



SCENARI E STRUMENTI PER IL

real estate

Welcome ELOGIO DELLA SOSTENIBILITÀ <i>di Sebastiano Missineo</i>	2	PEC ACADEMY: LA FORMAZIONE A VALORE AGGIUNTO <i>di Chiara Nobilia</i>	21
L'ICT PER IL REAL ESTATE <i>di Paolo Chiaverini</i>	2	SAPERE O SAPER FARE: LA SCELTA DI UNA FORMAZIONE MISURABILE <i>di Alessandra Colonna</i>	22
Lezioni americane L'ESERCIZIO DELLA PASSIONE <i>di Eleonora Rambaldi</i>	3	Speciale Real Estate STRATEGIE E STRUMENTI PER INVESTIMENTI E DISMISSIONI	
Purchasing Social Responsibility SOSTENIBILITÀ E INTEGRITÀ NEI RAPPORTI DI FORNITURA <i>di Sebastiano Peluso</i>	5	IL MERCATO IMMOBILIARE IN ITALIA: ALCUNE RIFLESSIONI <i>di Guglielmo Pelliccioli</i>	25
SIRF 2.0	5	UNICREDIT REAL ESTATE: L'AVANGUARDIA DEI SERVIZI IMMOBILIARI PASSA PER LE ASTE ON LINE <i>di Sebastiano Peluso</i>	27
PRIORITÀ: ALTISSIMA <i>di Giovanni Corbetta</i>	6	LA NEGOZIAZIONE ELETTRONICA? PER NOI SOLO VANTAGGI <i>di Eleonora Rambaldi</i>	31
SOSTENIBILITÀ DEGLI ACQUISTI: PARLIAMONE	7	LA "FIDUCIA" NEGLI IMMOBILI <i>di Marco Cascino</i>	33
Quality Management LA DIREZIONE PURCHASING DI TELECOM ITALIA E LA CERTIFICAZIONE ISO 9001 <i>di Antonio Di Benedetto</i>	9	Moleskine IL BUYER ON THE ROAD <i>a cura della redazione</i>	36
Lost in translation DIZIONARIO C-K <i>di Chiara Nobilia</i>	15	Buyer's Corner QUANDO IL TALENTO FA LA DIFFERENZA <i>di Cesare Businelli</i>	37
Risorse di Rete LE RETI SOCIALI <i>di Laura Frigerio</i>	18	Prospettiva L'ECCELLENZA NEL PROCUREMENT. LE CARATTERISTICHE DELLA PROCUREMENT MASTERY <i>di Paolo Mondo</i>	39
Procurement Executive Circle DALLA CAR POLICY AI CONTRATTI EUROPEI: I SEGRETI DEL FLEET MANAGER <i>a cura di PEC</i>	19		

Sostenibilità degli acquisti: parliamone

Luca Guzzabocca e Angelo Spina, due carriere di successo in importanti aziende italiane e multinazionali, hanno da qualche tempo focalizzato la loro attenzione sull'impatto sociale, ambientale ed etico delle scelte strategiche e operative dell'impresa, con un'attenzione particolare alla funzione acquisti. Per questo hanno fondato *Acquisti & Sostenibilità*, associazione non-profit impegnata nello sviluppo e nella diffusione di queste tematiche.

Qual è la vostra definizione di sostenibilità?

Ci riconosciamo nella definizione della commissione Brundtland del 1987, che parla della "capacità di soddisfare la domanda e i consumi attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze". C'è una considerazione di base di cui tenere conto: risorse naturali e sistemi che garantiscono la vita sulla terra sono in diminuzione mentre domanda e consumi sono in aumento... da qui la necessità di innovare verso la sostenibilità lo stile di vita e di impresa. È una grande sfida, nella quale si ritrovano ideali e interessi, e crediamo che il modello di impresa vincente che si realizzerà entro i prossimi 10 anni sarà quello del *business sostenibile*. Non si tratta solo di filantropia, bilancio triplo (economico, sociale, ambientale) e gestione del rischio, ma anche del vantaggio competitivo derivante dall'uso efficiente delle risorse naturali e dal pieno rispetto dei principi etici e dei diritti umani.

Quale ruolo per gli approvvigionamenti in questo contesto?

