

Il vero nome del rischio? Opportunità

di Luca Guzzabocca, General Manager | Right Hub

La chiusura positiva di **COP21**, la 21a Conferenza delle Parti della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sul climate change, che a Parigi a dicembre ha registrato la definizione di un accordo mondiale per contenere l'innalzamento delle temperature terrestri non oltre gli 1,5 gradi, non potrà che avere forti ricadute già nell'immediato sulla gestione delle catene di fornitura nelle imprese. È vero, il testo dell'accordo di Parigi non fa specifico riferimento alle imprese, ma queste ultime senza dubbio hanno oggi e sempre più avranno in futuro un ruolo fondamentale nel processo di cosiddetta **"decarbonizzazione" dell'economia**, cioè nel promuovere la transizione da un'economia ad alto tasso di emissioni di Co2 a un nuovo modello di sviluppo low-carbon e tendenzialmente zero-carbon. L'impegno del mondo imprenditoriale sarà determinante, infatti, per il contributo che potrà dare al raggiungimento degli obiettivi del Paris Agreement, mettendo in campo un'azione tempestiva e incisiva finalizzata alla riduzione dell'impatto ambientale delle attività di business.

A parte gli addetti ai lavori, però, **in che misura i CPO sono consapevoli dell'intensità del coinvolgimento che sarà necessario** - anzi, che è

loro richiesto sin d'ora - **in questo epocale processo di riconversione dell'economia?**

Per provare a rispondere, facciamo un piccolo passo indietro, cioè ai fondamentali di quello che si intende per **sostenibilità nella catena di fornitura e negli acquisti**. Che ha tre principali driver: **il primo è la minimizzazione del rischio; il secondo la riduzione dei costi; il terzo la crescita dei profitti**.

Partendo da questa sorta di tripartizione dell'approccio alla sostenibilità nella supply chain, è interessante notare che da una vasta e approfondita indagine di DNV-GL, realizzata nel 2014, è emerso per esempio che per il 60% dei rispondenti (più di 2mila i professionisti interpellati a livello mondiale) il primo aspetto da migliorare per la sostenibilità della catena di fornitura è proprio la valutazione e l'analisi del rischio.

Identificare e gestire i rischi, dunque, è oggi l'aspetto fondamentale da presidiare per un'impresa impegnata sul fronte della sostenibilità della catena di fornitura. Lo è per il suo business, per i suoi clienti, per gli azionisti e gli investitori, per i finanziatori, e ovviamente per il management quando quest'ultimo è dotato di una visione avveduta, non



Luca Guzzabocca

Esperienza ultra ventennale nell'area Acquisti ed Approvvigionamenti di materiali diretti, indiretti e servizi, maturata in diverse realtà industriali nazionali e multinazionali (Esa Elettronica, Gewiss, Vemer Group, Black&Decker Power Tools, Riello Group, GlaxoSmithKline, Banca Monte dei Paschi di Siena) con responsabilità sempre crescenti. Co-Fondatore e Chairman dell'associazione Italiana non-profit ACQUISTI & SOSTENIBILITÀ, fondata nel 2007, punto di riferimento in Italia per le tematiche di sostenibilità ambientale, sociale ed economica negli acquisti e lungo la catena di fornitura. Oggi è Fondatore e General Manager di RIGHT HUB srl, una start-up innovativa. Docente, formatore e testimonial di best practice sulle tematiche di strategic sourcing, tecnologie applicate agli acquisti, sostenibilità lungo la catena di fornitura, in diversi eventi e seminari, nazionali come internazionali.



Seguimi anche su
www.theprocurement.it



Video
• Right Hub - Right Business, Right World

votata allo "shortermismo" ma capace di uno sguardo strategico di lungo periodo.

