

**DOTTORATO IN SCIENZA DELLA FORMAZIONE
E DELLA COMUNICAZIONE**

**Responsabilità sociali delle aziende e sviluppo organizzativo
nella Repubblica Popolare Cinese.**

***Retention* delle risorse umane tramite la cittadinanza d'impresa.**

Alessandro Arduino

Matr.: 725258

Tutor:

Prof. Barbara Quacquarelli

**Responsabilità sociali delle aziende e sviluppo organizzativo
nella Repubblica Popolare Cinese.**

Retention delle risorse umane tramite la cittadinanza d'impresa.

1 PREMESSA

- 1.1 Responsabilità sociali delle aziende nella Repubblica Popolare Cinese.**
- 1.2 LINEE GUIDA – Evoluzione della responsabilità sociale d'impresa in Cina.**
- 1.3 NORMATIVE. I codici di condotta**
- 1.4 GESTIONE DEL PERSONALE. Fidelizzazione tramite CSR.**
- 1.5 FONTI. Dal “one size fits all” al “glocal”, la morale in Cina.**
- 1.5 TEORIE. Implementazione della teoria dello “Stakeholder”.**

2 SVILUPPO ORGANIZZATIVO ED EVOLUZIONE DEL CSR

- 2.1 EVOLUZIONE STORICA. Le radici anglosassoni del CSR**
- 2.2 CINA. Evoluzione locale del CSR.**
- 2.3 SVILUPPO ARMONIOSO. Il modello cinese di responsabilità sociale d'impresa.**
- 2.4 EVOLUZIONE STORICA. Le particolarità cinesi dei modelli di cittadinanza d'impresa.**

3 IL RITORNO DELL'IMPRESA DI STATO

- 3.1 EVOLUZIONE STORICA DEI MODELLI INDUSTRIALI. Da Deng Xiaoping a Hu Jintao.**
- 3.2 IL SOCIALISMO DI MERCATO Dalla fine degli anni '90 ad oggi.**

4 IL FENOMENO DEL JOB HOPPING IN CINA

- 4.1 IL JOB HOPPING. Dal 1990 al 2011**
- 4.2 JOB HOPPING CINESE. Differenziazione tra PMI e Multinazionali**

5 INTEGRAZIONE DEI MODELLI DI RESPONSABILITA' SOCIALE AZIENDALE NEI PROCESSI ORGANIZZATIVI.

5.1 IL MODELLO “CENTRO – PERIFERIA” DI SIGGELKOW.

5.2 IL CSR NELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE. Applicazione del modello centro – periferia alla cittadinanza d’impresa. Verifica dell’efficienza dell’applicazione del CSR.

PRIMO MODELLO: NATO CSR – BORN CSR

SECONDO MODELLO: AGGIUNTA – PATCHING

TERZO MODELLO: ACCORPAMENTO – THICKENING

QUARTO MODELLO: POSIZIONAMENTO – POSITIONING

QUINTO MODELLO: RIETICHETTATURA – RELABELING

SESTO MODELLO: SFOLTITURA – TRIMMING

SETTIMO MODELLO: COOPERAZIONE – COOPERATION

5.3 APPLICAZIONE. Utilizzo dei modelli Wenlong - Siggelkow per verificare l’efficienza del CSR nelle aziende cinesi.

5.4 SVILUPPO ORGANIZZATIVO. Curare il “Job Hopping” tramite il management intermedio.

5.4 IL RUOLO DEL LEADER. Evoluzione morale dell’organizzazione.

6 IL QUESTIONARIO

6.1 MODALITA’. La somministrazione del questionario.

6.2 RISULTATI. Confronto dei risultati con il modello Wenlong – Siggelkow.

7 CONCLUSIONI.

7.1 INTERVISTE. Conclusioni.

APPENDICE 1 – Questionari. Versione Inglese - Cinese

APPENDICE 2

APPENDICE 3 Global Compact Italia (estratto)

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA IN LINGUA CINESE

SITOGRAFIA

1 PREMESSA.

La ricerca si propone di enucleare le nuove linee guida dei correnti modelli di etica d'affari, portando alla luce le differenze ed i punti comuni in ambito di organizzazione e gestione del lavoro nelle aziende all'interno della Repubblica Popolare cinese ed in quelle cinesi che iniziano ad operare al di fuori dei confini nazionali. Uno dei maggiori problemi nell'ambito dello sviluppo organizzativo comune a tutte le aziende cinesi e straniere che investono in Cina, e' quello della fidelizzazione del proprio personale. Fughe di talenti ed emorragie di personale a tutti i livelli, sono problemi comuni a tutte le tipologie aziendali che operano sul territorio cinese, dalle PMI sino alle multinazionali ed alle aziende di stato. Il cosiddetto "*job hopping*" fa' si che ogni anno una azienda possa perdere dal 5% al 70% della propria forza lavoro. Le nuove teorie legate alla cittadinanza d'impresa e la loro contestualizzazione nella cultura d'affari cinese hanno la pretesa di migliorare non solo la societa' civile e l'ambiente ma anche la gestione del personale.

Lo scopo di questa tesi e' di verificare se tale affermazione e' corretta, in che misura e se e' applicabile in una soluzione unica basata su modelli occidentali o necessita di una localizzazione che tenga conto delle specificita' della millenaria cultura cinese.

La premessa prende in considerazione l'attuale situazione cinese, presentando l'evoluzione storica della responsabilita' sociale d'impresa all'interno della Repubblica Popolare cinese per poi passare ad una breve analisi sul corrente modello produttivo cinese in cui lo Stato e' tornato ad organizzare e gestire le direttive di sviluppo economico ed aziendale. L'analisi dell'evoluzione storica della responsabilita' sociale d'impresa in Cina permette di evincere come la specificita' del contesto cinese ha portato ad una contaminazione delle teorie occidentali mediante un approccio confuciano alla gestione del personale.

Il 12° Piano Quinquennale di sviluppo socio-economico sottolinea il ruolo cinese della responsabilita' d'impresa come "sviluppo armonioso". Una volta definita la struttura produttiva ed organizzativa delle imprese cinesi, in cui le teorie delle responsabilita' sociale nelle aziende vengono localizzate a seconda delle esigenze locali, si passa all'analisi del problema del "*job hopping*" nelle ultime due decadi prendendo in considerazione sia la prospettiva delle PMI che dei gruppi statali che ad oggi assommano da soli a piu' del 70% del PIL cinese. Definito il problema, si giunge ad utilizzare due framework teorici per analizzare l'efficienza

dell'applicazione della responsabilità sociale d'impresa alla fidelizzazione del personale. Il modello di base e' quello di Nicolaj Siggelkow denominato "centro – periferia", un modello che divide i processi aziendali in centrali e periferici e permette di valutare le probabilita' di successo nell'implementazione di cambiamenti all'interno di una organizzazione. Il modello centro – periferia di Siggelkow ha subito un adattamento alle pratiche della cittadinanza d'impresa mediante uno studio sul campo da parte di un gruppo di ricercatori guidati da Yuan Wenlong. Quest'ultimo ha verificato come vi sia una carenza di studi empirici sulla efficacia dell'applicazione in ambito aziendale e di come vi sia la necessita' di poter prevedere gli effetti delle responsabilità d'impresa nell'ambito dello sviluppo organizzativo. Pertanto l'utilizzo del modello teorico Siggelkow-Yuan Wenlong permette di valutare quali tipologie aziendali e quali modalita' di responsabilità sociali possono portare con successo alla fidelizzazione del personale all'interno dell'azienda.

I risultati teorici e le interviste ad alcune aziende leader nel campo dell'ICT, della finanza e dell'energia confermano quanto desunto dalla somministrazione di questionari a numerose aziende cinesi nell'area del delta dello Yangtze: le nuove aziende hanno maggior possibilita' di successo se nascono gia' con i processi di responsabilità sociale al proprio interno ed il ruolo del leader e del management intermedio e' *conditio sine qua non* per qualsiasi sviluppo futuro della cittadinanza d'impresa. Se il fattore leadership e management intermedio e' allineato con le politiche di responsabilità d'impresa allora vi e' una possibilita' concreta di successo. Inoltre si e' evinto che le aziende cinesi che investono all'estero tendono a favorire le responsabilità sociali, anche con importanti investimenti economici, pur non avendo in Cina un approccio altrettanto favorevole alla cittadinanza d'impresa. Gli stessi risultati del questionario permettono di evidenziare come siano trascurabili gli effetti pratici della responsabilità sociale d'impresa non solo nella gestione del personale delle aziende in Cina, ma in un contesto a tutto campo, salvo rare eccezioni da Huawei ad Alibaba.com, l'applicazione delle responsabilità sociali sia piu' legata ad una azione di marketing verso l'esterno che non ad una effettiva responsabilizzazione dell'azienda.

1.2 Responsabilità sociali delle aziende nella Repubblica Popolare Cinese.

L'idea di sviluppo sostenibile continua ad accrescere la propria importanza non solo in seno alle discipline economiche e scientifiche ma anche nelle piu' moderne teorie di management legate alla gestione del personale ed allo sviluppo organizzativo in generale. Sempre piu' aziende, dalle multinazionali alle societa' di stato dei paesi in via di sviluppo, tendono ad applicare le teorie di gestione del personale che tengano conto delle necessita' di un mondo globalizzato.

L'odierna crisi economico-finanziaria che ha colpito i mercati dal 2008 ad oggi, e che con molte probabilita' portera' ad un "double dip" nella recessione, ha maggiormente sottolineato l'importanza di come l'utilizzo di risorse limitate sia essenziale per uno sviluppo sostenibile e coerente. In questo senso lo slogan "being good doing good" rappresenta l'insieme di teorie legate alle responsabilità sociali delle aziende nei confronti dei propri collaboratori della comunita' e dell'ambiente in cui operano.

Lo scopo di questo lavoro e' di verificare se la volonta' delle aziende cinesi di implementare le responsabilita' sociali nel proprio operato (*Corporate Social Responsibilities* - CSR) nasca da una comprensione profonda delle potenzialità dello strumento, oppure se non sia una sterile etichetta da applicarsi sul marchio *Made in China* per renderlo piu' appetibile a livello internazionale.

Nell'ambito generale la scelta di campo di questo lavoro è di porre sotto osservazione l'implementazione delle politiche di CSR con particolare riferimento alle politiche di gestione del personale, come l'assunzione, la formazione e gli strumenti di *retention*.

La metodologia utilizzata in questa ricerca parte dallo studio delle maggiori correnti di CSR -a partire dagli anni settanta ad oggi- per poi verificare lo loro implementazione e localizzazione nella Repubblica Popolare di Cina, in un contesto cosi' differente dal punto di vista della cultura d'affari occidentale. Pur focalizzando la ricerca su di una sezione estremamente specifica della gestione del personale, come quella dell'assunzione e della formazione delle risorse umane, e su di un'area geografica ben delimitata – quella del bacino dello Yangze- ci si pone l'obbiettivo più generale di verificare come la scelta di formare il personale responsabilizzandolo in chiave CSR possa beneficiare non solo la societa' civile e l'ambiente in senso lato in cui opera l'azienda ma anche portare a dei risultati economici positivi per l'impresa e, di conseguenza, per il sistema economico..

La scelta metodologica integra una ricerca quantitativa, con aspetti qualitativi.

La prima operata attraverso questionari rivolti ad un campione variegato che spazia dalle multinazionali alle piccole medie imprese di uno stesso territorio; la seconda approfondendo un caso specifico che mostra particolarità interessanti, quali quelli del CIC (China Investment Corporation) e di

Huawei, rispettivamente il fondo sovrano cinese e ed il colosso cinese dell'ICT.

Il fine ultimo, pertanto, rimane legato alla possibilità di rispondere alle domande se esista una modalità unica di applicazione di strategie di CSR “*onesize fit all*” e se l'utilizzo di modelli di sviluppo sostenibile all'interno delle organizzazioni possa incrementare il profitto con un vantaggio anche per le persone e l'ambiente. Ad oggi le ricerche empiriche sulle responsabilità sociali delle aziende cinesi e sulla ristrutturazione organizzativa in chiave CSR sono ancora allo stato embrionale e soggette ai continui e repentini mutamenti imposti dal cambiamento del modello produttivo cinese. Nello specifico questa analisi si inserisce in un settore di nicchia dell'organizzazione aziendale, ovvero quello legato alla gestione delle risorse umane, che spazia dal reclutamento e selezione sino alle strategie per il mantenimento di un adeguato pool di talenti. Nonostante l'aumento della qualità media dei profili cinesi presenti sul mercato del lavoro, permane una situazione di carenza di personale qualificato, carenza resa ancor più dannosa per lo sviluppo di una organizzazione a seguito del diffuso fenomeno del “*job hopping*”. Il “salto” da un posto di lavoro ad un altro in tempi ravvicinati con una media che spazia anche dai 4 ai 9 mesi ha reso critico e precario lo sviluppo di competenze e la *retention* delle stesse all'interno della compagine aziendale. Partendo da questa situazione la ricerca intende coniugare l'utilizzo di questionari somministrati a numerose aziende di stato e private cinesi, con la produzione accademica più recente con particolare riferimento al saggio di Zu Liangrong¹, *senior program officer* dell'ILO. Il testo di Zu Liangrong rappresenta il primo studio all'interno della Repubblica Popolare cinese che prende in considerazione evidenze empiriche delle imprese cinesi per avvalorare l'ipotesi di un possibile incremento di produttività a seguito di un processo di ristrutturazione aziendale in chiave di CSR. Come più volte segnalato da Zu, lo studio delle responsabilità sociali delle imprese e la relazione con la produttività aziendale continua ad essere di stimolo per la ricerca accademica, ma gli studi tendono ad orientare il proprio punto di osservazione sulle imprese di stampo occidentale più che su quelle dei paesi in via di sviluppo.

In questo lavoro di ricerca si intende iniziare a colmare questa lacuna, cercando di approfondire sul campo quanto dichiarato dalla teoria, ben sapendo che considerare la Cina un paese in via di sviluppo è, in questo scorcio storico, quasi una contraddizione in termini.

In particolare è utile iniziare a comprendere il ruolo delle CSR nelle imprese che operano al di fuori di

¹Zu L. “Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance: Empirical Evidence from Chinese Enterprises” ;Springer,2008.

² Bouée Charles- Edouard 2011 “China's Management Revolution” , Palgrave; New York

³Klein N. “*No Logo*”.Flamingo: Londra, 2000.

modelli puramente liberisti.

Nonostante il saggio di Zu sia metodologicamente solido e pervenga a conclusioni di particolare rilevanza per la localizzazione culturale del CSR in Cina, in molte parti risulta già superato dagli eventi. L'analisi empirica condotta da Zu riflette il periodo che spazia dal 1990 al 2000, caratterizzato dal processo di privatizzazione delle aziende di stato (*State Owned Enterprises* - SOEs) a favore del settore privato ritenuto più efficiente e competitivo. Ad oggi, la realtà produttiva cinese è nuovamente cambiata riportando lo stato all'interno della compagine aziendale in un processo di ristrutturazione aziendale a favore di fusioni e M&A in favore delle aziende di stato.

Come è noto, l'evoluzione storica delle aziende cinesi in chiave moderna, è iniziata con la politica di apertura introdotta dall'allora premier Deng Xiaoping. Con l'accrescersi dei processi di internazionalizzazione dal 1979 ad oggi le aziende cinesi sono state esposte ai processi aziendali occidentali che hanno riversato nelle zone costiere della Cina un volume enorme di investimenti diretti esteri (IDE). In controtendenza, dal 2005 si è assistito ad un timido accenno degli investimenti cinesi verso l'estero che negli ultimi due anni hanno incrementato esponenzialmente il proprio volume e le proprie tipologie passando da acquisizioni nei settori R&D a vere e proprie acquisizioni di realtà produttive non solo da parte di aziende private e di stato cinesi, ma soprattutto attraverso il neonato Fondo Sovrano, il China Investment Corporation. In questo contesto, l'interconnessione tra le aziende e le comunità d'affari internazionali con quelle cinesi, ha portato il CSR a divenire un importante tassello nello sviluppo delle relazioni economiche e commerciali bilaterali. Lo stesso concetto cinese di "sviluppo armonioso" estremamente caro all'odierno premier Hu Jintao ben si connota con le odierne necessità di bilanciare il profitto con la salvaguardia del pianeta e con una corretta gestione delle persone.

1.3 LINEE GUIDA – Evoluzione della responsabilità sociale d'impresa in Cina.

La ricerca si propone di enucleare le nuove linee guida dei correnti modelli di etica d'affari portando alla luce le differenze ed i punti comuni in ambito di organizzazione e gestione del lavoro nelle aziende cinesi, in particolar modo quelle che iniziano ad operare al di fuori dei propri confini nazionali. Si intende partire dalla descrizione del contesto culturale e linguistico occidentale ed orientale in cui nasce e si evolve l'idea di etica, per passare successivamente ad analizzare i differenti modelli di CSR presenti nelle maggiori aziende cinesi che operano a livello internazionale. Nella parte conclusiva si intende approdare alla descrizione della percezione dei principali pregiudizi che governi ed aziende europee hanno sedimentato nel tempo nei confronti delle controparti cinesi. Sullo sfondo

verranno presi in considerazione i mutamenti in essere da parte del socialismo di mercato e l'azione delle aziende di stato e private cinesi anche al di fuori dei propri confini nazionali. Come elemento di approfondimento, si intende prendere in considerazione l'operato del primo fondo sovrano cinese, il CIC, in quanto utilizzatore delle metodologie di sviluppo organizzativo più all'avanguardia prodotte all'interno del mondo accademico della Repubblica Popolare di Cina ed in stretto contatto con le maggiori università americane e britanniche.

Il tema della specificità cinese dal punto di vista manageriale è molto ribadito anche in ambito accademico. Probabilmente un'onda lunga dell'orgoglio nazionale che ha radici antiche, ma anche la consapevolezza di un ambiente economico – politico completamente diverso dal resto del mondo: un socialismo di mercato, unica espressione di un potenziale equilibrio tra l'ingombrante presenza dello stato e la vitalità imprenditoriale diffusa con una cultura manageriale importata dalle migliori università, ma che non dimentica Confucio².

In questo contesto è utile tenere sempre presente che il concetto di responsabilità sociale all'interno di una compagine aziendale, sia esso legato alla scelta del singolo gruppo dirigente od ad una generale attitudine socialmente responsabile nei confronti dell'ambiente, è relativamente recente all'interno della Repubblica Popolare di Cina, ed è stato essenzialmente importato durante il periodo dei massicci investimenti diretti delle multinazionali occidentali dell'ultimo decennio. Negli scorsi anni molte delle multinazionali e delle aziende che lavorano nella *supply chain* di grossi gruppi tessili si sono trovate in Cina a doversi adeguare alle stringenti normative internazionali, soprattutto americane, in termini di CSR in particolare quelle norme legate allo sfruttamento dei lavoratori ed alle condizioni sanitarie per un corretto e salutare impiego del personale. Il recente passato, con la crescita dell'economia cinese ad incrementi annui del PIL di dieci punti percentuali, con una breve interruzione nel 2008 conseguenza dell'onda lunga della crisi globale, faceva presupporre che lo sviluppo del paese fosse orientato sempre di più verso un modello di tipo liberista, con un conseguente ruolo del CSR omologo all'occidente di stampo anglosassone. Contrariamente a quanto previsto, dal 2009 ad oggi la Repubblica Popolare di Cina, dopo aver accennato alla fine degli anni 90' ad un avvicinamento al modello neo liberista, ha impartito una nuova rotta sempre più indirizzata ad una tipologia di sviluppo autoctona, il socialismo di mercato. Considerato dai detrattori come una forma semplicistica di capitalismo autoritario od addirittura *bad capitalism*, il modello cinese forte di 2800 miliardi in US\$ di riserve valutarie estere si pone oggi come punto di riferimento alternativo per i paesi in via di sviluppo, ma anche come modello per i paesi limitrofi dell'estremo oriente che possono aspirare ad una via di

² Bouée Charles- Edouard 2011 "China's Management Revolution", Palgrave; New York

sviluppo del tutto asiatica. In questo contesto il ruolo e le modalità di sviluppo e di applicazione delle teorie di CSR sembrano orientate non più ad una dinamica aziendale focalizzata esclusivamente sul profitto ed al relazionamento tra shareholders e stakeholders bensì ad un nuovo modello che contempli un ruolo dominante delle aziende di stato e sia funzionale all'interazione della sfera politica con quella economica.

Nelle aziende occidentali i primi progetti significativi di CSR che possono definirsi *best practices* si possono far risalire alla fine degli anni novanta. L'attenzione di queste aziende al coinvolgimento dei fornitori è stata la causa dei primi programmi sviluppati dalle aziende cinesi fornitrici di componenti e semilavorati per l'esportazione.

In questo contesto le norme di CSR erano essenzialmente sviluppate specificatamente per le aziende cinesi a bassa tecnologia ed ad alto impiego di manovalanza. In un primo tempo i "tool kits" utilizzati non erano altro che una copia speculare di quanto già prodotto ed utilizzato in ambito anglosassone, mentre dal 2005 e sino ad oggi vi è stata una successiva localizzazione legata al differente scenario di applicazione ed alla cultura del lavoro cinese. La contestualizzazione delle applicazioni del CSR ad oggi incontra ancora forti ostacoli, ma ha iniziato a far comprendere alle aziende locali che operano con partner internazionali od addirittura direttamente sui mercati esteri le aspettative che vi sono all'estero in termini di responsabilità sociali sul posto di lavoro, a partire dalla sicurezza, alla salute sino ad arrivare alle tematiche relative alla corruzione ed al furto.

Le pratiche più recenti di applicazione della CSR tendono a vedere questa prospettiva come parte integrante della gestione aziendale, proprio nei suoi obiettivi di efficacia ed efficienza.

La scarsa attenzione al personale, la mancanza di una corretta gestione delle risorse umane, ha di fatto un'incidenza non solo sui sentimenti di appartenenza o sul clima organizzativo, ma anche sul risultato atteso. La mancanza di equità, così come il non utilizzo di leve motivazionali, impoveriscono il patrimonio aziendale di talenti e rendono difficile incrementare qualità ed innovazione.

Se questo vale in termini generali, in Cina l'impressione di un bacino numeroso di persone di riserva, potrebbe fare ritenere accessorio l'occuparsi della responsabilità sociale: ma come si cercherà di dimostrare successivamente anche nel grande paese asiatico sono oramai giunti al pettine dei nodi strutturali di carenza di personale qualificato da un lato, e di poca affezione al posto di lavoro dall'altro, che determinano un sostanziale aumento dei costi di gestione.

Partendo da queste riflessioni, l'obiettivo prevalente di questo lavoro, consiste nel voler

dimostrare come all'interno di un processo di pianificazione strategica a lungo termine l'utilizzo appropriato e contestualizzato di strumenti di CSR possa portare ad un progressivo incremento dell'efficienza e dimostrarsi quindi elemento centrale nella costruzione della catena del valore.

Per citare un esempio, il miglioramento delle condizioni di lavoro può influenzare sia la *retention* che limitare l'assenteismo, evitando all'azienda onerosi costi di sostituzione e di formazione. Molti dei concetti propri del CSR sono ancora particolarmente innovativi e di difficile applicazione nei contesti produttivi cinesi, soprattutto in quelli più remoti e lontani dalle grandi megalopoli, non bisogna però dimenticare i grandi numeri che caratterizzano tutto il tessuto sociale e produttivo cinese. Se città come Shanghai e Shenzhen, punta di diamante di tutto il sistema produttivo della RPC assommano a più di 20 milioni di abitanti ciascuna, altre realtà minori nelle province più remote come nello Yunnan o nel Gansu hanno "paesi" e "villaggi" che tranquillamente arrivano al milione di abitanti. In questo contesto un'azienda di medie dimensioni può tranquillamente assommare in una sola località produttiva anche mille-due mila lavoratori. E' la norma nelle aziende cinesi fornire vitto ed alloggio ai propri dipendenti, in particolar modo coloro che arrivano dalle province più povere, spesso persone a bassa qualificazione, vivono tutto il loro tempo all'interno della struttura aziendale per ritornare ai villaggi nati solo durante i due maggiori periodi di ferie previsti in Cina, la festa nazionale del primo ottobre ed il capodanno lunare.

