

## Capitolo I

# La sostenibilità nelle *supply chain* globali: principali elementi conoscitivi

**Sommario:** 1. Le *global value chain* e le *global supply chain*: un inquadramento concettuale. – 2. Le sfide della sostenibilità nelle *supply chain* globali. – 3. Il ruolo della *governance* della sostenibilità nelle *supply chain* globali. – 4. I *Voluntary Sustainability Standard* (VSS) come meccanismo di *governance*. – 5. Trasparenza e tracciabilità nelle *supply chain* globali: il ruolo delle tecnologie digitali.

### 1. Le *global value chain* e le *global supply chain*: un inquadramento concettuale

Espressioni come “*global value chain*” e “*global supply chain*” sono divenute ormai da anni largamente presenti negli studi afferenti a diverse discipline – dall’*international business e management*, allo *strategic management*, all’economia – sulla spinta della crescente globalizzazione della produzione e del commercio. La letteratura sul tema appare ancora piuttosto frammentata (Dimitropoulos *et al.*, 2023); inoltre, tali concetti vengono sovente utilizzati come sinonimi, anche se originano da filoni di ricerca differenti e si collocano su piani di analisi diversi.

Il concetto di catena globale del valore è emerso dapprima nella letteratura economica (Gereffi *et al.*, 2005) e si riferisce all’insieme delle attività necessarie per trasformare la materia prima in un prodotto per l’utente finale, mediante fasi intermedie di lavorazione che aggiungono valore ad ogni passaggio, evidenziando la localizzazione geografica dei diversi attori che le realizzano e le rela-

zioni tra di essi<sup>1</sup>. Elementi fondamentali della catena sono pertanto: la struttura input-output che ne lega i vari nodi, la dimensione territoriale – ovvero la dispersione geografica – il contesto istituzionale in cui la catena è inserita – e la struttura di *governance*, all'interno della quale è sovente possibile individuare un'impresa guida.

Per quanto riguarda la *governance* della catena, essa è il risultato di tre fattori: la complessità delle transazioni che avvengono all'interno della catena, la possibilità di standardizzare e codificare tali transazioni per ridurre la complessità e le capacità possedute dai fornitori di soddisfare le necessità e le richieste della catena. In base a questi tre fattori, si distinguono cinque modelli di *governance*: rapporti di mercato, catene modulari, catene relazionali, catene vincolate (*captive*) e coordinamento gerarchico.

A prescindere dal tipo di modello, all'interno di ciascuna catena, il valore viene creato ed appropriato secondo modalità che riflettono l'organizzazione e il controllo dei vari nodi, ovvero il "potere".

A partire da ciò, Gereffi (1999) distingue due tipi di catene del valore, che si sono affermate storicamente a partire dagli anni Settanta:

- le catene guidate dal produttore (*producer-driven*), tipiche dei settori a maggiore intensità di capitale, come il settore automobilistico;
- le catene guidate dal compratore (*buyer-driven*), tipiche dei settori a maggiore intensità di lavoro, come quello agro-alimentare.

All'interno di una catena globale del valore, che fornisce una visione dei processi a livello di settore/industria, si collocano le *supply chain* delle singole imprese partecipanti, ciascuna delle quali descrive i flussi fisici e i flussi informativi gestiti da un'impresa con i propri fornitori e clienti. Quando questi ultimi sono localizzati in Paesi diversi, si parla di *supply chain globale* (Koberg e Longoni, 2019), che pertanto può includere due ambiti fondamentali: *global sourcing* e *global distribution*, oltre che l'eventuale rete di produzione che un'impresa può dislocare all'estero (Cagliano *et al.*, 2008; Caniato *et al.*, 2013).

Esiste una connessione tra catena globale del valore e *supply*

---

<sup>1</sup>Un'analisi approfondita del concetto di *global value chain* e dell'evoluzione degli studi su di esso non rientra negli scopi del presente lavoro; per approfondimenti, si vedano: Kano *et al.*, 2020; Kano, 2018.

*chain* globale, in quanto la struttura della prima condiziona la seconda (si pensi al caso in cui i fornitori di determinate materie prime siano concentrati in alcune aree geografiche), costituendo il contesto entro cui la seconda si crea e si gestisce (Kalchschmidt *et al.*, 2016). Pertanto, considerare la prospettiva della catena globale del valore consente agli studiosi di *supply chain management* di comprendere meglio il contesto che può esercitare un'influenza sulle scelte delle singole imprese. D'altro canto, l'integrazione della prospettiva della gestione della *supply chain* (SCM – *supply chain management*) in quella delle catene globali del valore, può dare un utile contributo per spiegare le dinamiche all'interno di queste ultime, fornendo una visione più micro e *firm-centric*.

