

Emanuela Delbufalo

Trasparenza informativa, sostenibilità ed integrazione nelle *supply chain* globali

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. I fattori di vulnerabilità nelle *supply chain* globali. – 3. I rapporti acquirente-fornitore nell’ottica della Teoria dell’agenzia. – 4. Asimmetria informativa, trasparenza e sostenibilità delle relazioni di fornitura. – 5. Conclusioni.

1. Premessa

Le imprese occidentali, in misura crescente, si rivolgono ad imprese localizzate in molteplici e differenziati contesti geografici per l’approvvigionamento di materiali, componenti e prodotti¹. Questo processo di approvvigionamento internazionale, pur a fronte di grandi opportunità di riduzione dei costi, si presenta non privo di difficoltà e rischi. In particolare, le imprese che si ispirano ai principi della sostenibilità trovano problematico gestire secondo tale principio le relazioni di fornitura con *partner* localizzati nei Paesi emergenti. Infatti, le transazioni con imprese appartenenti a contesti ad alto grado di incertezza sono permeate da crescenti preoccupazioni circa i risvolti giuridici ed etici che intersecano – influenzandole significativamente – le dinamiche economiche². In una prima fase del processo di globalizzazione le imprese multinazionali hanno privilegiato contesti a basse tutele, nel ten-

¹ M. EHRGOTT, F. REIMANN, L. KAUFMANN, C.R. CARTER, *Social sustainability in selecting emerging economy suppliers*, in *Journal of business ethics*, vol. 98, 1, 2011, pp. 99-119; J. GUALANDRIS, R. GOLINI, M. KALCHSCHMIDT, *Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance?*, in *An international study, Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 19, 3, 2014, pp. 258-274.

² Per un *focus* su contesti geografici specifici, si veda la brillante trattazione T. DI FANG, C. GUNTERBERG, E. LARSSON, *Sourcing, in an increasingly expensive China: Four Swedish cases*, in *Journal of Business Ethics*, vol. 97, 1, 2010, pp. 119-138.

tativo di beneficiare di vantaggi comparati e bassi costi di produzione. Tuttavia, crescenti pressioni provenienti dai consumatori e dalla società civile – unitamente alle conseguenze di gravi scandali internazionali in tema di diritti umani e salvaguardie ambientali – hanno costretto le imprese a rivalutare le modalità della propria presenza internazionale, al contempo risvegliando l'interesse sul tema della trasparenza informativa e della sostenibilità³. In questa nuova visione, il concetto di *Corporate Social Responsibility* (CSR)⁴ assume una sfumatura più ampia, non riferendosi più solamente alle scelte di una singola organizzazione. Al contrario, si estende all'insieme di transazioni da essa governate ed abbraccia le attività di numerosi attori della filiera, tutti equamente responsabili dell'impatto delle operazioni aziendali sul sistema competitivo. Le imprese, nel tentativo di governare le operazioni svolte sia all'interno che all'esterno dei propri confini, vedono aumentare il rischio di comportamenti opportunistici dannosi per l'immagine e la reputazione aziendale, con ricadute negative su competitività e sviluppo⁵.

In questo contesto, anche il tema della sostenibilità nelle transazioni economiche assume una connotazione più ampia: esso, infatti, non solo interessa i risvolti socio-economici degli scambi tra acquirenti e fornitori, ma anche la gestione – e l'eventuale utilizzo – delle informazioni scambiate tra imprese nella rete di fornitura. Tali informazioni si generano unitamente ai costi di transazione e vengono accumulate e gestite al fine di agevolare e rendere fluida la relazione di fornitura. La presenza di una tale ricchezza informativa costituisce parte del valore economico generato nella transazione ma implica una serie di rischi reali e potenziali di cui le imprese coinvolte devono tenere conto. Inoltre, nelle catene internazionali di fornitura, tali criticità vengono amplificate dalla lontananza geografica, dalla diversità culturale che inter-

³ Per approfondimenti: E. DELBUFOLO, A. APPOLLONI, *Relazioni di agenzia e collaborazione per la sostenibilità nelle catene di fornitura globali*, Aracne Editrice, Roma, 2017.