1.3 NORMATIVE. I codici di condotta

Dal punto di vista delle normative e dei codici di condotta i primi ad essere stati adottati in Cina ed inseriti progressivamente nel tessuto legale locale sono i principi delle Nazioni Unite UN Global Compact, l'SA 8000 e l'ISO 14001. Seguono il Global Report Iniziative e le linee guida dell'ILO cui si affiancano normative interne specifiche di ogni multinazionale tenuta a rispettare le leggi della nazione in cui è situato l'headquarter, oltre a quelle del paese in cui si insedia. Il tema del legame tra regolamenti aziendali e approcci legislativi è molto dibattuto, sia in letteratura che dal punto di vista manageriale. Da un lato il costrutto stesso di "responsabilità sociale d'impresa" rimanda ad un impegno della singola azienda che sia oltre il dettato legislativo, in quanto l'adesione alle leggi, di per sé, è un obbligo necessario e invalicabile. Dall'altro però, demandare ai singoli regolamenti porta ad una situazione molto fluttuante e suscettibile di variazioni a seconda dei cambiamenti manageriali o a cambiamenti dei rapporti di forza con i fornitori. Non essendovi una legge che dia delle linee specifiche del caso e che, soprattutto, garantisca la certezza della pena, fa' sì che vi siano continue oscillazioni

nella definizione e nell'applicazione dei regolamenti aziendali

Secondo Klein (2000)³ il meccanismo di punizione previsto esclusivamente dai codici di condotta interni risulta alquanto ambiguo e di difficile applicazione effettiva poiché non garantito dallo statuto legale del paese in cui si vuole applicarlo. Secondo l'autore⁴, inoltre, una volta venuta meno la posizione dominante e di forza di un attore, automaticamente decadono tutte le prerogative dei codici di condotta interni in quanto la multinazionale non ha più una leva economica nei confronti del fornitore che ha contravvenuto alle linee guida. D'altro canto si può anche sottolineare come il fornitore in un periodo di presunta debolezza con una posizione sul mercato passiva nei confronti delle multinazionali, si trovi a dover subire le linee guida con minime possibilità contrattuali. Spesso le imposizioni dall'alto da parte delle sedi centrali delle multinazionali non tengono conto delle necessità e delle particolarità delle realtà locali. In questo contesto, non essendo presa in considerazione la voce dei fornitori locali si tende anche a sottovalutare le reali condizioni socio economiche dell'area produttiva nonché le condizioni specifiche delle leggi e della cultura locale. Secondo Sobczak (2006)⁵, accade spesso che l'implementazione e la scelta di determinati codici di condotta interni scelti dalle multinazionali siano dovuti alle pressioni esterne di stakeholders presenti essenzialmente nei paesi in cui le multinazionali hanno la sede centrale od ove operano come consumatore finale di servizi e prodotti. Ciò determina delle contraddizioni intrinseche alla definizione ed all'implementazione di normative CSR consone alle reali necessità locali ed avulse da un contesto di autodeterminazione ed autonomia tanto caro alle teorie di CSR. Un'altra critica mossa questa volta da Carter e Jennings (2002)⁶ pone il problema dell'efficacia dei sistemi di controllo ed applicazione degli strumenti di CSR generalizzati a livello globale prendendo in considerazione come molte aziende pur partendo da concetti corretti di rettitudine morale si perdano localmente quando si tratta di applicare e valorizzare i medesimi.

Nonostante le numerose critiche levatesi nei confronti dei codici di autoregolamentazione volontari, la Cina oltre al proprio standard, pare favorire il codice messo a punto da parte delle Nazioni

³Klein N. *"No Logo"*. Flamingo: Londra, 2000.

⁴Ibidem

⁵Sobczak A. "(Re)Discovering the Social Responsibility of Business in Germany." *Journal of Business Ethics*, 2006.

⁶Carter, Jennings, "From Chain Liability to Chain Responsibility MNE Approaches to Implement Safety and Health Codes in International Supply Chains" *Journal of Business Ethics*, 2002.

Unite, il Global Compact. Su quest'ultimo e sull'autoctono SA 8000 si focalizzerà maggiormente l'orientamento di questa ricerca in quanto strumenti di comune utilizzo all'interno delle aziende che operano politiche di CSR. In questo senso il Global Compact può essere inteso sia come strumento messo a punto dalle Nazioni Unite per promuovere la crescita sostenibile d'impresa ma soprattutto come linea guida flessibile (e) in merito alla tutela dell'ambiente ed ai diritti dei lavoratori nonché al contrasto alla corruzione.

Il vantaggio del modello Global Compact rispetto ad analoghi codici di comportamento etico in Cina è anche legato ad una adozione ufficiale da parte dell'ambiente accademico cinese, ben prima di quanto accaduto nei confronti delle altre normative. Ad esso è collegato una ulteriore superiorità posizionale costituita dalla possibilità del Global Compact di adeguarsi alle realtà locali senza imporsi come una normativa inflessibile ed imposta in maniera verticistica. In questo caso la modalità per realizzare gli obiettivi rimane strettamente legata al contesto sociale, economico e politico in cui l'azienda si trova ad operare. Da questa posizione deriva la messa a punto di metodologie legate a diversi network regionali e nazionali in cui le imprese possono trovare le proprie necessità specifiche ed attivare iniziative di formazione e di confronto.

Il modello generale richiede alle aziende, alle università ed ONG che vi aderiscono, di condividere e sviluppare applicare un insieme di principi fondamentali che si possono così riassumere:

- Eliminare tutte le forme di lavoro forzato
- Eliminare effettivamente il lavoro minorile
- Eliminare ogni forma di discriminazione in materia d'impiego
- Sostenere un approccio preventivo nei confronti nella salvaguardia dell'ambiente
- Incoraggiare l'applicazione e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente
- Impegnarsi a contrastare la corruzione

Dal rapporto delle Nazioni Unite sull'attuazione del progetto "Global Compact" relativo all'anno 2009, emerge che sono circa 6500 le società che hanno aderito al sistema tra cui le maggiori società multinazionali. Provengono da oltre 135 Paesi, a cui vanno aggiunti altri 2.000 enti legati alla società civile. Anche i governi cooperano con un sostegno finanziario al progetto: tra i contribuenti volontari :

Cina, Italia, Germania, Francia, Svizzera, Svezia, Danimarca, Norvegia, Spagna, Gran Bretagna, Finlandia, Brasile, Colombia e Corea del Sud.

1.4 GESTIONE DEL PERSONALE. Fidelizzazione tramite CSR.

Le aziende operanti in Cina che perseguono una propria strategia di CSR sottoscrivono un forte impegno nell'operare in maniera responsabile nei confronti dell'ambiente e della società non solo in termini economici. In questo ambito non è importante solamente quanto una azienda spenda in contribuzioni per opere caritatevoli od in sponsorizzazioni di eventi con risvolti sociali, bensì come generi il proprio fatturato, se in maniera sostenibile e responsabile oppure se in aperto conflitto con i valori morali e legislativi vigenti. Negli ultimi cinque anni si è accentuata ulteriormente la necessità da parte dei nascenti marchi cinesi di adottare una gestione socialmente responsabile dello sviluppo organizzativo, costruendo così una reputazione all'interno ed all'esterno del paese. Il questionario proposto in questa tesi di ricerca è teso a considerare se la scelta del personale e la fidelizzazione dei talenti all'interno della compagine aziendale da parte delle aziende che operano strategie manageriali di CSR sia effettivo ed efficiente rispetto alle aziende che non hanno nessuna politica di responsabilità sociale. Lo strumento del questionario è teso a verificare se in presenza di una politica di CSR nell'area della gestione delle risorse umane vi siano dei vantaggi competitivi legati a:

- assunzione del personale
- gestione del personale e *retention*
- vantaggi economici per la gestione del personale
- immagine ed accrescimento del valore del marchio

Oppure, se le politiche adottate siano solo un costo aggiuntivo che, addirittura, renda l'azienda meno competitiva rispetto a quelle che operano con politiche ai limiti dell'illecito e senza considerazione alcuna per l'ambiente e le persone. La ricerca parte dai concetti di base del CSR e dalle responsabilità minime che un'azienda ha nei confronti dei propri lavoratori e dell'area ad essa circostante, sia in considerazione della protezione ambientale e delle persone che vivono nell'area, sino ad arrivare a prendere in considerazione la contestualizzazione di nuovi ed avanzati modelli di CSR in una cultura d'affari e del lavoro asiatica e fortemente differenziata da quella occidentale come nel caso della Cina.

La parte iniziale di questo studio riflette le esperienze ed i commenti derivanti dai risultati pervenuti da documenti raccolti, attraverso questionari e successive interviste dirette di approfondimento, sulle esperienze dell'ufficio personale di multinazionali e di gruppi cinesi che hanno inserito teorie e pratiche di CSR aventi una derivazione occidentale, mentre la seconda parte si focalizza maggiormente su quelli che sono i trend attuali del CSR in Cina, ovvero l'applicazione di un metodo di responsabilità sociali in cui l'attore primario è lo stato che, in maniera verticistica, impone alle proprie aziende l'adozione di politiche e tecniche di management improntate ad un CSR consono al socialismo di mercato. Le due tipologie di CSR prese in considerazione non sono disperse antitetiche, ma si differenziano notevolmente, come si vedrà in seguito, per scopi ed applicazioni. Nella prima parte i concetti base del CSR sono applicati e contestualizzati in quella che è la *supply chain* della produzione industriale. Infatti, come già accennato il concetto di globalizzazione industriale ha portato anche all'attuazione su scala mondiale dei principi del CSR. Il modello principalmente adottato dalle multinazionali "*command & management*" (Sobczak 2006)⁷ pone le multinazionali come attore primario sulla scena della produzione industriale mediante una fornitura verticale di prodotti e servizi che attraversa il globo. In questo contesto sono le multinazionali che gestiscono e distribuiscono il lavoro e la gestione dei tempi verso i loro fornitori, imponendo ritmi e standardizzazioni. In questi ultimi anni si è assistito alla crescita esponenziale delle economie del BRICS con la Cina ed il Brasile ai primi posti. Adesso le nuove multinazionali legate ai paesi in via di sviluppo non hanno più la loro sede all'interno dei paesi OECD nonostante il dominio dei mercati sia ancora lasciato ai vecchi gruppi multinazionali. L'apparente situazione di potere delle società dei paesi sviluppati permette ancora di imporre un controllo essenziale sulla *supply chain*, ma la cronica mancanza di capitale ed accesso al credito ne ha intaccato l'affidabilità ed il ruolo di attore primario. Sino a qualche anno or sono era prerogativa di queste multinazionali di scegliere quale fosse il fornitore nonché le modalità di fornitura permettendo così un controllo remoto dei processi industriali di produzione. Similmente questi attori primari si sono avvantaggiati della propria posizione per imporre i dettami del CSR nei paesi in via di sviluppo.

Ad oggi, in Cina, con alcune eccezioni legate a managers e dirigenti politici illuminati, l'approccio occidentale alla responsabilità sociale permane nell'immaginario comune come una spesa ingiustificata e come una moda più legata ad obiettivi di gestione dell'immagine che non ad un effettivo cambiamento della struttura produttiva. Non vi è ancora la percezione che la gestione aziendale in chiave CSR sia tesa a migliorare non solo le condizioni di lavoro ed ambientali, ma che

⁷ Sobczak A. "(Re)Discovering the Social Responsibility of Business in Germany." *Journal of Business Ethics*, 2006.

possa anche a garantire un profitto. L'odierno approccio al CSR in chiave di socialismo di mercato si pone in maniera verticistica attraverso i consueti canali della macchina burocratica e del partito in maniera diretta e senza necessitare dell'approvazione da parte di chi riceve l'ordine di implementare tali pratiche aziendali.

Le multinazionali leader del proprio settore hanno ancora l'autorità derivante dal controllo sul mercato e sulle materie prime tale da poter influenzare il prezzo, la qualità e le tempistiche di consegna ma questo tipo di supremazia è temporaneo e legato da un lato alla costante erosione del potere d'acquisto nei paesi OECD ed dall'altro dall'incremento dell'importanza dei mercati interni cinesi ed indiani.

1.5 FONTI. Dal “one size fits all” al “glocal”, la morale in Cina.

Dal punto di vista dell'utilizzo delle fonti bibliografiche la prima parte della ricerca su testi legati alle teorie ed all'applicazione del CSR nella Repubblica Popolare Cinese ha permesso di enucleare le fonti ed i concetti di base comuni a Cina, Europa e Stati Uniti. Ad eccezione di uno sparuto gruppo di autori ed accademici la maggioranza delle pubblicazioni - in particolar modo quelle americane - favoriscono un approccio teorico e pratico “*onesizefitsall*”. Pertanto la bibliografia e la sitografia ricercata risulta divisa in due macro aree, la prima che si è sviluppata negli Stati Uniti negli anni Settanta e' quella riconosciuta a livello globale ed essenzialmente legata ad i padri del CSR moderno e la seconda vede diverse posizioni da parte europea e cinese a favore di linee di pensiero maggiormente distanti dalla corrente principale americana.

Con la crescente influenza delle multinazionali asiatiche, soprattutto delle società statali cinesi (State Owned Enterprise - SOEs) sull'economia mondiale, non ultimo il fondo sovrano cinese (CIC) con 380 miliardi di US\$ di capitali liquidi da investire su di un totale di 2800 miliardi di US\$ in riserve valutarie estere, e' sempre più importante comprendere il punto di vista asiatico inerente all'etica degli affari e come esse interpretano le responsabilità sociali per le imprese.

Da un'analisi delle fonti in lingua cinese, si evince che in Cina più che in altri paesi dell'area asiatico-pacifica la concezione di etica negli affari e' ancora vista come un ossimoro. (Carroll – Collins 1994)⁸. Cio' non toglie che la maggior parte delle attività d'affari si basino su presupposti etici come onestà,

⁸Carroll A., Collins J.W. “*Is business ethic an oxymoron?*” Business Horizon, Settembre – Ottobre ,1994.

correttezza e cooperazione se non altro per il mantenimento della “faccia” (mianzi) (Collina 1994)⁹. Dai testi sopramenzionati si comprende come il concetto di *business ethics* sia di ispirazione statunitense e soprattutto in estremo oriente tenda a caratterizzarsi su un impostazione di base anglosassone. Cio’ non toglie che sia necessaria una analisi piu’ approfondita su cosa si intenda per etica in Cina rispetto alla condivisione di valori comuni tra Europa e Stati Uniti. Pur rimanendo d’accordo sul fatto che l’etica d’affari comprenda lo studio di attivita’ e decisioni che implicino scelte morali, alla base di questi concetti e valori pero’ vi sono convinzioni e credi in chiave confuciana che determinano in Cina una connotazione estremamente diversa da quella comunemente accettata in occidente. Sia in occidente che in oriente per etica degli affari si intende lo studio di quell’area grigia generata dalla sovrapposizione tra sfera etica e sfera legale, in cui si trattano quelle problematiche non ben definite da un codice legale. Secondo Trevino – Nelson 2007¹⁰ e’ quell’area grigia del mondo degli affari ove dei valori entrano in conflitto. Ma da questo punto in poi le strade divergono notevolmente tra quanto comunemente accettato in Europa e negli Stati Uniti rispetto alla Cina, considerando che l’applicazione dell’etica degli affari aiuta a prendere decisioni migliori ma non garantisce un sistema decisionale inequivocabilmente giusto. Essenzialmente la morale si occupa delle norme, dei valori e delle credenze intrinseche ai processi sociali che definiscono giusto e sbagliato per un individuo ed una comunita’, in questo contesto, la definizione di morale ed etica in cinese (Daode) porta a dei risultati molto distanti da quelli ottenuti dall’analisi del Mos greco e dell’ Ethos latino. Ne consegue che se l’etica concerne lo studio e la razionalizzazione della morale per enuclearne dei principi (Bauman 1993)¹¹, partendo da definizioni differenti tra occidente ed oriente sui concetti di base, i risultati non potranno che portare a posizioni dissimili se non addirittura antitetiche nei casi d’affari in cui si debba esprimere un giudizio morale.

Nella produzione accademica presa in considerazione si evince come da parte dei consumatori e dell’opinione pubblica vi sia un recente interesse per un comportamento etico da parte delle multinazionali nei loro processi d’affari. In particolar modo anche i media cinesi risultanopiu’ attenti ai casi di abusi o di comportamenti scorretti che hanno ripercussione sull’ambiente o sulla salute pubblica, dal caso Foxcomm legato ai suicidi in massa dei dipendenti sino allo scandalo del latte alla

⁹Da Arduino A., Bombelli M.C., Gonzalez J., “Cina: sotto il cielo una famiglia. Gestire le persone e le organizzazioni nel piu’ grande mercato del mondo”. GuerniedAssociati:Milano 2007

¹⁰Trevino L.K., Nelson K.A. “Managing Business Ethic. A straight talk about how to do it right” (4ta edizione). Hoboken NJ:Wiley, 2007.

¹¹Bauman Z., “Postmodern ethics”, Oxford:Blackwell, 1993.

melamina che ha mietuto vittime tra i bambini cinesi. Le stesse imprese cinesi riconoscono maggiormente l'importanza dell'etica o quantomeno che l'apparire etico risulta positivo per gli affari (Bernstein 2000)¹². Sempre quotando Bernstein si sintetizzano alcuni punti comuni alla sfera d'affari del mercato globale ovvero che il potere e l'influenza sulla società da parte delle aziende è sempre più grande. La sfera degli affari ha intrinsecamente la potenzialità di provvedere alla società civile un contributo sempre maggiore rispetto al passato e nel contempo i comportamenti d'affari non corretti hanno la potenzialità negativa di influire profondamente su individui, comunità ed ambiente danneggiandoli.

Pertanto, le richieste imposte sulle aziende in campo etico sono sempre più crescenti e complesse.

A seguito dei recenti scandali nel mondo finanziario a partire dal caso Enron sino ad arrivare a quello Maddoff, le *business schools* e la letteratura accademica si è arricchita di corsi e pubblicazioni di *business ethic*.

Da più parti, sia in ambito di ricerca che istituzionale in diversi paesi, viene sottolineato come il “*race to the bottom*” perseguito dalle multinazionali alla ricerca di maggiori profitti mediante l'abbassamento dei costi di produzione, abbia portato le stesse ad affrontare nuovi e più complessi problemi di interazione cross culturale. La globalizzazione intesa come processo di deterritorializzazione delle attività economiche ha portato anche alla luce una dialettica legata agli aspetti culturali, legali ed economici prettamente locali in cui le aziende si trovano a confrontarsi con problemi etici addirittura contraddittori. La responsabilizzazione delle multinazionali e l'assottigliamento dei confini geografici nazionali legati ad un minor controllo dei rispettivi governi ha sollevato nuovi quesiti in merito ad uno sviluppo sostenibile ed omogeneo. Come è noto, per sviluppo sostenibile si intende quello sviluppo che soddisfa le richieste del presente senza compromettere l'abilità delle future generazioni nel soddisfare i propri bisogni (Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo sviluppo). In questo senso John Elkington (1998)¹³ sviluppa il modello internazionalmente riconosciuto della “*Triple bottom line*” secondo cui il mondo degli affari non ha solo il profitto come obiettivo, inteso come valore economico ma anche valori sociali ed ambientali, quest'ultimi sono le tre componenti di un unico scopo. Nel caso dell'ambiente si ricerca uno sviluppo eco-sostenibile nella gestione delle risorse naturali mentre nel caso della società civile lo sviluppo sostenibile è legato all'integrazione delle preoccupazioni e necessità sociali all'interno dei modelli di

¹²Bernstein A., “Too much corporate power” Business Week, 11 settembre:52-60, 2000.

¹³Elkington J., “Cannibals with forks: the triple bottom line of 21th century business.” Oxford: Capstone, 1998.

business (Scott 2000)¹⁴. L'impostazione anglosassone e statunitense in particolar modo vede nell'individuo l'unico responsabile di una condotta etica nel mondo degli affari, logica conseguenza di una cultura imperniata sull'individualismo in cui è il soggetto ad essere fautore della propria vita attraverso scelte personali che producono conseguenze di cui egli stesso è l'unico responsabile. Una impostazione che permea la convivenza sociale americana in modo profondo, tanto che moltissimi intendono tenere lontano lo Stato dalle scelte individuali anche dove questo è causa di numerosi problemi, come nel caso dell'assistenza sanitaria o pensionistica. La radicalizzazione dell'individualismo, inteso in questa accezione, porta a rifiutare qualsiasi sistema di welfare.

In Estremo Oriente è il gruppo e la gerarchia ad essere importante, quindi le responsabilità ricadono su tutto il gruppo dirigenziale e non esclusivamente su di un individuo specifico. In Europa si ha una differente situazione in cui vi è anche l'intervento dello Stato come giudice e giuria al fine di controllare e gestire il campo d'azione delle aziende mediante un sistema legislativo e di regolamenti ad hoc in cui si assicura che le aziende rientrino in un paradigma etico. In Asia le decisioni etiche pongono una considerevole enfasi sulle responsabilità e le relazioni collettive. In particolar modo non vi è una netta distinzione tra vita personale e professionale. In Europa invece si è teso ad una razionalizzazione dell'etica d'affari trattando temi come l'etica del capitalismo e la ragione economica mentre in Asia si è preferito un approccio più pragmatico legato alla responsabilizzazione dei managers mediante pene più severe in caso di corruzione ed incompetenza. Ad oggi permane ancora dal punto di vista teorico la posizione predominante da parte degli Stati Uniti legata alla massimizzazione del profitto per gli azionisti, ma data la perdurante crisi economica e finanziaria dell'Occidente non è da escludersi una via del tutto Orientale alla problematica in essere. In Asia l'approccio è più pragmatico, relazionale e flessibile nel processo decisionale etico (Koehn 1999)¹⁵.

1.5 TEORIE. Implementazione della teoria dello “Stakeholder”.

Il sostrato teorico su cui si basa l'intero progetto di ricerca si avvale di due tra i più diffusi modelli di CSR lo *stakeholder theory* ed il modello centro periferia di Siggelkow. La teoria degli stakeholders utilizza le ultime pratiche in fatto di CSR per valutare l'influenza che una azienda produce e subisce dall'esterno. Il modello di Siggelkow che prende in relazione il rapporto tra le funzioni centrali e quelle periferiche di una azienda serve a dare una giustificazione metodologica alla

¹⁴Scott K., “From sustainable rural communities to social sustainability: giving voice to diversity in Mangakhaia Valley”, Nuova Zelanda: Journal of Rural Studies. 16:443-6, 2000.

¹⁵Koehn D., “What can Eastern philosophy teach us about business ethics?” Journal of Business ethics, 19 -71-9, 1999.

valutazione dell'efficienza dell'applicazione del CSR all'interno di una azienda. Non ultima, l'adattamento delle teorie di Kholberg che prendono in considerazione l'organizzazione come un soggetto suscettibile di crescita morale, serve ad individuare le figure chiave che possono permettere l'evoluzione dell'azienda. La scelta deriva essenzialmente dal fatto che i modelli piu' datati partono dalla considerazione univoca del profitto aziendale come punto di partenza od all'estremo vertono sui concetti etici e filosofici avulsi da un'applicazione pratica all'interno dell'azienda. La scelta della teoria degli stakeholders invece prende in considerazione l'interazione tra gli attori interni ed esterni all'impresa portandoli su di un piano paritetico. Le azioni dell'azienda influenzano non solo i propri dipendenti o le aziende della *supply chain* ad essa legate ma anche la societa' civile e l'ambiente circostante con cui essa interagisce. Essenzialmente la teoria prende in considerazione chiunque abbia degli interessi (*stakes*) derivanti dalle azioni dirette ed indirette dell'impresa, tutti i "detentori di interesse" o stakeholders hanno dei vantaggi e degli svantaggi legati alle azioni di una determinata impresa, la corretta gestione tramite CSR dei conflitti e degli attriti tra azienda e stakeholders determina un incremento positivo dello sviluppo sostenibile e profittevole dell'azienda rispetto alla societa' civile ed all'ambiente (Becker, Potter 2002)¹⁶. La teoria degli stakeholders si contrappone a quella dell'economia liberista degli shareholders secondo cui l'azione dell'impresa deve essere esclusivamente focalizzata sulla massimizzazione del profitto per gli azionisti (shareholders). Lo spazio d'azione del modello legato alla teoria degli stakeholders ha uno spettro di studio ben piu' ampio dal momento che prende in considerazione sia i detentori di interesse interno all'azienda sia quelli esterni in cui l'ambiente stesso e' considerato stakeholder.

A seguito dei processi di globalizzazione economica risulta sempre piu' chiaro che i rapporti tra i vari segmenti della societa' e le imprese siano divenuti maggiormente complessi, articolati e strettamente collegati, nonche' inseriti in catene lunghe di produzione che coinvolgono molti paesi. La teoria degli stakeholders enuncia che un'impresa che si focalizzi esclusivamente sulle funzioni economiche e finanziarie a favore dei propri azionisti, ignorando i detentori di interesse ad essa legati, non abbia la possibilita' di attuare uno sviluppo sostenibile e quindi alla fine risultare profittevole. (Freeman 1984)¹⁷. La teoria, come enunciato da Donaldson e Preston (1995)¹⁸ rifiuta il modello bidimensionale che vede l'impresa come trasformatore di input da parte dei propri fornitori in output

¹⁶ Becker E.R, Potter S.J. "Organizational rationality, performance, and social responsibility: results from the hospital industry." *Journal of Health Care Finance*, Settembre 22, 2002 .

¹⁷Freeman R.E. "Strategic Management: A stakeholder perspective" Boston, MA, Prentice Hall, 1984

¹⁸DonaldsonT., "Values in Tension. Ethics away from home" *Harvard Business Review*, Settembre – Ottobre: 48 -62, 1995

per i propri clienti mediante il lavoro dei propri dipendenti, a favore di un modello tridimensionale in cui alla relazione simbiotica input-output nella fornitura di prodotti e servizi si affiancano le relazioni con i cosiddetti “*non market stakeholders*”.