L'integrazione tra le due prospettive appare ancor più utile per studiare il complesso tema della sostenibilità: da un lato, infatti, la prospettiva della catena globale del valore consente di mappare come le diverse attività sono distribuite geograficamente e tra i diversi attori, rendendo possibile una chiara visione di quali attività e quali impatti possono essere imputati a specifici nodi della catena, quali sono i colli di bottiglia e quali possono essere le forme di *governance* più efficaci per lo sviluppo sostenibile della stessa (De Marchi e Gereffi, 2023); dall'altro lato, la prospettiva del *supply chain management* consente di “calare” nella realtà di ciascuna impresa e delle relazioni tra essa e i propri clienti e fornitori, le problematiche di sostenibilità e di individuare le strategie e gli strumenti più opportuni per risolverle. La sostenibilità è una questione, non della singola impresa, ma di tutta la catena in cui è inserita e la si può gestire efficacemente soltanto considerando quest'ampia prospettiva.

Le Linee Guida Ocse per le imprese multinazionali hanno riconosciuto da tempo che “l'impresa è responsabile sia dell'impatto negativo che essa ha, in prima persona, sui lavoratori, l'ambiente e le popolazioni ecc., sia, in diversa misura, di quelli direttamente riconducibili alle sue attività, prodotti o servizi nelle relazioni commerciali e nella catena di fornitura globale. Inoltre, essa è chiamata ad incoraggiare, per quanto possibile, i propri partner commerciali, compresi fornitori e subcontraenti, ad applicare principi di comportamento imprenditoriale responsabili, con particolare riferimento ai rapporti inerenti alla catena di fornitura”<sup>2</sup>. Parallelamente anche in

---

<sup>2</sup>Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali, 2011 (<http://mne.guidelines.oecd.org/>).

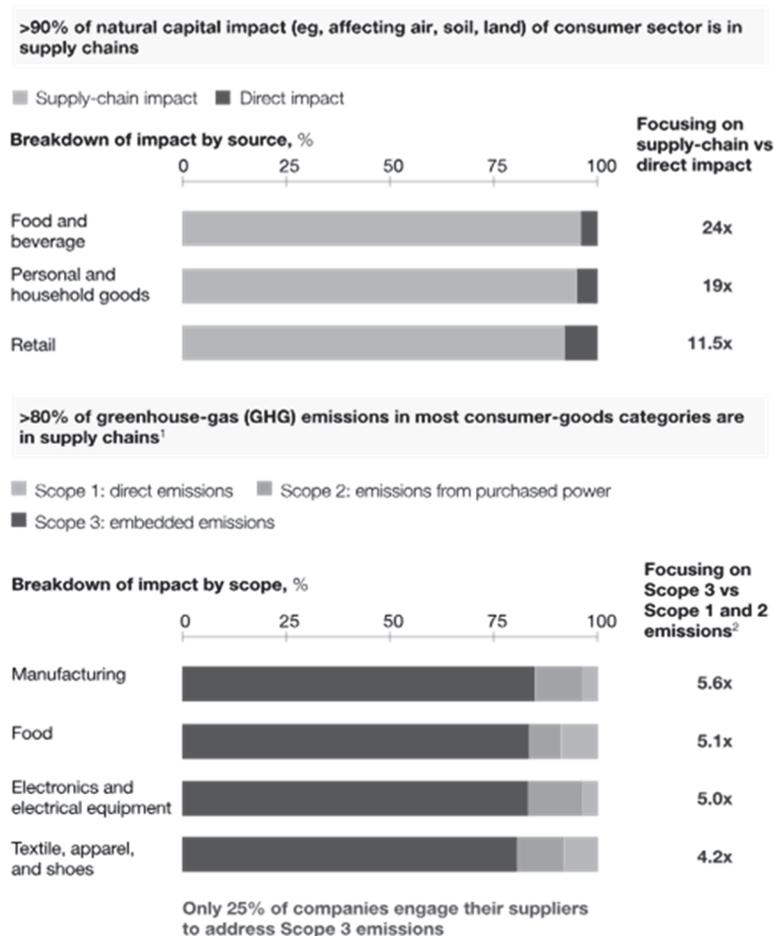
letteratura ormai numerosi studiosi hanno sottolineato la necessità di adottare una visione più ampia rispetto alla singola impresa e alla relazione diadica cliente-fornitore, quando si tratta di indagare le tematiche connesse alla sostenibilità (Huang *et al.*, 2022; Sauer and Seuring, 2018; Frostenson and Prenekert, 2015).

Non può sfuggire infatti che gran parte degli impatti associati alle imprese produttrici di beni di consumo si producono lungo la *supply chain* più che nelle attività dirette svolte dalle imprese “finali” (si veda in proposito la figura 1).

