

Università Cattolica del Sacro Cuore



**ALTIS**  
POSTGRADUATE SCHOOL  
BUSINESS & SOCIETY

# **Sostenibilità nella catena di fornitura**

## **Presentazione dei dati**

*Ricerca 2013-2014*

*AILOG, ADACI e ALTIS*

Laura Maria Ferri

Novembre 2014

---

# LA RICERCA

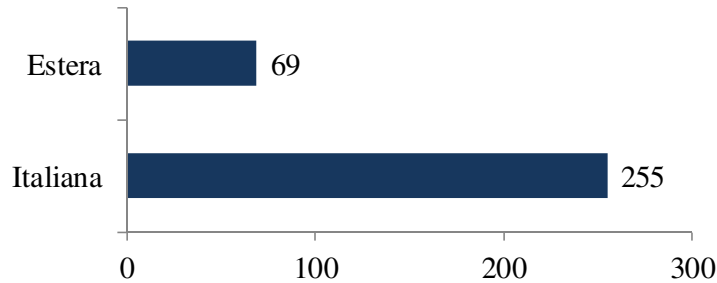
---

# Obiettivi

- 1. Qual è il grado di impegno nella gestione degli aspetti sociali e ambientali nella supply chain delle imprese operanti in Italia?*
- 2. Quali gli strumenti maggiormente utilizzati?*
- 3. Quali gli approcci emergenti?*

# Il campione e la metodologia

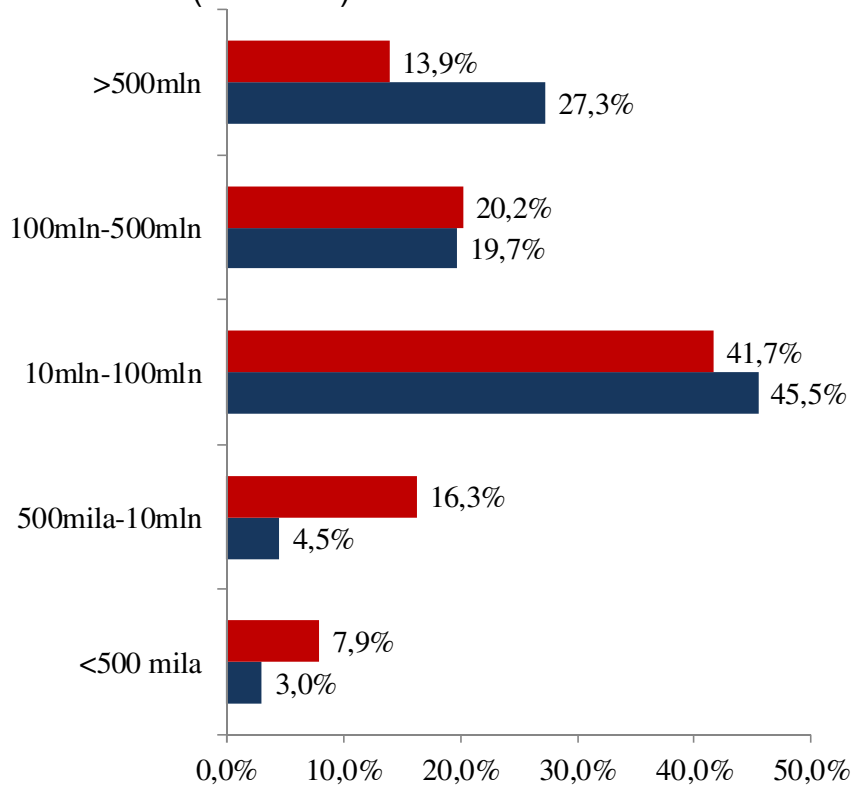
## Nazionalità



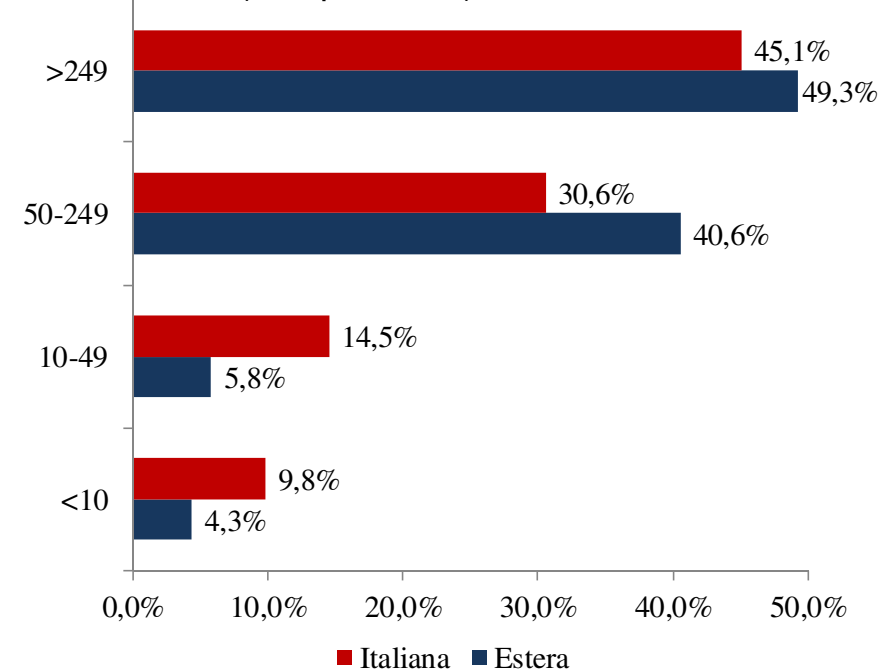
324

Questionario on-line a  
324 imprese  
operanti sul territorio italiano.