⁴ Il concetto di *Corporate Social Responsibility* viene delineato nel Libro Verde della Commissione Europea nel 2001 come "l'integrazione volontaria delle problematiche sociali ed ecologiche nelle operazioni commerciali e nei rapporti delle imprese con le parti interessate". In accordo con tale concettualizzazione, è possibile affermare che la responsabilità sociale è relativa al modo con cui l'impresa, nello svolgimento della propria attività ed oltre gli obblighi di legge, tende a soddisfare istanze sociali, ambientali unitamente a quelle strettamente economiche provenienti dai propri *stakeholders*.

⁵ K.M. AMAESHI, O.K. OSUJI., P. NNODIM, *Corporate social responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, exceptions and implications*, in *Journal of Business ethics*, vol. 81, 1, 2008, pp. 223-234; M. ANDERSEN, T. SKJOETT-LARSEN, *Corporate social responsibility in global supply chains*, *Supply chain management: an international journal*, vol. 14, 2, 2009, pp. 75-86.

corre fra gli attori e dalla ridotta sensibilità istituzionale per tematiche di natura etico-sociale tipica dei contesti in via di sviluppo.

2. I fattori di vulnerabilità nelle *supply chain* globali

La frammentazione geografica delle catene di fornitura, se da un lato favorisce una migliore allocazione delle risorse ed uno sfruttamento dei vantaggi comparati di differenti Paesi (si pensi al differenziale nel costo del lavoro), dall'altro aumenta i flussi fisici ed informativi, con un aggravio in termini di consumo energetico, costi logistici e tutele giuridiche. L'apertura dei mercati suggerisce alle imprese più proattive la possibilità di delocalizzare parti consistenti del proprio processo produttivo in Paesi in cui il basso costo di produzione possa garantire lo sfruttamento di un vantaggio comparato: i Paesi asiatici e quelli del Sud America hanno così assunto il ruolo di poli manifatturieri globali, a servizio di un numero crescente di imprese occidentali⁶. A ciò hanno contribuito in modo rilevante gli accordi internazionali stipulati nell'ambito del *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) e, dal 1995 in avanti, della *World Trade Organization* (WTO), con conseguente abbattimento delle barriere tecniche, economiche e monetarie al commercio internazionale.

L'apertura dei mercati e la dispersione geografica delle operazioni aziendali ha posto nuovi interrogativi circa la sostenibilità di tali scelte economiche. I numerosi *stakeholders* con cui l'impresa si interfaccia nella sua operatività – non solo azionisti e consumatori ma anche enti pubblici, sindacati, organizzazioni non-governative – mostrano una crescente preoccupazione quando le operazioni aziendali sono geograficamente disperse e coinvolgono attori con sensibilità e vincoli differenti⁷. Da più parti viene ricordato come il bisogno di assicurare sostenibilità e trasparenza alle relazioni di filiera sia più stringente per le imprese multinazionali. Esse, infatti, vengono

⁶G. GEREFFI, J. HUMPHREY, T. STURGEON, *The Governance of Global Value Chains*, in *Review of International Political Economy*, vol. 12, n. 1, 2005, pp. 78-104; R.A. ELTANTAWY, L.A. FOX, L. GIUNIPERO, *Supply management ethical responsibility: reputation and performance impacts*, in *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 14, 2, 2009, pp. 99-108.

⁷R.B. HANDFIELD, R. STROUFE, S. WALTON, *Integrating environmental management and supply chain strategies*, in *Business Strategy and the Environment*, vol. 14, 2005, pp. 1-19; S. VACHO, R.D. KLASSEN, *Extending green practices across the supply chain*, in *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, 7, 2006, pp. 795-821.

riconosciute dalla collettività come principali responsabili delle *performance* di interi sistemi che travalicano i confini della singola impresa per abbracciare l'operato di un numero considerevole di *partner*, collocati a monte e a valle della catena di fornitura⁸. In tali situazioni, sviluppare una strategia "responsabile" e sostenibile significa non solo dare forma a processi e buone pratiche volte alla minimizzazione dell'impatto ambientale ed alla massimizzazione del valore sociale delle proprie attività, ma anche utilizzare il proprio ruolo di coordinamento nella filiera per trasferire il concetto di sostenibilità ai partner più fragili, meno inclini – per tradizione o per mancanza di stimoli e risorse – ad abbinare la ricerca del miglioramento del benessere collettivo con l'accrescimento del valore economico aziendale⁹.

