

Imprese globali, sistemi di regole e stati-nazione

Luca Bisio *

1. Il processo di globalizzazione dei mercati

Gli studi sull'evoluzione delle dinamiche competitive si sono concentrati, dopo avere approfondito le caratteristiche dei contesti in economia di scarsità ed in concorrenza controllata, sui fenomeni che hanno caratterizzato i mercati in eccesso di offerta. Tali fenomeni, ben sintetizzati dal concetto di globalizzazione, sono stati oggetto di analisi di svariate discipline e di molteplici autori¹. Tuttavia, ai fini delle considerazioni che si intendono esplicitare nel presente articolo, appare opportuno concentrarsi su alcuni spunti ritenuti particolarmente significativi anche se – ovviamente – non esaustivi per una completa analisi di un fenomeno di tale portata.

Innanzitutto, è necessario provare a definire il concetto di globalizzazione. Essa costituisce un 'insieme di processi interrelati che mettono in contatto individui, gruppi, comunità, stati, mercati, grandi imprese e organizzazioni internazionali (governative e non governative) in complesse ragnatele di relazioni sociali'².

Tali processi sono il risultato di fattori tra loro interconnessi quali:

- il radicale mutamento dello scenario politico mondiale, con la caduta del muro di Berlino e la contestuale crisi delle economie di piano e delle politiche protezionistiche;
- la diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della telecomunicazione, associata ad una marcata riduzione dei costi di dette tecnologie;
- lo sviluppo di un mercato economico-finanziario globale e le parallele politiche di liberalizzazione, *deregulation* e privatizzazione;
- la creazione di un villaggio globale nel quale i media divengono attori fondanti che dispongono di strumenti di comunicazione sempre più individualizzati, segmentati ed adattati a pubblici specifici;
- i processi di immigrazione di massa verso le economie in eccesso di offerta.

* Professore di Market-Driven Management, Università degli Studi di Milano-Bicocca

In questo quadro evolutivo, l'economia globale si caratterizza come un sistema in cui 'le attività strategicamente dominanti funzionano come un'unità a livello planetario in tempo reale o potenzialmente reale'³, mentre i fattori di contesto non considerati funzionali vengono esclusi a causa della loro irrilevanza strutturale.

Si viene così a determinare un contesto dinamico in continua evoluzione che potremmo denominare 'società del flusso' e cioè 'una società in cui la base materiale di tutti i processi è costituita da flussi (finanziari, tecnologici, di creazione di immagine ed informativi) e in cui il potere e la ricchezza sono organizzati in reti globali che trasportano flussi'⁴. Tali flussi sono asimmetrici ed esprimono i rapporti di potere tra i diversi attori dello scenario globale.

2. Il ruolo delle imprese nei processi di globalizzazione

Tra gli attori che 'agiscono' la società del flusso un posto centrale è occupato dalle imprese globali.

Per cercare di delinearne i connotati essenziali è importante non concentrarsi unicamente sulle patologie di comportamento che ne hanno caratterizzato l'azione quanto piuttosto iniziare a sottolineare alcuni degli elementi positivi che hanno permesso loro di muoversi in un'ottica globale.

Innanzitutto, occorre mettere in luce come tali imprese siano state tra le poche organizzazioni capaci di varcare simultaneamente tutte le soglie della globalizzazione e, in particolare:

- la soglia della dimensione → sono internazionali e trascendono le frontiere degli Stati-Nazione;
- la soglia dell'orizzonte temporale → seguono strategie a lunga scadenza, utilizzando misure non paragonabili a quelle del mondo politico, amministrativo o dell'istruzione;
- la soglia della complessità → sono capaci di gestire efficientemente le differenze, le razionalità multiple, il rischio, lo sviluppo delle risorse adattandosi rapidamente ai continui mutamenti ambientali;
- la soglia delle informazioni e delle comunicazioni → sono in collegamento diretto con il mondo e agiscono con efficacia e prontezza⁵.
- Le azioni intraprese a tale scopo hanno riguardato politiche di sviluppo sinergiche ed armoniche quali le azioni di:
 - *mergering* (fusioni, acquisizioni, *joint venture*, alleanze, ecc.), finalizzate ad ottimizzare le relazioni competitive;
 - *downsizing*, funzionali a rendere l'organizzazione più snella e responsabile, mediante selezioni mirate del personale, *outplacement*, passaggio dal *country manager* al *key product manager* ed al *category manager*, ecc⁶.

Oltre a ciò, le imprese globali sono state in grado di comprendere con grande anticipo l'importanza degli *intangible assets* sia a livello di prodotto (servizi prevendita, assistenza post vendita, logistica, *merchandising*, *design*, *packaging*, ecc.) che a livello *corporate* (cultura aziendale, sistema informativo e *brand*

equity)⁷, elementi fondanti per il governo della volatilità della domanda tipica dei mercati in eccesso di offerta.

Dimensione globale, visione strategica, flessibilità organizzativa ed operativa, centralità delle risorse intangibili hanno perciò permesso a queste imprese di ottenere performance ‘strabili’ in un sistema competitivo dinamico e governato dai principi della *market-space competition*⁸ e della *time-base competition*.