## Dimensione (fatturato)



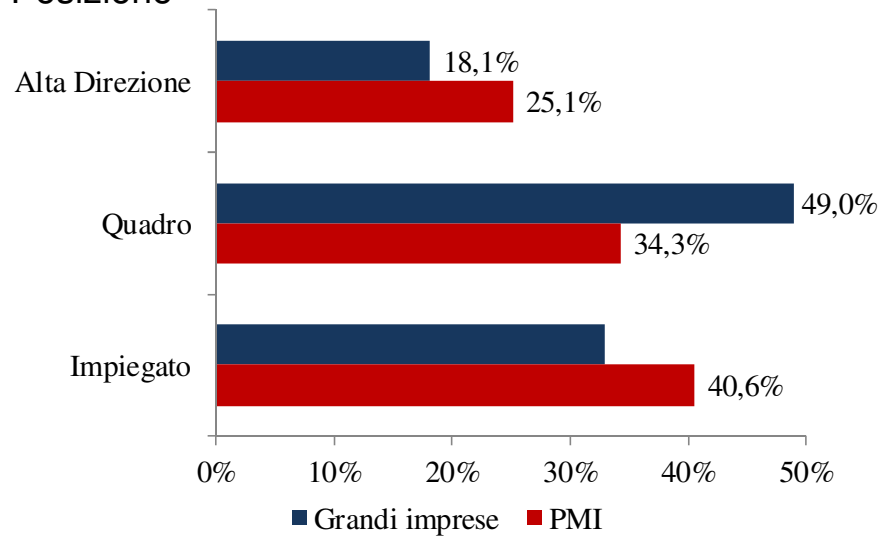
## Dimensione (n. dipendenti)



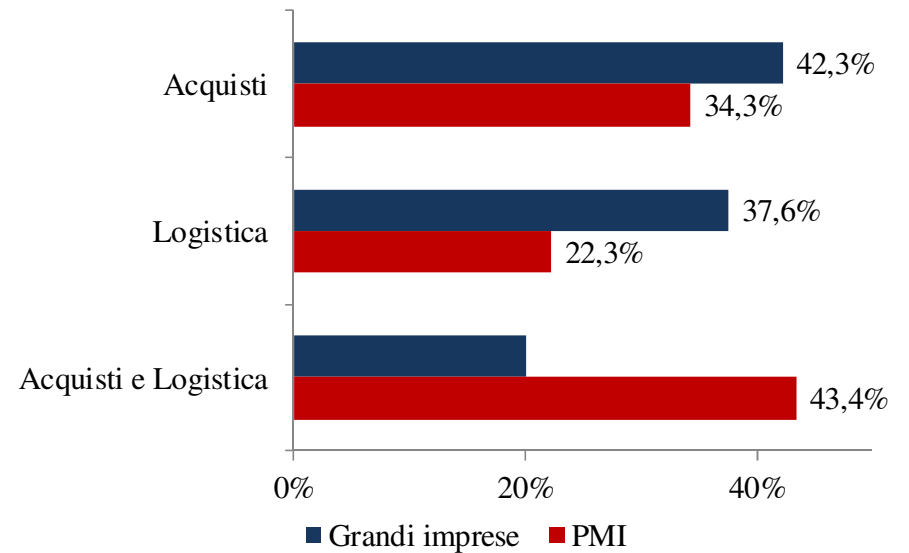
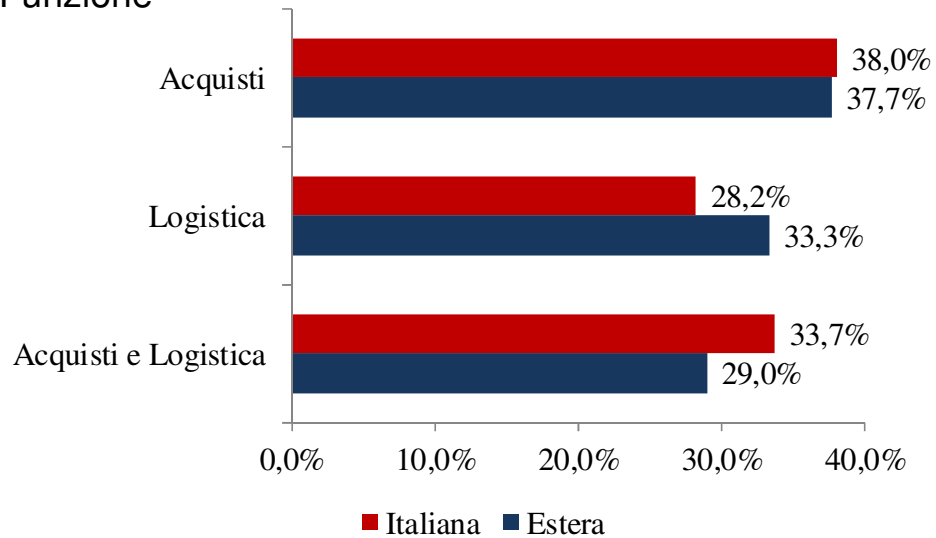
■ Italiana ■ Estera

