

Mario Risso

**COLLABORAZIONI
DI SETTORE
PER LA SOSTENIBILITÀ
NELLE FILIERE
INTERNAZIONALI**

FrancoAngeli

*Università degli Studi Niccolò Cusano
Telematica Roma*

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



COLLANA DELLA FACOLTÀ DI ECONOMIA
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI NICCOLÒ CUSANO – TELEMATICA ROMA

diretta da Fabio Fortuna

COMITATO SCIENTIFICO

UMBERTO BERTINI

Professore emerito di Strategia e politica aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Pisa

GIUSEPPE BRUNI

Professore emerito di Economia aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Verona

ROBERTO CAFFERATA

Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

ALESSANDRO CARRETTA

Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

FABIO FORTUNA

Rettore e professore ordinario di Economia aziendale presso l'Università degli Studi Niccolò Cusano – Telematica Roma

PAOLA PIERUCCI

Professore ordinario di Storia economica presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Chieti-Pescara

GIOVANNI PUOTI

Professore ordinario di Diritto tributario presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università degli Studi Niccolò Cusano – Telematica Roma

Mario Risso

**COLLABORAZIONI
DI SETTORE
PER LA SOSTENIBILITÀ
NELLE FILIERE
INTERNAZIONALI**

*Università degli Studi Niccolò Cusano
Telematica Roma*

FrancoAngeli

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

a m g

INDICE

Introduzione	pag.	9
1. CSR e sostenibilità delle filiere internazionali	»	13
1.1. L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa	»	13
1.2. La sostenibilità nelle filiere internazionali	»	18
1.3. Filiere responsabili: rischi e motivazioni	»	20
1.4. Le fasi per l'implementazione della sostenibilità	»	26
1.5. Le barriere alla gestione della supply chain	»	32
2. Gli approcci alla sostenibilità nelle filiere internazionali	»	36
2.1. Modelli di governance per la gestione della sostenibilità	»	36
2.2. Dall'approccio verticale alla governance collaborativa	»	40
2.3. Gli strumenti della governance collaborativa: codici di condotta, audit e azioni di miglioramento condivisi	»	44
2.4. Le specificità delle collaborazioni di settore	»	47
3. Le collaborazioni di settore per la sostenibilità: alcuni casi significativi	»	51
3.1. La Business Social Compliance Initiative	»	51
3.2. Il Global Social Compliance Programme	»	56
3.3. La Fair Ware Foundation	»	58
3.4. Il Responsible Jewelry Council	»	68
3.5. L'Electronic Industry Citizenship Coalition	»	70
Conclusioni. Verso un upgrading della sostenibilità nelle filiere internazionali	»	79
Bibliografia	»	85

INTRODUZIONE

L'intenso processo di globalizzazione dell'economia si è accompagnato alla progressiva creazione di reti di produzione fortemente internazionalizzate, conseguenza dei processi di delocalizzazione produttiva nei Paesi emergenti e in via di sviluppo. Molte, infatti, le imprese che hanno esternalizzato la produzione verso fornitori di queste aree geografiche e articolato reti di approvvigionamento per minimizzare i costi attraverso vantaggi comparati derivanti dai bassi costi della manodopera e dalle limitate regolamentazioni ambientali.

Tuttavia, il moltiplicarsi di gravi incidenti e conseguenti scandali internazionali legati alla violazione dei diritti umani o dell'ambiente naturale, da parte di imprese collegate direttamente o indirettamente alle grandi multinazionali, ha sollecitato una maggiore consapevolezza e sensibilità dell'opinione pubblica mondiale verso il problema della sostenibilità lungo tutta la catena di fornitura. L'aumento dei consumatori socialmente responsabili, le pressioni provenienti dalla società civile per una maggiore eticità negli affari, e le iniziative legislative a supporto di programmi di sviluppo sostenibile hanno favorito un nuovo indirizzo strategico nelle grandi multinazionali orientato verso il perseguimento di un vantaggio competitivo duraturo, fondato, oltre che su principi di efficacia ed efficienza economica, anche sul rispetto dei diritti umani, degli equilibri sociali e dell'ambiente naturale.