2 SVILUPPO ORGANIZZATIVO ED EVOLUZIONE DEL CSR

2.1 EVOLUZIONE STORICA. Le radici anglosassoni del CSR

Crane & Matten (2007)¹⁹ evidenziano come lo studio dell’etica d’affari da cui sono sorti i concetti di base delle responsabilità sociali d’impresa parta dall’identificazione di quell’area grigia che nasce dalla sovrapposizione dell’etica e della legge (Collins 1994)²⁰. Partendo dal presupposto che la legge non e’ altro che una delle possibili codifiche od ancor meglio istituzionalizzazione dei comportamenti etici all’interno di regole e comportamenti sociali ben delimitati, non bisogna accomunare entrambi allo stesso concetto. Questa precisazione lascia un ampio spazio tra quanto prospettato da un determinato comportamento etico e quanto non imposto in dettaglio da dettami legali. Proprio in quest’area si inseriscono i codici comportamentali dell’etica d’affari che , in primis , tendono a prestare delle linee guida ove la legge si ferma e dove non vi sia una distinzione netta comunemente accettata su cosa sia giusto o sbagliato (Crane&Matten 2007)²¹. Come gia’ accennato, il concetto di etica d’affari puo’ essere definito non soltanto come area grigia tra comportamenti etici e comportamenti legali, bensì come quell’area degli affari in cui i valori entrano in conflitto (Nelson 2007)²². L’incremento esponenziale dei sistemi di comunicazione ha permesso ai processi industriali e commerciali della globalizzazione di far si’ che la sfera degli affari continui a potenziare costantemente il proprio ruolo e la propria influenza all’interno della societa’. Dal 2009 ad oggi l’influenza delle aziende private sulla societa’ civile sta’ perdendo terreno rispetto ai conglomerati di stato dei paesi del BRICS, ma cio’ non sottrae importanza al fatto che i comportamenti delle aziende abbiano la possibilita’ concreta di contribuire a migliorare la societa’ e l’ambiente in cui sono inserite. Questa convinzione nasce dal presupposto che il ruolo delle aziende non sia semplicemente legato alla produzione di beni e servizi ed alla conseguente generazione di profitti ma amplia questa visione mettendo in luce il ruolo

¹⁹Crane A.,Matten D. “*Business Ethics*”. Oxford University Press, New York, 2007

²⁰ Collins J.W. “Is business ethic an oxymoron ?”*Business Horizons*, Sett.Ott. 1-8, 1994

²¹ Crane A.,Matten D. “*Business Ethics*”. Oxford University Press, New York, 2007

²² Nelson J. “*Business and the millennium development goals: A framework for action.*” The international business leader forum ,London, 2003

dell'azienda come attore primario in ambito sociale (Bernstein 2000)²³. Ne consegue che comportamenti scorretti nel mondo degli affari da parte di aziende scollegate dal loro contesto sociale possono portare a danni anche irrimediabili per le persone e l'ambiente.

I recenti accadimenti in Cina legati ad aziende che producono alimenti dannosi per la salute e l'ambiente ne sono un palese esempio. Inoltre i processi di globalizzazione in essere hanno creato dei legami intensi con molteplici stakeholders, determinando degli effetti a catena su scala globale con ripercussioni negative una volta impensabili. In questo preciso contesto entrano in gioco il concetto di etica d'affari e le metodologie legate alle responsabilità sociali d'impresa al fine di valutare le problematiche ed i benefici legati ad azioni che in passato erano di esclusivo dominio dell'economia e della finanza.

La responsabilità sociale d'impresa negli anni recenti ha guadagnato attenzione in ambito politico e sociale, uscendo dal tradizionale contesto di gestione aziendale.

Nonostante, o forse in virtù di questo ampliato interesse, nell'ultimo decennio il CSR si è diviso in una moltitudine di correnti che più che condividere definizioni e consolidare posizioni, si trovano in profondo disaccordo tra di loro.

Il comune sostrato derivato dalla tradizione anglosassone legato al contributo filantropico dovuto dalle imprese private alle società, non si è tradotto in un impianto monolitico e condiviso, ma, partendo da una corretta necessità di contestualizzazione geografica delle teorie, ha prodotto una dispora di modelli e di interpretazioni.

Attualmente lo sviluppo del CSR continua ad essere legato all'applicazione sporadica di leggi e regolamenti attuativi nonché a scelte volontarie ed indipendenti da parte delle aziende.

All'interno di tutte le correnti permangono comunque dei punti fermi che continuano ad accomunare una linea comune di pensiero legata al CSR, ovvero la volontà di "soddisfare le necessità della generazione presente senza compromettere le possibilità delle future generazioni di soddisfare le proprie"²⁴.

Essenzialmente l'evoluzione storica del CSR si può suddividere in quattro fasi, di cui la Cina

²³ Bernstein A. "Too much corporate power?" Business week, 11 sett.:52 – 60, 2000

²⁴Rapporto Commissione Brundtland, 1987

come la maggioranza delle economie dei paesi in via di sviluppo, ha iniziato ad interessarsi a partire dalle ultime due. Nonostante la storia della responsabilità sociale delle imprese superi ormai i cinquant'anni, sono gli ultimi due decenni a costituire il nucleo centrale dell'evoluzione applicativa del CSR. In questo periodo i concetti legati al CSR si sono sviluppati ed accresciuti divenendo parte integrante del mondo degli affari.

La definizione piu' conosciuta di comportamento sociale delle imprese e' quella legata a Carroll (1991)²⁵ la cui rappresentazione grafica illustra una piramide alla cui base vi e' la responsabilità dell'impresa a livello economico, ovvero il profitto per gli azionisti, per poi salire verso la vetta con le responsabilità nei confronti delle leggi e delle normative vigenti, nei confronti delle norme sociali ed in cima i comportamenti volontari nei confronti della collettività. E' proprio in questo periodo che si delineano i principali modelli per l'implementazione in azienda della responsabilità sociale.

Il **primo modello** parte da una negazione della sua necessità ed ha come principale esponente Milton Friedman²⁶. Secondo la corrente di pensiero liberista di cui Friedman ne e' alfiere, la missione aziendale e' completamente avulsa dall'impegno sociale che risulta pertanto di esclusivo appannaggio dello stato. Secondo questa concezione in caso di profitto l'azienda puo' decidere autonomamente di fare beneficenza.

Il **secondo modello** collega il successo economico dell'azienda ed i benefici da esso derivanti dalla realtà sociale piu' vicine in termini geografici e di interesse economico.

Il **terzo ed ultimo modello**, quello della cittadinanza d'impresa, comprende le teorie piu' moderne legate all'impresa soggetto sociale ed al concetto di *stakeholders* verso cui l'azienda ha delle responsabilità dirette ed indirette.

Il comportamento sociale delle imprese dal momento della sua definizione ad oggi rimane essenzialmente relegato alla sfera della contribuzione volontaria da parte dell'azienda che sceglie se e come aderire e di conseguenza quanto implementare una serie di politiche sostenibili, che siano esse dedicate alla responsabilità verso l'ambiente oppure nei confronti del personale assunto o degli stakeholders in senso piu' lato. Queste scelte si basano quindi sull'integrazione della preoccupazione nella salvaguardia dell'ambiente e della società all'interno della gestione dell'impresa. Come già

²⁵Carroll A.B. " *Business and Society: ethics and stakeholders management*" Mason OH, 1991

²⁶Friedman M. " *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*" The New York Times Magazine, Settembre 13, 1970.

accennato in precedenza, l'abbondante produzione letteraria non ha portato alla stesura di concetti univoci. Una delle possibili spiegazioni e' essenzialmente imputabile al fatto che lo spettro di azione del CSR comprende una serie alquanto vasta e differenziata di procedure organizzative all'interno dell'impresa, che spazia dalla gestione del personale, alle modalita' produttive, alla ricerca e sviluppo sino ad arrivare alle sponsorizzazione culturale e sportiva passando per la catena di distribuzione.

Uno schema relativo all'evoluzione storica del CSR puo' essere delineato usufruendo dei concetti che sono stati utilizzati a piu' riprese per edificare una base di partenza per successive teorie ed adattamenti:

Anni 50' - 60'

Presa di coscienza del concetto di responsabilità sociale

Social Responsibility (Bowen 1953)

Anni 70' - 80'

Nascita del paradigma di "stakeholder" ed incremento di visibilita' del concetto di "etica d'affari" .

Corporate Social Responsiveness' (Ackermann and Bauer 1976; Frederick 1978)

Corporate Social Performance (Carroll 1979; Sethi 1975; Swanson 1995; Wood 1991)

Stakeholder paradigm (Freeman and Reed 1983)

Business ethics (Behrman 1988; Solomon and Hanson 1983)

Anni 90' - 2000

Affiancamento delle pratiche di CSR alla protezione ambientale ed allo sviluppo sostenibile.

Environmental management (Steger 1990; Welford 1998)

Corporate sustain- ability (Roome 1998; Atkinson 2000; Sharma and Starik 2002)

Triple bottom line' (Elkington 1997)

Anni 2000 ad oggi

Relazioni tra mondo degli affari - società civile e cittadinanza d'impresa.

Corporate accountability (Gray 1992; Zadek et al. 1997)

Corporate citizenship (Marsden and Andriof 1998; Warhurst 2000)

Corporate responsibility' (Wulfson 2001; Zadek 2004).

Assieme ad Archie B. Carroll a cui si deve la definizione di responsabilità sociale d'impresa, tra i capostipiti del pensiero sul nascente CSR, e' da annoverare Mark Bowen (1953)²⁷ il cui testo sulle responsabilità sociali degli uomini d'affari ha riscontrato una forte opposizione nell'ambiente accademico dell'epoca. Non bisogna dimenticare come all'apice dell'economia liberista il concetto di responsabilità di una impresa era essenzialmente legato alla produzione e commercializzazione di un bene nella maniera piu' efficiente ed effettiva in modo da massimizzare il profitto per gli shareholders (Walton 1999)²⁸. Come nota Husted (2000)²⁹, prima ancora di una presa di posizione in favore di azioni filantropiche da parte delle aziende nei confronti della società in senso lato, il concetto di promozione di attività sociali da parte dei managers di una azienda era considerato come buttare al vento i soldi degli azionisti. La dottrina economica liberista piu' ortodossa proponeva azioni caritatevoli di stampo paternalistico sulla scia dei baroni dell'industria come Rockefeller . Ne consegue per quel periodo una visione negativa del CSR in quanto percepito piu' vicino alle idee marxiste che non la vigente teoria economica neo classica. Sino agli anni 70-80 era opinione diffusa negli Stati Uniti che tutta la sfera inerente al benessere sociale fosse di esclusivo appannaggio del governo.³⁰ Lo sviluppo degli anni 70' ha portato ad un primo riconoscimento del CSR come strumento utile anche per promuovere il profitto e le performance aziendali ma anche ad una suddivisione in numerose teorie legate a spazi sempre piu' ampi del rapporto tra azienda, individui e governo. In merito, la distinzione maggiore risale alla differenziazione dei concetti tra *Corporate Social Responsibility* legato al mondo accademico ed interessata ad un approccio filosofico per lo studio dell'interazione tra società e mondo degli affari e *Corporate Social Responsiveness* legato ad un approccio piu' pratico ed orientato a fornire ai managers

²⁷Bowen M., "The Social Responsibilities of the Businessman", 1953

²⁸Walton rif. da Archie Carrol "Business and Society, 1999, Vol. 38, No. 3, Settembre: 268-295, 1999

²⁹Husted B.W. et al. "Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches" *Journal of International Business Studies*: 37 – 837-49, 2000

³⁰Milton F. "Capitalism and Freedom" Chicago University Press, 1962

gli strumenti per venire incontro alle aspettative della società nel suo insieme. (Garriga e Melé 2004).³¹ Negli anni 80' iniziano a prendere maggiormente consistenza non solo il concetto di interazione tra mondo degli affari e società civile, ma soprattutto la nozione multi-disciplinare di cittadinanza d'impresa (*Corporate Citizenship*) che nascendo in un contesto legato alle scienze politiche e transitato all'interno del CSR; in cui si riconosce l'impresa come attore comprimario allo stato nelle relazioni con la società. Le maggiori correnti di CSR legate al concetto di cittadinanza d'impresa prevedono il dovere dell'azienda di agire come "buon cittadino"³² all'interno della compagine sociale. Alla nozione di *Corporate Citizenship* si affianca sempre più quella di *Corporate Governance* che prevede il "buon governo" dell'impresa mediante l'introduzione di regolamenti per la reportistica aziendale in termini di trasparenza ed auditing indipendenti. Il salto di qualità rispetto ad un approccio più pragmatico del CSR è legato al passaggio della piramide bidimensionale di Carroll³³, cui si è precedentemente accennato, alla teoria dinamica degli stakeholder sviluppata da Freeman. La teoria degli stakeholder, ampiamente utilizzata in questa ricerca, prende in considerazione le diverse tipologie di attori e le interazioni con l'azienda mentre il modello di Carroll enucleava linearmente solo gli obblighi di una impresa nei confronti della società. Secondo Freeman non sono solo gli azionisti ad avere un interesse nell'impresa (*stake*) ma anche gli individui che possono influenzare od essere influenzati dal comportamento dell'azienda hanno pertanto un interesse legittimo nell'essere inseriti nei processi decisionali della medesima (*stakeholders*). Ne consegue che spetta alle nuove teorie del CSR sviluppare gli strumenti e le modalità idonee per i managers nello scegliere quali stakeholder inserire nei processi decisionali per evitare i conflitti derivanti dall'interazione tra azienda e società civile.³⁴ Ancor più nell'odierno contesto dell'economia globalizzata è prioritario per un manager, secondo la teoria degli stakeholder, tenere in considerazione tutti gli sviluppi legati alle relazioni causa – effetto tra l'interesse degli shareholders e quello più ampio degli stakeholders. Uno sviluppo di questa teoria vede nella definizione di Arthur Sloan³⁵ la necessità di un "nuovo contratto sociale" in cui l'accresciuto ruolo e potere della azienda deve necessariamente essere adeguato ad un comportamento socialmente responsabile e di cittadinanza d'impresa. Altre definizioni portano al limite la teoria degli

³¹Garriga, E., Mele, D., "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory". Journal of Business Ethics: 53, 51-71,2004.

³²Husted B.W. et al. "Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches" Journal of International Business Studies: 37 – 837-49, 2000

³³Carroll A.B. "Business and Society: ethics and stakeholders management" Mason OH, 1991

³⁴Fisher E., "Corporate social responsibility". Lexington, MA: D.C. Health and Company.2004

³⁵Christina Keinert "Corporate social responsibility as an international strategy" Springer .2008

stakeholders partendo dal presupposto che essendo la società dispensatrice dell'autorizzazione all'azienda ad agire ne consegue che l'azienda tramite il nuovo contratto sociale dipende dagli stakeholders e si deve comportare responsabilmente nei loro confronti (Pinkstone Carroll 1996)³⁶.

Tra gli anni '80 e la fine del '90 si sviluppano in seno al CSR le teorie legate alla protezione dell'ambiente ed ad uno sviluppo economico eco-sostenibile. Il nuovo mantra del CSR si lega al concetto di preservare l'ambiente per le future generazioni. L'inizio del nuovo millennio caratterizzato dai crolli delle borse mondiali ed a frodi finanziarie colossali ha portato alla definitiva crisi di fiducia nei confronti delle aziende e delle multinazionali in particolari favorendo il ritorno dello stato e di un'opinione pubblica maggiormente attiva nel controllo e nella regolamentazione delle imprese. In questa chiave si delinea la crescente importanza del concetto di *accountability* e trasparenza di una azienda che voglia effettivamente agire in un contesto sociale (Crowther 2004)³⁷. Non a caso la necessità di trasparenza nella gestione aziendale riporta in auge i costrutti primari del CSR legati ad un'etica d'affari ed all'interazione con tra culture d'affari differenti.

Dal ritorno al costrutto di diritti umani a quello delle leggi contro la corruzione internazionale si sviluppano a livello internazionale codici di condotta come i già citati ILO, UN Global Compact e l'EU Commission Green Book (2001)³⁸ atti ad incoraggiare le imprese verso uno sviluppo sostenibile globale si è giunti alla regolamentazione volontaria dei mercati azionari e dei capitali con l'indice SRI "*Socially Responsible Investment*" che elenca al proprio interno le imprese socialmente responsabili ed attive nel promuovere uno sviluppo economico sostenibile che non mette in pericolo individui ed ambiente.

Alle definizioni sopraccitate segue quella assunta come standard dalla Unione Europea nel 2001 secondo cui "essere socialmente responsabile non significa soltanto adempiere a degli obblighi di legge, ma significa anche andare oltre gli obblighi di base investendo nel capitale umano, nell'ambiente e nelle relazioni con gli stakeholders." Il concetto di *stakeholder* utilizzato ampiamente in questa ricerca viene sempre più inserito all'interno delle definizioni delle varie organizzazioni che si occupano di CSR come nel caso del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, 2001)³⁹ ed in quello del Business for Social Responsibilities (BSR, 2006)⁴⁰: "il continuo impegno del

³⁶Pinkston T.S. Journal of Business Ethics 78 - 1996

³⁷Crowther D. "Corporate social responsibility improves profitability" Journal of Business Ethics, 2004

³⁸ EU Commission Directorate General for employment. 2001 (version successive 2003 – 2006).

³⁹<http://www.wbcd.org/>

⁴⁰ www.bsr.org/

mondo degli affari nel procedere secondo una via etica permette di contribuire allo sviluppo economico e contemporaneamente migliorare la qualità della vita della forza lavoro, delle loro famiglie ed anche della comunità locale e della società civile nel suo complesso”; segue: “gestire gli affari in maniera che possano adempiere od eccedere alle aspettative della società nei confronti delle norme etiche, legali e commerciali degli nel mondo degli affari”. In queste e molte altre definizioni ora in auge è presente il concetto di *stakeholder*, definibile come detentore di interesse sia attivo che passivo, nei confronti delle azioni svolte da una impresa durante il proprio ciclo produttivo e commerciale. In questo contesto la definizione di *contingent stakeholder* circoscrive ed include gli stakeholders od azionisti, i dipendenti, la comunità locale e la società nel suo complesso. Pertanto il ruolo del CSR risulta quello di mediatore tra i conflitti che emergono tra azionisti, alla ricerca esclusiva del profitto e gli stakeholders come parte lesa per un comportamento socialmente non responsabile dell'impresa. Nonostante vi siano delle leggi ben definite non risulta possibile definire e punire tutti i comportamenti non consoni legati alle esternalità prodotte da una azienda, in particolar modo quando si tratta di tracciare una catena produttiva e di vendita che si dipana su tutto il globo. Per concludere la panoramica inerente all'evoluzione storica del CSR è doveroso notare come ad oggi le differenziazioni tra culture d'affari nonché relative leggi fanno sì che in alcuni paesi delle aziende applichino volontariamente dettami del CSR che in altre nazioni risultano invece obbligo di legge (Matten Moon 2005)⁴¹. Risulta indubbio che il processo di globalizzazione economica abbia portato ad un abbattimento della velocità di trasferimento di capitali e merci ma non è così diretto il legame con l'incremento della mobilità del personale e l'abbattimento dei confini fisici nazionali.⁴² Ne consegue che le aziende sono inserite in una sempre più complessa rete di rapporti e di catene causa-effetto che coinvolgono la società e l'ambiente non solo geograficamente limitrofo alla sede della medesima. Il ruolo dell'azienda è sempre più legato alle dinamiche sociali ed ambientali ed è parte attiva nei processi di cambiamento economici e sociali.

All'interno delle varie correnti di CSR, in questa ricerca si è preferito utilizzare **il modello relazionale** che sottolinea la continua interazione ed interdipendenza tra azienda, società civile ed amministrazione pubblica. A differenza del modello relazionale classico sviluppato da Albareda (2007)⁴³ i risultati empirici di questa ricerca hanno portato ad incrementare il ruolo e la portata dello stato nel caso della Repubblica Popolare di Cina. Nel contesto tipico del mondo degli affari cinese il ruolo dello stato è

⁴¹Matten D., Moon J. “Multinational corporation codes of conduct.” Wiley, 2008

⁴²Ohmae K. “The end of Nation State” HarperCollins, 1996

⁴³Albareda L. “The role of corporate social responsibility in Europe” Journal of Business Ethics, 2005

centrale in quanto la maggioranza delle aziende, sia come aziende di stato che come private, ha l'obbligo di seguire i piani di sviluppo economico quinquennale sviluppati da Pechino. La scelta di avvalersi del modello relazionale deriva dall'importanza delle azioni e delle reazioni che i tre attori hanno sulla scena economico e sociale. Il modello relazionale classico prevede una tripartizione equanime degli interessi e delle relazioni tra stato, società civile ed azienda; pertanto il discostamento da questo modello proposto in questa ricerca varia funzionalmente all'accresciuta influenza che lo stato cinese genera sugli altri due attori. L'accrescimento del valore dello stato è dovuto all'influenza maggiore che il medesimo esercita sugli altri due attori ma non vuole riportare ad i modelli precedenti di CSR tipici degli anni 70'-80' in cui tutte le relazioni sociali orbitavano univocamente intorno alla figura dell'amministrazione pubblica. Il ruolo dei tre attori in cui la sovrapposizione delle linee di demarcazione costituiscono le relazioni e le aree di co-responsabilità tra le parti. Pertanto la scelta del modello relazionale sottolinea come le responsabilità delle azioni di un attore ricadano anche sugli altri e, come, di conseguenza, vi sia la necessità dell'azione congiunta per tentare un approccio sistemico ai problemi. Ne consegue che l'azione del CSR debba essere distribuita tra gli attori legati al mondo degli affari e la società nel suo complesso.

Strumenti del CSR e relative norme e codici di condotta:

Codici di condotta:

Ethical Trading Initiative base code, Global Compact, ILO Tripartite Declaration, OECD Guidelines on Multinational Enterprises, etc.

Contabilità trasparente:

EMAS, ISO 14 000, ISO 26 000, OHSAS 18000, SA 8000, etc.

Cittadinanza d'impresa, cooperazione con gli Stakeholder protezione ambientale:

Global Reporting Initiative (GRI), Greenhouse Gas Protocol Initiative, AA 1000, ISEA 3000 and so on Clean Clothes Campaign, European Multi-Stakeholder Forum, etc.

Autoregolamentazioni:

Fairtrade Mark, FSC, MSC etc.

Fondi ed indici di borsa legati alle responsabilità sociali:

Dow Jones Sustainability Index, Institutional SRI, consumer SRI; FTSE4Good.

Di particolare importanza risulta il passaggio dei concetti prettamente accademici del CSR all'interno delle imprese alle applicazioni ed ai conseguenti risvolti pratici. La svolta degli anni '80 vede un approccio al CSR in termini maggiormente pragmatici e non solo piu' basati su temi legati a discussioni etico – filosofiche. I primi seguiti di questo approccio hanno portato alla definizione di codici di condotta che da volontari si sono sempre piu' affinati sino ad essere codificati all'interno dei norme legislative. In questo contesto i codici di condotta costituiscono quell'insieme di principi atti a definire i comportamenti di una impresa e spesso anche dei propri fornitori. Nel passato erano le imprese ad intraprendere volontariamente l'adozione di un proprio codice di condotta mentre ora grazie alla pressione della societa' civile e dello stato, ai codici di condotta volontari vengono sostituiti quelli sviluppati dalle associazioni industriali, sino ad arrivare agli standard internazionali come la dichiarazione tripartita dell'ILO o l'UN Global Compact. Gli strumenti proposti per i managers permettono di sviluppare meccanismi di controllo e di training consoni ad uno sviluppo sostenibile nei confronti di un esteso gruppo di stakeholders. A loro volta gli strumenti possono essere ad ampio raggio come per l'ISO 14000 la cui applicazione interessa tutti i dipartimenti di una impresa oppure piu' focalizzati nello spazio di azione come per il caso dell' Social Accontability Standard SA 8000. Entrambi i modelli sono costituiti da un insieme di regole per valutare la sostenibilita' delle azioni intraprese da una aziende ed i loro effetti sulla societa'. Per ultimo, il concetto di cittadinanza sociale d'impresa, predilige il coinvolgimento dell'azienda nelle attivita' della societa' civile con cui e' in contatto, tramite azioni filantropiche, sponsorizzazioni di eventi o coinvolgimento dei propri dipendenti tramite manifestazioni di volontariato.