Contrariamente alle aspettative, le scelte di delocalizzazione produttiva non sempre sono state accompagnate da una opportuna attenzione a condizioni di contesto, quali diritti fondamentali dei lavoratori e tutela dell'ambiente. Al contrario, spesso si assiste ad una "tendenza al ribasso" relativamente alle tutele etiche e socio-ambientali, in quanto livelli minori di tutela consentono un abbassamento del costo medio di produzione (attuato, ad esempio, mediante retribuzioni inferiori ai limiti stabiliti dai trattati internazionali). Tali dinamiche stanno progressivamente esponendo le imprese occidentali ad una serie di rischi – il principale dei quali è legato alla reputazione – in grado di incidere considerevolmente sul valore dell'impresa e sulle dinamiche competitive. Il rischio reputazionale legato all'operare in contesti "a bassa tutela" – e con atteggiamenti colpevolmente indifferenti – è incrementato dalla crescente attenzione che i governi locali e le organizzazioni sovra-nazionali riservano alle *performance* socio-economiche delle filiere. Tale interesse si concretizza in numerose iniziative a carattere sovra-nazionale, quali ad esempio quelle promosse dalle Nazioni Unite (Global Compact e la Politica Sociale dell'ILO), dall'OCSE ("Linee guida per le imprese multinazionali") e dell'Unione europea (con il già richiama-

⁸E.R. PEDERSEN, M. ANDERSEN, *Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships*, in *Journal of Public Affairs*, vol. 6, 3-4, 2006, pp. 228-240; M.J. MALONI, M.E. BROWN, *Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry*, in *Journal of Business Ethics*, vol. 68, n. 1, 2006, pp. 35-52.

⁹M. ANDERSEN, T. SKJOETT-LARSEN, *Corporate social responsibility in global supply chains*, in *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 14, 2, 2009, pp. 75-86; F. CILIBERTI, P. PONTRANDOLFO, B. SCOZZI, *Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective*, in *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, 2008, pp. 1579-1588; K.M. AMAESHI, O.K. OSUJI, P. NNODIM, *Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundary-less Responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications*, in *Journal of Business Ethics*, vol. 81, 1, 2008, pp. 223-234.

to “Libro verde per la promozione di un quadro di riferimento comune europeo sulla CSR” del 2001).

Da quanto detto emerge come le imprese multinazionali si trovino a fronteggiare una duplice sfida: da un lato, il ridisegno dei processi interni nella direzione di una più estesa tutela del consumatore, operando nel rispetto di standard etici, sociali e giuridici; dall’altro, esse devono occuparsi di gestire l’integrazione tra gli attori nelle catene di fornitura, tutelandosi dai rischi di impatto negativo derivante dall’operato di fornitori e distributori con cui interagiscono, dei quali sono responsabili agli occhi degli *stakeholders*.

Tale duplice intervento è reso più complicato da dinamiche “strutturali” tipiche di alcuni Paesi o aree geografiche; infatti, l’impresa multinazionale nell’insediamento di propri presidi organizzativi in uno o più Paesi ospitanti può incontrare un contesto in cui sono diffuse – di frequente anche ampiamente tollerate – pratiche industriali palesemente lesive di diritti sociali, privacy e standard ambientali. Tali situazioni diffuse sono più difficili da arginare e complicano l’adozione di strategie di integrazione omogenee ed efficaci. Esse richiamano sforzi maggiori nel tentativo di preservare l’immagine e la reputazione aziendale su scala globale e creare legami collaborativi con istituzioni ed organizzazioni locali in grado di assicurare una gestione sostenibile delle relazioni economiche. Nonostante l’innegabile impegno profuso in questa direzione dalla gran parte delle imprese multinazionali nei più disparati settori di attività, sono ancora numerosi gli ostacoli da gestire nel processo di integrazione delle catene di fornitura globali.

3. I rapporti acquirente-fornitore nell’ottica della Teoria dell’agenzia

Quando il successo delle strategie economiche dipende dalle azioni e dal comportamento di più attori nella catena di fornitura, la *governance* di queste relazioni risulta di fondamentale importanza¹⁰. L’incapacità di gestire e controllare l’impatto economico e sociale delle operazioni svolte lungo la filiera aumenta il rischio di comportamenti opportunistici e sottopone le imprese centrali (o leader) della rete a numerosi rischi. La gestione della rete di fornitura non rappresenta operazione di semplice realizzazio-

¹⁰O. WILLIAMSON, E. CALCULATIVENESS, *Trust and economic organization*, in *Journal of Law and Economics*, vol. 36, 1, 1993, pp. 453-486; C. PEPE, *Valori e relazioni d’impresa nelle filiere globali*, in *Symphonya Emerging Issues in Management*, vol. 2, 2007, pp. 11-18.

ne e richiede generalmente un impegno attivo da parte delle imprese promotrici ed uno sforzo di collaborazione da parte di tutti i partner coinvolti.