Recentemente, con l'integrazione degli obiettivi di sostenibilità all'interno degli studi di *supply chain management*, si è iniziato a parlare di creazione di “valore sostenibile” nella catena di fornitura (Schilling e Seuring, 2021). Di tale valore possono beneficiare diversi *stakeholder*, non soltanto gli attori che ne fanno parte. Pertanto, la creazione di valore sostenibile richiede necessariamente un approccio che vada oltre la singola organizzazione (livello micro), per comprendere l'intera catena di fornitura (livello meso), fino ad arrivare ad un approccio che consideri anche attori esterni alla catena, come possono essere la società civile, il governo, enti non governativi, ecc. (livello macro). In particolare, tale ultima categoria di attori può assolvere a quattro ruoli diversi nella gestione della sostenibilità (Carmagnac, 2021):

- un “ruolo di istigazione”, ovvero di stimolo all'adozione di pratiche sostenibili tramite l'implementazione di campagne finalizzate a creare consapevolezza sulle problematiche di sostenibilità e l'esercizio di pressioni normative;
- un “ruolo di supporto”, tramite l'offerta di servizi di formazione e lo sviluppo di standard volontari di sostenibilità;
- un “ruolo di facilitatori”, ovvero di connettori tra i vari nodi della *supply chain*, che altrimenti avrebbero difficoltà a dialogare, e di promotori di iniziative congiunte tra i diversi attori;
- un “ruolo di leadership” nella gestione dell'intera catena e nella promozione delle innovazioni volte alla sostenibilità.

Figura 1. – Impatto ambientale e *supply chain*



Fonte: McKinsey&Company, 2016: 4.

Sulla scia di questa evoluzione, a partire dai primi anni duemila, emerge il tema della “*supply chain* sostenibile” (Rajeev *et al.*, 2017), definita come la gestione dei flussi fisici, informativi e di capitale, e la cooperazione tra le imprese della *supply chain*, tenendo conto di tutte e tre le dimensioni dello sviluppo sostenibile (economico, sociale ed ambientale), derivanti dalle richieste di clienti e *stakeholder* (Ahi e Searcy, 2013: 339; Seuring e Muller, 2008: 1700). La letteratura sul tema è cresciuta in misura significativa

negli ultimi anni<sup>3</sup>: inizialmente focalizzata soprattutto sugli aspetti ambientali, più recentemente ha iniziato ad inglobare anche quelli sociali ed economici, secondo una prospettiva maggiormente in linea con il concetto di sviluppo sostenibile introdotto dal rapporto Brundtland nel 1987. Quest'ultimo ha segnato l'inizio di un cambio di paradigma, sottolineando la necessità di un bilanciamento tra le dimensioni, sociale, economica ed ambientale, secondo un approccio olistico ed integrato. Nella figura 2 vengono illustrate le principali tappe del processo di sviluppo della sostenibilità a livello internazionale e di cui il rapporto Brundtland rappresenta un momento fondamentale.

**Figura 2.** – Le principali tappe del processo dello “sviluppo sostenibile”



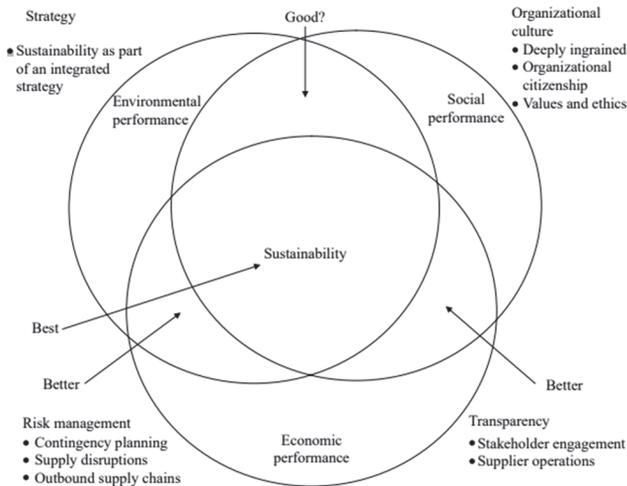
Fonte: nostra elaborazione.

<sup>3</sup> Numerose revisioni della letteratura sono state pubblicate negli ultimi anni sul tema ed anche una revisione delle revisioni della letteratura (*tertiary literature review*), a testimonianza della ricchezza di studi e della dinamicità di tale area di ricerca. Per approfondimenti sull'evoluzione dell'area, si possono utilmente consultare: Khan *et al.*, 2021; Carter *et al.*, 2020; Martins e Pato, 2019; Rajeev *et al.*, 2017; Massaroni *et al.*, 2015.

La *sostenibilità nella supply chain* consiste quindi in una gestione responsabile, dal punto di vista sociale, ambientale ed economico, di tutti i processi di approvvigionamento, produzione e distribuzione implementati direttamente dall'impresa o ad essa riconducibili mediante l'attività di fornitori e clienti.

Vengono individuati quattro elementi fondamentali nell'ambito della gestione della sostenibilità nella *supply chain*, come illustrato nella figura 3:

**Figura 3.** – Elementi fondanti della gestione sostenibile della *supply chain*



Fonte: Carter e Roger, 2008: 369.

- la strategia, nel senso che le iniziative di sostenibilità devono essere integrate nella visione strategica complessiva;
- la capacità di individuare e gestire i rischi ambientali, sociali ed economici, che possono emergere all'interno della *supply chain*;
- una cultura con elevati standard etici, profondamente radicata nell'organizzazione, insieme al rispetto per la società e l'ambiente naturale;
- la trasparenza, intesa, non soltanto come disclosure verso gli *stakeholder*, ma anche come coinvolgimento attivo delle parti interessate; essa permette la tracciabilità e la visibilità sulle operazioni lungo la catena, sia a monte, sia a valle.