# I rispondenti

## Posizione



## Funzione

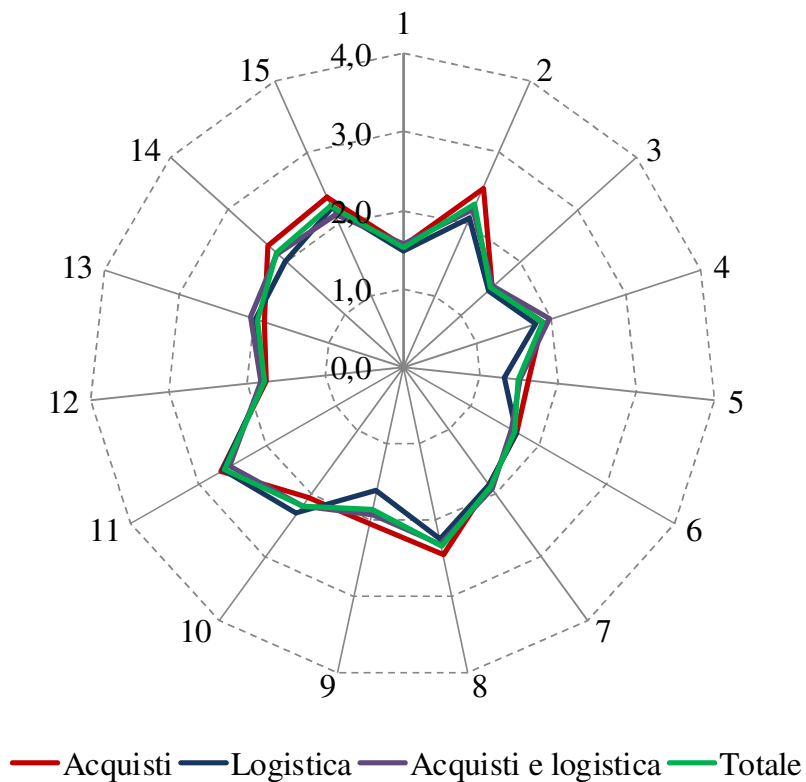


---

# **UNO SGUARDO D'INSIEME:** **Motivazioni e barriere alla gestione sostenibile**

---

# La motivazioni – per funzione



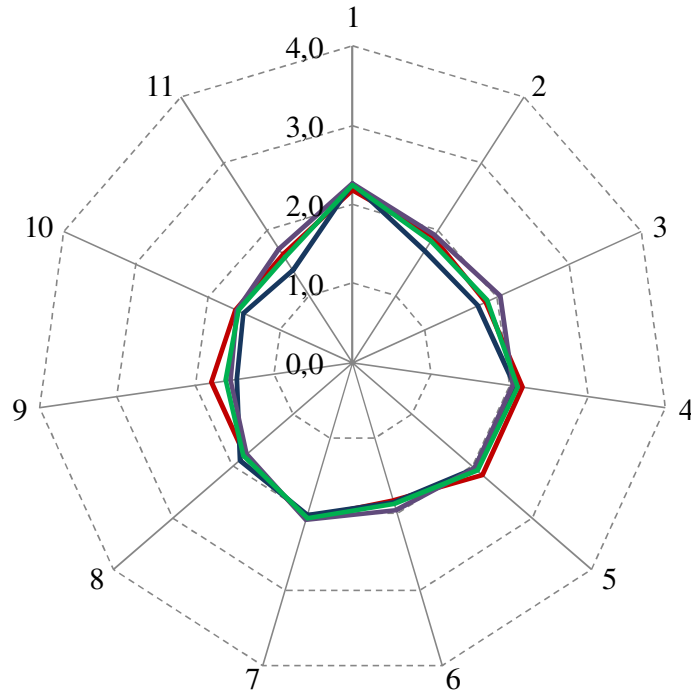
1. Aumento della quota di mercato
2. Aumento della sicurezza di processi/prodotti
3. Aumento delle vendite
4. Differenziazione del prodotto sul mercato
5. Incremento del prezzo del prodotto
6. Miglioramento dei margini di profitto
7. Miglioramento della produttività
8. Miglioramento della qualità
9. Miglioramento delle caratteristiche del prodotto
10. Miglioramento dell'efficienza
11. Miglioramento dell'immagine aziendale
12. Nuove opportunità di mercato
13. Riduzione dei costi
14. Riduzione dei rischi di non conformità
15. Riduzione dei rischi sociali/ambientali

! 0,0: non rilevante; 1,0: poco rilevante; 2,0: rilevante; 3,0: molto rilevante; 4,0: fondamentale

*L'immagine* è ancora tra le principali motivazioni, ma:

- **Acquisti**: orientamento a **sicurezza e qualità** di prodotti e processi;
- **Logistica**: attenzione maggiore agli obiettivi di **efficienza dei processi**;
- **Acquisti e logistica**: considerare maggiormente obiettivi di **qualità e immagine**.

# La barriere – per funzione del rispondente



1. Costi
2. Difficile applicazione in contesti di lavoro informale o flessibile
3. Diversità tra le leggi/standard esistenti
4. Mancanza di conoscenze/competenze adeguate
5. Mancanza di cultura organizzativa orientata alla CSR
6. Mancanza di fornitori adeguati (per standard sociali/ambientali)
7. Mancanza di integrazione strategica
8. Mancato coordinamento interno tra le funzioni aziendali
9. Mancato supporto del top management
10. Opposizione da parte del fornitore
11. Problemi con la qualità di beni/servizi

— Acquisti — Logistica — Acquisti e logistica — Totale

0,0: non rilevante; 1,0: poco rilevante; 2,0: rilevante; 3,0: molto rilevante; 4,0: fondamentale

!

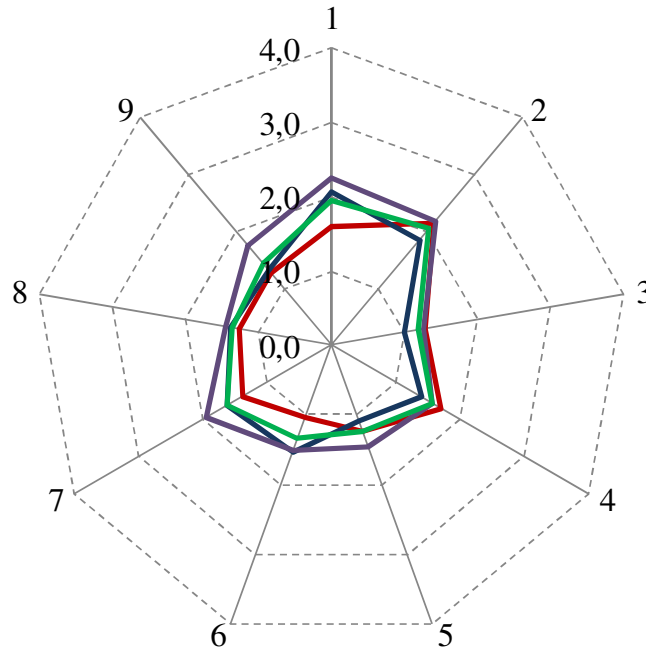
I **costi**, la **mancanza di cultura e supporto organizzativi** e le **scarse conoscenze specifiche** limitano l'impegno generale nella gestione sostenibile della supply chain.

**Acquisti**: rileva uno **scarso supporto da parte del top management**;

**Acquisti e logistica**: difficoltà determinate da **diversità di leggi e standard**.



# La collaborazione – per funzione



— Acquisti — Logistica — Acquisti e logistica — Totale

1. Alta Direzione
2. Controllo qualità
3. CSR
4. Internal Audit
5. Legale
6. Marketing/Comunicazione
7. Produzione
8. Ricerca e sviluppo
9. Risorse umane

!