Tuttavia, accanto a elementi che caratterizzano in modo positivo l’evoluzione delle imprese nel percorso di globalizzazione dei mercati, ne troviamo altri che fanno riflettere sulla necessità di regolazione ed autoregolazione delle stesse all’interno dei contesti in cui si trovano ad operare.

Infatti, le condizioni di eccesso di offerta, che oggi caratterizzano i mercati più ricchi, hanno spinto le imprese globali in una spirale di ‘neoliberismo’, inteso quale esasperata ricerca di mercati di sbocco da soddisfare con costi minimi di produzione e di marketing mediante uno sfruttamento - intensivo, irrazionale e non di rado socialmente diseconomico - dei fattori produttivi elementari (capitale, lavoro e risorse naturali)⁹.

Un primo elemento di criticità dovuto a questo fenomeno è rappresentato dalla crescente dicotomia tra luoghi di produzione/approvvvigionamento e di vendita/erogazione che, data l’attenuazione dei legami territoriali, permette alle imprese di giovare delle differenze tra Paesi beneficiando, di volta in volta, delle condizioni a loro maggiormente favorevoli. Condizioni che spesso si esplicitano in una minore tutela del lavoro, in normative ambientali molto permissive, in condizioni sanitarie non compatibili con gli standard occidentali, ecc.

A ciò si affianca la prassi, giustificata dalla necessità di contenere i costi, di non ubicare la produzione stabilmente in un dato luogo, con conseguenze spesso molto rilevanti sull’occupazione locale¹⁰. Più precisamente, ‘la logica economica – che guida lo sviluppo decentralizzato dell’azienda sui mercati globali – induce l’impresa a muoversi dinamicamente all’interno del contesto mondiale per cogliere con rapidità le vantaggiose offerte provenienti da località differenti. Per l’impresa che opera in condizioni di eccesso di offerta non è più corretto il riferimento al concetto di *scelta* di localizzazione, in ragione della temporaneità che spesso caratterizza il vantaggio presente in un luogo e della conseguente propensione dell’impresa a cambiare le soluzioni prescelte. Nell’espressione valutazione di convenienza di una localizzazione produttiva, invece, si intendono evocare linee di condotta che sono necessariamente dinamiche. In mercati caratterizzati da instabilità, l’azienda tende ad alleggerire la propria struttura, liberandola per quanto possibile dai vincoli che ne limitano marcatamente le possibilità d’azione. La flessibilità nella produzione –quindi– non è l’unica soluzione in grado di conferire adattabilità all’impresa. Ad essa si affianca la dinamicità nella gestione della localizzazione’¹¹.

Accanto alle conseguenze legate alle scelte di localizzazione e alla dicotomia tra luoghi di produzione e di vendita se ne affiancano almeno altre due di pari importanza.

La prima riguarda l’invasione di ruolo effettuata dalle imprese globali rispetto ai normali spazi di decisione ed azione degli Stati-Nazione. Le imprese, infatti, hanno a disposizione informazioni di mercato talmente estese e sofisticate che –

spesso- si trovano a contendere ai governi il primato della fissazione delle linee guida di sviluppo locale. Esse 'concentrano in se stesse una parte sempre maggiore di risorse di conoscenza grazie al loro ingente sforzo in ricerca e sviluppo. Sono loro a decidere il tipo di ricerca che svolgeranno, e così il tipo di prodotti e di servizi che venderanno. Lo fanno, ovviamente, sulle indicazioni del mercato e si potrebbe pensare che questa sia la miglior maniera di orientare le risorse. Ciò è vero solo in parte: la mano invisibile serve solo i bisogni solvibili. L'abbiamo visto, i suoi criteri sono esclusivamente commerciali e finanziari. Si pensi alle ricerche farmaceutiche: a causa di un mercato solvibile, queste non privilegiano la scoperta di medicinali destinati a curare le malattie dei paesi più poveri (*orphan drugs*); esse investono molti più soldi per studiare i problemi di obesità e di impotenza nei paesi ricchi'¹².

La seconda è invece relativa al rischio di un eccesso di orientamento al breve periodo di imprese che 'non di rado [hanno] evidenziato il privilegio delle attese degli *shareholder*, con una frequente predominanza di un orientamento al profitto, talora anche con comportamenti diretti a creare disparità di trattamento tra sottogruppi di conferenti di capitale di rischio (ad esempio, tra soci di maggioranza e di minoranza)¹³.

Da tale comportamento emerge il duplice rischio di non assicurare il presidio dell'economicità dell'impresa mettendo in primo piano unicamente i risultati dei *report* trimestrali, elementi centrali per l'andamento dei titoli sul mercato borsistico e di enfatizzare ulteriormente lo squilibrio nei rapporti di forza tra azionisti mediante prassi che hanno visto:

- consigli di amministrazione composti da membri scelti esclusivamente da azionisti (in prevalenza di maggioranza) e management in base a condizioni di scambio politico, pronti a ratificare decisioni già perfezionate in altra sede ed a sottoscrivere verbali già predisposti;
- situazioni di significativa asimmetria informativo/comunicazionale, con messaggi veicolati all'esterno fortemente sintetici, poco chiari, ovvero opportunamente manipolati;
- rapporti collusivi tra vertici di governo e istituti di credito, diretti a trasferire stati di rischiosità conclamata sugli operatori meno informati che venivano così a costituire l'anello più debole (spesso perdente) della catena¹⁴.