La situazione ottimale si verifica quando tutte e quattro questi elementi sono presenti, ma come si avrà modo di approfondire più avanti, non poche sono le complessità che ne ostacolano o impediscono l'effettiva implementazione, specialmente nel caso delle catene globali, che presentano molteplici sfide.

## 2. Le sfide della sostenibilità nelle *supply chain* globali

Perseguire la sostenibilità nelle *supply chain* globali (SCG) presenta alcune sfide aggiuntive rispetto alle situazioni in cui la *supply chain* è contenuta entro i confini di un Paese. Le SCG sono complesse, composte da diverse organizzazioni disperse su più livelli e in diversi luoghi. La partecipazione ad una SCG espone l'impresa a maggiori rischi finanziari e di fornitura, oltre che ad un più elevato rischio reputazionale, poiché condotte irresponsabili da parte degli altri attori della catena si possono ripercuotere anche sulla sua reputazione, come alcuni casi di grandi multinazionali hanno mostrato in anni recenti<sup>4</sup>. Tali rischi, ma anche le difficoltà, connesse alla gestione della sostenibilità nelle *supply chain* globali sono particolarmente significativi, quando parte della catena è localizzata nei Paesi in via di sviluppo, dove emergono varie problematiche legate sia al contesto di mercato (mancanza di infrastrutture logistiche ed informatiche, e di forza lavoro qualificata, scarso accesso alle risorse finanziarie, ecc.), sia al contesto politico-normativo (ad esempio, instabilità politica, insufficienti tutele regolamentari, inefficienza dei servizi pubblici), sia al contesto socio-culturale (difficoltà nell'assicurare il rispetto dei contratti, sfiducia nelle istituzioni, elevata eterogeneità culturale, prevalenza di relazioni informali, ecc.) (Lashitew *et al.*, 2021).

Innanzitutto, la distanza geografica tra i luoghi di produzione e i

---

<sup>4</sup> Si pensi al caso della Nike, quando negli anni Novanta sono state documentate pratiche di lavoro illecite nelle fabbriche dei propri fornitori in Indonesia, Pakistan e Vietnam; o della Timberland in Cina dove è stato scoperto l'utilizzo di minori, sottopagati e in condizioni non dignitose, nelle fabbriche di produzione delle scarpe; o ai colossi dell'elettronica di consumo – Apple, Samsung – accusati di aver acquistato cobalto estratto dalle miniere, sfruttando il lavoro minorile; o al caso più recente della multinazionale Shein ([https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2022/10/24/news/shein\\_moda\\_low\\_cost\\_inchiesta\\_channel4\\_sfruttamento\\_lavoratori\\_fabbrica\\_cina-371040825/](https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2022/10/24/news/shein_moda_low_cost_inchiesta_channel4_sfruttamento_lavoratori_fabbrica_cina-371040825/)).

luoghi di consumo dei prodotti, si traduce in una distanza cognitiva sulle problematiche ambientali, sociali ed economiche tra i vari attori che partecipano alla *supply chain*, per cui gli attori più a valle non sono consapevoli delle problematiche che gli attori più a monte devono affrontare e viceversa. La comunicazione e la tracciabilità dei flussi fisici lungo la catena sono più complesse, a causa delle minori interazioni dirette tra gli attori (Boström *et al.*, 2015). In non pochi casi i manager non conoscono nemmeno i fornitori al di là di quelli di primo livello (Carter *et al.*, 2015). Oltre alla distanza geografica, anche la distanza culturale rende particolarmente sfidante il dialogo e ancor di più la collaborazione tra i vari attori, che tanto sarebbe importante per affrontare le complesse sfide della sostenibilità. Gli elementi culturali possono inoltre creare aspettative divergenti riguardanti la sostenibilità tra acquirenti e fornitori (Wu e Pullman, 2015). Implicazione di ciò è il formarsi di una asimmetria informativa tra gli attori – interni ed esterni alla catena – la quale potrebbe essere ridotta, agendo sulla *trasparenza* lungo tutta la catena. In tal senso, la trasparenza rappresenta un modo per trasferire il potere dalla singola impresa agli *stakeholder*, riducendo l'asimmetria informativa che esiste tra di loro e consentendo a questi ultimi di valutare in maniera più consapevole i prodotti e la condotta della stessa (Martinez e Crowther, 2008).