Questo lavoro si propone di analizzare le recenti dinamiche che caratterizzano la gestione dei rapporti di fornitura tra grandi imprese e i loro fornitori localizzati in aree geografiche a rischio di violazione dei diritti umani e dell'ambiente naturale. L'attenzione è rivolta in particolare alle forme di collaborazione *industry specific* che stanno emergendo con forza negli ultimi anni in diversi settori particolarmente esposti a tali rischi.

Nel capitolo 1 vengono inizialmente sottolineate le recenti evoluzioni del concetto di responsabilità sociale, che sempre di più sta entrando nelle strategie e nelle attività quotidiane delle imprese, secondo una prospettiva di creazione di valore condiviso e sostenibile tra tutti gli attori coinvolti nei processi economici, sociali e ambientali da queste innescati. Successivamente, l'attenzione si concentra sull'applicazione dei principi di sostenibilità nelle filiere internazionali, evidenziando la rilevanza di questo fenomeno per il mantenimento della competitività delle grandi imprese leader di filiera nel lungo periodo. In particolare, sono evidenziati i rischi connessi alla sottovalutazione dei problemi legati al mancato rispetto dei diritti dei lavoratori e dell'ambiente, e vengono analizzati i principali driver di sviluppo per l'attivazione di iniziative di sostenibilità nelle filiere internazionali. A conclusione di questa prima parte, dopo avere illustrato le fasi di applicazione per l'inserimento dei principi di sostenibilità nelle relazioni di fornitura, viene proposta una riflessione sugli ostacoli incontrati dalle imprese multinazionali e dai loro fornitori nella gestione di tali fenomeni.

Il capitolo 2 è dedicato all'analisi dei diversi approcci utilizzati per la gestione della responsabilità nelle filiere internazionali. L'analisi si apre illustrando i diversi modelli di governance delle catene di fornitura in rapporto all'inclusione dei principi di sostenibilità, evidenziando le differenze tra i contesti in cui prevalgono dinamiche relazionali tra grande committente e fornitori e situazioni in cui prevalgono le dinamiche negoziali e di mercato. Vengono, poi, considerate le caratteristiche della gestione della sostenibilità tra imprese multinazionali e produttori locali secondo una logica relazionale-verticale di filiera, mostrandone le criticità che stanno progressivamente portando all'affermazione di un modello di governance collaborativa. Lo studio prosegue con la definizione delle modalità di sviluppo della governance collaborativa attraverso le iniziative *multistakeholder* e le *business-led coalition* e una disamina degli strumenti condivisi (codici di condotta, procedure di audit e azioni di miglioramento). Il capitolo si chiude con l'analisi delle specificità delle collaborazioni di settore, evidenziando il loro ruolo per l'ottimizzazione e lo sviluppo degli investimenti in sostenibilità a livello globale.

L'ultimo capitolo è dedicato a evidenziare alcune importanti collaborazioni emergenti a livello di settore per l'implementazione della CSR nelle filiere internazionali. La prima iniziativa analizzata è la *Business Social Compliance Initiative* che, nata nei primi anni 2000 nel settore retail per i prodotti tessili, è divenuta oggi uno dei più importanti esempi di collaborazione *industry-specific* per il miglioramento delle condizioni di lavoro dei dipendenti delle fabbriche localizzate nel Sud del mondo. Si passa poi al