Il rapporto tra l'impresa leader e gli altri attori della catena di fornitura può essere a pieno titolo considerato una relazione di agenzia, all'interno della quale è possibile rinvenire elementi caratteristici quali il rischio di opportunismo, l'asimmetria informativa e l'incompletezza contrattuale. La lettura di tali relazioni attraverso la lente fornita dalla Teoria dell'agenzia permette di individuare ed analizzare le criticità legate alla gestione delle informazioni e contribuisce a suggerire possibili soluzioni atte a ridurre il rischio di comportamenti opportunistici da parte di tutti gli attori coinvolti ¹¹.

Si è in presenza di una "relazione di agenzia" quando due soggetti economici – denominati principale ed agente – caratterizzati da funzioni-obiettivo differenti, da ruoli differenti all'interno della transazione e da una differente propensione al rischio, interagiscono secondo precise modalità. La relazione di agenzia si sviluppa nel momento in cui uno dei due soggetti (principale) delega all'altro (agente) lo svolgimento di un determinato compito. L'agente, avvalendosi delle abilità specifiche di cui dispone e con la delega di autorità necessaria per raggiungere gli obiettivi prefissati, deve portare a compimento l'attività delegata per conto e nell'interesse del principale, cui rimane, in qualità di delegante, il potere di controllo ¹². Assurgendo a modello descrittivo applicabile ad ogni ambito dell'economia dell'organizzazione, la Teoria dell'agenzia si prefigge l'obiettivo di individuare e comprendere le cause e le conseguenze della divergenza di obiettivi tra soggetti interagenti (principale ed agente) nonché di identificare l'impatto dell'asimmetria informativa e della differenze propensione al rischio degli attori sul costo della relazione.

¹¹ K. ARROW, *The economics of agency*, in J. PRATT, R. ZECK-HAUSER (eds.), *Principals and Agents: The Structure of Business*, Harvard University Press, 1985, Boston, MA, pp. 37-51; J.G. DEES, *Principals, agents and ethics*, Ed. Ethics and Agency Theory, Oxford University Press, New York, Oxford, 1992; R. CAFFERATA, *L'approccio transazionale: mercati, gerarchie, clan*, in L. CASELLI (a cura di), *Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento*, 2 voll., Angeli Editore, Milano, 1995.

¹² K.M. EISENHARDT, *Agency Theory: An Assessment and Review*, in *The Academy of Management Review*, vol. 14, 1, 1989, pp. 57-74; S.A. ROSS, *The economic theory of agency: The principal's problem*, in *The American Economic Review*, vol. 63, 2, 1973, pp. 134-139. Jensen e Meckling (1976, p. 308) pervengono ad una definizione delle relazioni di agenzia che caratterizza in modo puntuale il tipico rapporto esistente tra principale ed agente: "We define an agency relationship as a contract under which one or more persons [the principal(s)] engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent. If both parties to the relationship are utility maximizers, there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal". M.C. JENSEN, W.H. MECKLING, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*, in *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 4, 1976, pp. 305-360.

Il problema centrale posto dalle relazioni di agenzia è rappresentato dalla scelta della modalità contrattuale in grado di indurre l'agente a comportarsi ed agire in modo conforme a obiettivi ed interessi del soggetto delegante (principale), muovendo dal presupposto che l'agente disponga di un vantaggio informativo e partecipi alla relazione mosso anch'egli da propri interessi ed obiettivi (generalmente divergenti da quelli del principale). Si noti che l'agente può godere di un bagaglio superiore di conoscenze ed informazioni circa l'oggetto del contratto rispetto al principale; egli infatti è l'operatore del contratto e ricava le proprie informazioni dal diretto contatto con il mercato. Tra principale ed agente esiste, pertanto, asimmetria informativa¹³. Tale asimmetria, unitamente ad incertezza ambientale ed incompletezza contrattuale, crea problemi di azzardo morale e selezione avversa¹⁴.