Crediamo che l'ambito della *corporate social responsibility* debba superare il limite geografico dell'impresa: basti pensare al fatto che una quota compresa tra il 30% e il 70% del fatturato delle aziende proviene da beni e servizi forniti dall'esterno, cioè dal mercato di fornitura. Il successo e l'immagine dell'impresa sono quindi anche collegati alla qualità di questi prodotti: come si può pensare di diventare una impresa responsabile senza coinvolgere la rete di fornitura? Per questo motivo crediamo che la sostenibilità economica, sociale e ambientale vada estesa alla rete di fornitura: questa è, secondo noi, la vera novità nel mestiere dell'acquirente e gestore di supply chain. Il mestiere del buyer è già molto bello e variegato: servono conoscenze delle practice degli acquisti, dei sistemi informativi, del profilo tecnico e produttivo dei prodotti, delle loro finalità nella società; al tempo stesso sono necessarie capacità organizzative, relazionali, di analisi e, per il futuro prossimo, le conoscenze relative alla responsabilità sociale e ambientale. Questo diverrà un lavoro di soddisfazione ancor più grande perché agli Acquisti verrà richiesto, e già lo è oggi in alcune imprese, di

selezionare e gestire la rete di fornitura anche secondo i parametri della sostenibilità. Pensi a tutte le imprese che un buyer gestisce: sono centinaia, se non migliaia se scendiamo oltre il primo livello di fornitura. Pensi all'ambito di intervento nel processo di approvvigionamento, e cioè alla nascita dell'esigenza e/o in sede di progetto.

In che modo il principio di sostenibilità si adatta alle esigenze di fatturato delle aziende? Se per le grandi organizzazioni la sostenibilità nella supply chain è in grado di aumentare la reputazione dell'azienda, che grado di profittabilità presenta per le pmi?

Direi che la sostenibilità si adatta alla necessità – e all'obiettivo – di tutte le imprese di incontrare e soddisfare i bisogni del cliente finale offrendo un'altra via per competere salvaguardando l'ambiente e la comunità. Uno degli effetti della sostenibilità è l'aumento della reputazione per ogni tipo di impresa, a patto che quest'ultima sappia comunicare i propri sforzi e risultati al mercato: è necessario che tale impegno venga percepito dai consumatori per poter essere premiato con la scelta. Ad esempio, il consumatore inglese verifica attentamente dove è stato realizzato il vestito che intende comprare, e che tipo di politiche di sostenibilità ha adottato l'azienda che lo ha realizzato: il consumatore attento privilegia la trasparenza, che è peraltro uno dei valori della sostenibilità.

Il grado di profittabilità è dipendente dal tipo di settore merceologico in cui si opera e dalla capacità di comunicare ai clienti tale percorso: innovazione, gestione del rischio, efficienza e riduzione dei costi basterebbero da soli a giustificare un simile approccio.

A parità di funzione, una recente indagine in Italia ha mostrato la disponibilità dei consumatori a pagare sino al 10% in più per un prodotto che rispetta l'ambiente e il sociale: è l'era del prodotto etico oltre che bello, disponibile, sicuro, sano e di qualità.

Come può la sostenibilità nella supply chain contribuire a ridurre i costi complessivi dei prodotti e servizi?

Se un'impresa è capace di offrire al mercato un prodotto riciclabile e fatto con materiali riciclati, realizzato col minor livello di emissioni di CO₂ e con un uso efficiente di energia, vuol dire che ha già ridotto i suoi costi, ivi inclusa la quota proveniente dalla rete di fornitura.

Le aziende che redigono un rendiconto di sostenibilità sono maggiormente valorizzate e differenziate sul mercato rispetto a quelle che non lo fanno?

Credo che non basti il solo *bilancio triplo*: è stato infatti dimostrato che le imprese quotate in Borsa che attuano dei validi programmi di sostenibilità e non fanno *green-washing* (pubblicità ambientale falsa o



Angelo Spina



Luca Guzzabocca



„ingannevole - ndr), hanno una più alta reputazione e un più alto valore azionario.

Quali sono i più importanti enti non-profit per la promozione del procurement sostenibile?

Il tema del procurement sostenibile è poco diffuso sia in Europa che in Italia, le associazioni e organizzazioni non-profit dedicate al 100% alla sostenibilità negli acquisti e lungo la supply chain sono pochissime. Oltre

a noi – con il relativo network di partner e soci e un programma nazionale e internazionale di eventi sul tema – per quanto di nostra conoscenza possiamo citare *ActionSustainability*, nostro partner in Inghilterra, che supporta con un forte ruolo il settore pubblico inglese, oltre al privato (tanto da intervenire in modo propositivo sino alle politiche di procurement attraverso l'organo dello Strategic Supply Chain Group, di cui siamo anche gli unici membri non-UK). In Italia, potrei citare anche *Abiti Puliti* dedicata in particolare al sociale nel settore vestiaro come branch di *Clean Clothing Campaign*.

Quali sono gli stakeholder e gli interlocutori coinvolti in questo processo? Come è possibile formarli e sensibilizzarli?