2.2 CINA. Evoluzione locale del CSR.

Considerando il fatto che il CSR continua ad essere una modalita' gestionale ancora agli albori, non risulta singolare il fatto che esistano una miriade di codici di condotta volontari nonche' di applicazioni locali di normative internazionali. In ogni caso ed a ogni latitudine il processo di sviluppo ed attuazione di un progetto CSR puo' essere scomposto in tre fasi logiche principali (Wheelen,

Hunger 2004)⁴⁴:

- **Impegno** da parte dell'impresa (che sia esso spontaneo o generato da situazioni contingenti vicine all'azienda)
- **Pianificazione** strategica degli obiettivi
- **Implementazione** del piano di CSR

A differenza di quanto proposto dalle maggiori correnti di pensiero americane, la cosiddetta scomparsa dei confini geopolitici dovuta alla globalizzazione dei mercati non ha portato in Cina ad un utilizzo acritico e soddisfacente delle soluzioni CSR *one size fit all*. L'integrazione di realtà aziendali differenti in contesti sociali in continua e veloce trasformazione hanno portato nella situazione cinese alla necessità di approfondire modelli di sviluppo organizzativo in continua evoluzione. Inoltre ai tre punti citati da Wheelen ed Hunger, per quanto concerne la realtà cinese, vi è la necessità di aggiungere alcune fasi ulteriori legate alle dinamiche per la diffusione del CSR sul territorio della Repubblica Popolare di Cina:

- Diffusione culturale ed informativa tra le imprese cinesi circa la responsabilità sociale
- Introduzione di modelli e procedure che rendano evidenti l'adesione alla responsabilità sociale
- Introduzione di strumenti di misurazione e comparazione compatibili con le realtà cinesi

Come si vedrà in dettaglio successivamente, la prima fase di sviluppo del CSR in Cina si è avuta a seguito di pressioni esterne legate alla preoccupazione per lo sfruttamento dei lavoratori nei paesi in via di sviluppo. Preoccupazioni che variavano dallo sfruttamento del lavoro minorile sino ai cosiddetti "*sweat shops*" ove le condizioni di impiego erano precarie ed al limite dell'umana sopportazione. Ancor oggi nei paesi sviluppati vi è un ampio dibattito su come una multinazionale od un'azienda che si affida all'*outsourcing* sia o meno responsabile di come aziende fornitrici sfruttino i loro dipendenti e danneggino l'ambiente circostante. Recentemente, anche grazie alla pressione esercitata da consumatori socialmente responsabili, le aziende tendono a prestare una attenzione maggiore, che va oltre a quanto richiesto dalle normative vigenti. In un recente studio condotto da

⁴⁴Wheelen T. , Hunger D. "Strategic Management and Business Policy, Ninth Edition" Prentice Hall 2004

David Crowther (2008)⁴⁵ si evince che per le multinazionali che hanno ammesso le loro carenze nella gestione socialmente responsabile della loro *supply chain* ed hanno proceduto a porre rimedio al problema, vi è stata una risposta positiva da parte degli utenti finali. Sempre secondo Crowther risulta interessante come la popolarità delle imprese sia stata incrementata subito dopo l'ammissione della loro manchevolezza, in quanto i sondaggi condotti sui consumatori hanno illustrato come l'onestà e la trasparenza siano alla base di ogni *best practices*. Il 2008 ha testimoniato un importante passaggio dal cosiddetto “*green washing*” o voler apparire verde in cui l'applicazione del CSR era visto solo come una operazione di facciata nei confronti dei media e del pubblico, rispetto ad una vera e propria adozione responsabile degli strumenti per una gestione responsabile dell'impresa. In Cina, il dibattito relativo alle relazioni tra imprese e società è appena all'inizio e, nel caso peculiare del grande paese asiatico, anche la dizione stessa di società civile è fonte di accese polemiche e variegate interpretazioni. In particolar modo l'evoluzione del sistema economico cinese ha portato inizialmente solo le aziende interessate alla produzione per l'estero a venire a contatto con determinate richieste e necessità in termini di CSR. La divisione del lavoro imposta dalla global supply chain ha fatto sì che le aziende interessate al mercato domestico non fossero preoccupate nell'apparire responsabili. Oggigiorno con le necessità non solo legate all'internazionalizzazione dei marchi cinesi ma anche nella formazione dei cosiddetti “campioni” locali, dizione propria del 12 piano di sviluppo socio-economico quinquennale del PCC, anche le aziende cinesi che seguono esclusivamente il mercato interno hanno iniziato a percepire l'importanza del CSR per rendere più efficiente il processo produttivo e la *retention* dei lavoratori, nonché per raggiungere un obiettivo di comunicazione affermandosi come marchio riconosciuto per il rispetto dell'ambiente e dei consumatori. Ciononostante non essendoci ancora una via cinese specifica al CSR, molti dei tools e dei concetti chiave, destino comune a molti modelli e mode manageriali occidentali, vengono ancora percepiti come distanti e come strumento idoneo per le esigenze esclusive dei paesi sviluppati. In seguito, come si evincerà dai questionari inviati e dai sondaggi compiuti da parte del mondo accademico cinese, pur assistendo ad un incremento della percezione del valore del CSR in seno alle aziende locali che non ricevono alcuna influenza estera, non vi è ancora un numero sufficiente di casi tesi a convalidare l'ipotesi di una ampia diffusione dei concetti di responsabilità d'impresa. Si presume comunque che gli stessi consumatori cinesi, al pari dei loro omologhi dei paesi occidentali, possano influenzare le scelte delle aziende locali in tal senso. Come già avvenuto per i consumatori occidentali la cui percezione delle responsabilità

⁴⁵Crowther, D., *The Maturing of Corporate Social Responsibility: A Developmental Process*; Research Companion to Corporate Social Responsibility, GOWER, 2008.

d'impresa ha forzato molte aziende ad ottemperare ai codici di condotta, si suppone che anche nel caso cinese vi sarà una spinta alla diffusione del CSR dalla base.

Questa convinzione si dovrà necessariamente radicare in un modello economico e di sviluppo assolutamente peculiare, che vede una fortissima presenza dello stato, sia attraverso il ritorno diretto alla gestione, fenomeno già sottolineato, ma anche con l'utilizzo dei piani quinquennali come preciso strumento di pianificazione strategica. In questo quadro la responsabilità sociale sembra essere un fenomeno più top – down, prescritto e perseguito a livello centrale, che non una spinta innovativa che parte dal basso per affermarsi in contesti specifici.

La ricerca della misura della spinta della società civile cinese sui piani e sulle scelte statali, è argomento troppo ampio che esula da questa ricerca. Si può sottolineare, almeno come premessa, che esiste un ampio dibattito sull'esistenza o meno del concetto di società civile in Cina, mettendo in evidenza anche che la stessa parola è stata recentemente epurata dalle comunicazioni ufficiali.

In merito la ricerca condotta da Chen (2006) dimostra come durante il quinquennio 2000 – 2005 la pressione esercitata dalle imprese internazionali sulla *supply chain* cinese è andata diminuendo a seguito della distanza tra chi commissiona la produzione e chi a sua volta si trova a lavorare per conto di altre aziende cinesi che subappaltano la loro produzione. Una ricerca condotta nello stesso periodo da parte dell'*Ethical Leadership Group* su quanto prodotto in Cina per conto di WalMart, dimostra come il codice di condotta imposto dal colosso americano della distribuzione nei confronti dei propri fornitori sia univoco e non crei nessuna responsabilizzazione per il gruppo americano. Il caso WalMart come molti altri simili lascia presupporre come i gruppi multinazionali tendano a scaricare in toto le responsabilità sociali sui propri fornitori senza mantenere un atteggiamento vigile in prima persona.

In questo lavoro si intende dimostrare nello specifico da un lato l'efficacia del CSR nel costruire un legame di impegno con i collaboratori, fronteggiando in questo modo il problema specifico del job hopping, dall'altro come questo approccio possa anche influire sulla produttività e quindi divenire uno strumento anche per la massimizzazione del profitto ed il miglioramento delle condizioni di lavoro.

È un tema questo che ha una decisa assonanza con le parole chiave del 12esimo piano quinquennale che, prendendo atto di una forbice che tende progressivamente ad allargarsi tra chi ha molto e chi ha meno, sottolinea la necessità di costruire una società più armonica, limitando i danni prodotti da uno sviluppo poco regolamentato. In questo quadro si comprende come sia il tema ambientale che quello di

migliori servizi siano posti all'attenzione dei diversi attori sociali per un miglioramento complessivo, più rispettoso del bene pubblico.

Nel successivo paragrafo si delinea lo sviluppo storico dell'adattamento dei principi del CSR in Cina.

2.3 SVILUPPO ARMONIOSO. Il modello cinese di responsabilità sociale d'impresa.

Lo studio delle responsabilità sociali d'impresa e le relazioni di causa-effetto con le performance finanziarie di una azienda sono un soggetto di analisi da più di cinquant'anni, ma come già accennato precedentemente l'interesse nei confronti della ricerca delle relazioni tra aziende e utilizzo del CSR nei paesi in via di sviluppo è ancora agli albori. Nonostante ciò le potenzialità dell'economia cinese che pur essendo ancora classificata "in via di sviluppo" si propone come seconda economia mondiale con buona probabilità di raggiungere il primo posto nel 2025, lasciano presupporre un necessario interesse nei confronti della percezione e delle applicazioni del CSR da parte dei managers e delle autorità cinesi. Nella già citata ricerca di Lu si sottolinea come sia di basilare importanza lo studio della percezione del CSR da parte dei principali attori preposti alla sua implementazione. La ricerca di Lu presume che analizzando le attitudini e le motivazioni individuali che spingono i managers ad implementare od a ostacolare la ristrutturazione della loro azienda in chiave socialmente responsabile, si può sviluppare un modello per prevedere il successo delle politiche di CSR. L'analisi comportamentale degli orientamenti dei managers cinesi e della loro comprensione degli strumenti del CSR permetterebbe quindi di sviluppare un modello autoctono, teso a massimizzare i successi delle ristrutturazioni aziendali non solo legati ai ritorni economici, ma anche per gli stakeholders interessati. La nozione di modello di sviluppo dell'economia di mercato con caratteristiche cinesi, meglio conosciuto come socialismo di mercato, è stato articolato ed è tuttora in fase di sviluppo concettuale da parte del Presidente della Repubblica Popolare Cinese Hu Jintao. I cardini del miracolo economico cinese, sono focalizzati secondo il Presidente Hu sul concetto di società armoniosa (*hexieshehui*) e sulla conseguente necessità di uno sviluppo sostenibile che non arrechi danni alla società ed all'ambiente in cui essa è inserita. I concetti cardine del pensiero di Hu sono da ricercarsi all'interno della millenaria tradizione confuciana per il buon governo, ora nuovamente in auge. La quarta generazione della dirigenza del Partito Comunista cinese ha abbandonato completamente le linee guida del comunismo sovietico, perduranti come una sterile eredità durante il governo del premier Zhang Zeming (dottrina delle tre rappresentanze *san ge daibiao*), a favore di un approccio scientifico e non

troppo velatamente confuciano. In questo senso, l'obiettivo ultimo di una "società armoniosa" è la garanzia della crescita omogenea di tutti i suoi membri senza compromettere le necessità delle generazioni future. Ne consegue che le moderne dottrine di CSR sono in accordo con modelli di gestione del personale e di sviluppo organizzativo previsti dal governo centrale. Quantunque l'applicazione fattiva dei dettami di Pechino all'interno delle aziende di stato e soprattutto su quelle private, è ancora ben lontana da quanto previsto dalle norme internazionali e da quanto auspicato da parte delle stesse linee guida del partito.

La rappresentazione di sviluppo sostenibile di matrice cinese risulta simile al *millennium goals* previsto dalle Nazioni Unite.

Scheda:

SINTESI DEL 12° PIANO QUINQUENNALE DELLA REPUBBLICA POPOLARE CINESE

Nell'ottobre del 2010 il Comitato Centrale del Partito Comunista Cinese ha approvato le linee guida del 12 piano quinquennale per lo sviluppo economico e sociale (2011-2015), poi ratificato nel marzo 2011. In linea di massima, la direttiva centrale del piano è legata al sostenimento della crescita economica del paese connessa ad una equa distribuzione della ricchezza a tutti i livelli della popolazione. I punti chiave possono essere sintetizzati nel bilanciamento dell'economia, nello smorzamento delle differenze sociali ed in uno sviluppo eco-sostenibile mediante l'efficienza nei consumi energetici ed l'innalzamento delle tecnologie produttive.

Dal punto di vista macro economico al primo posto vi è il bilanciamento della crescita del PIL con il contenimento della spinta inflativa mediante lo stimolo dei consumi interni, rispetto al precedente modello di sviluppo legato esclusivamente sulle esportazioni. Il tutto, raggiungibile mediante un incremento del tenore di vita della popolazione, una riduzione del divario salariale ed una modernizzazione della produzione industriale. I tre settori che saranno maggiormente avvantaggiati durante il 12 piano quinquennale, sono: sanità, energia e tecnologia. Ne consegue che tutte le aziende, ed in particolar modo i colossi di stato, facenti parte di questi tre settori godranno di facilitazioni nell'accesso a crediti preferenziali, ed a partenariati con aziende internazionali leader nel settore dell'innovazione. Una nota negativa per gli investimenti stranieri è legata all'aumento dei costi

operativi, dai salari minimi e alle tasse individuali per la contribuzione al welfare, nonché l'introduzione di tasse per la protezione ambientale. Dal punto di vista delle opportunità per le società straniere che investono in Cina, è prevedibile una maggiore apertura verso gli investimenti nel settore dei servizi, settore che sino ad oggi è rimasto difficilmente accessibile a causa di leggi atte a limitare l'operato ad aziende non cinesi. Le linee guida del precedente piano legate ad una crescita sostenibile per lo sviluppo di "una società armoniosa (*hexie shehui*)" sono riproposte nel 12 piano quinquennale. Va' però tenuto presente il mutato scenario contraddistinto dalla crisi finanziaria globale e dell'aumento della pressione inflativa interna. In questo frangente la crescita armoniosa è stata sostituita con "crescita diffusa (*baorong xing zengzhang*)"

Ristrutturazione dell'economia:

Innovazione

Incremento della qualità tecnica della produzione Sviluppo sostenibile

Qualificazione delle risorse umane

PIL: la crescita negli anni a venire si presuppone al di sotto delle percentuali a due cifre che hanno caratterizzato il modello cinese della "fabbrica del mondo".

Settori industriali favoriti: incentivi fiscali, riduzione delle tasse e politiche preferenziali di *procurement* verso le sette "Strategic Emergin Industries (SEIs)" :

1. Biotecnologie
2. Nuove energie
3. Manifattura ad alto contenuto tecnologico
4. Efficienza energetica e protezione ambientale
5. Veicoli a basso impatto ambientale
6. Nuovi materiali
7. IT di nuova generazione

L'obiettivo del 12 piano quinquennale per le SEIs consiste nell'incremento della contribuzione per il PIL dal corrente 5% all'8% entro il 2015 ed al 15% entro il 2020. All'uopo si prevede uno stanziamento di 4 mila miliardi di Yuan come stimolo settoriale.

Stabilita' sociale: sostegno verso il contenimento del divario nella distribuzione della ricchezza tra citta' e campagna mediante una riforma atta a facilitare l'inurbamento ed un miglioramento degli ammortizzatori sociali e del welfare. Aumento dei redditi minimi nelle province interne per alleviare il divario rispetto alle province costiere piu' ricche. Conseguente miglioramento delle condizioni di vita ed una sanita' efficiente ed accessibile dovrebbe consentire un paritetico innalzamento dei consumi da parte di tutta la popolazione.

Protezione ambientale: riduzione della produzione industriale ad alto tasso di consumo energetico basato sull'utilizzo del carbone come fonte energetica primaria, riduzione delle emissioni di CO2 e regolamentazione piu' rigida per i settori industriali inquinanti. Incremento delle fonti alternative non legate ai combustibili fossili dal corrente 8.3% al 11% del fabbisogno totale ed un probabile raddoppio del consumo di gas naturale entro il 2015.

Tecnologia: transizione dal "Made in China" sinonimo di basso prezzo con bassa qualita' verso il "Designed in China" mediante ingenti investimenti in ricerca e sviluppo ed un miglioramento delle garanzie sulla proprieta' intellettuale.

Lo sviluppo esponenziale degli ultimi trent'anni dell'economia cinese, ha determinato inegualita' nella redistribuzione della ricchezza, ed e' fonte di attriti sociali e danni ambientali. Il nuovo 12° piano quinquennale ha come obiettivo primario la necessita' di una crescita equilibrata. In questo contesto il mondo accademico cinese ha recuperato i concetti chiave del CSR facendo propria la necessita' che l'impresa sia inserita e responsabilizzata nei riguardi del tessuto sociale ed ambientale in cui e' localizzata, rivisitando concettualmente la definizione di cittadinanza d'impresa. Definizione che acquista ancor piu' valore se si prende in considerazione l'operato delle aziende di stato cinesi che iniziano a proiettarsi all'estero. Come gia'accennato e' di particolare importanza prendere in considerazione le variabili geografiche che contraddistinguono la Cina dall'Europa e dagli Stati Uniti in quanto la differenziazione storico culturale di concetti etici puo' portare ad effetti completamente

dissimili nell'applicazione di pratiche legate alla stessa definizione ma interpretate alla luce di differenti chiavi di lettura. *“Se il contesto locale di riferimento di quanto esposto fino ad ora viene ad essere la Cina dove, insieme alla singolarità della situazione politica esiste una discrasia, sia in fatto di sensibilità, sia di coscienza civile, riguardo questioni direttamente afferenti la responsabilità attribuita alle imprese (da quella ambientale alla salvaguardia dei diritti umani per fare solo due esempi) le cose si complicano ulteriormente, aprendo un campo di speculazione e ricerca dai contorni fluidi.”*⁴⁶

Nel primo rapporto sullo studio dell'evoluzione in chiave moderna delle imprese cinesi, compilato dall'International Financial Corporation (IFC) nel 1999 sotto il titolo “L'emergere del settore privato in Cina” si sottolineava come in meno di un decennio al seguito delle politiche di Deng il settore privato producesse due terzi del PIL. Attualmente la situazione e' cambiata e dal 2008 in poi le aziende di stato sono tornate al loro primato originario. Cio' non toglie che i problemi del passato legati ad una distribuzione ineguale delle risorse, ad una produzione altamente inquinante e non rispettosa delle norme di sicurezza e salubrita' sul luogo di lavoro, siano scomparsi. In questo contesto le pressioni esercitate dall'estero sulle aziende produttrici cinesi nonche' da parte dello stesso governo centrale allarmato dei casi di inquinamento ambientale ed alimentare sempre piu' frequenti, ha fatto si che il concetto di CSR uscisse dalle accademie cinesi per essere inserito nelle procedure organizzative e produttive delle imprese. La nozione odierna di economia sostenibile, come gia' affermato, ben si coniuga con i dettami e le esigenze del nuovo modello di socialismo di mercato. Similmente a quanto ricercato nel 1999 l'IFC il governo cinese ha lanciato un programma di ricerca tramite il China Project Development Facility (CPDF) con il supporto della prestigiosa Universita' di Pechino, raccogliendo dati da 1200 imprese in 12 differenti citta' cinesi. La ricerca si e' concentrata su tre punti essenziali:

- Presenza del CSR in ambito privato e pubblico ed i risultati nella sua applicazione.
- Rapporto tra risultati finanziari ed adozione del CSR.
- Linee guida da proporre al governo per la promozione di uno sviluppo sostenibile.

Sia nella premessa del rapporto dell'IFC che nelle introduzioni delle maggiori pubblicazioni cinesi inerenti al CSR viene sottolineato come il concetto di responsabilità sociale sia stato originato nelle

⁴⁶Ferro N. *Responsabilità sociali delle imprese (CSR) I tratti distintivi della matrice cinese*. Fondazione Eni Enrico Mattei, settembre 2010.

economie dei paesi sviluppati e pertanto, le definizioni, le relazioni con lo sviluppo sostenibile, i contenuti di base e le relative norme e metodologie applicative, vadano rivisti con una lente di lettura legata alle economie in via di sviluppo. Parte centrale di questa stessa ricerca e' tesa a comprovare la necessita' di una localizzazione di termine e concetti la cui semplice traduzione dall'inglese al cinese non ne garantisce un automatico inserimento all'interno delle metodologie operative aziendali. E' questo un tema diffuso nella traduzione tra lingue fonetiche e lingue scritte basate sull'utilizzo di caratteri che porta ad una difficolta' di base nello spiegare le idee di mondi diversi da quello cinese.

Pur essendo un concetto relativamente recente in Cina, il CSR ha subito una accelerazione nell'implementazione in azienda nonche' nell'adozione presso le principali universita' cinesi. Parte della ragione legata a questo incremento e' da imputarsi alla struttura stessa della economia cinese legata ai repentini e profondi cambiamenti che hanno caratterizzato la storia della Cina recente e che non hanno mai visto eguali nel mondo, soprattutto in Europa. L'altra parte e' legata all'inserimento della fabbrica del mondo all'interno del sistema globalizzato dell'economia, sanzionato ufficialmente nel 2001 con l'ingresso a pieno titolo della Repubblica Popolare di Cina all'interno dell'Organizzazione Mondiale del Commercio.

2.4 EVOLUZIONE STORICA. Le particolarità cinesi dei modelli di cittadinanza d'impresa da economia esportatrice ed economia legata al mercato interno.

Dal 2010 ad oggi la Cina si è preparata a stupire il mondo con un nuovo e piu' profondo cambiamento passando da paese produttore ed esportatore a paese il cui modello economico e' basato sul consumo interno. Risulta pertanto sempre piu' necessario verificare il reale utilizzo dei modelli di CSR sino ad ora implementati nonche' la loro portabilita', dai paesi sviluppati a quelli in via di sviluppo, alla luce dei recenti cambiamenti. Citando lo studio condotto da Zhou Weizhong (2006) l'inserimento e l'adozione del CSR in Cina e' caratterizzato da tre periodi contraddistinti :

<p>1996 – 2000. Introduzione del concetto di CSR in chiave anglosassone da parte delle societa' di auditing delle multinazionali che si rifornivano di prodotti o semilavorati cinesi. Dal punto di vista accademico il CSR comincia ad essere preso in considerazione in alcuni isolati ambiti di ricerca .</p>

2000 – 2004. Incremento delle richieste da parte degli auditor occidentali ed implementazione delle nuove leggi sul lavoro promosse dal Ministero del Lavoro, dal Ministero del Commercio e dagli uffici per la Sicurezza Sociale. In ambito universitario il CSR continua ad essere tenuto in sospeso come materia di ricerca e studio in quanto Pechino percepisce, e non sempre a torto, che il CSR venga utilizzato dalle maggiori economie occidentali come barriera non tariffaria contro il “*Made in China*”.

2004- Oggi. Introduzione ed implementazione del CSR con il placet del governo centrale. Mandato di Pechino per l’incremento delle relazioni tra società ed imprese in chiave di sviluppo sostenibile ed incremento della sensibilità verso il CSR da parte non solo delle università ma anche dei media.

Durante l’ultima fase, che prosegue sino ai giorni nostri, e’ di particolare importanza tenere conto di come sia fondamentale all’interno della Repubblica Popolare di Cina il supporto del governo centrale. Da quando Pechino ha riconosciuto l’effettività del CSR e la necessità di sviluppare una via cinese alla responsabilità sociale delle imprese, le direttive centrali sono state imposte verticisticamente alle aziende di stato e la macchina dei media ha iniziato a dedicare sempre più spazio all’argomento. Come sottolinea Zhou nella sua ricerca, le iniziative governative nel mondo imprenditoriale sono state affiancate da un incessante campagna di sensibilizzazione da parte dei media nei confronti non solo della comunità d’affari, ma di tutta la popolazione. Quotidianamente le campagne di stampa dei giornali nazionali e regionali dedicano uno spazio (sempre più) crescente alla condizione dei lavoratori, ai problemi dei (lavoratori) migranti, agli effetti nefasti di una produzione industriale non regolamentata su ambiente e sulla salute pubblica sino ad arrivare ad i casi estremi di avvelenamento alimentare e suicidio indotto dalle condizioni lavorative. Tra le maggiori testate giornalistiche che dedicano uno spazio fisso al CSR e’ presente il Quotidiano del Popolo e quello in lingua inglese China News Weekly che sono anche tra i promotori di un forum sulle responsabilità sociali delle imprese, con cadenza annuale.

I settori maggiormente interessati al CSR sono quelli che hanno subito più pressioni iniziali da parte delle multinazionali straniere per gli adempimenti richiesti dalle normative dei paesi importatori. In particolar modo le prime adozioni di CSR sono state implementate nelle *supply-chain* del settore tessile e di quello dell’elettronica di consumo. Non a caso la prima

regolamentazione autoctona del CSR si ha in Cina proprio nel settore tessile .

Un'ulteriore spinta all'adozione del CSR in Cina e' data dalla necessita' di prevenire l'introduzione di *bad practices* da parte di multinazionali ed aziende straniere che vedono la Cina ancora come un paese terzomondista da sfruttare per la manodopera a basso costo e per la possibilita' di attivare processi industriali altamente inquinanti e vietati nei paesi sviluppati. Nel 2007 e' stata introdotta la nuova legge sul lavoro che prevede una ampia gamma di soluzioni legislative atte a regolamentare un trattamento piu' adeguato per i lavoratori, proteggendoli e garantendo i loro diritti da abusi e sfruttamenti. Nel frattempo, come gia' accennato, si associano le pressioni della societa' civile dei paesi ad economie sviluppate che esigono un maggiore controllo sulla catena dei fornitori e sulle modalita' di produzione da loro impiegate nei paesi ad economie in via di sviluppo. L'interesse del governo nei confronti del CSR, a detta di molti operatori internazionali intervistati, e' di gran lunga maggiore verso le societa' straniere WFOEs od a capitale misto JV che non verso i gruppi statali e le imprese private locali.

Continuando a far riferimento ai dati desunti dalle interviste, i dirigenti non cinesi hanno maturato complessivamente una mentalita' "da assedio" secondo cui le imposizioni da parte del locale ufficio del lavoro nonche' degli ispettori del ministero del lavoro sono di gran lunga piu' bizantine e stringenti rispetto a quanto richiesto agli omologhi locali. I dati sintetizzati non sono sufficienti per standardizzare un modello utilizzabile in tutto il paese in quanto sia l'area geografica limitata (bacino dello Yangze, la cui ampiezza comunque equivale all'Europa) sia il numero ridotto di casi intervistati non permettono una quantificazione del problema. Nel contempo pero' questo trend risulta utile per sottolineare non solo l'effettivo interessamento di Pechino al CSR ma l'inversione di tendenza dell'attitudine del Paese nei confronti degli investimenti diretti esteri (IDE); un tempo strenuamente ricercati ed ora considerati non fondamentali od addirittura un peso per lo sviluppo. Pariteticamente alla legge sul lavoro del 2007 il Congresso Nazionale del Popolo ha ratificato una legge per l'annullamento dei benefici fiscali che le aziende straniere potevano usufruire nella loro localizzazione produttiva in Cina. Nell'ambito specifico del CSR risulta rilevante, nonostante in occidente sia ancora in ampio dibattito, il concetto di passaggio delle responsabilità sociali. Dal caso Walmart a quello DELL sino ad arrivare alla produzione dell'I-Phone in Cina da parte della Apple, si e' sempre piu' posto il problema di come le multinazionali scarichino sulle piccole e medie societa' cinesi il peso degli adempimenti del CSR. In questo senso dal 2005, grazie all'intervento sensibilizzante del governo centrale, la maggioranza delle

multinazionali che operano in Cina nonché i maggiori gruppi locali hanno iniziato attività di CSR ad alto profilo. Non a caso proprio dal 2005 è stato istituito un premio nazionale per l'impresa socialmente responsabile il "Most Socially Responsible Company Award" cui è seguita la dichiarazione congiunta nel 2007 da parte di 1400 società straniere, delocalizzate in Cina, di aderire ai principi di sviluppo sostenibile e di sicurezza sul lavoro. In questo contesto lo sviluppo del CSR rimane ancora legato ad una fase iniziale definibile nella struttura:

Prova.
Adeguamento.
Codifica.

