

MODULO C: "Purchasing Social responsibility" (20 ore).
7-8-9 maggio 2008

Le Società private e pubbliche di qualsiasi dimensione possono realizzare sia obiettivi economici e di servizio che obiettivi di Sostenibilità sociale ed ambientale. Una quota importante del fatturato di Società è originato dalla catena di fornitura: è quindi auspicabile che la Sostenibilità venga diffusa ed applicata anche alle realtà esterne a noi collegate. Ma solo una Società bene integrata nei suoi processi interni potrà unire competitività di acquisto con Sostenibilità.

Il Corso fornirà tecniche e strumenti per progettare, implementare e gestire un network di fornitura competitivo e sostenibile.

Per ulteriori informazioni: www.siafvolterra.it e www.acquistiesostenibilita.org

tirsi parte del progetto altrimenti si rischia di vanificare ogni attività e programma. Anche in questo caso informazione e formazione sono necessari per stabilire una piattaforma di reciproca comprensione dalla quale far poi partire le specifiche azioni.

Ad esempio, una delle prime attività da implementare è una selezione dei fornitori principali per volume di affari e per strategicità del prodotto e servizio fornito e la definizione con questi ultimi degli aspetti di sostenibilità che caratterizzano i loro prodotti e i loro servizi. Un fornitore di carta oppure di imballo sarà molto coinvolto in aspetti di impatto ambientale (utilizzo sostanze chimiche, dimensione e volume, riciclo, etc.). Un fornitore vietnamita sarà molto coinvolto nel rispetto delle condizioni dell'ambiente di lavoro, dei lavoratori e nel lavoro minorile.

È una sorta di radiografia che identifica i vari aspetti in relazione alla tipicità del prodotto e servizio fornito e della location geografica.

CONCLUSIONI

Per questa forte consapevolezza di necessità di cambiamento della professione acquisti e per dare concretezza a quanto viene solo ripetuto nei vari convegni, Luca Guzzabocca ed Angelo Spina hanno dato vita ad inizio 2007 ad una nuova iniziativa culturale attraverso la costituzione di una Associazione non-profit, chiamata **ACQUISTI & SOSTENIBILITÀ**, la cui missione è proprio quella di favorire e supportare la crescita di informazione e formazione sulle tematiche di sostenibilità ambientale, sociale ed economica negli acquisti e lungo la catena di fornitura. Una Associazione che in soli dodici mesi di vita, annovera importanti collaborazioni con associazioni, Università e aziende private in Italia ed all'estero; ha già realizzato eventi e percorsi formativi e riscontra il favore delle Imprese e dei professionisti degli acquisti, e delle altre funzioni aziendali attraverso l'immediata adesione associativa. ■