**Acquisti:** tende a collaborare con **Controllo Qualità** e **Internal Audit**

**Logistica:** collabora soprattutto con **Alta Direzione** e **Controllo Qualità**

**Acquisti e Logistica:** collabora di più, soprattutto con **Alta Direzione**, **Controllo Qualità**, **Produzione** e **Risorse Umane**

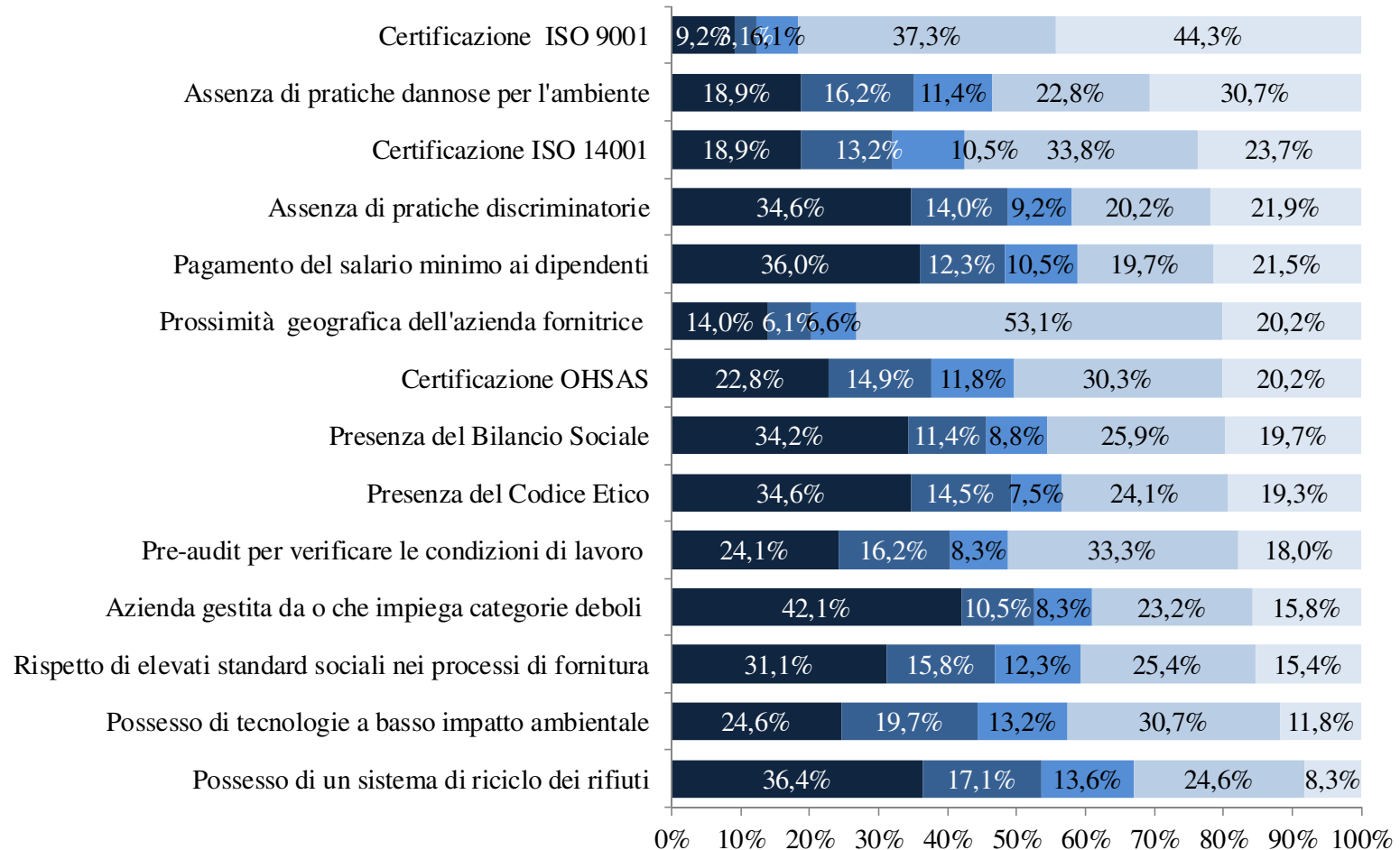
→ Iniziale percezione del legame con aspetti legati a prodotto e processo produttivo

---

# LA FUNZIONE ACQUISTI

---

# I criteri considerati nella selezione



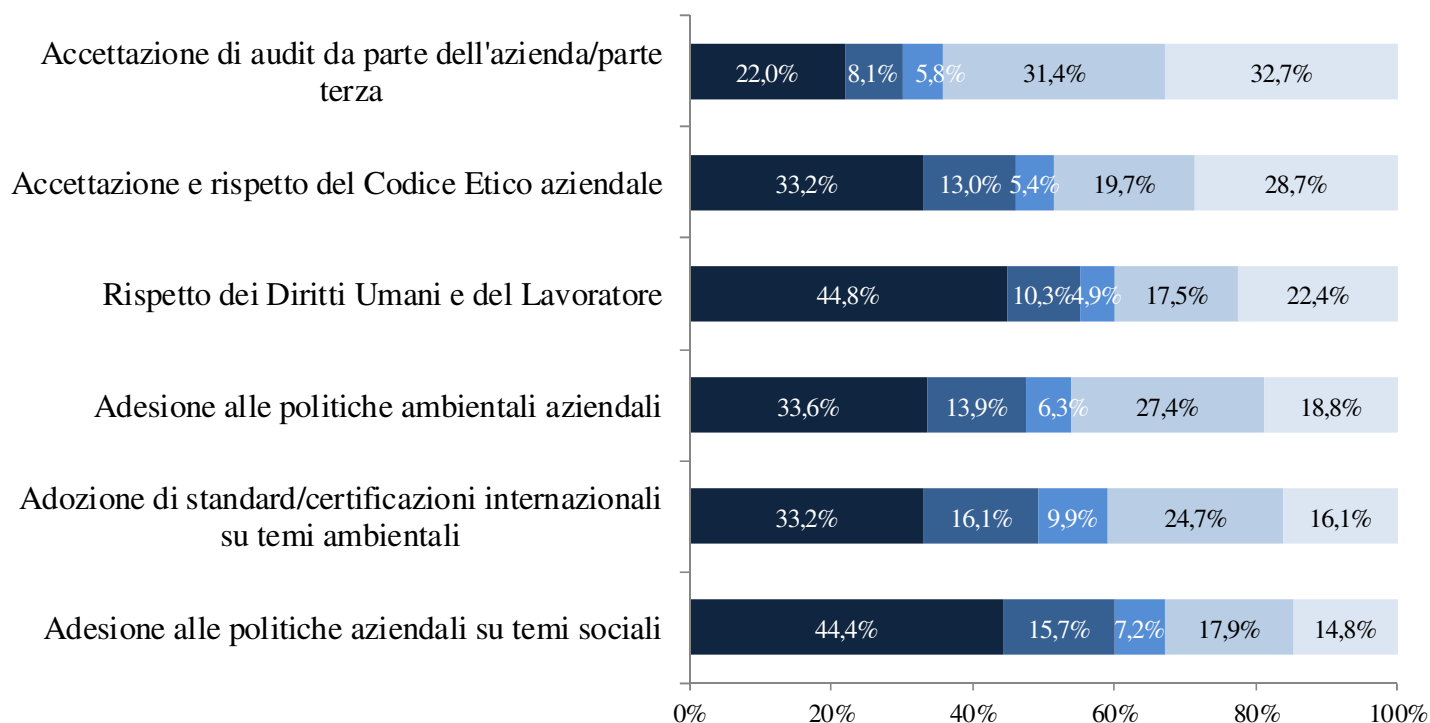
■ nessun fornitore; ■ con evidenti problemi s/a; ■ con generici rischi s/a; ■ maggior parte dei fornitori; ■ tutti

!