3. La risposta sovranazionale degli Stati-Nazione

Anche a causa delle patologie di comportamento esaminate, le politiche delle imprese globali hanno generato critiche sempre più aspre in conseguenza della scarsa sensibilità dimostrata con riguardo all'ambiente, alla sicurezza alimentare, alla tutela del lavoro e alle condizioni di marginalità sociale.

Tutto ciò ha determinato fratture competitive tra organizzazioni poste a differenti livelli e che si confrontano su specifici interessi, in particolare:

- le *corporation*, a livello transnazionale;

- i governi, localmente ed infine, a livello internazionale (quindi con giurisdizione autonoma e separata);
- le strutture di regolazione della concorrenza, come gli Antitrust, le Banche Centrali, ecc.);¹⁵
- le associazioni di consumatori, le organizzazioni non governative, i movimenti per un consumo etico e responsabile¹⁶.

In questo contesto si è peraltro assistito ad una crisi di ruolo degli Stati Nazione, strutturalmente deboli per una duplice motivazione.

Da un lato, le loro aree di autorità sono insufficienti a controllare i flussi globali e la loro organizzazione generalmente è troppo rigida per adattarsi ai costanti mutamenti del sistema mondiale (soprattutto se paragonata alla reattività e alla flessibilità delle imprese globali); dall'altro, la pluralità delle identità territoriali che aspirano ad essere rappresentate dagli Stati-Nazione genera processi sempre più conflittuali che, in ultima istanza, tendono a delegittimare l'idea stessa di rappresentanza nazionale. In sostanza, diviene sempre più difficile, per gli Stati-Nazione, costruire ponti tra il sistema globale e i sistemi socio-economici locali¹⁷.

In questo quadro, il ritmo del cambiamento tecnico-economico imposto dalla globalizzazione è risultato spesso più veloce di quello della società politica, civile ed istituzionale. I sistemi amministrativi, sociali ed educativi non sono riusciti a tenere il passo dell'evoluzione in atto e tale *gap* ha inciso in modo rilevante sui fenomeni di ineguaglianza, esclusione, dissociazione e rottura sociale¹⁸.

Tali crisi di ruolo può considerarsi la conseguenza di una serie di concause che possono essere sintetizzate nel modo seguente:

- impossibilità di un pieno governo dei contenuti delle proprie politiche economiche;
- forte dipendenza dai mercati finanziari globali e dall'afflusso di capitali 'fuori confine';
- impossibilità di garantire la propria legittimazione attraverso le tradizionali politiche di *welfare*, attualmente non più sostenibili dal punto di vista economico-finanziario (si pensi in particolare ai paesi UE)¹⁹;
- progressiva perdita di controllo sui media e sui flussi di comunicazione, dovuta alla globalizzazione e all'intreccio della proprietà dei media stessi (che sfugge così di mano ai singoli Stati), alla flessibilità e alla pervasività delle tecnologie (che rende impossibile una completa regolazione ed un controllo dell'informazione), all'autonomia e alla varietà dei media;
- globalizzazione della criminalità organizzata, con un contestuale aumento del suo peso in termini di grado di infiltrazione all'interno delle strutture e dei vari livelli dello Stato nonché di incidenza dei flussi finanziari di origine criminale sull'intera economia di uno Stato-Nazione²⁰.

Una risposta che gli Stati hanno cercato di dare al fine di potersi relazionare con maggiore forza contrattuale e migliore concretezza nel contesto globale è stata quella di definire, grazie all'azione di organismi sovra-nazionali, delle linee di condotta per le imprese e per i singoli Stati-Nazione relativamente a temi ritenuti di interesse generale.

A tale proposito è importante citare l'iniziativa del Segretario generale dell'ONU, Kofi Annan, il quale ha lanciato il Patto Globale (*Global Compact*),

con l'intento di creare un partenariato tra ONU, imprese multinazionali, OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro), organizzazioni non governative ed Amnesty international²¹.

Il Patto, annunciato al *World Economic Forum* di Davos nel gennaio 1999 e presentato formalmente alle Nazioni unite nel luglio 2000, costituisce un'iniziativa volontaria che cerca di fornire un quadro globale per promuovere una crescita sostenibile ed un senso di cittadinanza, attraverso una leadership aziendale impegnata e creativa²².

Le tematiche presidiate dai contenuti del Patto riguardano:

- la tutela dei diritti umani: 1. Sostenere e rispettare i diritti umani internazionalmente accettati nell'ambito della sfera di influenza delle aziende; 2. Assicurarci di non essere, seppur indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.
- il rispetto di standard di lavoro: 3. Garantire libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva; 4. Assicurarci di non impegnare lavoro forzato e obbligatorio; 5. Astenersi dall'impiegare lavoro minorile; 6. Eliminare ogni forma di discriminazione nelle politiche di assunzione e licenziamento; 7. Avere un approccio preventivo rispetto alle sfide ambientali;
- lo sviluppo della responsabilità ambientale: 8. Promuovere iniziative per una maggiore responsabilità ambientale; 9. Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che non danneggino l'ambiente;
- la lotta alla corruzione: 10. l'impresa lavora contro ogni forma di corruzione, incluse l'estorsione e la tangente.