Si configurano problemi di agenzia ogniqualvolta esiste una relazione acquirente-fornitore, il primo nel ruolo di principale ed il secondo nel ruolo dell'agente. Tale relazione è caratterizzata da asimmetria informativa, incompletezza contrattuale e differente propensione al rischio degli attori coinvolti. La scelta delle caratteristiche del contratto è strettamente legata alla disponibilità di informazioni ed al costo di reperimento delle stesse. I problemi di agenzia che si manifestano nella relazione in esame vengono altresì amplificati nel caso di catene di fornitura internazionali, dove la distanza geografica e la diversità socio-culturale rendono la transazione economica più complessa da governare (in altre parole, trattasi di transazione ad elevata incertezza ambientale). Il controllo dell'operato dell'agente (fornitore) diventa così costoso e dispendioso in termini di tempo ed il rischio di opportunismo da parte dell'agente si amplifica¹⁵.

¹³ E.F. FAMA, M.C. JENSEN, *Separation of ownership and control*, in *Journal of Law and Economics*, vol. 26, 1986, pp. 327-349.

¹⁴ L'azzardo morale si determina quando il principale non conosce i comportamenti dell'agente nell'esecuzione dei compiti ad esso delegati, potendone solo controllare e misurare i risultati *ex post*. L'agente può però approfittare dell'asimmetria informativa e dell'incertezza ambientale agendo in maniera opportunistica, ovvero attuando decisioni rischiose o ad alta variabilità, che procureranno alti profitti o ingenti perdite, a seconda dell'esito. Il problema di selezione avversa si determina, invece, quando il principale non è in grado di comprendere la relazione causa-effetto che caratterizza le azioni dell'agente, pur potendone osservare i comportamenti (in altre parole, il principale non ha le competenze e/o le informazioni necessarie per valutare opportunamente l'operato dell'agente). Anche in questo caso l'agente può agire in maniera opportunistica, approfittando dell'asimmetria informativa di cui sopra, volgendo a proprio vantaggio l'incertezza ambientale. O.E. WILLIAMSON, *Calculativeness, Trust and Economic Organization*, in *Journal of Law and Economics*, vol. 36, 1993, pp. 453-486.

¹⁵ M. ANDERSEN, T. SKJOETT-LARSEN, *Corporate social responsibility in global supply chains*, in *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 14, 2, 2009, pp. 75-86.

4. Asimmetria informativa, trasparenza e sostenibilità delle relazioni di fornitura

La presenza di asimmetria informativa tra principale e agente è assunto di base della Teoria dell'agenzia. In assenza di asimmetria informativa il rischio di opportunismo risulterebbe fortemente limitato in quando i comportamenti opportunistici potrebbero essere individuati, sanzionati rapidamente ed in maniera poco costosa¹⁶. Nei rapporti di fornitura gli attori hanno accesso a differenziate informazioni riguardanti il comportamento della controparte. Le informazioni sul comportamento degli agenti non possono essere considerate autonomamente forme di salvaguardia contro comportamenti opportunistici, ma costituiscono un mezzo necessario al corretto funzionamento delle salvaguardie contrattuali. Nel contesto delle strategie di integrazione della *supply chain*, trasparenza informativa e corretta interpretazione dei dati raccolti rappresentano elementi indispensabili all'efficace funzionamento della rete nonché al controllo sull'operato delle filiere¹⁷.

Al fine di raccogliere informazioni rilevanti e tempestive circa il comportamento dei fornitori, gli acquirenti adottano generalmente procedure di *auditing*, gestite autonomamente dai membri delle reti di fornitura oppure delegate a terze parti specializzate. L'utilizzo di imprese delegate alla raccolta e sistematizzazione delle informazioni per conto degli acquirenti viene giustificato in virtù della loro maggiore conoscenza di alcuni contesti specifici unitamente a specializzazione ed obiettività nell'esercizio di tale delicata funzione¹⁸. L'utilizzo di imprese specializzate negli *auditing* non è privo di controindicazioni quali l'elevato costo di utilizzo del servizio, il rischio di standardizzazione delle attività (che andrebbe a detrimento della qualità del processo di raccolta dei dati) ed il rischio di diffusione di informazioni sensibili da parte dell'impresa delegata¹⁹.

Il processo di acquisizione delle informazioni, per essere efficacemente

¹⁶T. PETERSEN, *The economics of organization: The principal-agent relationship*, in *Acta Sociologica*, vol. 36, 3, 1993, pp. 277-293.

¹⁷M. BERGEN, S. DUTTA, O.C. WALKER Jr., *Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories*, in *The Journal of Marketing*, vol. 56, 3, 1992, pp. 1-24.