Con l'impegno profuso dal governo centrale si presume che in tempi tutt'altro che lunghi vi sia la possibilità di una definizione di via cinese alla responsabilità d'impresa, che prenda in considerazione le necessità specifiche delle aziende locali nei rispetti della localizzazione geografica e dei settori produttivi.

Scheda WALMART

Secondo quanto pubblicato dalla stessa Walmart sul proprio sito internet in lingua cinese, Walmart China da sempre è stata considerata come parte della comunità locale in cui opera. Pertanto l'azienda si ripropone di restituire alla società tramite la responsabilità sociale d'impresa parte dei profitti generati all'interno della RPC. Lo staff della cittadinanza sociale d'impresa di Walmart ha uffici specializzati per la Cina con iniziative dedicate specialmente alle necessità del territorio e suddivise in cinque categorie: sostenibilità, rapporti con la comunità, cura per i bambini, supporto all'educazione e supporto alle azioni dopo i disastri naturali. Sin dall'ingresso in Cina nel 1996, il gruppo ha operato in cooperazione con le locali associazioni caritatevoli con donazioni in contanti superiori ai 60 milioni di Yuan. Citando il sito internet di

Walmart dedicato al CSR⁴⁷, le politiche di CSR servono anche ai dipendenti di Walmart per cooperare con la società e l'ambiente che li circonda mediante azioni di volontariato sociale. Negli ultimi 13 anni i dipendenti di Walmart hanno contribuito ad azioni di volontariato sociale assommanti a più di 180.000 ore lavorative. Agli standard sociali, Walmart accomuna nella sua politica di cittadinanza d'impresa, una strategia volta ad evitare sprechi energetici ed inquinamento cui anche i fornitori devono sottostare. Le politiche di CSR variano dalla riduzione degli imballi e del formato delle confezioni per i prodotti messi in commercio sino ad arrivare alla diminuzione dei consumi di acqua ed elettricità nei punti vendita. I risultati raggiunti in Cina hanno portato Walmart a conseguire premi come migliore azienda CSR per più anni consecutivi:

-2009 Top 100 Most Contributive Fortune 500 Companies in China by Southern Weekend Magazine

-Primo classificato "2009 Multinational Company's Contribution to China"

-Special Contribution Award for Transnational Corporations by China Enterprise News and China Corporate Social Responsibility Research Center

-"Top 100 Brands in China" and "Top 10 Foreign Brands in P.R. China for the Past 60 Years" by people.com.cn and China Newsweek

-"Best Corporate Public Image Award" by Best Corporate Public Image Evaluation Committee and sohu.com.

Contribuzioni caritatevoli di Walmart China nel 2009-2010:

- 1. 2009 - 2010, donazioni ad organismi ufficiali di filantropia 3.2 milioni Yuan*
- 2. 2009 febbraio donazioni in collaborazioni con l'amministrazione pubblica locale per un totale di 1.07 milioni di Yuan a Right to Play, ONG internazionale ufficialmente autorizzata ad operare in Cina, per la riabilitazione dei bambini orfani nella città di Hanzhong e nella provincia dello Shaanxi .*
- 3. 2009, donazione di 300,000 Yuan al China Children and Teenagers' Fund per la riabilitazione dei giovani.*
- 4. 2009 Febbraio, donazione di 1 milione di Yuan alla "Educational Foundation of Beijing Normal University" per borse di studio a favore degli studenti delle aree colpite da terremoti.*
- 5. 2009 novembre, donazione di 700,000 Yuan per il centro di riabilitazione dei giovani di "Qingchengshan Children Rehabilitation Center" per assicurare sostegno psicologico ai bambini sopravvissuti ad terremoto del Sichuan.*
- 6. 2010 WalmartChina donazioni ad Haiti ed ad altri paesi colpiti da terremoti.*

⁴⁷ www.walmartfoundation.org.

7. 2010 Aprile donazione in materiale e contate alla popolazione dell'area di Yushu, Qinghai, colpite dal terremoto attraverso la "China Foundation for Poverty Alleviation and World Vision".

Nonostante tutti i risultati conseguiti in 15 anni di presenza in Cina, in meno di una settimana molti dei 350 negozi presenti sul territorio sono stati soggetti ad accurate ispezioni governative e sotto l'attento scrutinio dei media. Nell'area di Chongqing i negozi di Walmart avevano messo in commercio carne di maiale trattata chimicamente e venduta fraudolentemente come organica. A seguito di indagini degli uffici di pubblica sicurezza 13 dipendenti di Walmart sono stati arrestati per aver messo in commercio generi alimentari non conformi a quanto esposto sull'etichetta. Infine non bisogna dimenticare che piu' del 70% dei prodotti venduti da Walmart in tutto il mondo sono fabbricati in Cina.

SCHEDA DELL – HP - APPLE CHINA e caso FOXCONN – HONGHAI.

Le tre societa' leader nella produzione e vendita di elaboratori ed elettronica di consumo, Apple , DELL ed HP hanno contratti di produzione su licenza (OEM) con svariate aziende cinesi, in particolar modo nella fascia costiera della provincia dello Guangdong. La societa' Foxconn conosciuta in Cina con il nome della casa madre taiwanese Honghai, e' maggior fornitore di prodotti OEM ad alta tecnologia per le summenzionate aziende statunitensi, in particolar modo per gli schermi dei telefonini I-Phone e per i computer portatili di HP e DELL. A seguito di una ondata di suicidi che dal 2009 al 2010 ha interessato alcuni dipendenti delle linee di produzione di Foxconn nei pressi della citta' di Shengzheng , tutti e tre i brands statunitensi hanno avviato delle investigazioni interne per verificare non solo le procedure di sicurezza, ma anche le modalita' di gestione organizzativa e di responsabilita' sociali d'impresa adottate da Foxconn.

Apple Inc. in particolar modo ha sottolineato il proprio interessamento alla salubrita' dei luoghi di produzione anche a seguito di numerose denunce on line da parte di cittadini cinesi che vedevano nei profitti derivanti dalla vendita degli I-Phone e dell'I-Pad un nuovo sfruttamento dei lavoratori cinesi. Nella sola fabbrica di Shengzhen vi sono piu' di 300.000 dipendenti e nel 2010 vi sono stati piu' di 20 casi di tentato suicidio e 12 morti. Le prime misure messe in atto dal presidente di Foxconn Terry Kuo sono state l'edificazione di reti attorno ad i dormitori per prevenire cadute e l'obbligo di inserire nel contratto di lavoro una clausola che prevede in caso di suicidio nessun diritto da parte dei familiari

delle vittime di chiedere compensazioni in denaro o di far causa all'azienda. L'ondata di indignazione che si e' sollevata, prima in Cina e poi nel resto del mondo, per le pratiche considerate non umane messe in atto da Foxconn hanno costretto alle aziende committenti ad intervenire direttamente sui processi di sviluppo organizzativo di Foxconn ottenendo un incremento dei salari di base, ma soprattutto delle migliori condizioni di lavoro che attualmente comprendono anche un team di psicologi per seguire i dipendenti con tendenze depressive o con problemi di comportamento anche non legati direttamente alle mansioni lavorative quotidiane. Non bisogna dimenticare come le fabbriche della Foxconn in Cina siano delle vere e proprie cittadine che arrivano anche a mezzo milione di abitanti. I dipendenti, soprattutto quelli legati alle linee produttive ad alta intensita' di lavoro manuale sono nella quasi totalita' lavoratori migranti, che trascorrono la loro esistenza all'interno della fabbrica per ritornare a vedere parenti e familiari nel paese d'origine una volta all'anno e per una decina di giorni al massimo. A seguito delle indagini svolte dall'Ufficio Provinciale del Lavoro nella fabbrica di Shengzhen si e' messo in luce che in media gli operai lavoravano 80 ore mensili di straordinario, contravvenendo alla normativa sul lavoro che ne prevede un massimale di 36. Gli ultimi mesi del 2010 e tutto il 2011 ha visto gli uffici delle pubbliche relazioni del colosso taiwanese impegnati a dare un volto umano all'azienda, che ancora oggi viene additata in tutto il mondo come sfruttatrice di operai cinesi senza alcun potere contrattuale, segregati nel loro posto di lavoro in condizioni non salubri a produrre per pochi centesimi l'ora Ipad ed Iphone. Nonostante l'aspetto mediatico dato dalla produzione OEM della Foxconn per il colosso californiano di Cupertino, e' il caso sottolineare come il gruppo taiwanese produca per conto terzi piu' della meta' della produzione mondiale di tablet PC, computers e consolle per video games. La politica portata avanti dal multi-miliardario Terry Gou consiste nel presentare l'azienda con un volto umano al cui scopo nuovi dipartimenti legati al CSR sono stati costituiti e potenziati. Nel frattempo dato il margine di profitto estremamente ridotto nella produzione di componenti elettronici ed i concomitanti aumenti del costo del personale in Cina, e' stata avanzata l'ipotesi di automatizzare le linee di produzione lasciando ai robot i lavori piu' a rischio.

Non vi e' solamente il problema dell'innalzamento del costo del lavoro, ma negli ultimi anni il problema del job hopping delle "tute blu" specializzate in micro saldature aveva costretto l'azienda a creare corsi di formazione supplementari. Il tutto per poi vedere in tempi assai ridotti sparire le risorse umane appena formate a favore di piccoli competitori locali che possono permettersi un lieve incremento salariale. Se nei primi 11 casi di suicidio lo stesso Terry Gou aveva dichiarato che le

morti erano una cifra statistica insignificante⁴⁸ paragonato al milione di lavoratori impiegati in Cina, a seguito di ulteriori decessi violenti ed imputabili alle condizioni di lavoro degli stabilimenti di Foxconn Shenzhen la linea ufficiale dell'azienda ha finalmente portato i propri dipendenti al centro della dovuta attenzione. Nonostante la crisi generata dai numerosi suicidi il gruppo ha fatturato 80 miliardi di US\$ per il 2010.

Schema dell'evoluzione degli obiettivi del CSR in Cina:

1996 – 2000 Focus sugli aspetti legali e sugli azionisti piu' che sugli stakeholders ed aderenza alle responsabilita' legali.

2000 – 2004 Focus sugli stakeholders diretti e tentativo di minimizzare i danni.

2004 – oggi Focus sugli impatti a lungo termine, su una piu' vasta gamma di stakeholders e ricerca di valore aggiunto per la societa' civile.

Schema degli standards presenti in Cina:

The Global Reporting Initiative:

Il GRI e' un insieme di linee guida per sviluppare un progetto sostenibile a lungo termine atto a coinvolgere il piu' ampio numero di stakeholders. Le linee guida sono legate ad una applicazione volontaria da parte dell'azienda su segmenti economici, ambientali e sociali.

SA8000:

Sviluppato da Social Accountability International il Social Accounting 8000 rappresenta uno standard indipendente per la valutazione delle performances di una azienda nei confronti delle responsabilita' sociali. Lo standard proposto dall'SA8000 risulta gia' ampiamente diffuso in Cina in quanto coniuga in maniera estremamente pratica la gestione del personale e la produzione con gli aspetti sociali.

Ethical Trading Initiative (ETI) base code:

⁴⁸ Financial Times 2011 "The Asian tycoon with one million robot vision – Person in the news Terry Gou" 5 agosto 2011 Pechino.

L'ETI e' uno standard sviluppato in seno all'ILO ed alle Nazioni Unite per la gestione delle risorse umane in accordo con la dichiarazione dei diritti umani e dei diritti dei minori. L'ETI prevede una stretta collaborazione tra azienda, sindacati ed ONG . Il codice e' suscettibile di cambiamenti da parte delle aziende che scelgono volontariamente di applicarlo a patto che le modifiche siano rese disponibili ad un vaglio pubblico.

AA1000:

Sviluppato dall'Institute of Social and Ethical Accountability si focalizza essenzialmente sugli aspetti etici e di trasparenza della contabilita' e dell'auditing promuovendo una struttura unificata di rapporti da rendere aperti al pubblico.

ISO 14000 – 9000:

Sono i due principali standard dell' International Organization for Standardization per quanto concerne il CSR. Le loro principali linee guida si focalizzano sulla gestione della catena fornitori, produzione e clienti, in cui il 9000 e' specializzato per il sistema di qualita' dei prodotti mentre il 14000 e' piu' legato alla protezione dell'ambiente.

The OECD Guidelines for Multinational Enterprises:

E' una serie di linee guida, raccomandazioni e standard che le aziende scelgono volontariamente di implementare nonostante non siano espressamente prescritte dai paesi ospitanti la societa' multinazionale. Le linee guida sono indirizzate verso una maggiore interazione tra societa' civile che ospita l'investimento ed il quartier generale della multinazionale che lo promuove.

CSC 9000T:

Il CSC9000T (China Social Compliance 9000 for Textile & Apparel Industry) e' un sistema di gestione aziendale per le le responsabilita' sociali che parte dalle leggi e dai regolamenti della Repubblica Popolare cinese per poi svilupparsi secondo le linee guida della Federazione Nazionale dei Lavoratori. I punti di riferimento principali della normativa riflettono come il comportamento d'affari e la gestione delle aziende debba conformarsi alle responsabilita' d'impresa. Il codice di condotta del CSC9000T e' stato sviluppato all'interno dell'associazione cinese per il tessile e le strategie di implementazione seguono da vicino le necessita' dei fornitori cinesi per le esportazioni verso i mercati europei e statunitensi. Nel contempo molti dei codici di condotta presenti nel CSC9000T, in relazione al 12 piano

di sviluppo quinquennale, riflettono come la gestione ed il miglioramento delle condizioni di lavoro e di possibilità di crescita dei dipendenti possano ridurre i rischi operativi all'interno dell'azienda promuovendo anche una maggior *retention* del personale. La metodologia operativa del CSC9000T si basa sulla metodologia anglosassone PDCA (pianificazione, implementazione, controllo, azione Plan Do Check Act) rivisitata da parte della Federazione Cinese del Sindacato Nazionale dei Lavoratori.

3 IL RITORNO DELL'IMPRESA DI STATO

3.1 EVOLUZIONE STORICA DEI MODELLI INDUSTRIALI. Da Deng Xiaoping a Hu Jintao.

L'apertura economica della Cina all'esterno, e' sancita dalle scelte politiche di Deng Xiaoping e la promulgazione della prima legge sulle *Joint Venture* del 1983: per la prima volta si possono creare aziende miste, con capitali e struttura organizzativa condivisa tra cinesi e stranieri. E' l'inizio di un periodo tumultuoso di sviluppo i cui risultati sono ben visibili tutt'oggi nelle metropoli delle aree costiere piu' orientali che hanno goduto di un ininterrotto incremento del PIL a due cifre per circa trent'anni.

Nel 1988 un'ulteriore legge sancisce l'autonomia delle unità di lavoro (*gongzuo danwei*). Finisce l'epoca del lavoro garantito e a vita. La "ciotola di ferro", diviene più ricca, ma non più per tutti.⁴⁹I contratti tra personale e azienda non possono essere più stipulati a tempo indeterminato, le retribuzioni possono distinguersi utilizzando il merito come criterio e aprendo una forbice salariale che negli ultimi anni non solo è aumentata considerevolmente, ma rischia di diventare un problema sociale. Finisce l'epoca della "ciotola di ferro" ovvero del lavoro e del soddisfacimento dei bisogni primari garantiti. La nuova ciotola, diviene più ricca, ma non più per tutti.

Nei contesti lavorativi inizia a modificarsi una cultura di rapporto col il lavoro che altrove (Bombelli, Arduino, 2004) è stata definita come "*duo zuo duo cuo*", modo di dire che può essere tradotto con "chi più fa più sbaglia". La volontà di emergere entra nelle organizzazioni, perlomeno come idea, e deve essere metabolizzata da un'enorme massa di lavoratori che possono essere entusiasti perché finalmente avranno non solo l'occasione di fare valere quanto valgono, ma soprattutto di

⁴⁹Arduino A., Bombelli M.C. Sotto il cielo una famiglia. Guerini Ed.

guadagnare in modo proporzionale alle capacità, oppure delusi dall'aspettativa del lavoro a vita, garantito, certo poco pagato, ma senza nessuna responsabilità e, soprattutto, preoccupazione per il futuro. Le crisi e primi licenziamenti di massa che seguiranno al periodo 2007 / 2008 porteranno ad un ripensamento ed una rivalutazione anche da parte dei giovani del cosiddetto "posto sicuro".

Sin dal momento dell'introduzione delle riforme economiche orientate all'economia di mercato degli anni '80 vi sono stati alterni tentativi di accelerare la privatizzazione delle aziende di stato a favore del comparto privato ritenuto maggiormente efficiente, le stesse PMI già esistenti erano incoraggiate verso una ristrutturazione sulla base degli esempi di successo del modello di Wenzhou. Modello caratterizzato da un'imprenditoria slegata da ogni supporto o costrizione dello stato. Negli ultimi anni a seguito anche della crisi finanziaria che ha coinvolto i paesi OECD la Cina ha prediletto il ritorno dello stato nella amministrazione dell'impresa. Pertanto i seguiti che questa nuova fase dello sviluppo economico cinese porta alla luce obbligano una profonda rivisitazione delle teorie e delle applicazioni del CSR basate su concetti e modelli privatistici. Nonostante l'apertura di vent'anni or sono all'economia di mercato, Pechino non aveva mai abbandonato i piani di sviluppo quinquennali di brezneviana memoria a favore di un approccio del tutto cinese al liberismo più sfrenato.

3.2 IL SOCIALISMO DI MERCATO Dalla fine degli anni '90 ad oggi.

Pertanto il modello conosciuto con il nome di socialismo di mercato o capitalismo dalle caratteristiche cinesi, si è nuovamente orientato verso uno sviluppo economico centralizzato, in quello che viene non ufficialmente definito come "*Guojin Mintui*" (lo stato avanza ed il privato si ritira). Alle riforme di apertura iniziate nel 1984 con l'introduzione del concetto di responsabilizzazione dei managers verso risultati definiti e misurabili si è passati negli anni '90 alla ristrutturazione ed alla fusione di aziende dello stesso settore vendendo quelle ritenute troppo piccole o non idonee. Nel 1999 il processo di privatizzazione viene spinto all'estremo lasciando nelle mani del monopolio di stato solo le aziende di interesse nazionale per la sicurezza, le risorse naturali l'energia ed il welfare. Uno dei risultati più immediati del processo di privatizzazione è legato alla quasi totale scomparsa delle SOEs nel tessile, nell'F&B e nell'elettronica di consumo a fare del 79% di presenza privata nel 2009. Con la creazione del SASAC nel 2003 Pechino ha accelerato il processo di riforma delle aziende di stato promuovendo l'efficienza ed evitando buona parte degli sprechi che hanno contraddistinto il settore

pubblico nel recente passato. Dal 2006 le riforme del SASAC hanno portato una ventina di SOEs cinesi all'interno della classifica delle Fortune 500 ed un profitto annuale di 147 miliardi di US\$ per le 150 controllate dal SASAC. Con la crisi del 2008, l'orientamento dello stimolo fiscale di 4 mila miliardi di Yuan e' stato quasi esclusivamente rivolto verso il settore pubblico, che ha cosi' potuto beneficiare di flussi di capitale a basso costo od addirittura a costo nullo nonche' di ingenti commesse statali per la costruzione od il potenziamento di infrastrutture. L'anno seguente, le banche costrette dal loro organo di controllo a contenere i "badloans" hanno orientato le loro preferenze a favore delle imprese di stato ritenute piu' sicure ed affidabili della controparte privata. Nel 2009 circa l'80% dei prestiti alle imprese erogati dalle banche per un totale di 1400 miliardi di US\$ sono stati incamerati dalle SOEs. Con la riduzione delle importazioni da parte dei paesi OECD durante la crisi finanziaria del 2009 ed il conseguente calo esponenziale delle esportazioni cinesi ed un parallelo innalzamento del tasso di disoccupazione, Pechino ha lanciato in concomitanza con il piano di stimolo economico una serie di misure a medio lungo termine tese a rivitalizzare la produzione delle aziende di stato. I dieci settori scelti nel cosiddetto "Piano di rivitalizzazione dei 10" comprendono i settori chiave rimasti in mano allo stato a partire dall'acciaio, alla cantieristica navale, sino al settore automobilistico. Lo sviluppo prospettato dal governo centrale segue le linee di assorbimento delle societa' medie e piccole da parte delle maggiori aziende di stato, favorendo cosi' la creazione di conglomerati. Dal punto di vista del CSR ne consegue che ancor piu' oggi rispetto al passato le politiche non solo produttiva ma anche di gestione del personale imposte verticisticamente da Pechino verso le aziende di stato hanno una possibilita' implementazione e successo piu' rapida. Non a caso nel modello relazionale scelto come punto di base teorico per questa ricerca, il ruolo dello stato diviene nuovamente prioritario.

Dal 2009 ad oggi il mercato interno cinese del M&A ha subito uno sviluppo incrementale a favore delle fusioni di aziende di stato e private in gruppi e conglomerati di dimensioni sempre maggiori. Il miglior esempio per caratterizzare questa tendenza e' dato dal settore dell'acciaio che negli ultimi vent'anni aveva visto il nascere di numerosissimi impianti anche di ridotte dimensioni, nati per venire incontro alle crescenti esigenze produttive del mercato interno ed in particolar modo del settore edile e cantieristico.

Ne risulta che in soli due anni lo stato ha creato nuovamente un sistema di monopolio che ha fagocitato, schiacciato od al limite ridotto alla totale dipendenza dalle forniture governative il settore privato. Per quanto concerne lo sfruttamento delle risorse naturali dai metalli non ferrosi all'energia ed alle *commodities* in generale le aziende di stato godono del monopolio assoluto . Dal petrolifero,

all'aeronautico sino alla finanza, il processo di consolidamento ha creato dei colossi che hanno già iniziato timidamente a far sentire il proprio peso al di fuori dei confini cinesi, dall'Africa all'Europa. Nei capitoli successivi tra i casi presi in considerazione come esempio di applicazione del CSR da parte dello stato cinese al di fuori dei propri confini vi saranno i casi del CIC ed in particolar modo del colosso ITC Huawei. Per i conglomerati statali il processo di capitalizzazione è risultato facile non solo dalla possibilità di recuperare fondi privati tramite il lancio contemporaneo sulle borse interne di Shanghai e Shengzheng e su quella di Hong Kong o presso la City e Wall Street, ma soprattutto dal canale preferenziale che le SOEs godono da parte delle banche cinesi, ovviamente settore sotto il monopolio di stato. In accordo con una recente ricerca condotta dall'Economist Intelligence Unit di Shanghai, l'80% dei profitti generati dalle SOEs proviene da 10 conglomerati facenti capo a PetroChina e China Telecom.