Anche l'obiettivo di aumentare la trasparenza non è però esente da rischi e può condurre ad implicazioni negative inattese (McGrath *et al.*, 2021). Da un punto di vista operativo, la trasparenza implica la definizione di un set di criteri e di requisiti, che devono poi essere implementati e verificati; questo potrebbe richiedere procedure sofisticate di misurazione, analisi, monitoraggio e reporting, e/o l'acquisto di nuove tecnologie: è evidente che gli attori più piccoli, specie quelli localizzati nei Paesi in via di sviluppo, potrebbero essere svantaggiati e di fatto l'incremento della trasparenza finire per rafforzare ulteriormente la posizione degli attori più grandi e già dotati di un forte potere di mercato. Al di là delle implicazioni “nascoste” e “perverse” della trasparenza, i risultati di vari studi sulla relazione tra trasparenza nelle *supply chain* internazionali e performance ambientale sono poco chiari e contraddittori (Mol, 2015). In sostanza, l'impatto della trasparenza dipende da quali informazioni vengono rese disponibili, da come vengono rese disponibili, a chi e per quali scopi (Gardner *et al.*, 2019). Differenze nella disponibilità delle informazioni e nell'accesso che i vari attori hanno alla

stessa informazione, possono avere significative implicazioni nel modo in cui le decisioni sono prese e nella distribuzione dei benefici derivanti da tali decisioni.

Le dinamiche all'interno delle *supply chain* globali sono fortemente influenzate dalle relazioni di potere tra gli attori, che pertanto non possono essere trascurate negli studi sulla sostenibilità: un'equa distribuzione del potere rappresenta infatti una condizione fondamentale per lo sviluppo di una catena più sostenibile (Boström *et al.*, 2015; Cruz e Boehe, 2008). Gli squilibri di potere sono svantaggiosi a prescindere che penalizzino fornitori o clienti. Da un lato, i fornitori "deboli" non hanno le capacità di implementare e sfruttare le opportunità derivanti dalle iniziative di sostenibilità, né la possibilità di partecipare alla definizione degli standard di sostenibilità che poi sono chiamati a rispettare e che pertanto risultano come una sorta di imposizione da parte dei clienti. Dall'altro lato, un ridotto potere da parte delle imprese acquirenti si traduce nell'incapacità di monitorare e di far rispettare gli standard o i requisiti di sostenibilità relativi ai prodotti e ai processi dei fornitori: tali attività richiedono notevoli risorse, non soltanto finanziarie, ma anche di tempo, umane, organizzative, di conoscenza, che tante piccole imprese acquirenti sovente non hanno.

Non può sfuggire, inoltre, un'altra area critica, ovvero le difficoltà nel monitoraggio delle pratiche di sostenibilità, a causa della distanza geografica, culturale e cognitiva tra i vari attori coinvolti; verificare il rispetto delle regole e degli standard (privati e pubblici) di sostenibilità può infatti risultare particolarmente complesso quando le parti sono localizzate in contesti molto distanti tra loro. Alcuni studi hanno messo in evidenza che, in non pochi casi, il processo di auditing per la verifica del rispetto degli standard si configura più come un processo di negoziazione tra i soggetti coinvolti (di norma, l'impresa acquirente, l'impresa fornitrice e l'auditor – Helin and Babrin, 2015) e che, se non viene affiancato a specifiche strategie, può addirittura impattare negativamente sulla sostenibilità, inducendo comportamenti opportunistici (Asmussen *et al.*, 2023): ciò si verifica quando gli attori non sono esposti allo stesso livello di rischio reputazionale in caso di condotta irresponsabile; sovente sono i fornitori, specie quelli localizzati nei paesi in via sviluppo, ad essere meno esposti e meno vulnerabili alle pressioni e alle proteste dei vari *stakeholders*, pertanto il loro rischio reputazionale è più basso rispetto a quello dell'impresa acquirente, il cui brand può essere più o meno conosciuto sul mercato.

### 3. Il ruolo della *governance* della sostenibilità nelle *supply chain* globali

Per *governance* della sostenibilità nella *supply chain* si intende l'insieme delle pratiche, strutture e processi impiegati dalle imprese per la gestione delle relazioni all'interno della catena stessa e verso l'esterno allo scopo di migliorarne la sostenibilità (Nguyen e Zuidwijk, 2024; Koberg e Longoni, 2019; Formentini e Taticchi, 2016). Si tratta quindi di un concetto multidimensionale, che comprende tre fondamentali aspetti:

1. un set di regole, strutture e istituzioni;
2. un insieme di attività, che consistono nella guida, supervisione e controllo delle relazioni e interazioni tra gli attori interni ed esterni alla catena;
3. degli obiettivi di miglioramento della performance di sostenibilità della catena.

L'assenza o l'inadeguata *governance* può compromettere l'efficacia delle pratiche di sostenibilità dei singoli attori e quindi mettere a rischio la performance dell'intera *supply chain*.