¹⁸WORLD BANK, *Strengthening Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains*, The World Bank, 2003.

¹⁹D. O'ROURKE, *Monitoring the monitors: a critique of corporate third party labor monitoring*, in R. JENKINS, R. PEARSON, G. SEYFANG (eds.), *Corporate Responsibility and Ethical Trade: Codes of Conduct in the Global Economy*, Earthscan, London, 2002, pp. 196-208.

utilizzato a supporto delle politiche di gestione delle reti di fornitura, deve essere impiegato su larga scala, comportando un notevole dispendio di risorse che la singola impresa – sebbene di grandi dimensioni – potrebbe non essere in grado di sostenere. Il monitoraggio di una vasta base di fornitori, dislocati geograficamente, comporta ingenti costi di agenzia legati a numerosi fattori tra cui: basso grado di osservabilità delle azioni dell'agente/fornitore, elevata complessità del compito delegato e rilevante grado di incertezza ambientale. In questo contesto, una strategia di collaborazione tra acquirenti spesso viene adottata come soluzione compensativa, al fine di amplificare i benefici e ridurre (mediante condivisione) i costi totali di agenzia sopra menzionati. Tuttavia, tale processo di raccolta e gestione delle informazioni genera potenziali rischi e riflessi giuridici ed economici non marginali di cui si tratterà in seguito²⁰.

5. Conclusioni

Di particolare rilievo, in tema di trasparenza e sostenibilità, è il tema della gestione dei dati personali e sensibili che le imprese producono a scopi concorrenziali, ovvero al fine di operare con altre imprese all'interno di catene di fornitura geograficamente disperse. M. Christopher – Professore Emerito presso la *Cranfield School of Management* – ha dichiarato quanto segue: “*Individual businesses no longer compete as stand-alone entities, but rather as supply chains. We are now entering the era of network competition where the prizes will go to those organisations who can better structure, coordinate and manage the relationships with their partners in a network committed to better, faster and closer relationships with their final customers*”²¹. Quando è la *supply chain* a competere, la gestione del grado di integrazione tra gli attori che popolano la rete di fornitura diventa strumento essenziale per la competitività dell'intero sistema.

Uno degli aspetti più critici dell'integrazione è la capacità di gestire e proteggere le informazioni che filtrano all'interno della rete di fornitura.

²⁰ E. DELBUFALO, *Agency Theory and Sustainability in the Global Supply Chain*, Springer, 2018.

²¹ M. CHRISTOPHER, *The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets*, in *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n. 1, 2000; M. CHRISTOPHER, M. HOLWEG, *Supply Chain 2.0: Managing Supply Chains in the Era of Turbulence*, in *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 41, n. 1, 2011.

Tali informazioni – che permeano le relazioni economiche e consentono alla rete di operare come un sistema compatto ed orientato verso lo stesso obiettivo – diventano patrimonio volontario o involontario degli attori della rete, con importanti implicazioni in termini di trasparenza e *privacy*. Le informazioni di cui trattasi vengono prodotte dalle singole imprese all'interno di ciascuna rete. Esse possono, a pieno titolo, essere considerate “valore competitivo” in quanto riguardano non solo le caratteristiche del prodotto/servizio che gli attori della rete contribuiscono a realizzare ma anche il *know-how* e le caratteristiche dei processi che ciascuna impresa realizza. Quindi, mantenendo come visione principe quella di M. Christopher, le *supply chain* producono dati che potenzialmente mostrano come le attività vengono svolte, quali sono i legami tra le imprese e con quali costi e rischi i processi vengono realizzati. Tali informazioni generalmente non vengono valorizzate ovvero ad esse non viene attribuito un valore monetario di scambio anche se, da più parti, viene ricordato come esse rappresentino la base del vantaggio competitivo dell'intera rete di fornitura²².