Global Social Compliance Programme che, istituito nel 2007, è la principale iniziativa promossa dai grandi distributori mondiali. Successivamente viene analizzata la realtà della *Fair Wear Foundation* che, nata su iniziativa di alcune organizzazioni sindacali, rappresenta oggi una tra le più rilevanti iniziative internazionali per l'applicazione dei principi di sostenibilità nelle filiere del settore tessile-abbigliamento-calzaturiero. Il *Responsible Jewellery Council*, è invece una *business-led coalition* impegnata a promuovere e garantire la sostenibilità lungo l'intera filiera dei gioielli, a partire dall'estrazione dei minerali preziosi fino alla vendita dei prodotti nei punti vendita. Infine, viene proposto il caso dell'*Electronic Industry Citizenship Coalition*, che raccoglie oltre 80 tra le più importanti imprese del settore dell'elettronica al mondo e che sta vivendo un'importante trasformazione nello sviluppo della propria attività, favorendo una progressiva apertura delle sue strutture al dialogo con la società civile.

La ricerca proposta rappresenta un'iniziale studio sui problemi emergenti nell'applicazione della CSR nelle filiere internazionali, nella consapevolezza che i dati raccolti sono ancora limitati – anche in relazione alla ritrosia delle organizzazioni di pubblicare specifici risultati delle iniziative intraprese, al di là dei report di sintesi presenti nei bilanci annuali. È quindi prematuro definire uno specifico quadro teorico di riferimento, tuttavia i casi analizzati sono corredati di dati e schede, e possono facilitare la comprensione di un fenomeno in divenire, incoraggiando successive ricerche sui vari modelli di collaborazione settoriale per l'applicazione della CSR nelle filiere internazionali per meglio valutarne efficacia ed efficienza.

Mario Riso

Università degli Studi Niccolò Cusano – Telematica Roma

1. CSR E SOSTENIBILITÀ DELLE FILIERE INTERNAZIONALI

1.1. L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa

Le tematiche relative alla responsabilità sociale d'impresa e alla sua asunzione nel processo decisionale aziendale sono al centro dell'attenzione degli studiosi e del modo degli affari da diversi anni. Un'ampia letteratura ha progressivamente sviluppato il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR), che da un'iniziale vaga consapevolezza della relazione impresa-ambiente è giunto ormai al suo massimo sviluppo con l'identificazione di specifiche strategie, strumenti e pratiche che stanno significativamente incidendo sulle modalità di governo e gestione delle imprese¹ di avanguardia.

Tradizionalmente, nelle teorie economiche e manageriali, è prevalsa una netta separazione tra il ruolo delle imprese e quello dei singoli individui – con i loro bisogni da soddisfare – e quello delle istituzioni pubbliche, responsabili nei confronti dei bisogni collettivi e incaricate di creare le condizioni necessarie all'operatività delle imprese. A queste era demandato il

¹ Cfr., tra gli altri, Freeman E.R. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston; Carroll A.B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34, n. 4, pp. 39-48; Joyner B.E., Payne D. (2002), "Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 41 n. 4, pp. 297-311; Caselli L. (2003), "La ri-legittimazione sociale dell'impresa", *Sinergie*, vol. 61-62, pp. 117-131; Maignan I., Ferrel O.C. (2004), "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, n. 1, pp. 3-19; Rusconi G., Dorigatti M. (2006), *Impresa e Responsabilità Sociale*, FrancoAngeli, Milano; Perrini F., Tencati A. (2008), *Corporate Social Responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, Milano.

ruolo di trasformatore e generatore economico al fine di aumentare i beni materiali e immateriali e la ricchezza monetaria².

Oggi, invece, l'impresa, sempre più è considerata come soggetto che deve contribuire all'arricchimento non solo quantitativo ma anche qualitativo dell'intera comunità. Essa non solo deve porre attenzione alle esigenze dei clienti e in generale dei proprietari e degli altri portatori di interesse (stakeholder), ma deve anche sviluppare strategie capaci di governare le differenze, valorizzare le risorse umane, contribuire a rafforzare la coesione sociale³.

Il collegamento tra società civile e impresa è garantito dalla responsabilità sociale di quest'ultima⁴: considerare il legame relazionale che istaura con i soggetti e le comunità con cui interagisce permette all'impresa di preservare nel tempo le proprie capacità competitive.