4 IL FENOMENO DEL JOB HOPPING IN CINA

4.1 IL JOB HOPPING. Dal 1990 al 2011

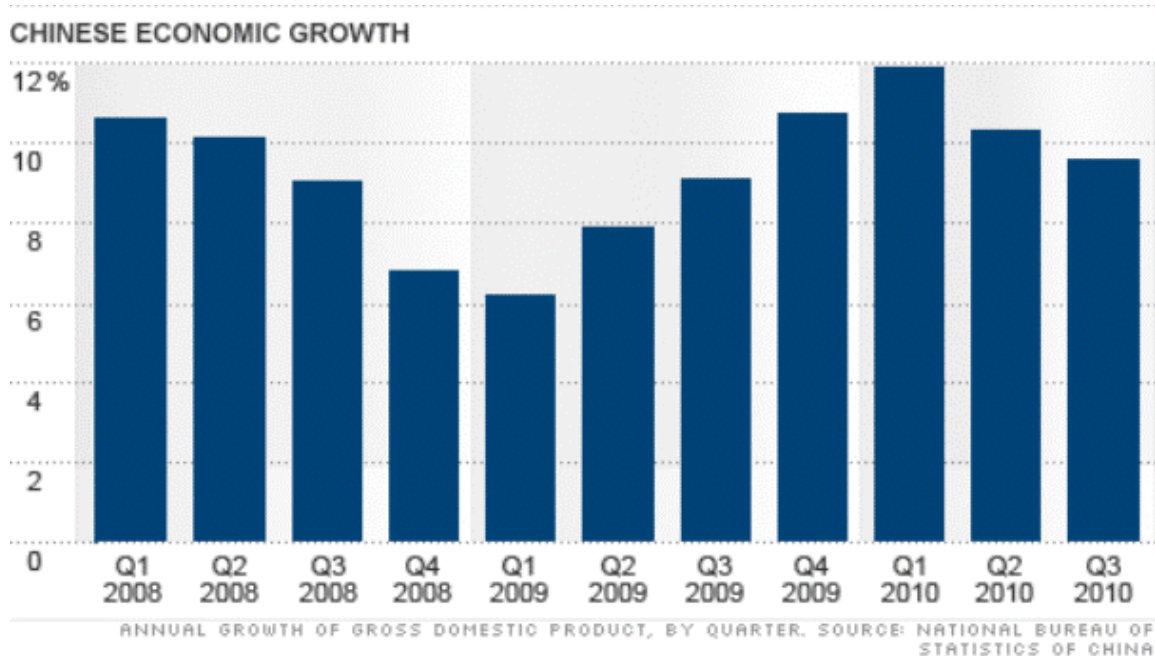
Al di là di ogni singolo elemento nella gestione del personale nelle imprese cinesi, esiste un problema enorme che li circonda e li sovrasta: quello della *retention*. Risulta indubbio per ogni teoria di sviluppo organizzativo la necessità di far maturare e di mantenere talenti e figure chiave all'interno della struttura del personale di ogni impresa. La crescita tumultuosa che ha caratterizzato l'economia cinese degli ultimi 30 anni ha creato una anomalia di fondo che precedentemente si era riscontrata in un periodo estremamente limitato ed in un'area geografica circoscritta, quella della Silicon Valley in California, durante il boom dell'economia IT. La volontà di cambiare lavoro per un incremento minimo del proprio salario è sempre stato un problema nelle aziende cinesi a partire dalla politica di apertura delle zone di sviluppo economico preferenziale attuata dalla fine degli anni '80. Allora il problema era legato quasi esclusivamente agli operai ed agli impiegati e ristretto ad un mercato del lavoro localizzato alle sole zone costiere della Cina, con particolare riferimento al bacino dello Yangtze e provincia del Guangdong. Dagli anni '90 con un incremento esponenziale degli IDE che vedono la Cina la prima nel mondo come destinataria e con la finalizzazione di questi investimenti sempre più verso *Wholly Owned Foreign Enterprises* (WOFE) che non alle *Joint Ventures* (JV), la richiesta di segmenti manageriali intermedi si è innalzata, senza trovare una risposta adeguata anche in virtù della scarsità di manager espatriati con precedente esperienza sulla Cina. L'apertura quotidiana di

nuove aziende straniere in Cina a partire dalla fine degli anni novanta ha portato in realtà urbane come Shanghai a vedere presenti tutte le società dell'elenco Fortune 500, dagli uffici di rappresentanza sino a realtà produttive ed addirittura *regional headquarters*. Il numero sempre crescente di nuove aziende ha creato una domanda di personale qualificato e adatto alle nuove dinamiche d'affari difficilmente colmabile date le ristrettezze contingenti alla realtà cinese. Ne è derivato un pericoloso eccesso di offerta di lavoro che ha permesso non solo ai managers ma anche a figure impiegatizie intermedie ed addirittura agli operai non specializzati di poter saltare da un lavoro ad un altro con una retribuzione maggiore nell'arco di pochi mesi. Da ciò nasce il termine *job hopping*, con cui si denomina sinteticamente la tendenza individuale a cambiare con frequenza il posto di lavoro, lasciandosi alla spalle in rapida sequenza una azienda dietro l'altra. Questa propensione soggettiva si traduce in un elevato turnover del personale dal punto di vista organizzativo. L'espressione *job hopping* termine in inglese, significa letteralmente il "salto tramite scatti" da un posto di lavoro all'altro. La metafora è complessa e ci porta alla mente individui che non arrivano mai a raggiungere la completa stabilità; non solo sul posto di lavoro, assai difficile da garantire in qualsiasi realtà, ma probabilmente anche nelle competenze. Il trend ha avuto un momento di pausa riflessiva, se così si può definire, a cavallo tra il 2008 ed il 2009 a seguito della crisi economica del sistema degli scambi globali. La fabbrica del mondo ha frenato bruscamente la propria produzione e nel giro di pochi mesi 23 milioni di operai e più di 670.000 neolaureati si sono trovati senza possibilità di impiego. Lo stimolo fiscale lanciato con tempestività da Pechino ha fatto sì che la Cina uscisse in tempi brevi dalla recessione. Nel 2010 gli *headhunters* iniziavano a guardare con sospetto il CV di chi aveva cambiato più di 3 – 4 lavori in un biennio. Con la ripresa del mercato e con la visione di una Cina il cui modello economico si basa sui consumi interni, gli investimenti esteri e la corsa alla produzione è riiniziata e con essa il trend al *job hopping*.

La sola città di Shanghai, ad esempio, offre 890.000 nuovi posti di lavoro l'anno⁵⁰. Questo fenomeno, evidentemente espressione di un mercato del lavoro dove le persone vengono contese, sembrava esclusivo appannaggio dei paesi industrializzati. Come già accennato di *job hopping* si è iniziato a parlare in particolare nella Silicon Valley, per il settore specifico legato alla *knowledge economy*, che si contendeva, perlomeno nel recente passato, i cosiddetti "talenti". Qualche ricercatore ha anche sottolineato come esso sia stato, nella valle americana della tecnologia, un contributo all'innovazione, sviluppando una capillare ed osmotica disseminazione delle competenze (Postrel,

⁵⁰Shanghai Labor and Social Security Bureau ; briefing gennaio 2006

2005). Come già rilevato sembrerebbe paradossale parlare di carenza di personale in un paese dove la pressione dei disoccupati dalle campagne verso le città forma un flusso costante di persone che raggiungono le aziende fornendo manodopera a basso prezzo anche se non qualificata. Ancor più con l'adozione della nuova legge sul lavoro del 2007 in cui si parificano le condizioni di trattamento economico tra le aree remote della Cina e le aree più ricche delle province costiere, si è creata una controtendenza all'esodo che ha permesso ai lavoratori migranti di ritornare alle proprie terre natali in cui le condizioni di lavoro sono effettivamente migliorate. Il fenomeno ha creato un nuovo scompenso nel rapporto domanda offerta a favore della prima. Analogamente le ristrutturazioni delle aziende statali ed il conseguente ammodernamento dell'amministrazione pubblica hanno generato un'eccedenza di 31 milioni di impiegati solo alla fine degli anni 90. Un esercito di riserva che bene si coglie dalla rappresentazione grafica della crescita del PIL negli ultimi due anni.



(fonte: China Statistical Yearbook 2011)

Dal 2003 ad oggi il tasso di disoccupazione si è stabilizzato rispettivamente al 4.3% ed al 4.2% nelle aree urbane con un incremento al 4,9% previsto per la fine del 2011. Con l'eccezione dell'*hannus horribilis* del 2008 che ha visto 23 milioni di licenziamenti nel corso di pochi mesi, poi prontamente riassorbiti dall'incentivo statale per lo sviluppo economico. Questo dato ha diverse cause tra loro concomitanti. Da un lato bisogna tener conto dei 36 milioni di posti generati dal settore privato dal

1996 al 2003, dall'altro il passaggio dal 60.1% di impieghi nelle campagne dal 1990 al 49.1% del 2003 e' da imputare sostanzialmente alla riforma dell'*hukou* (permesso di residenza). Esso è strettamente correlato al libretto di residenza (*hukou ben*) dove vengono annotati dagli uffici di polizia distrettuali tutti i componenti del nucleo familiare e che consente sia il controllo delle nascite che il riscontro della mobilità personale, in quanto senza preventiva autorizzazione di trasferimento non e' possibile trovare impiego presso una località diversa da quella in cui si è registrati. La riforma del 1990, dettata dalla forte richiesta di manodopera per le nascenti imprese private, ha reso più flessibili le modalità di cambiamento di residenza e di ottenimento di permessi temporanei di lavoro in località differenti dal proprio *hukou*, in particolar modo nelle zone speciali di sviluppo economico (*Kaifagu*) .

Dal punto di vista quantitativo, quindi, i dati descritti possono essere spiegati con la compresenza di una situazione di persistente eccedenza di manodopera a livelli operai con bassa qualificazione, mentre persiste una domanda crescente da parte delle aziende di professionalità e competenze, alcune delle quali praticamente sconosciute nel territorio cinese solo fino a circa quindici anni fa. Da un punto di vista generale la situazione non sembra risolvibile in tempi brevi, anzi subito dopo la crisi del 2008 è destinata a peggiorare visto che non accennano a diminuire le tendenze all'investimento straniero e che il mercato interno ha molti spazi di occupazione. La tendenza al *job hopping* può essere quantificata come segue: un sondaggio condotto nel 2004 da *Watson Wyatt Worldwide* ha messo in luce che il tasso di turn-over del personale a livello manageriale è del 13,2% a Shanghai, seguito dal 12.5% di Shenzhen, 10.6% di Pechino e 10.3% di Canton. Il trend non solo sottolinea la gravità del problema in termini assoluti, ma mette in evidenza una tendenza alla crescita continua ed incessante nel corso degli anni. Se si collegano questi dati con quelli di crescita del PIL annuo delle singole città si può notare una correlazione tra l'aumento della ricchezza prodotta e la propensione dei manager di "saltare" da un impiego ad un'altro. Entrambe le curve di crescita dei due fattori sembrerebbero quindi direttamente proporzionali agli aumenti vertiginosi degli Investimenti Diretti Esteri (IDE) in Cina che tutt'oggi non accennano a diminuire nonostante non siano più incentivati da Pechino. Nel contempo le aspettative nei confronti dello sviluppo del mercato interno favoriscono la crescita non solo delle aziende locali ma anche delle imprese straniere che data la contingente stagnazione dei mercati OECD vedono nella Cina l'unica ancora di salvezza. Nella sola Shanghai il tempo medio di permanenza per un impiegato di alto livello è di 2.5 anni rispetto ai 4 anni di "fedeltà aziendale" negli Stati Uniti; già considerati un lasso di tempo brevissimo solo pochi anni or

sono.⁵¹ Mentre per le figure intermedie il tempo medio si aggira sugli 11 mesi ed arriva addirittura a 7 per i neoassunti. La carenza di professionisti locali, dai tecnici specializzati ai manager con esperienza internazionale è ulteriormente esasperata da altri tre fattori concomitanti. Oltre alla già accennata crescita degli IDE e all'invecchiamento precoce della popolazione bisogna considerare che la Cina ha già attinto abbondantemente alle risorse di personale durante la crescita del PIL a due cifre degli anni passati. Ad essi si lega il *gap* generazionale per i manager cresciuti durante la rivoluzione culturale la cui formazione tende a prediligere le aziende totalmente gestite dallo Stato, a scapito di impieghi più remunerativi, ma ritenuti rischiosi, poiché legati ad un sistema di premio egualitario e focalizzato al gruppo, piuttosto che una spinta meritocratica legata alle azioni del singolo. Fenomeno accentuato durante la crisi del 2008 in cui il posto "sicuro" ha preso il sopravvento persino tra i neolaureati che solo qualche anno rima preferivano nella quasi totalità il settore privato. Il fenomeno non è esattamente quantificabile: diversi enti statali e società di ricerca private internazionali pur convergendo nella descrizione della tendenza complessiva, non sono in grado di fornire delle percentuali attendibili del *Job Hopping*. Comunque le stime sino ad ora desunte delineano una tendenza progressiva che rende unanime il grido d'allarme aggravarsi del problema. Il ruolo del CSR in questo contesto può risultare determinante nel trovare quelle gratificazioni non monetarie che permettono ad un dipendente di crescere ed operare all'interno dello stesso contesto aziendale per un periodo più lungo di tempo.

A questo quadro già complesso si assommano i problemi generati da una economia globalizzata ad alto valore tecnologico che impone costanti adeguamenti di *knowledge* e un conseguente aggiornamento del personale. Rimane aperta, dal punto di vista soggettivo, la ricerca delle motivazioni ad un *Job Hopping* così rilevante. La prima e consueta lettura è ovviamente di natura economica. I giovani manager e tecnici cinesi, corteggiati da aziende in rapida crescita, cercano di massimizzare il loro tornaconto in termini quantitativi. E' una lettura che ben si sposa con la mitologia ormai molto diffusa di manager rampanti e sempre più remunerati, chiamati con neologismo i Chuppie (Chinese Yuppie), che non hanno altro obiettivo che una carriera facile e veloce. Alcuni sondaggi però attutiscono questa prima impressione. Waldkirck (2004), ad esempio, articola diverse cause oltre a quelle citate, sottolineando anche le incomprensioni di natura culturale. Inoltre una ricerca condotta da George B. Graen, professore alla Louisiana e alla DongHuaUniversity a Shanghai su 155 MBA ha riscontrato come il 48 % dei diplomati Master aveva lasciato il lavoro nei 5 anni successivi

⁵¹Shanghai Municipal Personnel Department, Statistics Report Briefing 2005

all'inserimento lavorativo per motivi di carriera, ma ben il 24% per incomprensioni culturali con i manager stranieri (China Daily, settembre 2004).

E' quello culturale un tema da non sottovalutare e che proprio il fenomeno del *Job Hopping* rischia di aggravare. Come già sottolineato nella ricerca condotta per la pubblicazione "Sotto il Cielo una Famiglia", emerge che la percezione di molti imprenditori occidentali e segnatamente italiani circa il mercato del lavoro cinese siano profondamente distorte. Pochi sono i media che affrontano il tema in termini equilibrati: le fabbriche cinesi sono descritte in modo abbastanza omogeneo come luoghi di sfruttamento, dove in ambienti freddi d'inverno e infuocati d'estate lavorano centinaia di persone a salari da fame, senza diritti sindacali. Raramente gli stessi servizi di informazione propongono distinguo circa i settori, le differenziazioni geografiche, le competenze richieste o individuano gli sforzi governativi per limitare queste situazioni limite e per costruire una sensibilità verso i temi ambientali.

4.2 JOB HOPPING CINESE. Differenziazione tra PMI e Multinazionali

In questo quadro anche se si elevano delle voci di imprenditori che hanno sviluppato esperienze concrete sul campo e che sanno distinguere, come in tutti i paesi del mondo, i diversi fenomeni in essere, esse si perdono nel rumore prodotto dai più convinti. In questa situazione è facile da parte delle PMI arrivare con una forte prevenzione verso il personale cinese e la sorpresa di dovere fare i conti con una dinamica salariale inaspettata, aggiunge un forte elemento di sfiducia. Per queste realtà le risorse spese per formare una persona in termini di tempo, di training e di socializzazione sono notevoli. Soprattutto nel momento dello start up, la perdita di persone su cui si è puntato ha spesso anche risvolti di natura psicologica, di sensazione di tradimento non solo giuridico, ma anche di *gentleman agreement*.

Le multinazionali dimostrano sicuramente una maggiore consapevolezza dei temi culturali, anche se dalle effettive situazioni sul campo si evince comunque un approccio molto pragmatico, che privilegia l'effettiva reperibilità di risorse all'interno dell'azienda, anche se non completamente allineate a volte con le sfide alle quali devono fare fronte. Ad esempio un espatriato intervistato alla domanda: "Ha espresso lei l'intenzione di lavorare in Cina?", la risposta è stata: "Avevo scelto come prima destinazione gli Stati Uniti, ma poi mi è stata offerta la Cina." Spesso, come vedremo, nell'assegnazione del paese di espatrio le multinazionali lavorano attuando una fungibilità che non sempre può deporre verso l'approfondimento delle tematiche cross culturali. Analogamente nella

formazione a sostegno, là dove viene fatta, prevalgono modelli sicuramente interessanti, ma generici, quali quelli di Schein o Hofstede che hanno più un obiettivo di avviare ad una consapevolezza circa le dinamiche cross culturali in generale e non hanno riferimenti specifici alla cultura cinese, con approcci operativi al fare business nel grande paese asiatico.

La *retention* costituisce sempre un elemento critico nella gestione del personale in tutti i contesti. Il tema è diventato sempre più importante nella letteratura e nella pratica manageriale in relazione alla consapevolezza che le persone costituiscono una risorsa critica nel raggiungimento degli obiettivi (Barney, 1991). La criticità è tanto maggiore quando è difficile trovare persone adatte, ovvero in situazioni di piena occupazione, oppure quando le competenze richieste sono particolari, di nicchia, o con un elevato grado di specializzazione. A questo si aggiunge che l'equilibrio organizzativo di integrazione tra le diverse parti dell'azienda e tra le persone che la compongono, si raggiunge consolidando lentamente una cultura comune che diventa elemento caratterizzante. Da queste premesse si coglie quanto la propensione delle persone a cambiare rapidamente lavoro possa costituire un problema manageriale di primaria importanza.

Il fenomeno costituisce una grave incertezza sia per le grandi imprese che per le PMI, pur con caratteristiche diverse. Per quanto concerne le piccole e medie imprese formare un tecnico o un direttore delle vendite cinese in Italia per poi vederlo cambiare lavoro a pochi mesi dal ritorno in Cina è non solo un'esperienza scioccante dal punto di vista culturale, ma anche una grave perdita di investimento dal punto di vista economico. Oltre alla perdita di tempo e di denaro che l'evento produce, innesca anche un rallentamento del progetto di sviluppo della filiale cinese dovuta alla mancanza di personale qualificato. Anche nelle grandi aziende, che in genere hanno più risorse per sviluppare un *core business* mantenendo inalterata la qualità del servizio o del prodotto, il rapido ricambio del personale dirigenziale contribuisce a generare un clima organizzativo caratterizzato dal malcontento e soprattutto dalla sfiducia, un clima che influenza l'impegno generale dei collaboratori nel sintonizzarsi con gli obiettivi aziendali. L'elevato turnover delle figure manageriali lascia un vuoto di leadership, elemento indispensabile per creare una focalizzazione aziendale verso una visione ed un obiettivo finale condiviso. La conseguenza di questo processo è che le persone impiegate ai diversi livelli vedono legittimati comportamenti di deresponsabilizzazione e scarsa fedeltà.

Nonostante la chiara evidenza della problematicità del tema, l'elevata incidenza quantitativa del *Job Hopping* precedentemente descritta dimostra come le imprese non abbiano probabilmente ancora trovato efficaci strategie di contenimento.

In questa situazione generale, il contributo che questo testo può offrire è di mettere in luce alcune buone prassi che possono costituire un utile elemento di riflessione utile per articolare altre e più complessive possibili strategie.

Le strategie messe in atto da alcune aziende, che più di altre hanno tentato di affrontare il problema, si possono classificare secondo alcuni filoni sotto riportati. E' però necessario sottolineare, come premessa, che pochi dei casi analizzati utilizzano un'unica strada tra quelle delineate. Nelle diverse realtà si costruisce un mix di soluzioni che può variare a seconda delle situazioni e dei momenti nel ciclo di vita dell'impresa.

Lo schema vuole quindi esplicitare delle possibili filosofie soggiacenti ai diversi strumenti e i vantaggi / svantaggi derivati da ciascuna. Con questa premessa i casi citati non esauriscono le loro politiche del personale negli esempi descritti.

5 INTEGRAZIONE DEI MODELLI DI RESPONSABILITA' SOCIALE AZIENDALE NEI PROCESSI ORGANIZZATIVI.

5.1 IL MODELLO “CENTRO – PERIFERIA” DI SIGGELKOW.

Nell'ambito dell'evoluzione e dell'applicazione delle teorie legate al CSR, nonostante vi sia un acceso dibattito accademico che supera vari decenni, ad oggi si riscontra ancora una applicazione frammentaria delle modalita' di CSR ed una mancanza sostanziale di modelli e teorie legate alle applicazioni in seno allo sviluppo organizzazionale. Per procedere ad una analisi delle funzioni del CSR nelle aziende cinesi che aderiscono all'iniziativa e quindi poterne valutare i risultati si e' scelto di applicare il modello di ricerca e le schematizzazioni utilizzate da un gruppo di ricerca sino canadese dell'Universita' di Lethbridge⁵². Il lavoro condotto dal trio Yuan Wenlong, Bao, Verbeke⁵³ ha

⁵²Yuan Wenlong , Bao Yongjian, Alain Verbeke, *Journal of Business Ethics* (2011) 101:75-92

riscontrato come l'integrazione delle iniziative di CSR, “.. e' una delle maggiori sfide per le imprese al giorno d'oggi”. La semplice dichiarazione da parte di una azienda nel volere attuare un comportamento responsabile nei confronti degli stakeholder ed anche una eventuale allocazione di budget per raggiungere gli obiettivi comunicati, non equivale automaticamente a raggiungere quanto prefisso. La ricerca condotta in Canada ha portato alla luce come vi sia ancora una mancanza di attenzione alla gestione dei processi di applicazione del CSR all'interno dell'organizzazione aziendale, come spesso accade sono processi separati ed addirittura gestiti da differenti sezioni dell'impresa senza una regia comune. Lo sviluppo organizzativo prospettato da Yuan Wenlong, Bao e Verbenke si fonda sulla tesi “centro – periferia” di Siggelkow (2001,2002)⁵⁴ che delinea come una impresa abbia una serie di processi organizzativi centrali non suscettibili a repentini cambiamenti e delle modalita' organizzative periferiche piu' sensibili ad evoluzioni e cambiamenti. L'adozione dei principi del CSR e l'applicazione all'interno dello sviluppo organizzativo della teoria “centro – periferia”, ha portato a definire sette differenti approcci all'implementazione del CSR all'interno dell'organizzazione aziendale. Come descritto nel precedente capitolo, numerose aziende cinesi e la quasi totalita' delle maggiori imprese della RPC hanno aderito a codici comportamentali di CSR autoimposti od hanno scelto di applicare alcuni dettami del CSR verso gli stakeholder ritenuti opportuni. In questo senso come anche nel caso delle societa' dell'elenco Fortune 500 che nella totalita' aderiscono al CSR, vi e' una discrepanza tra iniziative previste ed applicazioni di successo delle medesime. L'utilizzo del CSR non e' una operazione a se stante che viene imposta una tantum dal management, bensì si tratta di operazioni ricorrenti all'interno dell'impresa una volta che sia stata scelta l'implementazione. Il modello centro periferia permette di verificare se la modalita' di applicazione di una azienda delle responsabilità sociali influenzi i processi centrali o periferici ed in che misura possa risultare efficace.

⁵³ IBIDEM

⁵⁴Siggelkow, N.: 2001, 'Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne', Academy of Management Journal 44, 838–857.

Siggelkow, N.: 2002, 'Evolution Toward Fit', Administrative Science Quarterly 47, 125–159.

5.2 IL CSR NELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE. Applicazione del modello centro – periferia.

L'applicazione della teoria centro - periferia da parte di Yuan Wenlong ai processi di CSR, si basa sugli studi di Hannan e Friedman (1984)⁵⁵ Hannan (1996)⁵⁶, Romanelli e Tushman (1994)⁵⁷ e Siggelkow (2002)⁵⁸. Partendo dalle ultime affermazioni di Siggelkow la teoria può essere sintetizzata affermando che tutte le organizzazioni sono composte da un centro i cui sistemi decisionali e le procedure sono ben codificate e conosciute all'interno dell'organizzazione, mentre le procedure periferiche sono suscettibili a cambiamenti più improvvisi e repentini. Il centro dell'organizzazione racchiude in se quegli elementi che identificano esclusivamente l'organizzazione e le procedure ad essa legate. Gli elementi centrali definiscono l'identità dell'organizzazione e le modalità di distribuzione delle risorse. Tra gli elementi identificativi del nucleo organizzativo vi sono tutti i concetti centrali alla sopravvivenza dell'organizzazione ovvero: la missione e gli obiettivi organizzativi, la gerarchia e la distribuzione dei livelli di autorità in seno all'organizzazione, le strategie di mercato e la piattaforma tecnologica (Hannan e Friedman, 1984). Invece gli elementi periferici dell'organizzazione sono costituiti da quei processi decisionali più a contatto con gli elementi esterni e più suscettibili a cambiamenti ed aggiustamenti anche su base giornaliera. Sempre secondo Siggelkow, il rapporto tra elementi centrali ed elementi periferici è un rapporto dinamico in cui le parti centrali dell'organizzazione tendono a resistere al cambiamento al fine di preservare lo status Quo organizzativo, mentre i processi periferici possono essere soggetti a cambiamenti radicali senza influenzare profondamente lo sviluppo organizzativo. Al contrario i cambiamenti all'interno delle strutture centrali avvengono essenzialmente per sviluppi incrementali evitando trasformazioni radicali. Analizzando, quindi l'interazione tra elementi centrali ed elementi periferici è possibile verificare l'efficienza e le modalità per adattare i processi di CSR all'interno di una organizzazione in modo che il centro non crei attrito verso le nuove modalità operative e soprattutto che le risorse ad esse allocate siano usate in maniera efficiente ed effettiva non solo per gli stakeholders ma per lo sviluppo dell'organizzazione stessa. L'inserimento del CSR all'interno delle funzioni centrali e non periferiche permetterebbe quindi una elevata interdipendenza con gli elementi centrali della struttura organizzativa ed una maggiore influenza sulle dinamiche future di sviluppo organizzativo. Un primo esempio di analisi della struttura centro periferia

⁵⁵Hannan, M. T. e J. Freeman: 1984, 'Structural Inertia and Organizational Change', *American Sociological Review* 49, 149–164.

⁵⁶Hannan, M. T., M. D. 1996 'Inertia and Change in the Early Years: Employment Relations in Young, High Technology Firms', *Industrial and Corporate Change* 5(2), 503–536.

⁵⁷Romanelli, E. and M. L. Tushman: 1994, 'Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test', *Academy of Management Journal* 37(5), 1141–1166.

⁵⁸Siggelkow, N.: 2002, 'Evolution Toward Fit', *Administrative Science Quarterly* 47, 125–159.

è dato dallo sviluppo nell'ultimo decennio del colosso cinese del commercio elettronico Alibaba.com. Il gruppo consta di varie società legate tutte a piattaforme di *e-commerce* le cui funzioni centrali sono quelle di provvedere esclusivamente ad offrire dei servizi per transazioni on-line ad i propri clienti senza entrare nello specifico della vendita dei prodotti e della loro distribuzione. Alibaba.com offre una piattaforma B2B mentre le altre società del gruppo, a partire da Taobao offrono una piattaforma B2C e C2C. Come servizi periferici aggiuntivi il gruppo offre un sistema di pagamento sicuro on-line con Alipay ed un sistema di chat simultaneo tra venditore ed acquirente (Aliwangwang) che permette di dare maggior serenità e sicurezza al compratore durante le trattative online. Le modalità operative centrali sono legate alla massimizzazione della qualità e dell'efficacia della piattaforma informatica demandando a terzi le attività di consegna e logistica ben più onerose in termini di gestione su di un paese così vasto come la Cina. Il messaggio ed i valori proposti dal gruppo ad i propri dipendenti sono chiari ed espliciti e vengono divulgati attraverso i sistemi di comunicazione informatica aziendali in maniera diretta e continuativa. Su 9000 dipendenti del gruppo l'età media è di 27 anni.