Cosa vuol dire mettere al primo posto la gestione del rischio quando si parla di sostenibilità? Per spiegarlo è sufficiente ricordare pochi episodi, ma molto noti. Uno è il tragico incidente del Rana Plaza a Dacca, in Bangladesh, il 24 aprile del 2013: un disastro umano (oltre mille vittime) che ha sconvolto il mondo. Un altro, a noi molto più vicino, è l'incendio dello stabilimento-dormitorio nella "Chinatown" di Prato (la più grande d'Europa) il primo dicembre del 2013. E si potrebbe continuare a lungo nell'elenco di casi legati alla "mala gestio" della catena di fornitura, sia verso i lavoratori, sia verso l'ambiente. Situazioni, accadimenti, tragedie che creano danni a persone, ambiente, intere comunità. E ovviamente alle imprese che ne sono dirette responsabili, con conseguenti impatti negativi su loro conto economico e, forse ancor peggio, sulla loro reputazione. Anche perché consumatori e investitori sono sempre più attivi e reattivi di fronte a imprese che macchiano la loro storia con episodi del genere. Nel 2006 il fondo sovrano norvegese, il più grande al mondo, si è ritirato per un valore di 414 milioni di Euro dall'investimento in azioni di Wal-Mart, accusata di sfruttamento del lavoro minorile nella produzione di alcuni prodotti presso i fornitori. Mentre a Mattel, nel 2007, la campagna di ritiro dei giocattoli con vernici al piombo è costata 110 milioni di dollari.

Come gestire questi **rischi** (e potenziali danni) **sociali, ambientali, economici, reputazionali?** Una buona gestione

dell'impresa e della sua catena di fornitura è il punto di partenza, la chiave che permette di trasformare questi rischi in opportunità. Nei fatti, non a parole.

Fra i casi positivi, anch'essi per fortuna innumerevoli, vengono in mente ad esempio quello di Patagonia, famoso brand americano dell'abbigliamento sportivo outdoor (è una B Corp, una società "for benefit", tipologia che l'ultima legge di Stabilità ha introdotto anche in Italia), espressione con il suo fondatore di una vera, convinta, trasparente gestione della catena di fornitura. Dove appunto **la gestione del rischio è gestione di opportunità**, che possono prendere il nome di innovazione di prodotto con l'utilizzo di materiali nuovi a basso impatto ambientale e ad alto impatto sociale. In Italia cito due importanti casi di piccole aziende. La prima è Palm, produttrice di pallet e imballi in legno, guidata da un imprenditore visionario, l'altra è Saponificio Gianasso, produttore di saponi e olii: entrambe sono fortemente impegnate nel limitare il rischio del loro impatto ambientale e sociale lungo la catena di fornitura e non solo. E hanno saputo trasformare, con un attento e costante lavoro di anni, la gestione del rischio in un'opportunità di migliorare la reputazione, di accrescere

la motivazione e la partecipazione dei loro dipendenti, di sviluppare nuovi filoni di business.

Ma alla fine, è unicamente un cinico fatto d'impatto economico a contare nella gestione del rischio lungo la catena di fornitura? Adottare la prospettiva di cui si è parlato potrebbe forse farlo sembrare. Ma, a ben guardare, non è forse più veritiero e allo stesso tempo denso di significato riconoscere che chiunque di noi, CPO e imprese, dovrebbe agire e reagire per raggiungere, sostenere, favorire il "bene comune", nella consapevolezza che questa strada non diverge ma anzi converge, se osservata nella corretta prospettiva (il lungo periodo, di nuovo), con quella che mira al perseguimento di interessi e obiettivi di business? Anche prima di Cop21 c'è stato chi, e con non poca autorevolezza, ha ricordato al mondo l'importanza improrogabile di questo impegno: il riferimento è ovviamente a Papa Francesco e alla sua Enciclica "Laudato sii".

Solo **un buon equilibrio tra obiettivi sociali e ambientali e profitti di business ci garantirà un futuro sereno. O, più semplicemente, un futuro**. I CPO possono essere fra i principali attori protagonisti di questo scenario, in virtù delle potenti leve strategiche di cui dispongono: numero dei fornitori, potere contrattuale, ampiezza geografica delle forniture, tipologia e quantità di prodotti, beni, materie prime, servizi, ecc. ecc.

E ricordiamoci: per assicurarsi una catena di fornitura sostenibile, e un'assenza di rischio per la propria impresa e la comunità, non basta far firmare un pezzo di carta ai fornitori. ■