La ricerca del profitto deve, quindi, collocarsi in contesti molto più ampi rispetto all'area del tradizionale calcolo economico. Il profitto è indubbiamente lo strumento in grado di attivare i processi di impresa e l'efficienza è dunque il valore costitutivo della sua identità, ma è sempre più evidente che è necessario allargare il campo di analisi per comprendere e governare i complessi equilibri tra profitto di breve e di medio-lungo termine. Il raggiungimento del profitto non si pone più come valore assoluto, ma viene posto in relazione a tutte le variabili di contesto, che sempre meno le imprese sono in grado di controllare⁵.

Lo sviluppo dell'impresa assume un carattere "pluridimensionale". Ogni decisione e ogni azione deve preoccuparsi oltre che del raggiungimento di un risultato economico anche del riflesso che tale risultato può avere:

- sulla capacità dell'azienda di accrescere il suo valore in termini di conoscenza e professionalità, individuale e di gruppo, di chi opera al suo interno;
- sui soggetti direttamente destinatari dell'attività aziendale, vale a dire i clienti;

² Cfr. Borgonovi E. (2006), "Imprenditorialità, consenso sociale e sviluppo dell'impresa", *Sinergie*, n. 70, pp. 27-35.

³ Cfr. Caselli L. (2006), "Gli aziendalismi italiani e la società civile", in Zaninotto E. (a cura di), *Presente e futuro degli studi di Economia aziendale e management in Italia*, AIDEA – il Mulino, Bologna.

⁴ Cfr. Caselli L. (2003), "La ri-legittimazione sociale dell'impresa", *Sinergie*, n. 61-62, pp. 117-131.

⁵ Sugli equilibri d'impresa si rinvia a Cafferata R. (2009), *Management in adattamento*, il Mulino, Bologna; Cavalieri E. (2010), *Le nuove dimensioni dell'equilibrio aziendale*, Giapichelli, Torino.

- sull'intero sistema socio-economico e ambientale⁶.

D'altro canto, il consumatore odierno, culturalmente evoluto, non è interessato semplicemente a ottenere prodotti ma vuole conoscere l'impresa, le condizioni di lavoro nelle quali essi vengono realizzati e come il loro processo di produzione, distribuzione e consumo impatta sull'ambiente e sulla crescita economica delle comunità locali coinvolte. Le imprese sono quindi chiamate a rispondere alla crescente pressione dei consumatori e a considerare le ricadute del loro agire sulla società in termini economici, sociali e ambientali, inserendo la responsabilità sociale nel proprio orientamento strategico.

L'osservazione del comportamento concreto delle aziende, che sempre più tendono ad accogliere e applicare un concetto di una responsabilità di tipo strategico proiettabile nel lungo periodo, conferma questa tendenza⁷.

Il concetto di responsabilità sociale d'impresa è stato definito dalla Commissione Europea nel 2001 come quella «integrazione volontaria delle problematiche sociali ed ecologiche nelle operazioni commerciali e nei rapporti delle imprese con le parti interessate»⁸. In accordo con la definizione europea è possibile quindi affermare che la responsabilità sociale dell'impresa è relativa al modo in cui le imprese, nello svolgimento della propria attività e oltre gli obblighi di legge, tendono a soddisfare le istanze sociali, ambientali e naturalmente economiche dei vari portatori di interesse (stakeholder)⁹. Tuttavia il concetto di CSR è ancora in evoluzione e non esiste una definizione e delle modalità di implementazione universalmente accettate.

Le imprese più innovative e lungimiranti, che sono quindi impegnate a includere la responsabilità sociale d'impresa nei propri valori e nella propria cultura d'impresa, devono stabilire e applicare best practices all'interno dei propri confini e nelle relazioni con i partner esterni per gestire in modo trasparente e responsabile i processi decisionali, le strategie e tutte le attività aziendali. Si tratta di considerare la triple bottom line, che consiste nell'assunzione da parte delle aziende, di responsabilità ambientali

⁶ Cfr. Sorci C. (2006), "Verso la dimensione sociale dello sviluppo integrale delle aziende", in Zaninotto E. (a cura di), *Presente e futuro degli studi di Economia aziendale e management in Italia*, op. cit.