Le **certificazioni** sono lo strumento più utilizzato per verificare la sostenibilità del fornitore in fase di selezione.

Le imprese tendono a **non considerare la rischiosità del fornitore** in fase di selezione, a favore di un approccio più generale

# Le clausole inserite nel contratto



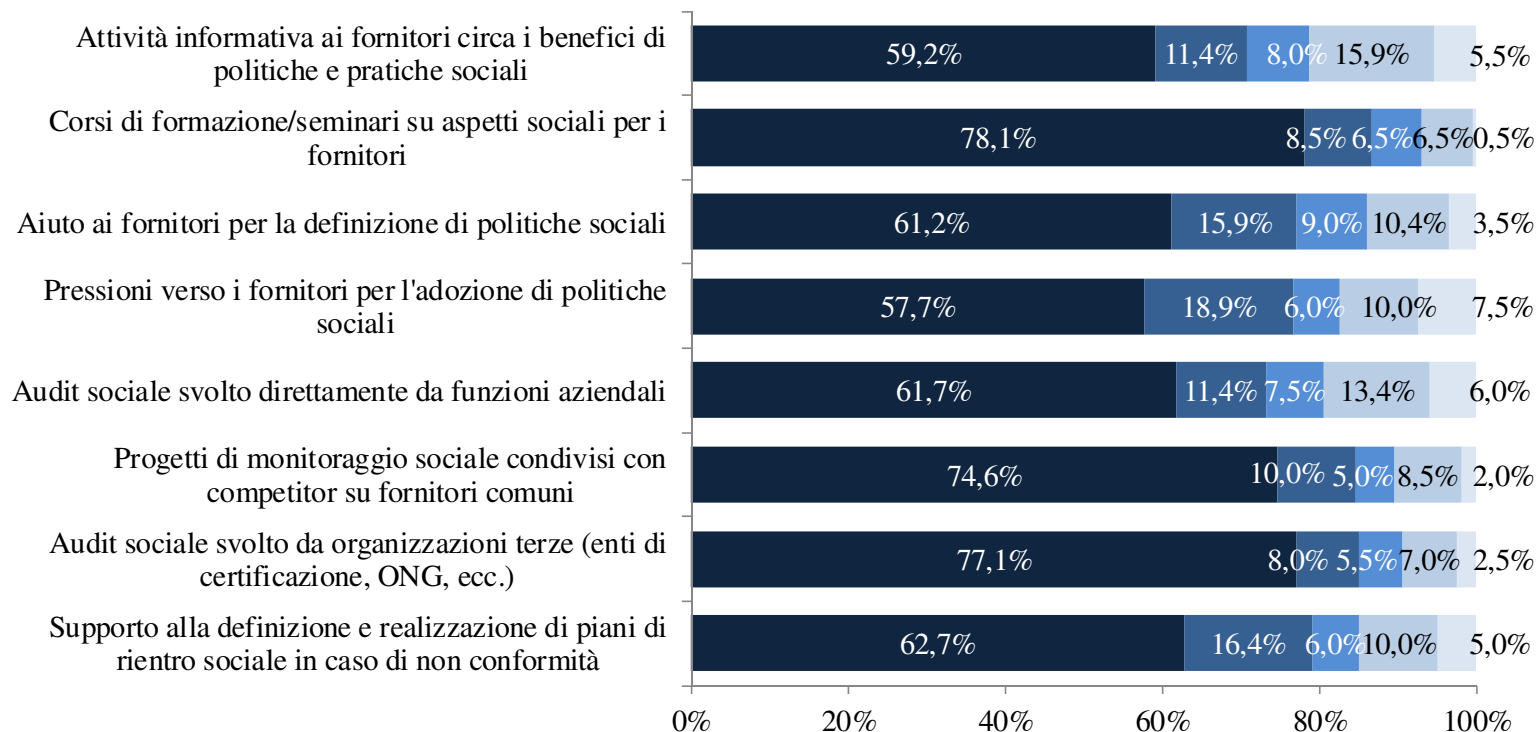
■ nessun fornitore; ■ con evidenti problemi s/a; ■ con generici rischi s/a; ■ maggior parte dei fornitori; ■ tutti

!

L'inserimento di clausole legate alla sostenibilità nel contratto è uno strumento ancora **poco utilizzato** dalle imprese.

La maggior parte vincola il fornitore **all'accettazione di audit** e del **Codice Etico**, mentre poche imprese definiscono requisiti su temi/aspetti specifici.