Gli interlocutori principali interni, oltre alle risorse umane degli acquisti e gestione della supply chain, sono quelli di progettazione e sviluppo, marketing e vendite, comunicazione e CSR, produzione e qualità: tutti coloro che partecipano a vario titolo al processo di approvvigionamento e coloro che ne beneficiano. Gli interlocutori principali esterni sono naturalmente i fornitori e i clienti finali, cui vanno comunicati l'esistenza ed i risultati di un programma di sostenibilità nella supply chain.

Il primo passo che suggeriamo per formare e sensibilizzare gli acquisti e i fornitori è quello di spostare il focus dalla valutazione *price-on-price* a un'ottica di medio-lungo periodo, evidenziando i benefici ottenibili dall'adozione dei criteri di sostenibilità. Per le altre funzioni è essenziale dimostrare, numeri alla mano, il vantaggio di un approccio di *Life Cycle Assessment*, la potenzialità di appeal e vendita di un prodotto etico, un livello di immagine più alto per l'impresa e un valore delle azioni più remunerativo per l'azionista, fino al 20% in più rispetto al modello di business tradizionale, come dimostrato dal rapporto Goldman Sachs del 2007 su Large Cap USA.

Quali passi può compiere il responsabile acquisti di un'azienda per sensibilizzare il vertice sui temi della responsabilità sociale?

Il fine è sempre quello di comunicare la coniugazione di competitività e sostenibilità. Prima di tutto suggerirei di valutare subito il suo posizionamento in termini di sostenibilità, anche utilizzando il nostro assessment on line disponibile sul sito www.acquistiesostenibili-

ta.org. Analizzerei in seguito le principali voci di impatto ambientale e sociale del sistema di fornitura partendo dagli acquisti di classe A e poi ipotizzerei le relative priorità di intervento. Con questa documentazione suggerirei di incontrare, in una soluzione unica o separatamente, le funzioni R&D, marketing e vendite, comunicazione e CSR per integrare le diverse esigenze e proporre al CEO un piano di azione unico e concordato con obiettivi, tempi, metodi, rischi e risorse umane coinvolte.

Qual è la situazione delle aziende italiane in tema di sostenibilità e responsabilità sociale?

Molte aziende hanno in corso programmi di CSR di diverso livello e diffusione: si va dallo schema classico di filantropia al bilancio triplo, fino ai programmi più complessi che impegnano l'intera società e la rete di fornitura nella creazione e realizzazione di beni e servizi etici. Rispetto alle dimensioni delle aziende, questi progetti vedono coinvolte quasi tutte le grandi imprese, parte delle medie e poche piccole.

C'è un interesse crescente per la sostenibilità negli acquisti ma c'è un gap da colmare tra intento e realizzazione: una survey europea HEC del 2007, cui abbiamo partecipato, ha mostrato come, tra i direttori acquisti, l'obiettivo di implementare gli "acquisti sostenibili" fosse al 3° posto tra le priorità del 2007, salvo poi ritrovarlo al 7° posto a fine anno per "sopraggiunte altre priorità". Bisogna divulgare la sostenibilità come leva di competitività.

Grandi aziende statunitensi stanno attuando progetti di green procurement o di riduzione delle emissioni di CO₂. Esistono delle best practice italiane?

In Italia ci sono ancora pochi esempi ma interessanti. Tra questi potremmo citare TETRA PACK, leader mondiale nella produzione di contenitori per alimenti liquidi, con il suo programma di sostenibilità teso a valorizzare l'utilizzo di materie prime rinnovabili attraverso l'approvvigionamento di carta, principale materiale costituente il contenitore Tetra Pack, prodotta a partire da legno proveniente da foreste gestite con sistemi certificati FSC e/o PEFC; a ridurre l'emissione di CO₂ del 10% entro il 2010, grazie a un programma di miglioramento dell'efficienza energetica degli impianti e di utilizzo di energia elettrica da fonte rinnovabile; all'incremento della quota di riciclo dei contenitori post-consumo, fino al progetto di riutilizzo dei pallet in collaborazione con PALM che porterà, a regime, alla mancata emissione di 120 tonnellate di CO₂/anno.

Tra le pmi citiamo PALM, uno dei leader italiani nella produzione di pallet, che ha coniugato competitività e sostenibilità attraverso l'acquisto di materie prime prodotte solo da foreste certificate FSC e PEFC, l'uso di energia rinnovabile, logistica con camion Euro 4, LCA assessment e eco-design customizzato per l'ottimizzazione dei carichi e dei pesi al fine di ridurre i costi e le emissioni di CO₂ e riciclo dei suoi prodotti.