⁷ Cfr. Sciarelli S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano.

⁸ Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles.

⁹ Cfr. Molteni M. (2006), "L'integrazione della CSR nella strategia d'impresa", in Rusconi G., Dorigatti M., *Impresa e Responsabilità Sociale*, FrancoAngeli, Milano.

e sociali che vanno ad aggiungersi a quelle economiche¹⁰. L'adozione di una politica di responsabilità sociale implica, infatti, anche la possibilità di ottenere un valore economico correlato¹¹. La responsabilità sociale può impattare sia sulla dimensione interna, incidendo soprattutto sul miglioramento dell'ambiente di lavoro o su una più efficace gestione delle risorse naturali utilizzate nell'attività, sia sulla dimensione esterna, consentendo una maggiore integrazione con tutti i differenti stakeholder (partner commerciali, fornitori, clienti, poteri pubblici e organizzazioni non governative-NGO che rappresentano la comunità locale e l'ambiente).

La responsabilità sociale delle imprese incide progressivamente su tutta la vita dell'impresa e, in particolare, sulle seguenti aree:

- la corporate governance e l'etica;
- la salute e la sicurezza dei prodotti e dei lavoratori;
- la gestione dell'impatto ambientale;
- i diritti umani (compresi i diritti fondamentali dei lavoratori);
- la gestione delle risorse umane;
- il coinvolgimento, lo sviluppo e i relativi investimenti sulla comunità e i territori su cui incide direttamente e indirettamente l'attività di impresa;
- le attività filantropiche aziendali (come le donazioni) e la promozione del volontariato dei dipendenti a favore della società;
- la soddisfazione del cliente e l'adesione ai principi della concorrenza leale;

¹⁰ Cfr. Elkington J. (1997), *Cannibals with Forks*, Capstone Publishing, Oxford.

¹¹ A tal proposito cfr. Porter M.E., Kramer M.R. (2006), "Strategie e società – Il punto d'incontro fra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review – Italia*, gennaio-febbraio 2007, n. 1-2, pp. 1-18, in cui si evidenzia come la CSR possa essere una fonte di vantaggio competitivo, opportunità e innovazione per l'impresa. Attraverso l'utilizzo della "catena del valore" è possibile determinare le attività di responsabilità sociale da implementare per la cui realizzazione impresa e società non sono due soggetti caratterizzati da interessi contrapposti ma legati in una relazione di dipendenza reciproca. In particolare essi affermano che «le grandi imprese di successo abbiano bisogno di una società sana [...]. Qualunque impresa persegua i propri fini a spese della società in cui opera scoprirà che il successo di cui gode è illusorio e, in fin dei conti, temporaneo. Allo stesso tempo, una società sana ha bisogno di imprese di successo. Nessuna iniziativa sociale può eguagliare il settore di business quando si tratta di creare posti di lavoro, la ricchezza e l'innovazione che migliorano progressivamente lo standard di vita» (Porter, Kramer, 2006, p. 7). La creazione di valore è quindi frutto di un processo condiviso tra l'impresa e i suoi stakeholder, cfr. Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "The Big Idea. Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, vol. 89, n. 1/2, pp. 62-77; Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), "Co-Creating Experiences: The Next Practice in Value Creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.

- lo sviluppo di norme e misure anti-corrruzione;
- lo sviluppo di pratiche contabili e di misurazione secondo principi di trasparenza e responsabilità.