# Gestione degli aspetti sociali



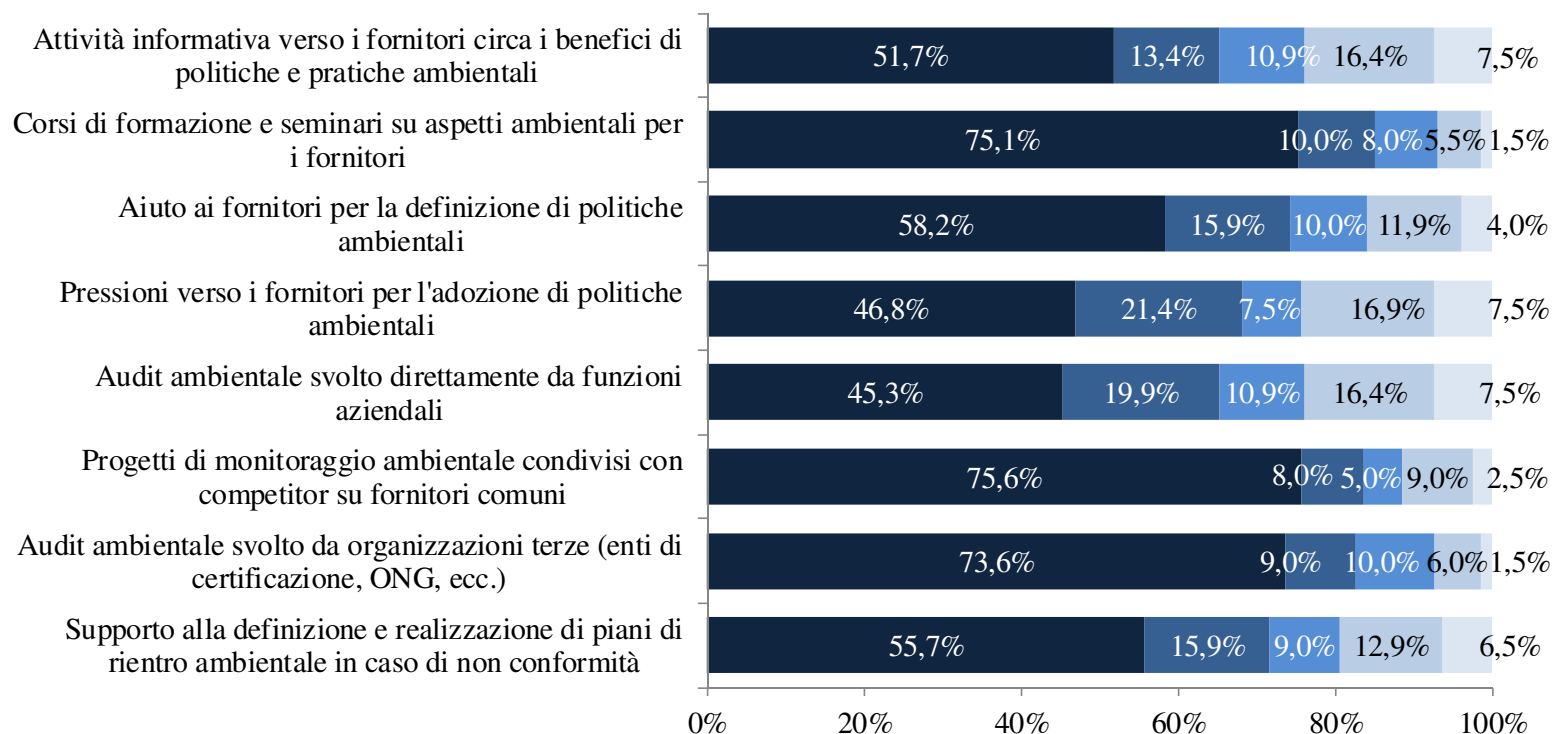
nessun fornitore;
  con evidenti problemi s/a;
  con generici rischi s/a;
  maggior parte dei fornitori;
  tutti

!

Gli aspetti sociali sono **scarsamente** oggetto di attività a favore del fornitore.

Approcci **collaborativi** sono ancora **scarsamente** considerati.

# Gestione degli aspetti ambientali



nessun fornitore;
  con evidenti problemi s/a;
  con generici rischi s/a;
  maggior parte dei fornitori;
  tutti

!

Gli aspetti ambientali sono maggiormente oggetto di attività a supporto del fornitore, soprattutto **audit**, pressioni per l'**adozione di politiche specifiche** e **attività informativa**.

Approcci **collaborativi** sono ancora **scarsamente** considerati.