I meccanismi di *governance* sono stati classificati in letteratura in due ampie categorie: meccanismi *diretti* e *indiretti* (Koberg e Longoni, 2019). I primi si fondano sull'impegno diretto dell'impresa nella gestione delle relazioni con gli attori della catena in termini di sostenibilità e consistono principalmente nelle attività di monitoraggio e valutazione dei fornitori – per verificare il rispetto di standard privati, codici di condotta, linee-guida – e nella collaborazione con essi – per migliorare la performance ambientale, sociale ed economica della catena (ad esempio, attività di formazione rivolta al personale); più recentemente, specialmente in alcuni settori, sono emerse anche forme di collaborazione, che coinvolgono altri attori (non interni alla catena), come la società civile, le università, gli enti pubblici, e denominate “*iniziative multi-stakeholder*” (Schrage e Gilbert, 2021; Liu *et al.*, 2018). I meccanismi *indiretti* invece si fondano sull'intervento di terze parti, come nel caso degli enti di certificazione, che possono essere specifici per un particolare settore oppure no.

Un'altra distinzione riscontrata in letteratura è tra meccanismi di coordinamento *formali* e *informali*; i primi sono modalità esplicite di *governance*, quali regolamenti, incentivi, codici di condotta, proce-

dure operative standard; mentre i secondi sono modalità implicite di *governance*, derivanti da norme sociali, relazioni, fiducia e reputazione (Alvarez *et al.*, 2010). Tale distinzione nella sostanza equivale a quella tra meccanismi contrattuali e relazionali, che è risultata essere la classificazione più diffusa nella letteratura sulla *governance* delle *supply chain* (Nguyen e Zuidwijk, 2024; Bonatto *et al.*, 2022; Roehrich *et al.*, 2020). L'efficacia dei meccanismi contrattuali, che fissano in modo formale obiettivi, regole di comportamento, criteri di valutazione, è stata spiegata sulla base della teoria dei costi transazionali, per cui il contratto tra gli attori della catena consentirebbe di controllare i comportamenti opportunistici causati dall'incertezza (Williamson, 1985). Per contro, i meccanismi di natura relazionale, fondati su norme relazionali e sulla fiducia tra gli attori della catena, sono stati principalmente supportati dalle teorie dello scambio sociale (Emerson, 1976) e dello scambio relazionale (Griffith e Myer, 2005).

Diversi studi hanno dimostrato la particolare efficacia di questi ultimi meccanismi, che possono assumere forme differenti e coinvolgere attori differenti, sia all'interno della catena, sia all'esterno: la collaborazione può infatti avvenire anche con partner, quali organizzazioni non governative o governative, università, oltre che con i fornitori, clienti, e concorrenti (Cloutier *et al.*, 2020; Jiang, 2009). Altri ricercatori hanno sottolineato l'opportunità di impiegare congiuntamente meccanismi contrattuali e relazionali poiché si complementano l'uno con l'altro, producendo un effetto sinergico sulla performance di sostenibilità (Tachizawa e Wong, 2015). Altri ancora, adottando la teoria delle contingenze, hanno verificato che l'effetto sinergico si produce solo in presenza di un "fit" tra la combinazione delle due tipologie di meccanismi e il contesto in cui vengono implementati; in particolare, l'integrazione produrrebbe effetti positivi in presenza di un elevato dinamismo ambientale e di forti pressioni da parte degli *stakeholder* (Ni e Sun, 2018). La complementarità tra la due tipologie di meccanismi rappresenta una forma di ambidestria nella gestione della *supply chain*, poiché implica la combinazione di due obiettivi e strategie opposte: da un lato, l'obiettivo di breve termine della mitigazione dei rischi, perseguito tramite le attività di monitoraggio e di valutazione dell'operato degli altri attori; dall'altro lato, l'obiettivo di lungo termine della creazione di nuove opportunità strategiche, perseguito mediante la collaborazione tra gli attori (Villena e Gioia, 2018; Blome, 2013).

Il tema della *governance* non può prescindere dal considerare che la *supply chain* è un sistema complesso, poiché coinvolge molteplici attori tra i quali si sviluppano relazioni e interazioni: vi è pertanto una complessità strutturale e una complessità dinamica del sistema (Nguyen e Zuidwijk, 2024; Tachizawa e Wong, 2015). Da un lato, questa complessità influisce sulla *governance* – ad esempio, sull’efficacia di certi meccanismi piuttosto che altri – dall’altro lato, una data *governance* può introdurre elementi di complessità nuovi – si pensi alle situazioni in cui la molteplicità di standard e certificazioni presenti sul mercato finisce per creare forme di concorrenza inedite e difficoltà nel processo decisionale delle singole imprese.

Da tutto ciò si può dedurre che l’efficacia di una forma di *governance* dipende da una serie di fattori contingenti e che non esiste una configurazione ottimale, una “one-size-fits all” che vada bene in ogni contesto. Tali fattori contingenti sono stati variamente individuati nella distribuzione del potere tra gli attori della *supply chain*, nell’intensità e nel tipo di pressioni provenienti dagli *stakeholder*, nelle caratteristiche del settore, nella distanza geografica e culturale tra gli attori della catena, nel livello di conoscenze e competenze degli attori (Martinen *et al.*, 2023; Najjar e Yasin, 2023; Ni e Sun, 2018; Tachizawa e Wong, 2014).