Di seguito si riporta un quadro sinottico di iniziative transnazionali che hanno anticipato o recepito i principi posti dal *Global Compact* (Tabella 1).

Tabella 1: *Iniziative sovra-nazionali a livello mondiale.*

INIZIATIVA	APPROCCIO	CONTENUTI, PRINCIPI E NORME	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
O.I.L. Dichiarazione sui principi e diritti fondamentali del lavoro e suo seguito (1998)	Normativo, con linee guida utilizzate per monitoraggi e azioni legali contro i violatori.	Principi fondamentali: - giusta retribuzione e orario di lavoro; - paga supplementare, e straordinari; - diritto al lavoro ed al mantenimento del posto; - riposo settimanale e ferie retribuite; libertà di pensiero, coscienza e religione	- Gli stati che non hanno ratificato la convenzione hanno comunque l'obbligo di rispettare i principi riguardanti i diritti fondamentali. - Procedure concrete per reclami	- Deboli azioni legali - Non si giudicano aziende specifiche - Tempi molto lunghi

O.C.S.E. Linee destinate alle imprese multinazionali (2000)	Volontario, non costituisce un vincolo per le imprese ma gli Stati sono obbligati a dotarsi di strutture (Punti di Contatto Nazionale) per istruire procedure legali contro multinazionali che non rispettano norme non vincolanti.	Principi generali (contribuire al progresso economico sociale e ambientale per realizzare uno sviluppo sostenibile) e regole su: - pubblicazione informazioni; - occupazione e relazioni industriali; ambiente e lotta alla corruzione; - interessi del consumatore; - scienza e tecnologia, concorrenza e fiscalità.	- Esamina il comportamento delle multinazionali all'estero. - E' l'unico organismo internazionale tramite cui la società civile può presentare reclami relativi alla pratica delle multinazionali	- Non si parla di orari di lavoro ne di salari di sussistenza. - Non sono considerate le convenzioni dell'O.I.L. - Pareri dei PCN non vincolanti, nessuna sanzione. Standard di basso livello e debole sistema di monitoraggio
O.N.U. Progetto Global Compact	Volontario	- Quattro aree di principi: diritti umani, lavoro, ambiente, lotta alla corruzione. - Quattro strumenti per incoraggiare adesione: politiche di dialogo, forum per accumulare conoscenze, progetti tra <i>partners</i> diversi, reti locali	- Partecipazione attiva di più attori ad un dibattito dal quale far scaturire le politiche e le decisioni da adottare. -Rappresentanza di imprese, organizzazioni sindacali, organizzazioni della società civile e governi delle diverse nazioni. Proposito di tradurre i principi generali in azioni concrete e cambiamenti effettivi	- Procedure di accettazione non vincolate ad indagini; - Assenza di controlli successivi sui comportamenti reali delle imprese aderenti
O.N.U. (Divisione per lo sviluppo sostenibile) Agenda 21 (2003)	Volontario	- Dimensioni sociali ed economiche - Tematiche ambientali	Approfondimento analitico delle tematiche ambientali, che mette a disposizione una normativa internazionale non generica	Assenza di reali controlli degli effetti di impatto ambientale sui comportamenti delle imprese aderenti
O.N.U. (Sottocommissione per la promozione e protezione dei diritti umani)	Approccio normativo, impegno a monitorare multinazionali e intraprendere	- Non discriminazione - Protezione dei civili e leggi di guerra - Uso delle forze	Può rappresentare il punto di partenza per un osservatorio indipendente delle multinazionali	Norme ancora molto recenti che trovano la forte opposizione di multinazionali e <i>Chamber of</i>

Norme sulle responsabilità delle società multinazionali e di altre imprese in relazione ai diritti umani (2003)	azioni legali	di sicurezza - Diritti dei lavoratori, corruzione - Protezione dei consumatori - Diritti umani, diritti economici, sociali e culturali - Ambiente e diritti delle popolazioni indigene		<i>Commerce</i>
--	---------------	---	--	-----------------

Allo stesso modo l'Unione europea ha inteso definire delle linee di comportamento per le imprese attraverso la redazione del Libro verde 'Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale di impresa'²³. In tale documento la Commissione europea guida le imprese nella lettura dei diversi profili di responsabilità identificandone:

- una dimensione interna, con riferimento ai dipendenti, agli azionisti ed alle prassi ecologiche responsabili, in merito alla gestione delle risorse naturali utilizzate nella produzione;
- una dimensione esterna, che coinvolge la comunità locale oltre ad un ampio ventaglio di parti interessate: partner commerciali, fornitori, clienti, poteri pubblici, organizzazioni non governative, etc.

Nel definire la responsabilità di impresa in termini di 'inserimento, su base volontaria, delle preoccupazioni sociali ed ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate' la UE evidenzia la propria visione e le proprie preoccupazioni (molto influenzate dal nuovo contesto dell'Europa a 25 paesi) che si concentrano su: 'un'adesione delle aziende su base volontaria', 'l'estensibilità della CSR alle piccole e medie imprese' e, soprattutto, 'il primato delle relazioni sociali di lavoro e di occupazione'²⁴.