# Conclusioni – Acquisti

**APPROCCIO  
STRATEGICO**

**GESTIONE DEI RISCHI**

**INNOVAZIONE o  
EFFICIENZA**

**TIPO DI RELAZIONE**

**POWER  
DEPENDENCE**

**COLLABORAZIONE**

**FOCUS**

**SELEZIONE DEL  
FORNITORE**

**INTERO PROCESSO**

**IMPATTO  
CONSIDERATO**

**AMBIENTALE**

**SOCIALE**

**CRITERIO DI  
INVESTIMENTO**

**GENERICO**

**RISCHIOSITÀ DEL  
FORNITORE**

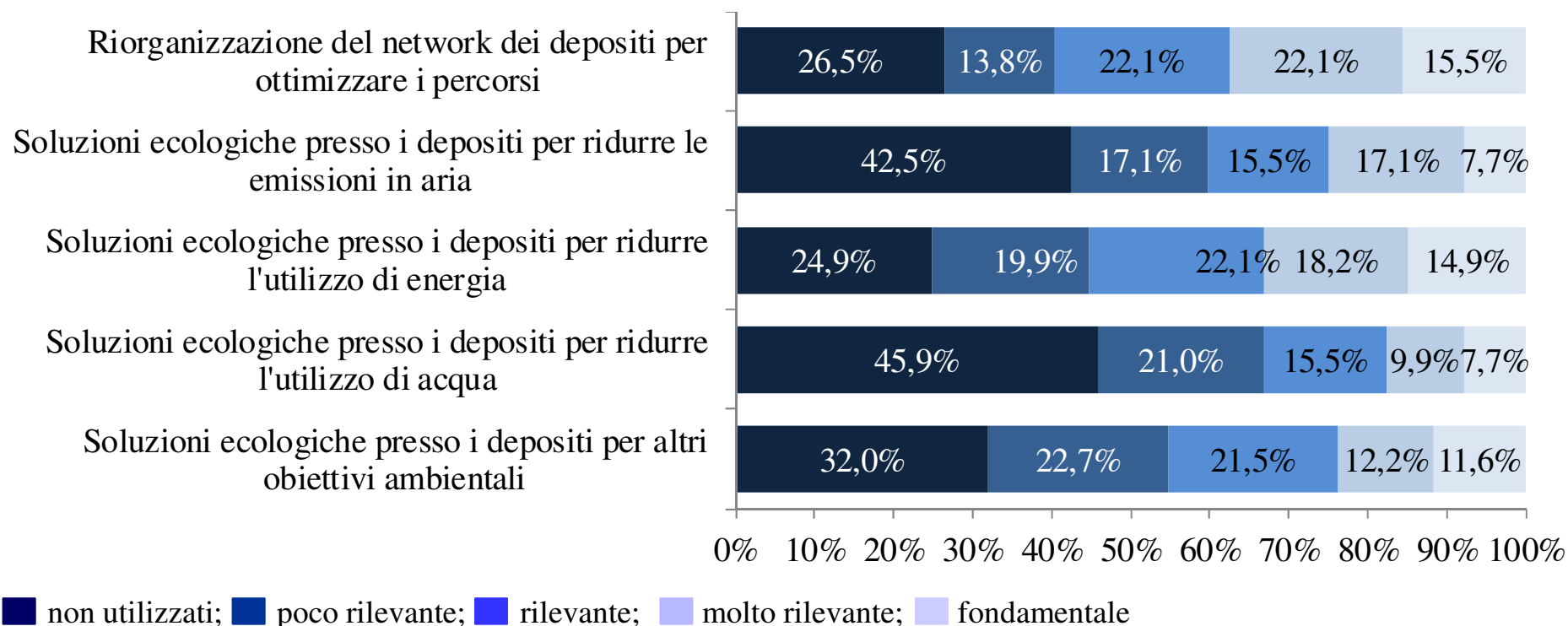
---

# LA FUNZIONE LOGISTICA

---



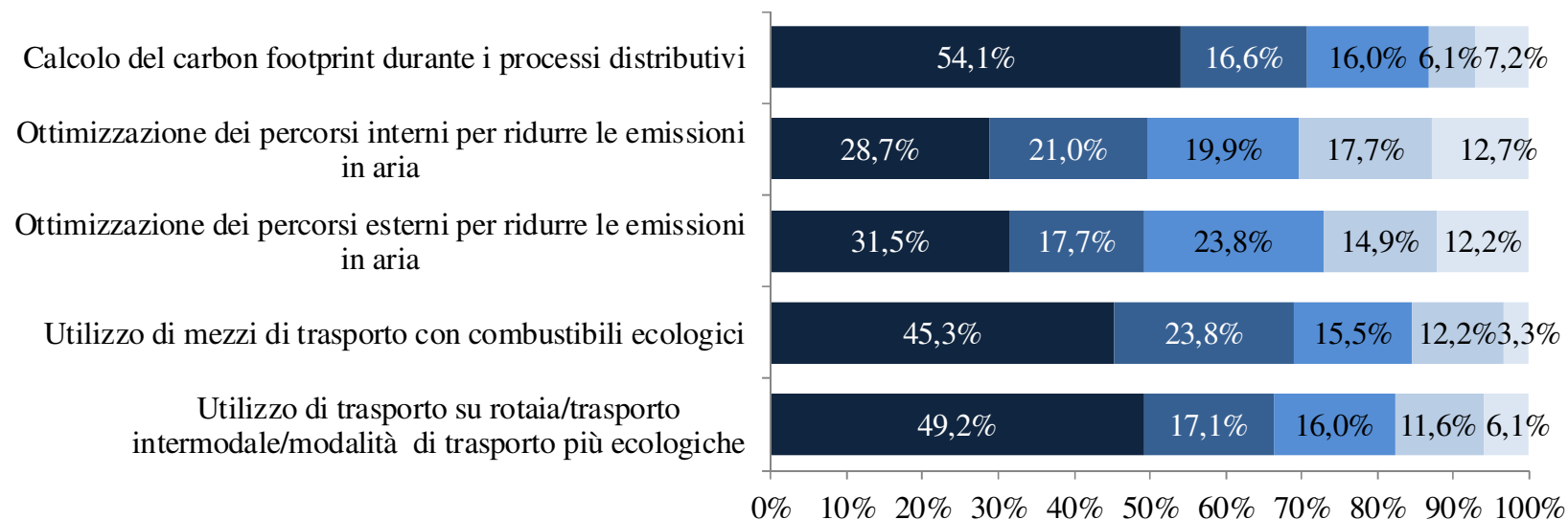
# La gestione dei depositi



!

**Risparmio energetico e ottimizzazione dei percorsi** sono temi considerati importanti per una buona gestione dei depositi dalla maggioranza del campione.

# La gestione dei trasporti



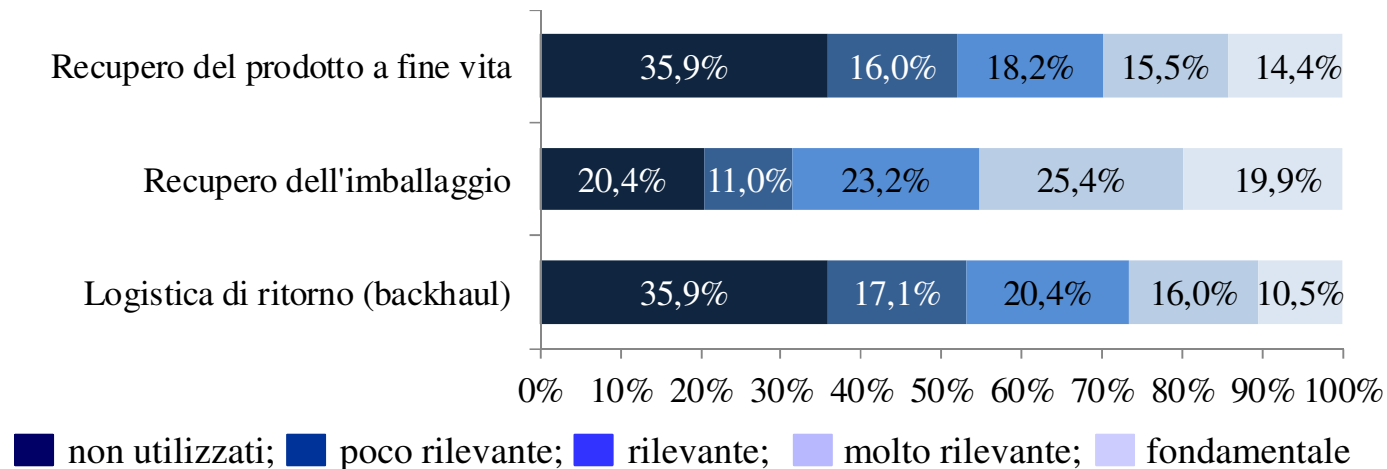
■ non utilizzati; ■ poco rilevante; ■ rilevante; ■ molto rilevante; ■ fondamentale

!

La sostenibilità nella decisione delle modalità di trasporto è principalmente considerata nella **definizione dei percorsi interni e esterni**.