Questi elementi sono spesso interconnessi e interdipendenti, compongono l'attività di CSR e dovrebbero essere considerati secondo una visione globale senza creare distinzioni e squilibri tra le diverse aree del mondo in cui l'impresa opera. La loro gestione contestuale è quindi sicuramente onerosa e richiede un forte impegno da parte dell'impresa nel suo complesso. La Commissione Europea, in proposito, ha evidenziato che la responsabilità sociale è inerente non solo alla gestione della singola impresa ma anche dell'intera filiera produttiva, affermando che «in un mondo caratterizzato da investimenti multinazionali e da catene produttive globali, la responsabilità sociale delle imprese deve anche superare le frontiere europee. La rapidità della mondializzazione ha incoraggiato un dibattito sul ruolo e sullo sviluppo di un sistema di governo a livello planetario: si può considerare che l'elaborazione di prassi volontarie nel settore della responsabilità sociale delle imprese possa arrecare un importante contributo».

Gli effetti delle misure di responsabilità sociale di un'impresa non sono solamente limitate a quest'ultima, ma si riflettono anche sui partner economici. È questo, in particolare, il caso delle grandi imprese, soprattutto di dimensioni internazionali, che hanno esternalizzato una parte della loro produzione o dei loro servizi e possono avere assunto un'ulteriore responsabilità sociale nei confronti dei loro fornitori e del personale di questi ultimi; inoltre, non bisogna dimenticare che a volte la salute economica dei fornitori dipende principalmente o totalmente da una sola grande impresa.

Il rispetto dei diritti umani, l'equità nella distribuzione del valore, la salvaguardia dell'ambiente, sono infatti da considerarsi in riferimento ai bisogni delle comunità e dei luoghi in cui si realizzano le varie fasi del ciclo economico: dall'origine della filiera fino a valle, dove il collocamento del prodotto sul mercato finale promuove e incontra la maggiore sensibilizzazione dei consumatori (Musso, Riso, 2006).

Per CSR, dunque, si intende un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa, basato su una visione relazionale della stessa¹², un'innovazione gestionale ed organizzativa per la sostenibilità dell'azienda (corporate sustainability) e del network di portatori di interessi in cui essa è inserita¹³.

¹² Cfr. Perrini F., Tencati A. (2007), "Corporate Sustainability, Strategic Management and the Stakeholder View of the Firm", *Finanza Marketing Produzione*, vol. 3, pp. 5-9.

¹³ Cfr. Pepe C. (2007), "Filieri tradizionali e filiere alternative nel commercio dei prodotti dal Sud del mondo", in Pepe C. (a cura di), *Prodotti dal Sud del mondo e mercati avanzati*.

1.2. La sostenibilità nelle filiere internazionali

La gestione della catena di approvvigionamento è una questione di crescente importanza strategica a causa dell'inasprimento della concorrenza globale, del frequente ricorso all'outsourcing di attività verso Paesi emergenti, della riduzione del ciclo di vita dei prodotti e della compressione del tempo in tutte le attività della catena di fornitura¹⁴. In questo scenario, l'attenzione del management si sta spostando dalla concorrenza tra le imprese alla concorrenza tra le catene di fornitura¹⁵. La capacità di instaurare relazioni strette e di lungo termine con i fornitori e altri partner strategici è diventato un fattore cruciale nel determinare la creazione del vantaggio competitivo.

Allo stesso tempo, i vari stakeholder, tra cui i consumatori, gli azionisti, le organizzazioni non governative, gli enti pubblici, i sindacati e le organizzazioni internazionali, stanno mostrando sempre più interesse verso le questioni ambientali e sociali legate al business internazionale. Concetti come sostenibilità della catena di fornitura, gestione ambientale¹⁶, *green procurement*¹⁷, CSR nelle catene di fornitura¹⁸ stanno ricevendo una crescente attenzione da parte dei media, del mondo accademico e del mondo delle imprese. Basti pensare che fino a poco tempo fa con il termine *Supply Chain Management* ci si rivolgeva a tematiche quali l'integrazione dei processi tra partner della catena logistica, l'efficienza dei costi della supply chain e il servizio clienti.