Di seguito si riporta un quadro sinottico di iniziative transnazionali a livello europeo (Tabella 2).

Tabella 2: Iniziative sovra-nazionali a livello UE

INIZIATIVA	APPROCCIO	CONTENUTI, PRINCIPI E NORME	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Commissione Europea Libro Verde (2001)	Volontario	Indicazione delle aree verso cui un'impresa può orientare i suoi interventi: - dimensione interna (gestione risorse umane, salute e sicurezza nel lavoro, adattamento alle trasformazioni, gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali) - dimensione esterna (comunità locali,	- Analisi del tema della Csr in tutte le sue dimensioni - Coinvolgimento di un alto numero di stakeholder. Apertura di uno spazio di riflessione che	- Mancanza di valutazioni di efficacia delle politiche intraprese

		partnership commerciali, fornitori e consumatori, diritti dell'uomo; preoccupazioni ambientali a livello planetario) - Indicazione di strategie per rendere più attraente per le imprese la libera adesione a iniziative socialmente responsabili.	avrebbe potuto creare le basi anche per un approccio di tipo normativo	
Parlamento Europeo Risoluzione per regolare l'azione delle società multinazionali (2002)	Volontario integrato da approccio normativo	Invito alla Commissione europea di istituire l'obbligo per multinazionali di presentare: - un rapporto sociale e ambientale; - un marchio sociale europeo per la certificazione dei prodotti; una lista nera delle imprese colpevoli di abusi.	- Verifiche di enti indipendenti, regolamentazione che integra le iniziative autonome delle imprese	- Ha solo validità di 'invito' e non è stato recepito dalla Commissione Europea
Commissione Europea Libro Bianco (2002)	Volontario	- Strategia della <i>persuasion</i> nei confronti delle imprese a portare avanti politiche socialmente responsabili; - Convenienza anche economica della scelta di una maggiore responsabilità sociale nel lungo periodo	- Corretta sintesi delle posizioni contrapposte di imprese (modello neoliberista) e sindacati e ONG (strategie alternative)	- Non recepisce la risoluzione del Parlamento Europeo
Commissione Europea Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility (2002)	Forum multilaterale	Diffusione del concetto di responsabilità sociale tramite quattro tavole rotonde: - conoscenza degli strumenti di CSR; - diffusione della CSR piccole e medie imprese; trasparenza e convergenza degli standard di CSR adottati a livello internazionale - ulteriori ambiti di sviluppo della CSR	- Favorisce discussione e sensibilizzazione sul tema. - Riferimento anche a piccole e medie imprese Chiarimento delle posizioni di tutti gli attori coinvolti	- Eccessivo affidamento al mercato come regolatore. - Ha mostrato notevoli punti di divergenza tra le parti con poche soluzioni percorribili

Un altro contributo a livello transnazionale da considerarsi di sicuro interesse è quello fornito dai principi di *Corporate Governance* dell'OCSE (Tabella 3). La finalità dei Principi è quella di aiutare i governi dei paesi membri e non membri dell'OCSE ad analizzare e migliorare il quadro giuridico, istituzionale e regolamentare in materia di *Corporate Governance* e di formulare orientamenti e proposte alle autorità di borsa,

agli investitori, alle società ed agli altri soggetti interessati, intervenendo nell'elaborazione di un regime efficace di *Corporate Governance*.

Essi si caratterizzano per il fatto di non avere contenuto obbligatorio, quanto piuttosto di costituire precisi orientamenti per il legislatore, i governi e per le imprese in materia di *Corporate Governance* e di permettere ai diversi paesi membri una loro applicazione che tenga conto dei diversi contesti giuridici, economici e culturali.

Nell'affrontare la questione della separazione tra proprietà e controllo, i Principi dell'OCSE non si concentrano unicamente sulla definizione delle relazioni tra azionisti e management, ma approfondiscono il problema dei rapporti tra pacchetti azionari di controllo dell'impresa ed azionisti di minoranza nonché il ruolo degli altri *Stakeholder* di riferimento per l'impresa. Per il governo di tale quadro di relazioni viene data particolare enfasi alla necessità di una tempestiva diffusione di corrette informazioni sulla situazione finanziaria, sui risultati, sull'azionariato e sulla stessa *Governance*.

L'importanza del rispetto di tali linee di indirizzo è evidente se si considera che la *Corporate Governance* costituisce uno dei principali fattori di miglioramento dell'efficacia, della crescita economica e del rafforzamento della fiducia degli investitori. Ciò, in particolare, con riferimento alla possibilità, per le imprese, di reperire fondi a livello mondiale. Se esse vorranno attingere da una popolazione molto più vasta di investitori - attirando capitali in modo stabile nel lungo periodo - dovranno dotarsi di sistemi di *Corporate Governance* credibili e leggibili all'estero e rispettare regole di condotta generalmente riconosciuti²⁵.