#### 4. I *Voluntary Sustainability Standard* (VSS) come meccanismo di *governance*

Con “standard volontari di sostenibilità” si fa riferimento a requisiti che le imprese scelgono volontariamente di seguire, non essendo imposti per legge, e che possono riguardare il prodotto oppure i sistemi di gestione. Quando il rispetto di tali requisiti viene verificato da un ente accreditato (ente certificatore), gli standard danno luogo a certificazioni che formalmente attestano l’impegno dell’impresa nell’aver aderito a determinati programmi e nell’aver ottenuto determinati risultati in termini sociali e/o ambientali. Nella tabella 1 vengono riportati alcuni esempi di certificazioni di sostenibilità suddivisi per tipologia.

**Tabella 1.** – Esempi di tipologie di certificazioni di sostenibilità

CERTIFICAZIONI	OBBLIGATORIE	VOLONTARIE
DI PRODOTTO	Etichette energetiche elettrodomestici	Biologico Ecolabel (marchio ecologico) <i>Fairtrade</i> <i>Rainforest Alliance</i>
DI SISTEMA (o di processo)		EMAS (sistema di gestione ambientale) ISO 14001 (sistema di gestione ambientale) ISO 26000 (responsabilità sociale) ISO 50001 (sistema di gestione dell'energia) SA 8000 (condizioni di lavoro)

Fonte: nostra elaborazione.

I VSS e le relative certificazioni sono tra i meccanismi formali di *governance* della sostenibilità della *supply chain* più diffusi; negli ultimi trenta anni, infatti, gli standard volontari si sono moltiplicati e diffusi geograficamente in diversi settori. Tali standard fissano i “requisiti che produttori, trader, imprese manifatturiere, *retailer* o fornitori di servizi sono chiamati a rispettare, relativi ad un ampio set di metriche di sostenibilità, incluso il rispetto per i diritti umani fondamentali, la sicurezza e la salute dei lavoratori, gli impatti ambientali della produzione, le relazioni sociali, la pianificazione nell’uso della terra e altri” (UNFSS, 2013). Attualmente la “Mappa degli standard di sostenibilità” creata dall’International Trade Center (ITC) comprende n. 342 standard (<https://www.standardsmap.org/en/identify> – data dell’accesso 15 marzo 2024), che riguardano i vari aspetti della sostenibilità – dai diritti umani all’ambiente e cambiamento climatico, dalla sicurezza alimentare alle pari opportunità.

Tali standard risultano particolarmente diffusi nei mercati delle *commodity* agricole, come caffè, cacao, riso, olio di palma; spesso frutto della partnership tra grandi multinazionali private e organizzazioni non governative, essi si applicano globalmente e ugualmente a tutti i produttori, a prescindere dalla loro localizzazione. Nella tabella 2 vengono mostrati alcuni indicatori chiave dei principali standard

volontari di sostenibilità presenti attualmente sul mercato: negli ultimi anni si è registrata una crescita significativa in termini di area agricola certificata per quasi tutti gli standards (fanno eccezione UTZ, ProTerra e 4C); non può sfuggire però che l'incidenza di tali aree sul totale dell'area agricola è ancora molto limitata. In altre parole, la produzione che aderisce a tali standard rappresenta ancora una nicchia di mercato, limitandone in maniera significativa l'impatto.

Tali standard svolgono un'importante funzione nei confronti sia degli acquirenti dei prodotti interessati, sia delle imprese fornitrici di tali prodotti. Nei confronti dei primi, la presenza della certificazione costituisce un segnale che il prodotto è stato realizzato secondo certi requisiti e adottando processi conformi a determinati valori (ambientali e sociali) e pertanto funge da "chiave di fiducia", incentivando l'acquisto. Per i fornitori dei prodotti in questione, l'adesione a tali standard può innescare un processo di miglioramento dei propri sistemi produttivi verso una maggiore sostenibilità, oltre che favorire l'accesso al mercato in condizioni concorrenziali migliori, potendo spuntare prezzi più alti rispetto ai prodotti "convenzionali".

**Tabella 2.** – Indicatori chiave di alcuni standard volontari di sostenibilità

SVS	AREA CERTIFICATA (ettari)	N. PRODUTTORI	CRESCITA AREA 2017-2022	% AREA AGRICOLA TOTALE
Organic	76.403.777	3.667.288	10,40%	1,59%
Rainforest Alliance	5.212.359	1.514.289	50,70%	0,11%
Better Cotton	4.799.532	1.705.194	34,80%	0,10%
RSPO	4.564.086	165.505	38,30%	0,10%
GLOBALG.A.P.	4.316.766	204.575	21,70%	0,09%
Fairtrade	3.159.493	1.846.787	19,90%	0,07%
UTZ	2.916.618	1.053.878	-13,60%	0,06%
ProTerra	1.894.913	91.993	-19,00%	0,04%
Bonsucro	1.861.109	150	60,30%	0,04%
CmiA	1.705.088	926.747	5,30%	0,04%
RTRS	1.332.065	49.918	5,70%	0,03%
4C	792.309	304.831	-48,00%	0,02%

Fonte: ITC, *The state of Sustainable market 2023* (<https://www.standardsmap.org/en/trends>).