Potenzialità e contaminazioni tra commercio equo e solidale e commercio internazionale, FrancoAngeli, Milano.

¹⁴ Cfr. Andersen M., Skjoett-Larsen T. (2009), "Corporate social responsibility in global supply chains", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 14, n. 2, pp. 75-86.

¹⁵ Cfr. Christopher M., (2005), *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-adding Networks*, Prentice Hall, UK.

¹⁶ Cfr. Handfield R.B., Stroufe R., Walton S. (2005), "Integrating environmental management and supply chain strategies", *Business Strategy and the Environment*, vol. 14, pp. 1-19; Preuss L. (2005), "Rhetoric and reality of corporate greening: a view from the supply chain management function", *Business Strategy and the Environment*, vol. 14, pp. 123-139.

¹⁷ Cfr. Bowen F.E., Cousins P.D., Lamming R.C., Faruk A.C. (2006), "Horses for courses: explaining the gap between the theory and practice of green supply", in Sarkis J., *Greening the supply chain*, Springer, London; Vacho S., Klassen R.D. (2006), "Extending green practices across the supply chain", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, n. 7, pp. 795-821.

¹⁸ Cfr. Pedersen E.R, Andersen M. (2006), "Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships", *Journal of Public Affairs*, vol. 6, n. 3-4, pp. 228-240; Maloni M.J., Brown M.E., (2006), "Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry", *Journal of Business Ethics*, vol. 68, n. 1, pp. 35-52.

Oggi, il frequente ricorso all'outsourcing verso Paesi emergenti e in via di sviluppo ha fatto sorgere nuove preoccupazioni circa l'aspetto sociale e l'impatto ambientale della produzione, e ha portato a considerare maggiormente le questioni relative alla sostenibilità delle filiere.

Lo sviluppo delle filiere sostenibili diviene così particolarmente importante per le grandi imprese internazionali, responsabili per le buone prassi ambientali e sociali esercitate non solo all'interno delle proprie strutture, ma sempre di più anche dai loro diretti fornitori, e in definitiva nell'ambito dell'intera supply chain¹⁹.

La gestione coordinata della filiera è elemento essenziale per l'attuazione delle strategie di CSR, in particolare, quando le singole fasi possono essere gestite attraverso un impresa leader²⁰. Se è vero che ogni impresa è responsabile delle proprie azioni all'interno dei propri confini aziendali, le imprese leader di filiera hanno il dovere deontologico di usare il loro potere di coordinamento in modo responsabile e di influenzare positivamente le parti più deboli (come i fornitori dei Paesi emergenti e in via di sviluppo) per favorire la fissazione di adeguati standard ambientali e sociali e la progressiva diffusione di best practice lungo l'intera supply chain²¹.

La gestione responsabile della catena di fornitura può, quindi, essere definita come l'utilizzo, da parte di aziende virtuose, del loro potere di acquisto per influenzare un cambiamento positivo nel ciclo di produzione, attraverso la strutturazione di partnership con i fornitori, la condivisione delle responsabilità e la promozione del cambiamento e della sostenibilità (ambientale, sociale ed economica).

L'obiettivo è creare, tutelare e accrescere valore di lungo periodo per tutti gli stakeholder coinvolti nella catena del valore, oltre quello di creare le condizioni per salvaguardare l'ambiente, risparmiare risorse, eliminare o ridurre i rifiuti, migliorare produttività e vantaggio competitivo al tempo stesso²².

¹⁹ Cfr. Andersen M., Skjoett-Larsen T. (2009), op. cit.

²⁰ Cfr. Ciliberti F., Pontrandolfo P., Scozzi B. (2008), "Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective", *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, pp. 1579-1588.

²¹ Cfr. Amaeshi K.M., Osuji O.K., Nnodim P. (2008), "Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility?", *Journal of Business Ethics*, vol. 81, pp. 223-234.

²² Cfr. Porter M.E., van der Linde (1995), "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship", *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, n. 4, pp. 97-118.