Tabella 3: *Principi di Corporate Governance dell'OCSE*

PRINCIPIO	DESCRIZIONE
<i>I. Ensuring the basis for an effective corporate governance framework</i>	The corporate governance framework should promote transparent and efficient markets, be consistent with the rule of law and clearly articulate the division of responsibilities among different supervisory, regulatory and enforcement authorities.
<i>II. The Rights of Shareholders and Key Ownership Functions</i>	The corporate governance framework should protect and facilitate the exercise of shareholders' rights.
<i>III. The Equitable Treatment of Shareholders</i>	The corporate governance framework should ensure the equitable treatment of all shareholders, including minority and foreign shareholders. All shareholders should have the opportunity to obtain effective redress for violation of their rights.
<i>IV. The Role of Stakeholders in Corporate Governance</i>	The corporate governance framework should recognise the rights of stakeholders established by law or through mutual agreements and encourage active co-operation between corporations and stakeholders in creating wealth, jobs, and the sustainability of financially sound enterprises.
<i>V. Disclosure and Transparency</i>	The corporate governance framework should ensure that timely and accurate disclosure is made on all material matters regarding the corporation, including the financial situation, performance, ownership, and governance of the company.

Le spinte mediante le quali si vogliono indirizzare i comportamenti delle imprese intendono perciò mettere in evidenza la necessità che si profili un'impresa 'autenticamente responsabile e vitale, dove la vitalità è dimostrata dalle *performance* reddituali e dalla crescita esaminate su un arco temporale pluriennale, e nel contempo socialmente orientata, dove l'orientamento sociale è dimostrato innanzi tutto dall'attenzione portata al soddisfacimento delle legittime attese di tutti gli *Stakeholder*, a partire dai collaboratori e dagli azionisti²⁶.

Analizzate le principali azioni sovranazionali a livello mondiale ed europeo è ora possibile riflettere su due connotati che le caratterizzano:

- la gran parte delle linee guida e delle regole poste in essere hanno, correttamente, carattere volontario (e quindi non normativo) e orientano più che vincolare l'azione delle imprese e degli Stati nello svolgimento dei rispettivi ruoli;
- i singoli Stati-Nazione non sono sempre sufficientemente reattivi nel recepimento normativo di tali linee guida o nell'applicazione efficace delle norme da loro stessi emanate²⁷.

Tutto ciò fa comprendere come non si possa certo pensare a modelli di controllo e regolazione quasi 'gerarchici' tra Stato e impresa globale. Diviene, invece, più proficuo interpretare il processo di globalizzazione 'non come qualcosa di meccanico, ma come il risultato di azioni umane che si traducono in comportamenti degli attori interessati (imprese, governi, istituzioni, consumatori, etc.) e che hanno la loro origine nella libertà delle persone²⁸. In tal modo, la ricerca di un equilibrio tra gli interessi dei diversi attori potrebbe diventare un percorso nel quale le imprese non costituiscono – per definizione - una controparte quanto piuttosto uno degli elementi del sistema globale, come lo sono del resto il sistema Stati-Nazione ed il sistema del consumo.

Con queste premesse diviene essenziale individuare un rinnovato profilo di responsabilità di impresa al quale le imprese per prime devono adattarsi e il cui rispetto diviene uno dei possibili vantaggi competitivi su cui basare la propria azione. In questo quadro, Stati-Nazione e consumatori avrebbero il duplice ruolo di contribuire 'dialetticamente' alla costruzione delle regole di condotta e, nelle situazioni di patologia, di segnalare, controllare e sanzionare comportamenti non in linea con i principi guida fissati. La responsabilità di impresa, così interpretata esprime, pertanto, la sintesi dell'equilibrio instabile e dinamico tra gli interessi a matrice globale di: management, azionisti, dipendenti e *stakeholders*.

4. La responsabilità di impresa nella gestione degli equilibri

Da quanto detto è emerso come, in condizioni di eccesso di offerta, 'l'impresa sia esposta a tensioni socio-ambientali su vasta scala, che può comporre con una moderna CSR, in grado di esplicitare una *corporate responsibility* globale, in un'ottica di crescita sostenibile'²⁹. Nei mercati in eccesso di offerta, pertanto, la responsabilità d'impresa è volta a perseguire risultati aziendali (parziali e

complessivi) caratterizzati da elevati livelli di redditività ed efficienza, ma con un prioritario rispetto della sostenibilità dello sviluppo.

A tal proposito, può quindi essere utile assumere un'interpretazione molto pragmatica della responsabilità sociale di impresa (tipica dell'approccio statunitense e concentrata sul problema della misurabilità della responsabilità sociale intesa quale *corporate intangible* critico per il successo in un'economia globale), per cui essa viene definita come *'an action by a firm, which a firm choose to take, that substantially affects an identifiable social stakeholder's welfare'*³⁰.

Nell'economia dei mercati globali, le relazioni fra imprese e società assumono quindi come determinanti di priorità critica:

- da un lato, la gestione delle diversità dei sistemi sociali ed ambientali in cui sono presenti;
- dall'altro, le tensioni competitive collegabili al sistema degli *Stakeholders*.
- mirando ad individuare, su base anticipativa, ed a risolvere le problematicità sociali ed ambientali generate dall'attività competitiva.