Gli standard volontari differiscono tra di loro lungo tre dimensioni (Lambin e Thorlakson, 2018): a) la struttura, in termini di attori coinvolti, meccanismi regolatori, strategie perseguite; b) lo specifico contenuto, ovvero gli aspetti ambientali, economici e sociali che vengono considerati; c) la copertura di mercato e il potenziale di crescita dell'iniziativa. Una caratteristica chiave di tali strumenti è rappresentata dal "rigore", il quale può essere più o meno alto, a seconda delle modalità con le quali si accerta il rispetto degli standard e della tipologia di conseguenze derivanti dal mancato rispetto; in alcuni casi, infatti, è prevista una verifica formale della conformità ad opera di enti terzi, mentre in altri vi è solo un generico invito a migliorare le proprie pratiche in vista di certi obiettivi fissati dallo standard.

Esiste una consistente letteratura sull'efficacia o meno dell'adozione dei VSS in termini di effettivo miglioramento della sostenibilità: i risultati di tali studi sono molto eterogenei e non emerge un'indicazione univoca. Possono infatti essere individuate due differenti linee di pensiero (Martins *et al.*, 2022): una che mostra effetti benefici in termini di sostenibilità ambientale, sociale ed economica derivanti dall'adozione degli standard ed una che, al contrario, mostra implicazioni negative, soprattutto in riferimento alle piccole imprese dei paesi in via di sviluppo per le quali gli standard rappresenterebbero di fatto una barriera alle esportazioni e all'accesso ai mercati di consumo, considerando le difficoltà che esse incontrano nell'ottenimento e nel mantenimento delle certificazioni. Altri studi mostrano come gli effetti positivi dell'adozione dei VSS siano *context-specific* e limitati ad alcune dimensioni della sostenibilità.

In linea generale, si riscontra ampio consenso sul fatto che la sola adozione di tali standard da parte delle imprese non sia sufficiente a garantire un miglioramento della performance dell'intera *supply chain* (Vermeulen, 2013).

## 5. Trasparenza e tracciabilità nelle *supply chain* globali: il ruolo delle tecnologie digitali

Termini come trasparenza, visibilità e tracciabilità sono ormai entrati nell'uso comune quando si parla di sostenibilità nella *supply*

*chain*; essi vengono sovente impiegati come sinonimi, condividendo una base concettuale comune che attiene all'accesso e alla condivisione delle informazioni all'interno della catena e con soggetti esterni. È il caso, ad esempio, di Tse e Tan (2012) che definiscono la visibilità della *supply chain* come tracciabilità e trasparenza dei processi sottostanti la catena. I confini tra questi tre concetti appaiono pertanto piuttosto fluidi anche nella letteratura di *supply chain management*. Vi sono però studi che evidenziano la necessità di distinguerli poiché si riferiscono ad ambiti differenti (Roy, 2021): in particolare, tracciabilità e visibilità sarebbero due facce opposte della stessa medaglia, con la tracciabilità quale condizione per la visibilità nella catena e, a sua volta, la visibilità come condizione per favorire il coordinamento tra i vari attori della catena in vista del miglioramento della sua performance complessiva. In altre parole, non tutte le informazioni visibili nella catena è detto che siano tracciabili, né tutte le informazioni tracciabili è detto che siano visibili a tutti i partner della catena.

In questo contesto, non esiste nemmeno una definizione condivisa di *trasparenza* (Egels-Zandén *et al.*, 2015); la concettualizzazione più comune vede la trasparenza inglobare i concetti di visibilità e tracciabilità come *enabler* (Morgan *et al.*, 2018) ed essere definita come la visibilità e la condivisione di informazioni relative alla sostenibilità tra gli attori/*stakeholder* interni ed esterni alla catena (Schäfer, 2023: 594; McGrath *et al.*, 2021: 68). Non può sfuggire che la trasparenza vada concepita come un mezzo per migliorare la sostenibilità della *supply chain* e non come un fine in sé (Gardner *et al.*, 2019; Egels-Zandén *et al.*, 2015);

Tre sono le dimensioni fondamentali del concetto di trasparenza (Schäfer, 2023): 1. le tipologie informazioni che sono scambiate lungo la *supply chain*; 2. gli *stakeholder* coinvolti nello scambio delle informazioni (chi fornisce le informazioni a chi); 3. la prospettiva da cui si guarda la trasparenza (quali informazioni un attore sta condividendo o quali informazioni sono visibili lungo la catena). Riguardo al primo punto, le informazioni condivise possono essere di varia natura (Gardner *et al.*, 2019): informazioni sui materiali, sul prodotto, sulla sua qualità e sicurezza, sui processi produttivi, sui fornitori, sulle transazioni che avvengono tra gli attori della catena, sull'impatto ambientale, sociale ed economico delle attività, sulle iniziative di sostenibilità e sulla loro valutazione in termini di efficacia, sul *commitment* e sulle *policy* degli attori della catena. Riguardo