La stessa tipologia commerciale che ha visto il successo di Alibaba e del nuovo arrivato Taobao, leader delle vendite online e diretto concorrente dell'americana Ebay, è nuova e si differenzia dalle aziende cinesi legate alla produzione industriale intensiva ed a basso costo. Non a caso nel gruppo Alibaba le pratiche di CSR sono all'interno delle procedure centrali e non fanno parte di appendici periferiche come nel caso delle tipologie aziendali sopra citate. Ne consegue che la cultura aziendale ha già al proprio interno meccanismi di CSR che non sono in conflitto con altri processi produttivi ed organizzativi ma che si muovono in sintonia con essi, incrementando la visibilità del gruppo come stakeholder responsabile ed attraendo una forza lavoro maggiormente motivata.

SCHEDA ALIBABA:

Con un numero di utilizzatori di Internet superiore ai 485 milioni di utenti nel giugno 2011, il mercato cinese dell'e-commerce si posiziona come primo al mondo e non a caso le società locali di commercio elettronico e di gestione dei motori di ricerca ed informazione sono tra quelle con un maggiore incremento annuo dei profitti. Tra le società del settore primeggiano Baidu, Shanda, Sohu per quanto concerne i portali, QQ, Weibo e Sina per i network sociali ed il gruppo Alibaba.com con l'omonimo sito per B2B e Taobao per B2C e C2C. Gli ultimi cinque anni hanno visto la maturazione

delle società informatiche cinesi da “trend follower” a “trend makers” rispetto agli omologhi americani come Google ed Ebay, che non hanno goduto della stessa fortuna nei loro investimenti all'interno della RPC. Dal 2009 sono cresciute esponenzialmente le trattazioni commerciali online e con esse si sono evoluti i metodi di pagamento via Internet e di consegna logistica in tutto il territorio cinese. L'incremento dei pagamenti online dal 2008 al 2009 è salito del 80.9% per una cifra totale di 38.5 miliardi di US\$ che si presume possa quintuplicare entro il 2013. Il fenomeno è giustificabile anche dal fatto che le carte a debito emesse dalle banche cinesi assieme alle carte di credito hanno raggiunto la cifra di 185 milioni di unità rispetto ai 13.5 milioni di pochi anni prima. L'utilizzo delle carte di credito per il pagamento su Internet è aumentato nel 2008 del 181% portando alla ribalta come leader del settore un'ulteriore società del gruppo Alibaba.com, la Alipay (300 milioni di utenti registrati) diretto concorrente dell'americana Paypal di proprietà di Ebay Inc. Non a caso nell'ultimo quinquennio il settore rimane l'obiettivo preferenziale per le società di private equity e di hedge fund cinesi ed internazionali. Nello specifico per quanto concerne il commercio elettronico e la possibilità di penetrazione commerciale mediante i canali online, il leader indiscusso permane il sito Taobao. Fondato nel maggio del 2003 ad Hangzhou, capoluogo della provincia dello Jiangsu, la piattaforma di trattazione commerciale è parte del gruppo Alibaba.com ed offre la possibilità ad aziende ed a singoli imprenditori di aprire il loro negozio virtuale per il mercato cinese. Affiancato dalla piattaforma per i pagamenti Alipay il sito offre una garanzia al credito nelle transazioni mediante accordi privilegiati con l'Industrial and Commercial Bank of China, l'Agricultural Bank of China e la China Construction Bank. La riduzione del rischio agevolata anche da una logistica “door to door” e dalla possibilità dei clienti di comunicare in tempo reale con i venditori tramite un software specializzato (Aliwangwang) per chat all'interno della piattaforma, ha permesso di aumentare il livello di sicurezza e confidenza degli acquirenti. Per aprire un negozio virtuale su Taobao da parte di un singolo non vi sono costi di accesso e basta semplicemente una copia della carte di identità –esclusivamente cinese- ed un conto bancario di riferimento. Questa modalità di accesso facilitato ha permesso al gruppo Alibaba.com di avere 370 milioni di utenti registrati e più di 800 milioni di tipologie differenti di prodotti presenti su Taobao. Le vendite online per il 2010 hanno raggiunto la cifra di 400 miliardi di Yuan con un picco giornaliero di 1.95 miliardi di Yuan, superiore ad ogni vendita da parte di tutti i negozi di ogni maggior città cinese da Pechino a Shanghai. Il sito riceve più di 50 milioni di visitatori al giorno da tutto il mondo con una vendita media al minuto di 48.000 prodotti ed una crescita annua del 118%. Di particolare importanza per la vendita di prodotti internazionali con certificati di qualità è la possibilità dal 2008 di costituire un Mall virtuale

dedicato, soprannominato T Mall. Tmall.com e' una piattaforma B2C dedicata a prodotti specializzati con sezioni specifiche per Sistemi Paese come per il caso della Corea che ha un proprio Mall nazionale on line per la vendita di prodotti certificati nella qualita' dalla Corea alla Cina. In soli tre anni questa nuova piattaforma per l'e-commerce ha attratto 180 milioni di compratori, 15.000 aziende che spaziano dall'elettronica, all'abbigliamento ed ai generi alimentari e 20000 brands internazionali. In questo modo gli acquirenti comprano direttamente dalla fabbrica saldando ogni intermediario ed abbattendo ulteriormente i costi. La struttura del Mall coreano, seppur virtuale, ricalca quella di uno shopping center reale con piani dedicati ai gioielli ed alla moda, al cibo, ai bambini ed all'arredamento con prodotti gia' reperibili presso magazzini specializzati e pronti alla consegna in 2-4 giorni su tutto il territorio cinese. La stessa citta' di Hong Kong ha seguito l'esempio con un proprio Mall con piu' di 70 brands presenti ed un'offerta di prodotti legata alla fascia di maggiore utenza di Taobao, giovani dai 25 ai 35 anni con una buona capacita' di spesa ed una predilezione per l'elettronica di consumo, l'abbigliamento comprese le griffe dell'alta moda, accessori e generi alimentari.

Tornando al modello di Siggelkow, si possono identificare quattro processi tesi a riconoscere il rapporto tra centro e periferia, nonche' le modalita' di sviluppo organizzativo che una volta introdotte tendono a modificare le relazioni medesime. Il primo consiste nel "*coasting*" ovvero nell'implementare un cambiamento a livello periferico senza soppiantare alcun processo centrale. Il secondo processo delineato da Siggelkow propone il "*patching*" ovvero la creazione di un nuovo processo centrale affiancato da uno o più processi periferici atti a supportarlo. Il terzo punto consiste nel rafforzamento di una pratica centro periferia mediante il "*thickening*" ovvero nell'aggiunta di più processi periferici ad un processo centrale già esistente. Infine l'ultimo punto definito "*trimming*" consiste nel frammentare od addirittura eliminare una pratica centrale e tutte le modalita' periferiche ad essa connesse. I quattro processi sopracitati definiscono quindi come un'organizzazione possa evolvere nei rapporti centro periferia. Il modello nel suo complesso ha delle similitudini con il modello RBV (*resource based view*) che si focalizza sui processi nel cuore di una organizzazione, mentre il modello centro periferia offre una panoramica a più lungo raggio su sui modelli organizzativi ed il loro rapporto all'interno dell'organizzazione. (Barney 1991, Wernerfelt 1984).⁵⁹ La suddivisione operata da Siggelkow, proprio per questa particolarità nel verificare i cambiamenti ed il livello di efficienza raggiunto in ambito di

⁵⁹Barney, J. B.: 1991, 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management* 17(1), 99-120.
Wernerfelt, B.: 1984, 'The Resource-Based View of the Firm', *Strategic Management Journal* 5(2), 171-180.

sviluppo organizzativo, permette di verificare se l'adozione di teorie legate al CSR possano essere implementate con efficacia all'interno di una organizzazione o se vi sia la necessità di sviluppare nuovi processi sia a livello periferico sia centrale. A differenza delle aziende come nel caso del gruppo Alibaba.com o del gruppo Huawei che hanno scelto di implementare elementi del CSR sin dal principio, la maggioranza delle imprese cinesi che hanno una storia aziendale che supera i quindici anni, come nella maggioranza delle aziende occidentali con una maggiore tradizione imprenditoriale alle spalle, tendono ad avere un senior management spesso indifferente ai processi di CSR, se non addirittura con una attitudine ostile. Nella ricerca di Nicholls e Nixon (2000) si rileva come nella cultura imprenditoriale continui a sopravvivere l'idea cara a Friedman secondo cui "le responsabilità sociali di una impresa sono il profitto" pertanto è corretto partire dal presupposto che nella maggior parte delle organizzazioni aziendali le tendenze verso l'applicazione del CSR abbiano una accoglienza tutt'altro che entusiasta. Ne consegue che per essere inserita in una procedura centrale il CSR deve essere associato ad una modalità operativa che abbia una notevole influenza all'interno dell'organizzazione. Ad eccezione dei casi più recenti di aziende nate con una coscienza sociale già codificata nell'organizzazione vi è la necessità di individuare le modalità secondo cui inserire i modelli di responsabilità sociale all'interno di processi centrali. Quanto codificato già da tempo all'interno dell'organizzazione, come appena documentato, tende ad opporsi ad ogni cambiamento repentino. Utilizzando lo schema quadripartito dei processi di interazione centro - periferia delineati da Siggelkow, Yuan Wenlong sviluppa sette gruppi per descrivere tutte le possibilità di cambiamento di una struttura organizzativa una volta che vengano inserite delle politiche di responsabilità sociale all'interno di essa.

PRIMO MODELLO: NATO CSR – BORN CSR (caso Alibaba.com)

La prima modalità è costituita dalle imprese che nascono con processi di CSR già presenti all'interno dello statuto organizzativo. La scelta può essere dettata da vari motivi riconducibili essenzialmente ad una volontà filantropica del fondatore, ad una pressione da parte dell'ambiente stesso in cui viene fondata l'impresa ed anche dalla spinta ideale di una componente demografica più giovane che prevale nella composizione delle risorse umane. Rimanendo sempre sul caso di Alibaba.com si possono trovare sia la prima che la terza componente sopra descritte, ovvero la visione imprenditoriale

illuminata di Jack Ma che sin dai primi anni '90 adotta scelte socialmente responsabili sin dal momento in cui la società è fondata e nel contempo la *vision* del top management ben si sposa con l'età media del personale, 27 anni su 9000 dipendenti del gruppo.⁶⁰ In questo contesto Yuan sottolinea come essendo il CSR una scelta strategica effettuata all'inizio all'interno delle funzioni centrali dei processi organizzativi, non vi sono punti di attrito e quindi ne consegue che la pratica del CSR è concomitante alla volontà di migliorare le condizioni degli affari ed in ultima analisi il profitto. Nel colosso cinese dell' *e-commerce* vi sono numerose procedure interne ed esterne tese a massimizzare le responsabilità sociali sia dell'azienda sia dei dipendenti stessi che partecipano a progetti e programmi formativi ad hoc. Uno dei più recenti è legato alla protezione ambientale ed all'abbattimento del *carbon footprint* di ogni dipendente. Essendo i posti auto limitati a poco più del 10 del personale vi è l'incentivo da parte del gruppo ad utilizzare navette bus messe a disposizione nonché biciclette elettriche per chi abita più vicino al luogo di lavoro. Per chi non potesse rinunciare all'automezzo ogni anno viene stilata una classifica di *carbon footprint* (impronta per le emissioni di anidride carbonica) di tutti i dipendenti che vi partecipano e per chi vive più lontano con un rapporto *carbon footprint* più basso riceve gratuitamente per l'anno seguente un parcheggio interno gratuito.

In questo caso, dato che il CSR è nato contestualmente ai processi organizzativi di gestione, risulta difficile fare una distinzione tra quanto riguarda il raggiungimento del risultato e quanto afferisce in modo specifico alla responsabilità sociale d'impresa. I due processi sono assolutamente compenetrati e convergono verso una modalità operativa di management originale.

Uno dei maggiori vantaggi di questo approccio, è costituito dal fatto che non vi sono attriti tra processi interni ed implementazioni, data l'importanza e la legittimità in termini strategici e di budget attribuita dal management alla responsabilità sociale. In ambito di pratiche CSR rivolte all'esterno, Alibaba.com dona ogni anno una percentuale fissa dei propri profitti per le politiche provinciali di forestazione dello Jiangsu e municipali di Hangzhou, città in cui è nata l'azienda. Non a caso oltre alle tasse -non indifferenti- che il gruppo riversa nei forzieri della provincia e di Pechino, il gruppo gode di notevole prestigio non solo a livello politico locale, ma anche presso i cittadini comuni che possono beneficiare di nuove aree verdi in cui annualmente i dipendenti del gruppo si recano volontariamente per piantare nuovi alberi. L'insieme di queste procedure di CSR è affiancata internamente da una politica volta all'informatizzazione totale dei documenti con la riduzione dei documenti cartacei e l'utilizzo di archivi virtuali.

⁶⁰fonte interna Alibaba.com, 2009.

SECONDO MODELLO: AGGIUNTA – PATCHING (caso PetroChina)

Il secondo modello prende in considerazione l'aggiunta di elementi di responsabilità sociale all'interno di modalità organizzative centrali in modo da influenzare il futuro sviluppo dell'organizzazione partendo dal centro verso la periferia. Porre subito al centro dell'attenzione e delle scelte operative il CSR non può che rafforzare la percezione esterna dell'importanza attribuita da parte dell'azienda al CSR ma nel contempo uno o più cambiamenti radicali in seno all'organizzazione centrale è sicuramente una fonte di attrito sia nella gestione delle risorse umane che nella contabilità. Aggiungendo nuove procedure è alquanto probabile che vi siano delle componenti dell'organizzazione restie ai cambiamenti, in particolar modo per quanto concerne l'allocazione di risorse economiche.

Il nuovo approccio da parte della dirigenza verso scelte eticamente responsabili ha un'influenza diretta sull'allocazione delle risorse economiche e sulle scelte future dell'azienda. In particolare focalizzando l'attenzione sulle problematiche prettamente legate alla gestione del personale si può riscontrare come conseguenza un maggiore interesse verso il brand aziendale da parte dei giovani che si inseriscono per la prima volta sul mercato del lavoro che generalmente esprimono una più spiccata sensibilità alle scelte eco sostenibili e di responsabilità sociale. Nel contempo il processo di patching a livello centrale necessita di conoscenze specifiche e dedicate dei meccanismi di CSR che spesso non sono parte del bagaglio di managers che da tempo operano all'interno dell'azienda. In questo contesto i cambiamenti apportati a livello finanziario e strategico da parte di una azienda che voglia avvalersi del patching devono essere seguiti parallelamente da un nuovo riassetto dell'organizzazione che necessita dell'introduzione di nuove figure professionali adeguate e di un training di quelle esistenti a livello dirigenziale. Come notano Mc Williams e Siegel (2001) vi è la necessità di un elevato investimento di mezzi, risorse e tempo.⁶¹ Inoltre, come sottolineano Laufer e Robertson (1997)⁶² “ *lo scopo di istituzionalizzare valori centrali del CSR all'interno di una azienda è quello di incoraggiare i dipendenti nel considerare sistematicamente parametri sociali ed ambientali nel momento delle scelte*

⁶¹McWilliams, A. e D. Siegel: 2001, 'Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective', *Academy of Management Review* 26, 117–127.

⁶²Laufer, W. S. e D. C. Robertson: 1997, 'Corporate Ethics Initiatives as Social Control', *Journal of Business Ethics* 16(10), 1029–1047.

d'affari". Ad oggi, i risultati condotti da studi in questo ambito ⁶³ (Devinney , 2009) e similmente da quanto si può evincere dai questionari proposti alle aziende cinesi in questo lavoro, sottolineano che quanto è stato raggiunto dalla teoria differisce notevolmente da quanto effettivamente messo in pratica ed ancor più nei risultati raggiunti. I casi in cui le scelte e le risorse assegnate al CSR hanno dato un esito positivo e proficuo per l'azienda sono nella maggioranza legate ad un impegno diretto da parte del top management. In mancanza di esso il patching non rimane che un costoso esercizio di pubbliche relazioni.

PetroChina, secondo quando pubblicato sulla pagina internet inerente alle responsabilità sociali d'impresa perseguite dal gruppo, è particolarmente impegnata nella prevenzione del deterioramento del clima e dell'ecosistema naturale ed impegnata in progetti di risparmio energetico. In accordo con i programmi nazionali cinesi per la salvaguardia dell'ambiente (China National Plan for coping with Climate Change CNPC, State Forestry Administration ed il China Green Fund) ha attivamente partecipato alla creazione del fondo ecosostenibile per il "green carbon", promuovendo la riforestazione per assorbire il biossido di carbonio. Contemporaneamente PetroChina ha lanciato un attivo programma di riduzione dei consumi e di ottimizzazione nell'efficienza per la produzione e trasmissione di energia. Alle nuove politiche volta alla raffinazione di un petrolio ed un gasolio più pulito è stato affiancato il potenziamento del sfruttamento delle riserve di gas naturale.

Il secondo punto chiave delle politiche CSR di PetroChina è legato alla sicurezza nella gestione dei processi produttivi e di logistica al fine di evitare disastri ambientali. Il terzo punto, più importante nell'ambito di questa ricerca è finalizzato alla salvaguardia della sicurezza e della salute dei lavoratori, promuovendo contemporaneamente il benessere e la qualità della vita delle comunità in cui le società facenti parte del gruppo sono inserite. Secondo lo slogan di "restituire alla società", (non viene menzionato il termine di società civile sia nella versione inglese che in quella cinese del sito) PetroChina intende promuovere lo sviluppo delle economie locali supportando le iniziative tese ad alleviare la povertà e partecipare alle politiche locali di welfare. Come per la maggior parte dei siti delle grandi multinazionali vi è riportato lo slogan secondo cui la risorsa primaria è costituita dal proprio personale. La gestione delle risorse umane viene dipinta come "orientata alle persone" con politiche lavorative nel rispetto degli impiegati, nel supporto dello sviluppo ed accrescimento delle carriere e nella protezione della salute. Di particolar importanza vi è la comunicazione della volontà

⁶³Devinney, T. M.: 2009, 'Is the Socially Responsible Corporation a Myth? The Good, the Bad, and the Ugly of Corporate Social Responsibility', *Academy of Management Perspectives* 23(2), 44–56.

di PetroChina di allineare sempre di più gli obiettivi ed i valori aziendali con i valori dell'individuo. Sin dal 2007 PetroChina ha aderito ad i principi del UN Global Compact in tutti e dieci i punti a partire dal rispetto dei diritti umani, agli standard lavorativi sino ad arrivare alle politiche di protezione ambientale ed a quelle contro la corruzione. Per monitorare gli sviluppi delle proprie politiche di CSR PetroChina ha implementato a partire dal 2006 una serie di attività che sono state pubblicate per la prima volta in un report disponibile al pubblico in lingua inglese e cinese. Il Corporate Social Responsibility Report che è già arrivato alla terza edizione include tutte le attività implementate da parte di PetroChina per favorire un completo adeguamento a quanto previsto dall'UN Global Compact. L'obiettivo principale dei processi di comunicazione delle modalità di cittadinanza d'impresa attuate dal gruppo, è legato alla promozione del principio guida secondo cui PetroChina "Energizza, Armonizza, Realizza" contribuendo sia agli interessi dell'azienda che a quelli più in generale degli stakeholders. Al di là di quanto proposto dalla retorica delle comunicazioni via Internet, l'anno successivo all'ingresso del gruppo all'interno dell'iniziativa UN Global Compact, una coalizione di 80 gruppi d'opinione ed ONG hanno pubblicato una petizione pubblica per espellere il colosso dell'energia cinese dalle aziende che aderiscono all'iniziativa di CSR. La base su cui si fonda l'accusa promossa dal gruppo è costituita dalle azioni di PetroChina nel continente Africano con particolari responsabilità per la crisi sudanese in Darfur.

Prendendo in considerazione il colosso cinese dell'energia PetroChina e quanto già fatto in ambito di cittadinanza d'impresa dall'omologo italiano ENEL si delinea chiaramente come il modello di patching può risultare effettivo in termini di raggiungimento degli obiettivi di responsabilità sociale solo se via sia una comunicazione diretta tra centro e periferia.

Nell'esempio sopra riportato si evince come entrambi i colossi dell'energia italiano e cinese si siano dedicati a politiche di CSR sviluppando politiche organizzative, regolamenti interni ed indicatori di performance atti a monitorare l'impiego ed i risultati di tali strategie.

Sin dal 2007 PetroChina ha iniziato una politica di cittadinanza d'impresa volta a promuovere la propria immagine all'estero in termini di multinazionale capace di presentarsi come partner di altre nazioni in cui investe e non come sfruttatore di risorse energetiche privo di ogni scrupolo verso l'ambiente e le persone. PetroChina al contrario di casi come quello italiano dell'ENEL in cui il gruppo a seguito di profondi cambiamenti all'interno della propria struttura organizzativa ha avviato programmi di CSR dai risultati monitorabili, ha progettato programmi maggiormente rivolti alla

creazione di una immagine pubblica favorevole piu' che perseguire risultati tangibili, una situazione peraltro non dissimile da molti casi occidentali. Se in Cina risulta, come si vedra' successivamente nel paragrafo legato alle interviste, che PetroChina abbia posto una attenzione particolare verso l'ambiente, l'efficienza energetica ed in particolar modo verso le proprie risorse umane, quanto accade all'estero non corrisponde, in realta', a quanto presentato nelle campagne di pubbliche relazioni. La presenza di PetroChina sui listini della borsa cinese, di Hong Kong e di New York accentra l'attenzione di numerosi osservatori su come il gruppo statale cinese operi all'interno ed all'esterno dei propri confini nazionali.

Nel rapporto per la responsabilita' sociale d'impresa rilasciato pubblicamente dall'azienda sul proprio sito Internet risulta che la prima azione a beneficio collettivo di PetroChina sia quella di garantire alla Cina le necessarie risorse per il fabbisogno energetico nazionale. Gia' da sola questa comunicazione ben sottolinea l'attitudine del top management della societa' di stato nei confronti della cittadinanza d'impresa. Il rapporto si struttura in cinque paragrafi che delineano i punti chiave del CSR secondo PetroChina: gestione attiva ed efficiente delle risorse energetiche, fornitura sostenibile e continua di petrolio e gas naturale, produzione ed operativita' sicura e non inquinante, orientamento verso le persone e sviluppo dei dipendenti, ripagare la societa'. Di questi cinque punti, quello di interesse per questa ricerca e' il quarto e sorprendentemente e' quello in cui PetroChina ha raggiunto (nel solo contesto cinese) i massimi risultati.

La maggior differenza rispetto i risultati piu' che positivi realizzati da ENEL⁶⁴ e' legata al fatto che l'azienda permeato dei criteri del CSR tutte le scelte operative dal top management sino ai livelli operativi. Al contrario, nell'omologo cinese, appare uno scollamento tra le modalita' di applicazione e di controllo dei processi implementati a livello operativo. In questa situazione il messaggio finale dato dal top management alle strutture periferiche e' quello di presentare il CSR come una sostanziale attivita' di comunicazione verso l'esterno in mancanza di una struttura centralizzata che permetta di pianificare e monitorare l'applicazione del CSR attivandosi prontamente in caso di mancanze e carenze nonche' di nuove prioritaa da parte degli stakeholder. Nel contempo il successo presentato dal patching condotto da ENEL ha sottolineato come, pur essendo un approccio di successo nell'implementazione fattiva del CSR in ambito internazionale, esso rappresenta un modello lento che implica la trasformazione e l'adattamento di numerosi modelli preesistenti all'interno dell'organizzazione.

⁶⁴Pistoni, A. e L. Songini: 2008b, 'Enel: CSR and Performance Measurement (B)', Case No. 709-021- SDA, Bocconi University.

TERZO MODELLO: ACCORPAMENTO – THICKENING (caso Walmart)

L'accorpamento è un modello che agisce molto più velocemente rispetto a quello precedente in quanto consiste nell'aggiunta o meglio nel cosiddetto inspessimento dei processi esterni mediante l'aggiunta di processi di CSR. Si tratta, essenzialmente, nell'aggiunta di procedure alle modalità periferiche in modo da influenzare i processi organizzativi ed operazionali senza creare conflitti od attriti con i valori centrali dell'azienda. In questo caso al di là della rapidità dei processi di attuazione del CSR non vi è la possibilità di aspettarsi dei risultati in profondità o di alto impatto in quanto non vengono toccati i processi organizzativi centrali, ma solo quelli periferici.

L'applicazione di questo terzo modello ha il vantaggio che, nella dinamica bottom –up, inizia a sondare l'attitudine delle persone coinvolte verso un comportamento socialmente responsabile. In particolare modo può essere utilizzato come inizio, non troppo costoso nel caso di fallimento, per provare a sondare l'effetto all'interno della struttura organizzativa di modalità operative socialmente responsabili.

Il caso Walmart China in precedenza accennato nel box esplicativo rende bene l'idea di come la comunicazione aziendale presenti al pubblico come azienda profondamente legata ai concetti di responsabilità sociale. Quello che Walmart ha invece scelto di applicare in Cina non è una revisione totale delle procedure di acquisto presso i fornitori, prendendo in considerazione lo sfruttamento del lavoro, l'inquinamento ambientale ed i “grandi temi” alla base del CSR, bensì ha scelto, secondo il terzo modello, di attuare cambiamenti non radicali ma comunque importanti per il raggiungimento della cittadinanza d'impresa. Il primo passo è stato quello di imporre ad i propri fornitori di ridurre le dimensioni degli imballi e delle confezioni in modo, non solo da risparmiare carta e legno, ma soprattutto spazio nel trasporto riducendo così il *carbon foot print* di ogni spedizione (ed incrementando anche la profittabilità della stessa). Nel contempo essendo stato apportato un cambiamento procedurale solamente nelle funzioni periferiche della struttura organizzativa non vi sono stati cambiamenti radicali al centro che abbiano giustificato un miglioramento della *retention* del personale od un maggiore interesse del medesimo ad identificarsi con l'impresa.