In una visione di economia globale, pertanto, la *Corporate Responsibility* vuole confrontarsi con le specificità sociali ed ambientali dei singoli Stati-Nazione, che di conseguenza non si qualificano come 'fenomeni di difformità' locali e piuttosto si connotano come 'elementi di caratterizzazione competitiva di mercato', cioè componenti strutturali di cui è necessario conoscere le tendenze evolutive per assicurare la crescita locale e globale dell'organizzazione³¹.

Tale confronto dovrà concentrarsi su tematiche articolate quali la redditività e la salvaguardia degli equilibri finanziari, il rispetto di codici etici di condotta, l'attenzione all'ambiente e i profili sociali in genere.

Bibliografia

- Annan K., Il patto globale. Corporate Leadership in the World Economy, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, 2002.
- Bisio L., Responsabilità di impresa e Corporate Governance locale in Europa, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2003.
- Bisio L., Global Market and Public Governance in Europe, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2004.
- Borja J., Castells M., La città globale. Sviluppo e contraddizioni delle metropoli del terzo millennio, De Agostini, Novara, 2002.
- Bowie N.E., Ethical Theory and Business, 6th. ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 2001.
- Braudel F., La dinamica del capitalismo, Il Mulino, Bologna, 1981.
- Brondoni S.M., Lambin J. J., Ouverture de 'Brand Equity', *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2000-2001.
- Brondoni S.M., Ouverture de 'Market-Driven Management', *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, 2000-2001.
- Brondoni S.M., Ouverture de 'Market-Space Management', *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2002.

- Brondoni S.M., Ouverture de 'Corporate Responsibility & Market-Space Competition', *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2003.
- Brondoni S.M., Network Culture, Performance and Corporate Responsibility, *Symphonya, Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2003.
- Caselli C., L'avventura dell'internazionalizzazione. Logiche e strumenti per le imprese, Giappichelli, Torino, 1994.
- Castells M., The Information Age: Economy, Society, and Culture: Volume I. The Rise of the Network Society, Oxford, Blackwell, 1996.
- Castells M., Il potere delle identità, Università Bocconi Editore, Milano, 2004.
- Commissione delle comunità europee, Libro verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale di impresa, Bruxelles, 2001.
- Cooper R.N., The Economics of Interdependence: Economic Policy in the Atlantic Community, Mc Graw Hill, New York, 1968.
- Corniani M., Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale, Giappichelli, Torino, 2004.
- De Woot P., Le sfide della globalizzazione economica: imprese, concorrenza e società, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, 2002.
- Freeman R.E., A Stakeholder Theory of the Corporation, T.L. Beauchamp, N.E. Bowie (eds.), Ethical Theory and Business, 6th. ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 2001, pp. 56-65.
- Froome J., Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder Wealth, *Business & Society*, n. 3, 1997.
- Garbelli M.E., Eccesso di offerta e localizzazione produttiva di impresa, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2002, pp. 145-146.
- Lambin J.J., Il marketing strategico dopo l'11 settembre, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2002.
- Lambin J.J., Market-Driven Management, 4a ed., Mc Graw Hill, Milano, 2004.
- Martinelli A., La democrazia globale. Mercati, movimenti, governi, Università Bocconi Editore, Milano, 2004.
- McLuhan M., Understanding Media. The Extension of Man, MIT Press, Cambridge, MA, 1964.
- Molteni M., L'impresa tra competitività e responsabilità, *Impresa e Stato*, ottobre-dicembre, 2003.
- Salvioni D.M., Corporate Governance e responsabilità di impresa, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n.1, 2003.
- Wallerstein I., Il sistema mondiale dell'economia moderna, Il Mulino, Bologna, 1974-1989.

Note

¹ Si pensi, tra gli altri, agli studi storici di Braudel F. (1981), all'approccio dell'economia mondo di Wallerstein I. (1974-1989), all'interpretazione sociologica del villaggio globale di McLuhan M. (1964), allo studio politologico dell'interdipendenza internazionale di Cooper R. N. (1968), alla teoria del Market-Driven Management di Lambin J. J. (2004) e Brondoni S. M. (2000-1).

² Martinelli A. (2004), *La democrazia globale. Mercati, movimenti, governi*, pagg. 1 e 2, Università Bocconi Editore, Milano.

³ Borja J., Castells M. (2002), *La città globale. Sviluppo e contraddizioni delle metropoli del terzo millennio*, pag. 15, De Agostini, Novara.

⁴ Castells M., (1996), *The Information Age: Economy, Society, and Culture: Volume I. The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell.

⁵ De Woot P., (2002), *Le sfide della globalizzazione economica: imprese, concorrenza e società*, pagg. 19 e 20, Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 2.

⁶ Brondoni S. M., Lambin J. J. (2000-2001), *Ouverture de 'Brand Equity'*, pagg. 7 e 8, Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 1.

⁷ Nei mercati in eccesso di offerta (dove i prodotti sono sempre più sofisticati ma resi rapidamente obsoleti dalla facile imitabilità) si è così affermata un'economia degli immateriali di offerta e di impresa che, da un lato, enfatizza il ruolo delle aziende multimercato e multibusiness e dall'altro riduce la significatività concorrenziale nel settore di attività (Brondoni S. M., (2000.2001), *Ouverture di 'Market-Driven Management'*, pag. 7, Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 2).