In presenza di una *supply chain* estesa tali informazioni viaggiano – unitamente a prodotti e servizi – utilizzando i canali informativi che connettono le imprese del sistema (generalmente sistemi informativi integrati, *clouds*, ecc.). L'appartenenza ad una *supply chain* implica *de facto* la disponibilità ad un certo grado di trasparenza informativa. Tale trasparenza può limitarsi ad informazioni su tempi, costi, modalità e procedure produttive e commerciali oppure può prendere la forma di una *due diligence* più articolata che riguarda il *know-how* e le *core competence* degli attori coinvolti. Un esempio della portata e del valore delle informazioni qui descritte è riferibile ai processi di *vendor rating*: processi di analisi approfondita (pre-contrattuale) con i quali si mira ad indagare potenziali fornitori al fine di valutarne, ad esempio, le competenze, l'attitudine collaborativa e la stabilità economica. Tali informazioni – reperite allo scopo di ridurre i costi di transazione post-contrattuali – hanno altresì un valore considerevole in termini competitivi e generano situazioni di asimmetria informativa e vulnerabilità tra *partner* commerciali più o meno marcate. Come precedentemente richiamato, l'asimmetria informativa aumenta il rischio di opportunismo tra imprese che interagiscono ed innesca un atteggiamento protettivo (di vigilanza) che interferisce con la relazione economica, aumentando i costi di agenzia.

²² E.J. PROSMAN, K. SCHOLTEN, D. POWER, *Dealing with defaulting suppliers using behavioral based governance methods: an agency theory perspective*, in *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 21, 4, 2016, pp. 499-511.

In sintesi: l'appartenenza ad una rete di fornitura implica l'adozione di un certo grado di trasparenza da parte degli attori coinvolti che coinvolge processi, relazioni e *know-how*. Tale trasparenza genera asimmetrie informative – in quanto i rapporti di forza in una *supply chain* tendono ad essere sbilanciati – ed aumenta il rischio di comportamenti opportunistici. Tali meccanismi danno vita al fenomeno della cd. “dipendenza economica”. Tale dipendenza genera una duplice conseguenza: da un lato, pone colui che fornisce informazioni aziendali “sensibili” in una situazione di debolezza ed espone colui che li riceve alla tentazione di azzardo morale. Tali dinamiche incidono sulle caratteristiche della transazione ed influenzano il prezzo di scambio (eventuale) di tali informazioni, con riflessi non marginali sulla natura concorrenziale del mercato.

Il valore dell'informazione ed i costi ad essa associati sono centrali nella gestione delle relazioni economiche. Sebbene l'involontaria condivisione di informazioni sensibili aumenti il rischio di comportamenti opportunistici, se opportunamente regolata e concordata, tale condivisione può rappresentare una fonte aggiuntiva di valore più che un male necessario da cui proteggersi. Infatti, come richiamato da autorevole letteratura²³, una strategia omogenea di gestione delle informazioni prodotte dall'intera rete di fornitura – regolata da principi giuridici unitari – può assumere una duplice veste: non solo mezzo (costoso) per ridurre l'asimmetria informativa tra attori ma anche strumento razionale per la condivisione del rischio economico. Come suggerito dalla Teoria dell'agenzia, poiché i risultati dell'esecuzione di un contratto dipendono non solo dalle azioni dei soggetti economici ma anche da eventi casuali ed imprevedibili (incertezza ambientale), il principale ha la necessità di doversi cautelare dagli effetti distorsivi di tale incertezza investendo in osservazione e sorveglianza dell'agente, indipendentemente dal grado intrinseco di trasparenza del comportamento di quest'ultimo. La formulazione di precise regole operative e la predisposizione di incentivi *ad hoc* consentono al principale di indirizzare in modo appropriato – ancorché costoso – il comportamento dell'agente, il quale dovrà necessariamente assumere su di sé il rischio della deviazione comportamentale da quanto contrattualmente stabilito²⁴. Pertanto, una norma-

²³ G. GEREFFI, *Beyond the producer-driven/buyer driven dichotomy. The evolution of global value chains in the internet era*, in *IDS Bulletin*, vol. 32, 3, 2001, pp. 30-40; W.M. LASSAR, J.L. KERR, *Strategy and control in supplier-distributor relationships: an agency perspective*, in *Strategic Management Journal*, vol. 17, 8, 1996, pp. 613-632.

²⁴ L. PILOTTI, *Neo-contrattualismo e teorie dell'impresa*, in L. CASELLI (a cura di), *Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento*, 2 voll., Angeli, Milano, 1995.

tiva che definisca i principi ed i regolamenti per la raccolta e gestione delle informazioni cd “implicite o involontarie” sarebbe un utile strumento al servizio del sistema economico. Essa andrebbe a completamento delle norme che regolano la relazione tra acquirente e fornitore, ridimensionando il rischio di comportamento opportunistico e gli effetti negativi della sopra citata dipendenza economica.