**Mancano ancora considerazioni più ampie** relative alla misurazione dell'impatto ambientale dell'intero processo distributivo e all'utilizzo di modalità di trasporto alternative.

# La logistica di ritorno

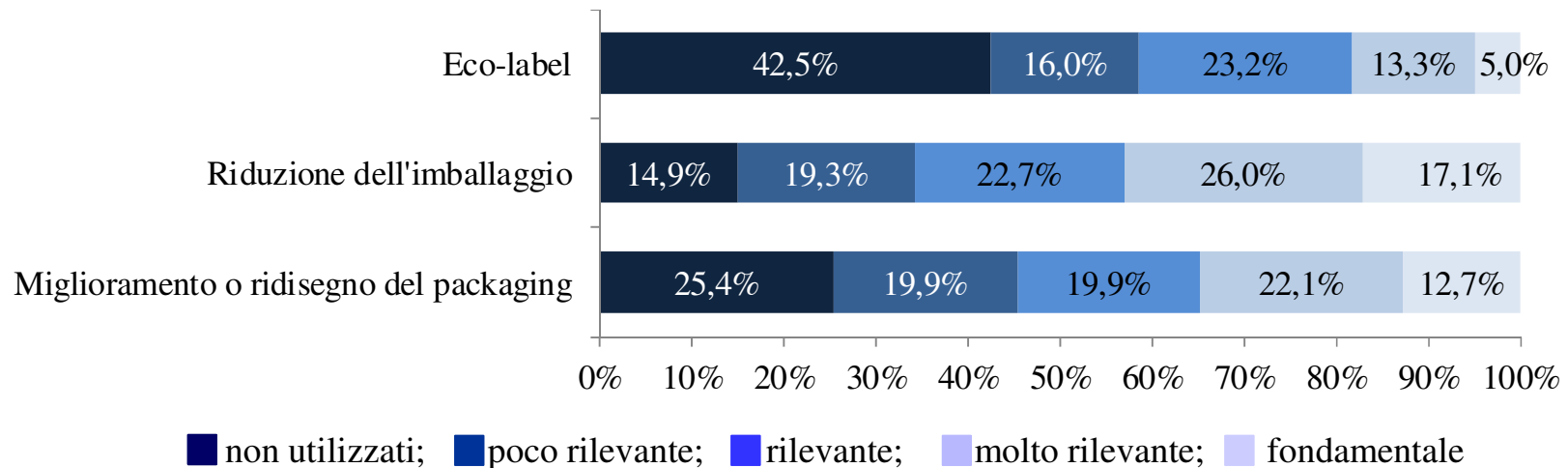


!

La logistica di ritorno è un'area **abbastanza diffusa** in tutto il campione.

L'attività di **recupero dell'imballaggio** è quella maggiormente utilizzata.

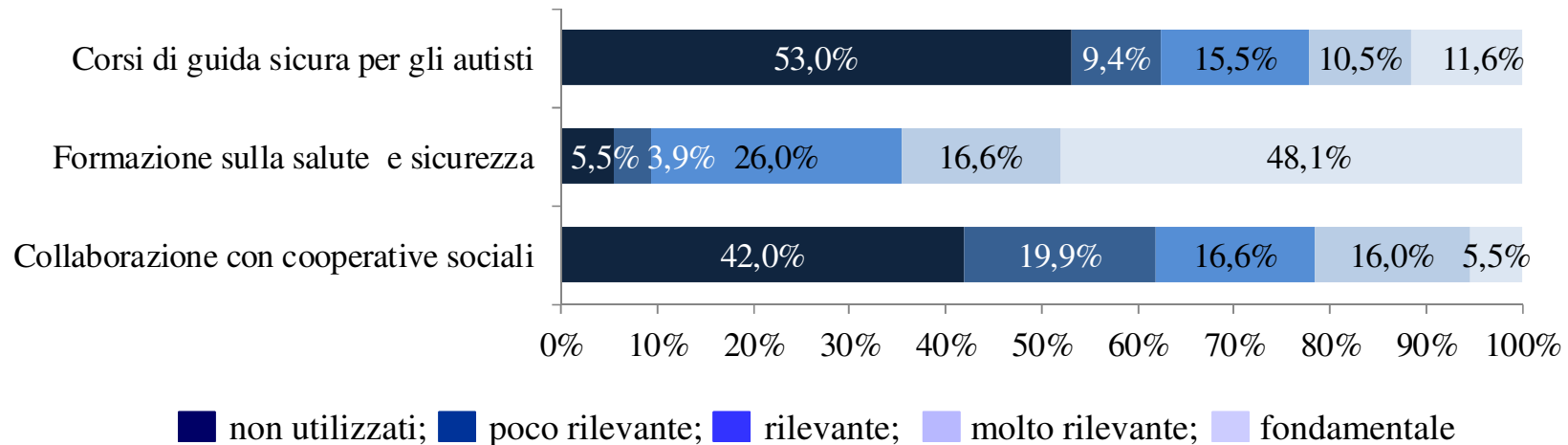
# Il packaging



!

Le imprese tendono a lavorare per **ridurre il packaging**, piuttosto che per migliorarne le caratteristiche.

# Gli aspetti sociali



!

I possibili **impatti sociali** sono ancora **poco considerati** e la gestione si limita a quanto previsto dalla legge, senza proporre approcci più ampi e innovativi.

# Conclusioni – Logistica

**APPROCCIO  
STRATEGICO**

**EFFICIENZA**

**INNOVAZIONE o  
GESTIONE DEI RISCHI**

**TIPO DI RELAZIONE**

**POWER  
DEPENDENCE**

**COLLABORAZIONE**

**FOCUS**

**PERCORSI e  
PACKAGING**

**INTERO PROCESSO**

**IMPATTO  
CONSIDERATO**

**AMBIENTALE**

**SOCIALE**

---

# CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

---

## Considerazioni conclusive

- **sviluppare le conoscenze specifiche** dei manager, al fine di fornire strumenti e competenze adeguate
- **favorire la collaborazione tra le funzioni aziendali**, per facilitare l'individuazione di nuove opportunità lungo il processo produttivo
- sfruttare le opportunità derivanti dalla **collaborazione anche con altre organizzazioni** che lavorano nello stesso territorio, nello stesso mercato o con gli stessi fornitori (condivisione costi, conoscenze, standard)
- facilitare **l'omogeneizzazione degli standard sociali** al fine di facilitare la loro integrazione lungo i processi di gestione della supply chain