⁸ Secondo le logiche della *Market-Space Competition* lo spazio non rappresenta più un dato, ovvero un elemento noto e stabile del processo decisionale, ma un fattore competitivo il cui profilo si configura e si modifica per effetto delle azioni/reazioni di imprese e governi. Brondoni S. M., *Ouverture de 'Market-Space Management'*, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1, 2002, pag. 7.

⁹ Brondoni S. M., (2002), *Ouverture de 'Market-Space Management'*, pag. 9, Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 1.

¹⁰ Si pensi, ad esempio, a quanto avvenuto nel 2002 in Ungheria dove 'l'IBM, dopo sette anni di presenza radicata sul territorio, ha tagliato 3.700 posti di lavoro nella sua fabbrica di dischi fissi di Székesfehérvár con l'obiettivo di trasferire tutta la produzione in Cina. E altrettanto sta per fare la Philips, stando alle voci, sempre più insistenti, dei giornali locali' (Ungheria a rischio delocalizzazione, *Il Sole 24 Ore*, 29 Novembre 2002).

¹¹ Garbelli M. E., (2002), *Eccesso di offerta e localizzazione produttiva di impresa*, pagg. 145 e 146. Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 1.

¹² De Woot P., (2002), *Le sfide della globalizzazione economica: imprese, concorrenza e società*, pagg. 23 e 24, Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 2.

¹³ Salvioni D. M., (2003), *'Corporate Governance e responsabilità di impresa'*, Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 1.

¹⁴ Salvioni D. M., (2003), *'Corporate Governance e responsabilità di impresa'*, Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 1.

¹⁵ Brondoni S. M., (2003), *Ouverture de 'Corporate Responsibility & Market-Space Competition'*, Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 1.

¹⁶ Lambin J. J., (2002), *'Il marketing strategico dopo l'11 settembre'*, Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 1.

¹⁷ Bisio L., (2003), *'Responsabilità di impresa e Corporate Governance locale in Europa'*. Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 1.

¹⁸ Brondoni S. M., (2002), *Ouverture de 'Market-Space Management'*, pag. 9, Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 1.

¹⁹ Cfr. Corniani M., (2004), *Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale*, Giappichelli, Torino.

²⁰ Per un ulteriore approfondimento si veda, tra gli altri, Bisio L., (2004), *'Global Market and Public Governance in Europe'*, Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 1 e Castells M., (2004), *'Il potere delle identità'*, Università Bocconi Editore, Milano.

²¹ Nella stessa direzione vanno la dichiarazione tripartita dell'OIL sulle imprese internazionali e la politica sociale - riguardante la libertà di associazione, l'abolizione del lavoro forzato, la non discriminazione e l'eliminazione del lavoro infantile - (1997/2000) nonché i principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali (2000).

²² Annan K., (2002), *'Il patto globale. Corporate Leadership in the World Economy'*, pag. 14, Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 2.

²³ Si ricorda che i 'Libri verdi' della UE non hanno valore normativo, bensì un significato di indirizzo strategico ed interlocutorio sul tema trattato e, dopo ampi dibattiti, sono oggetto di testi definitivi denominati 'Libri bianchi'. Peraltro i concetti e gli orientamenti indicati nei Libri bianchi sono poi recepiti nella successiva legislazione statale e regionale degli Stati membri.

²⁴ Si noti, peraltro, come tale visione ponga in secondo piano la sostenibilità dell'ambiente (che invece è la frontiera di CSR delle aziende globali U.S.) e la ricerca di rapporti di *co-makership equity/non equity* commerciali e di ricerca (cioè la frontiera di CSR delle aziende *'Japan/China Based'*); Brondoni S. M., (2003), *'Network Culture, Performance and Corporate Responsibility'*, Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 1.

²⁵ Bisio L., (2003), *'Responsabilità di impresa e Corporate Governance locale in Europa'*, Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 1.

²⁶ Molteni M., (2003), *'L'impresa tra competitività e responsabilità'*, pag. 24, Impresa e Stato, ottobre-dicembre 2003.

²⁷ Si pensi, ad esempio:

alla lentezza di alcuni provvedimenti che impiegano una o due legislature per trovare una conclusione troppo spesso oggetto di 'mediazione' più che di adattamento alle singole realtà locali e non sempre del tutto rispondente alle logiche proposte dagli organismi sovra-nazionali;

al ritualismo di certi controlli della pubblica amministrazione maggiormente funzionali ad assolvere ad un obbligo burocratico che ad ottenere un risultato in termini di *output* o di *outcome*.

²⁸ Caselli C., (1994), *'L'avventura dell'internazionalizzazione. Logiche e strumenti per le imprese'*, Giappichelli, Torino.

²⁹ Annan K., (2002), *'Il patto globale. Corporate Leadership in the World Economy'*, Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 2.

³⁰ Cfr. J. Froomean, *Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder Wealth*, *Business & Society*, n. 3, 1997, pp. 221-249; R.E. Freeman, *A Stakeholder Theory of the Corporation*, T.L. Beauchamp, N.E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, 6th. ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 2001, pp. 56-65.

³¹ Brondoni S. M., (2003), *'Network Culture, Performance and Corporate Responsibility'*, Symphonya. Emerging Issues in Management, Issue 1.