QUARTO MODELLO: POSIZIONAMENTO – POSITIONING (casi Google China, Baidu)

Il quarto modello consiste essenzialmente nella creazione di nuove procedure periferiche esclusivamente adibite a funzioni di CSR. L'indipendenza di queste nuove funzioni sia dalle procedure centrali che da quelle periferiche preesistenti permette una rapida messa in atto con dei risultati visibili e misurabili nel breve tempo, ma nel contempo, similmente al modello dell'accorpamento, non ha la possibilità di influire in maniera incisiva sull'organizzazione aziendale. Uno degli esempi principali di questo modello è dato dalle società che attivano sulle proprie pagine internet delle comunicazioni al pubblico dedicate al CSR, comunicazioni che spesso sono disgiunte da una reale applicazione di comportamenti socialmente responsabili nei confronti degli stakeholders. In questo contesto risulta eclatante quanto accaduto nel 2010 con il caso "Google", la ricerca del personale tra i giovani laureati in IT aveva permesso grazie al *branding* aziendale di raggiungere in breve tempo livelli elevati di ricerca e mantenimento dei talenti con un turnover assai ridotto (meno del 7% fonte Google Inc. 2009), uno degli elementi chiave era dato proprio dall'impronta spiccatamente CSR di Google Inc. che anche in Cina ha voluto mantenere il proprio motto "*Don't be evil*" (non essere malvagio). Al fine di mantenere un comportamento socialmente responsabile, con quanto previsto negli Stati Uniti ed anche sotto notevoli pressioni da parte di stakeholders internazionali, Google Inc ha interrotto ogni forma di cooperazione con l'apparato di PBS sicurezza cinese su Internet che gestisce il controllo sui media. Da allora, Google ha trovato ostacoli sempre più difficili da aggirare nel fare affari in Cina. Il posto del gigante statunitense dell'IT e leader nei motori di ricerca è stato subito preso dal concorrente locale cinese Baidu che secondo l' Economist nella secondo semestre 2011 ha raggiunto il 75% degli utenti internet della Repubblica Popolare cinese. Il fondatore di Baidu sin dall'inizio del proprio incarico come CEO dell'azienda, ha sviluppato una politica di favore verso la cittadinanza d'impresa, grazie anche all'educazione universitaria ricevuta negli Stati Uniti. Questa scelta, in particolare nel versante della vicinanza alla società civile, ha portato anche Baidu al centro dell'attenzione dei media di stato che da mesi hanno iniziato a mettere in onda servizi di giornalismo investigativo tesi a smascherare pratiche non corrette da parte dei dipendenti di Baidu, scoperti a favorire sui motori di ricerca altre società cinesi che operano ai limiti della legalità. Nel contempo la necessità di Baidu di aprire i propri database agli organi di sicurezza locali si scontra con le tanto pubblicizzate politiche interne di CSR per la promozione della società civile e della libera informazione, che sono servite a vendere una immagine internazionale di Baidu. Anche gli investitori americani sono accorsi in massa a comprare il titolo dell'azienda quotato NASDAQ di New York. In questo contesto è utile sottolineare come l'utilizzo del CSR in chiave cinese, ovvero legato ad un operato in linea con i dettami imposti dalla locale normativa e da un mercato non liberista, si scontrano con quello che è percepito come un

corretto comportamento di CSR in occidente. Nel frattempo in Cina le applicazioni del CSR incoraggiate dallo stesso partito comunista cinese entrano in contrasto con l'influenza che le aziende del settore privato, in particolar modo quelle che operano su Internet e sono legate ai *new media*, esercitano sulla popolazione e su quella parte piu' sensibile che e' costituita dai giovani internauti e della crescente classe borghese o dei cosiddetti *bailing* (colletti bianchi). Non a caso pochi mesi dopo il caso Baidu, si e' avuta nell'agosto 2011 una visita da parte del segretario del PCC di Pechino presso la sede di WEIBO (gruppo Sina.com) l'omologo cinese del famoso sito di microblogging Twitter, cui sono state ricordate le normative e le pene in caso di diffusione di notizie distorte e non veritiere.

In una ricerca condotta da Snider (2003)⁶⁵ e contestualmente da Laufer (2003)⁶⁶ si nota come la comunicazione delle aziende sul proprio sito internet di essere socialmente responsabili, siano essenzialmente simboliche (etichettate dai ricercatori come "*greenwashing*") e non contengano alcun effetto ed influenza sulle attivita' d'affari che le aziende propongono come socialmente responsabili. La presenza di indicazioni di CSR sui siti web o nelle comunicazioni alla stampa in questo caso sono una procedura periferica a se stante che non aggiunge contenuto alcuno alle procedure sia centrali che periferiche preesistenti, ne' permette di esercitare alcun cambiamento all'interno della struttura organizzativa. In questa modalita' Yuan Wenlong inserisce anche le attivita' filantropiche delle aziende.

Tema che, di origini e applicazione sostanzialmente americana, legato all'idea neo liberista in cui l'azienda sceglie di utilizzare parte dei propri profitti per uso sociale, non ha per ora nessun corrispettivo in Cina.

Anche in questo caso le azioni filantropiche del "*positioning*" sono scollegate da una politica centrale di CSR e da una azione coordinata all'interno della struttura organizzativa ed in funzione delle reali necessita' degli stakeholders. In Cina a seguito del passaggio negli anni 80' dalle unita' di lavoro a realta' private o quantomeno statali piu' efficienti non ha portato ad una revisione delle possibilita' di supporto dell'azienda ad attivita' caritatevoli. Queste attivita', sia nella prassi che nel comune sentire, sono esclusivo appannaggio dello Stato, tanto che anche le ONG internazionali sono disincentivate ad intervenire sul territorio cinese.

⁶⁵Snider, J., R. P. Hill e D. Martin: 2003, 'Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms', *Journal of Business Ethics* 48(2), 175-187.

⁶⁶Laufer, W. S.: 2003, 'Social Accountability and Corporate Greenwashing', *Journal of Business Ethics* 43(3), 253-261.

Secondo Vogel (2005)⁶⁷ solo negli ultimi anni “*corporate America*” ha iniziato ad orientare le proprie attività filantropiche in un’ottica di CSR più sistematica e finalizzata alle reali necessità sociali ed ambientali su di un periodo a medio lungo termine. Una situazione molto diversa da quella cinese in cui le strategie sono programmate centralmente da Pechino nei piani quinquennali.

QUINTO MODELLO: RIETICETTATURA – RELABELING (caso Nestle China)

Il quinto modello coinvolge sia le modalità centrali che quelle periferiche all’interno di una organizzazione in quanto consiste nell’etichettare procedure già esistenti con un nome legato al CSR. Varie aziende, prima ancora che il concetto di CSR entrasse in voga, avevano adottato pratiche socialmente responsabili. In questo caso quindi si tratta semplicemente di comunicare verso l’esterno quanto già in essere in modo da attrarre maggiormente il supporto del pubblico verso l’azienda promuovendo ulteriormente l’immagine dell’organizzazione. Il caso del gruppo Nestle in Cina può essere assunto a modello campione per la rietichettatura. Sin dal proprio inserimento sul mercato cinese il gruppo Nestle ha avviato una politica volta alla sovvenzione economica per i piccoli produttori di latte provvedendo alla raccolta logistica di produzioni anche piccole rispetto alle aziende di stato, ma con un livello qualitativo migliore del prodotto finale. La pratica maturata in India, nello stato del Kerala, è stata poi perseguita anche durante l’investimento cinese ed ha portato a buoni risultati in termini di resa finale del prodotto. Ben prima che le iniziative di CSR avessero come obiettivo il benessere della popolazione locale e degli stakeholders a più ampio raggio, il gruppo Nestle aveva già avviato la scelta strategica di sovvenzionare i piccoli coltivatori e conseguentemente migliorare le condizioni di vita delle comunità agricole minori. Una volta avviata una campagna di pubbliche relazioni per promuovere nuove attività di cittadinanza d’impresa al gruppo Nestle è bastato rietichettare delle procedure già consolidate nel tempo con una terminologia più consona al quanto trasmesso dalla responsabilità sociale d’impresa.

⁶⁷Vogel, D. J.: 2005, ‘Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility’, California Management Review 47(4), 19–45.

SESTO MODELLO: SFOLTITURA – TRIMMING

Il cosiddetto “trimming” consiste nella riduzione od addirittura nella totale eliminazione di pratiche periferiche e centrali che danneggino l’immagine sociale dell’azienda. La sola eliminazione di queste pratiche anti ambientali ed anti sociali di perse’ giustifica un comportamento socialmente responsabile e costituisce un punto di partenza verso l’applicazione di modelli CSR proattivi. Un esempio puo’ essere dato da quanto gia’ citato nella scheda precedente sulle attivita’ del gruppo taiwanese Foxconn. La pratica di permettere al personale di lavorare ore straordinarie ben al di sopra di quanto permesso dalla corrente normativa ha creato subito dei danni d’immagine e legali per il gruppo. In questo frangente il modello del “trimming” ha permesso immediatamente agli operatori del neonato dipartimento di CSR di Foxconn di intervenire sfoltendo le procedure ritenute dannose per l’immagine. Riequilibrato il ruolo pubblico del gruppo e rientrato il problema legale per il rispetto delle norme sul lavoro, ora il gruppo si trova costretto a dover assumere piu’ personale, per la necessita’ di integrare le ore perse, e, in maniera contraddittoria, anche a far fronte ad un turn over elevato originato da coloro che non apprezzano l’impossibilita’ di fare straordinari, vista come una decurtazione del reddito che prima veniva garantito. Pur essendo estremamente funzionale al CSR il “trimming” e’ di per se una modalita’ alquanto costosa per l’azienda in quanto il cambiamento o l’annullamento di procedure centrali richiede un notevole sforzo in termini economici e di tempo. Ed anche in questo il caso Foxconn e’ piu’ che esplicativo. I costi di produzione si sono innalzati ed l’incremento del turn over ha dimostrato come il cambiamento attuato ha certamente favorito migliori condizioni di lavoro, ma ha fatto contestualmente aumentare il deflusso stagionale degli operai a favore di aziende in cui minori controlli dell’ufficio del lavoro permettono di poter lavorare a cottimo in misura maggiore.

SETTIMO MODELLO: COOPERAZIONE - COOPERATION

La cooperazione consiste nella creazione di procedure sia centrali che periferiche legate al CSR mediante il supporto di un'altra organizzazione. Questo modello prende in considerazione il fatto che spesso i problemi sociali esistenti nei contesti in cui l’azienda e’ immersa sono di magnitudo superiore alle possibilita’ soggettive di incidere sul fenomeno.

Il modello cooperativo attiva delle sinergie tra l’azienda e altri partner, soggetti privati, ONG, ONP o attori pubblici, con lo scopo di attivare progetti aventi obiettivi sociali comuni, che consentano da un

lato di aumentare la forza di impatto delle proprie azioni, dall'altro di costruire sinergie mettendo in comune le risorse, economiche, strumentali e di persone. (Porter e Kramer, 2006)⁶⁸

Questa tipologia legata ad alleanze con entità esterne non interferisce sulle attività centrali in termini di cambiamenti o di onerosi carichi finanziari e permette di iniziare attività socialmente responsabili senza modificare le potenzialità di una azienda di mantenere un adeguato profitto.

Le tipologie di azioni prodotte dalla cooperazione sul medio e lungo termine, possono rientrare in una delle sei modalità in precedenza indicate poiché tenderanno ad influenzare e cambiare le modalità periferiche sino ad arrivare a quelle centrali. Nel caso proprio delle aziende cinesi ed in particolare in quelle legate agli scambi di tecnologia od alla *supply chain* con l'Europa e gli Stati Uniti, vi è una cooperazione che da parte occidentale tende a forzare la parte cinese ad orientarsi verso il CSR. Nel contempo la cooperazione con NGO non cinesi è bloccata da una serie di leggi e di "aree grigie" della vigente legislatura cinese che non permettono alle aziende private e tantomeno a quelle statali di avere rapporti con organizzazioni che potrebbero minare la stabilità dei rapporti con i lavoratori. Non a caso l'ultima revisione della legge sul lavoro del 2007 ed il provvedimento attuativo del gennaio 2010 continuano a prevedere nel sindacato unico dei lavoratori il primario interlocutore tra le parti.

5.3 APPLICAZIONE. Finalità dei modelli Wenlong - Siggelkow nelle aziende cinesi.

I risultati della ricerca condotta con l'applicazione del concetto di "coerenza" sviluppato da Siggelkow ed ulteriormente ampliato nelle modalità operative proposte da Yuan hanno portato alla luce come ad oggi, pur essendo passati più di due decenni dall'introduzione dei concetti del CSR in ambito aziendale, vi sia ancora un notevole divario tra pressioni esterne all'organizzazione ed implementazione effettiva all'interno di essa. Dall'introduzione dei primi codici comportamentali autoimposti sino ad arrivare agli standards globalmente riconosciuti, è pratica comune riconoscere i meriti del CSR per incrementare la reputazione aziendale rispetto alle necessità ed alle pressioni esterne degli stakeholders in modo da prevenire rischi legati ad azioni legali ad un calo di fiducia dei consumatori ed ad un incremento della lealtà verso il brand (Bhattacharya e Sen, 2004)⁶⁹. Nel contempo nulla o ben poco è stato fatto per verificare una coerenza interna nell'applicazione del CSR

⁶⁸Porter, M. E. and M. R. Kramer: 2006, 'Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility', Harvard Business Review 84(12), 78–92.

⁶⁹Bhattacharya, C. B., Sen S.: 2009, 'Strengthening Stakeholder–Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives', Journal of Business Ethics 85, 257–272.

e per valutare gli effetti sull'organizzazione medesima. (Jenkins, 2005).⁷⁰ Portando l'attenzione su di uno dei piu' ricorrenti problemi nella gestione del personale in Cina, quello del "Job Hopping" si ha l'intento di valutare strategicamente l'applicazione del CSR come strumento effettivo per riportare il turnover annuale del personale a valori accettabili per l'azienda. Una maggiore fiducia nei confronti di una azienda socialmente responsabile e' fonte di maggiori garanzie per il personale impiegato, ma nel contempo non risulta cosi' semplice generalizzare l'applicazione del CSR. Utilizzando i sette modelli proposti da Yuan e' possibile classificare le aziende cinesi che rientrano nelle varie tipologie e quindi analizzare come l'applicazione del CSR abbia cambiato i processi periferici ed eventualmente quelli centrali ed abbia favorito un incremento della *retention* delle risorse umane. Pur essendovi ancora un numero limitato di pratiche atte a coniugare il CSR con le iniziative centrali degli affari e' risultato possibile paragonare i risultati del questionario con i lavori precedentemente pubblicati da Chen in modo da ampliare i dati a disposizione e verificare come le aziende, a partire da quelle nate CSR, a quelle che hanno cambiato le attivita' centrali in chiave CSR abbiano registrato una progressiva diminuzione della fuga del personale al contrario dei quelle aziende che hanno implementato solo a livello periferico e superficiale i dettami del CSR. La necessita' di una "coerenza" tra quanto implementato ed i risultati ottenuti ha raggiunto il massimo dei risultati, come si vedra' nel capitolo successivo, nelle aziende nate con pratiche di CSR gia' contenute nelle modalita' operative centrali, ovvero con una organizzazione del personale in cui i valori del CSR sono riconosciuti, apprezzati e condivisi come risorsa aziendale. In questa situazione il "fit" cosi' caro a Siggelkow si dimostra non soltanto nell'implementazione di successo di progetti e comportamenti socialmente responsabili nei confronti degli stakeholders, ma sin dall'incipit dello sviluppo dell'organizzazione ovvero nelle politiche di reclutamento del personale. (Basu e Palazzo, 2008).⁷¹ Alle promesse fatte dai propugnatori del CSR non e' ancora seguita una coerente e sistematica applicazione nel contesto dello sviluppo organizzativo e nelle politiche di gestione del personale nella fattispecie in Cina. Dagli esempi aziendali soprariportati si evince chiaramente come i concetti di responsabilita' sociali delle aziende siano stati traghettati con successo dal mondo accademico a quello degli affari, ma non e' seguito un analogo interesse nel verificare le metodologie atte a svolgere un ruolo sostanziale nell'introduzione del CSR nei processi organizzativo centrali all'azienda.

⁷⁰Jenkins, R.: 2005, 'Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty', *International Affairs* 81, 525-540.

⁷¹Basu, K. e G. Palazzo: 2008, 'Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking', *Academy of Management Review* 33(1), 122-136.

I recenti scandali che continuano a portare all'attenzione del mondo globalizzato le aziende cinesi generano una continua pressione sulle stesse per l'introduzione di cambiamenti piu' incisivi ed approfonditi. Dal caso dei suicidi Foxcomm al recente disastro ferroviario che ha coinvolto l'ambizioso programma di Pechino per lo sviluppo di treni ad alta velocita', si e' assistito a casi di *bad governance* e di comportamenti d'affari antisociali. Come rileva Crowther (2008) "... le aziende hanno iniziato effettivamente a parlare di CSR in maniera ben piu' seria. Non soltanto perche' il management ha capito che il CSR e' uno dei fattori chiave per il successo negli affari, ma anche perche' gli stessi managers sono piu' in sintonia con le necessita' dettate dalle responsabilita' sociali ⁷². Purtroppo non e' ancora la norma, per quanto concerne le aziende cinesi, nella fattispecie i colossi di stato che operano all'interno del paese. Nonostante cio' a partire dal 2010 e' risultato anche per le SOEs impensabile giustificare comportamenti anti sociali od dannosi per l'ambiente. Analogamente per le aziende occidentali operanti in partenariato con quelle cinesi non risulta piu' accettabile addurre la scusa che la *supply chain* risulta al di fuori del loro controllo diretto o che le normative e gli interessi locali non permettono uno sviluppo in chiave CSR. In ambito di sviluppo organizzativo risulta ben chiaro quali siano le necessita', ma le modalita' di implementazione e soprattutto l'analisi dei risultati raggiunti e' ancora ad uno stato embrionale, data sia la scarsita' dei lavori in merito sia una raccolta di dati troppo recente e non estesa su un periodo temporale significativo.

Le analisi fino ad ora condotte hanno confermato, in realta', come vi sia una correlazione positiva tra incremento del profitto e comportamenti sociali ed ambientali responsabili (Ortiz e Martinez, 2006)⁷³. Ulteriori ricerche tracciano un profilo secondo cui per gli stessi managers non vi sono piu' ostacoli nell'accettazione di pratiche CSR nel quotidiano, ma queste ipotesi non sono ancora suffragabili nel contesto cinese. L'azione di CEO illuminati come Jack Ma nel privato ed una imposizione dall'alto verso il basso da parte del governo centrale di Pechino non ha completamente risvegliato il top management delle aziende di stato o delle PMI del settore privato da una certa indifferenza od addirittura diffidenza nei confronti del CSR. In particolar modo il concetto di dover incrementare le spese a favore di procedure CSR, anche se in vista di un possibile ritorno ed ulteriori benefici, non e' ancora benvenuto ne' radicato nella gestione quotidiana delle risorse umane. Nel contempo risulta ad oggi ben chiaro come sia tramontata la moda di un modello "*one size fit all*" per l'applicazione di teorie e procedure sviluppate ad occidente verso le realta' locali delle economie in via

⁷²Crowther, D. (2004), *Limited Liability or Limited Responsibility*; in D. Crowther and L. Rayman-Bacchus (eds), *Perspectives on Corporate Social Responsibility*, pp. 42-58; Ashgate, Aldershot.

⁷³Ortiz-Martinez, E. and Crowther, D. (2006), *¿Son compatibles la responsabilidad económica y la responsabilidad social corporativa?*; Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad, 71, pp. 2-12.

di sviluppo e la Cina in particolar modo (Aras e Crowther, 2008)⁷⁴. L'abbandono dell'esclusività dell'approccio teorico anglosassone verso una localizzazione delle pratiche gestionali permette di meglio adattare alle necessità di sviluppo organizzativo locale prospettive legate alla diversità culturale ed alla gestione cross-culturale. Similmente, utilizzando il modello Siggelkow - Yuan nell'analisi dei dati provenienti dal questionario somministrato alle aziende cinesi risulta possibile verificare le stesse conclusioni raggiunte dai ricercatori dell'università canadese. In linea di massima i requisiti fondamentali che favoriscono l'applicazione del CSR alla gestione del personale ed a politiche di sviluppo organizzativo di successo possono essere ricondotti alla dimensione dell'azienda, alla volontà del CEO, all'età delle persone assunte ed alla situazione finanziaria in cui si trova l'azienda. Come sarà approfondito successivamente a seguito della presentazione dei dati del questionario, si evince che le implicazioni strategiche di maggior importanza per una implementazione di successo del CSR all'interno della struttura organizzativa, ed il fine ultimo di bloccare l'emorragia dei lavoratori causata dal "Job Hopping", non è necessaria solamente la volontà di avere in agenda e nella visione aziendale un comportamento socialmente responsabile, ma risulta necessario analizzare i fattori interni all'organizzazione che possono concorrere od ostacolare l'implementazione di un programma socialmente responsabile. È pratica comune prendere in considerazione le pressioni ed i fattori esterni, ma non quelli interni all'organizzazione che possono costituire barriere ed ostacoli ad una corretta applicazione del CSR. Essenzialmente questi ostacoli possono essere ricondotti a tre macro tipologie⁷⁵: la prima è situata nel livello organizzativo ed è caratterizzata dalla cultura aziendale; la seconda è legata alla volontà del top management di voler implementare dette politiche ed in questo caso entrano in gioco molti fattori legati all'età, al genere, alle credenze religiose ed etiche personali; la terza è collegata al contesto in cui l'azienda opera sia dal punto di vista prettamente legale che governativo in senso lato. Il primo fattore prende in considerazione la struttura organizzativa e la cultura d'affari e gestionale che la permea. Una struttura altamente burocraticizzata ed improntata in maniera rigidamente autoritaria, come il caso delle aziende di stato cinesi in cui ogni procedura è codificata a priori senza possibilità di flessibilità, risultano di ostacolo ad ogni implementazione del CSR anche se detto ordine proviene dal governo centrale. Al contrario una struttura maggiormente flessibile come nel caso di Alibaba.com, nonostante la mole di 9000 dipendenti, può permettere una maggiore enfasi

⁷⁴Aras, G. and Crowther, D. (2008a), Exploring Frameworks of Corporate Governance; in G. Aras and D. Crowther, (eds), *Culture and Corporate Governance*, pp. 3–16; SRRNet, Leicester.

Aras, G. and Crowther, D. (2008b), The Future of Corporate Governance: A Prognosis; in G. Aras and D. Crowther, (eds), *Culture and Corporate Governance*, pp. 223–236; SRRNet, Leicester.

⁷⁵Keinert C. (2009), Corporate Social Responsibility as an International Strategy; Economic Contribution Series, Springer.

sul lavoro di gruppo incoraggiando un clima piu' orientato al sociale. In questo contesto organizzativo risulta anche di primaria importanza la dimensione della societa' presa in considerazione. Come gia' sottolineato da Orlitzky (2001), le aziende di grandi e medie dimensioni hanno una maggior possibilita' di successo rispetto alle PMI in politiche di CSR essenzialmente perche' sono le prime a beneficiare di una maggior visibilita' in campo sociale e soprattutto sono le prime a subire un grave danno di immagine in caso di una mancanza o di danni verso l'ambiente e la societa'. Non a caso nei dati del questionario risulta palese come i colossi di stato cinese da quelli energetici come Petrochina sino all'IT come Huawei, tendano ad avere un maggior interesse verso il CSR nei loro investimenti diretti esteri nei paesi occidentali rispetto a quanto accade nei loro investimenti in economie in via di sviluppo e nella Cina stessa. Tenendo in considerazione che la classificazione per le dimensioni delle aziende in Cina e' di gran lunga differente da quella italiana, ove una PMI e' composta anche solo da poche persone, rimane luogo comune che le iniziative intraprese in ambito CSR abbiano un maggior risalto ed una maggior speranza di successo ove le aziende hanno una struttura composta da diverse centinaia di dipendenti e di conseguenza un bacino di risorse maggiori da poter essere impiegate nelle azioni socialmente responsabili. La stessa abilita' nell'ottenere informazioni, nel gestirle, nell'interagire con gli stakeholders permette alle aziende di grandi dimensioni di sviluppare politiche CSR che si avvantaggino anche dell'economia di scala e che possano effettivamente creare un vantaggio competitivo e quindi risultare positive anche per il profitto aziendale. Nel contempo, come gia' accennato precedentemente, un'ulteriore ragione per cui la grandi aziende cinesi sono obbligate ad intraprendere delle politiche proprie di CSR e' data dall'impatto negativo per il loro operato causato da una perdita di immagine o da una campagna negativa di comunicazione dovuta ad una mancanza di azione nei confronti dell'ambiente e della societa' civile. Risulta chiaro come le societa' piu' grandi siano maggiormente vulnerabili rispetto alle PMI nei confronti di uno scrutinio da parte del pubblico e della necessita' di una legittimazione sociale nell'ambiente in cui operano, soprattutto se si prende in considerazione un investimento estero. Un esempio di quanto appena affermato puo' essere dato da quanto fatto da Huawei in Italia negli ultimi cinque anni. Nonostante il colosso delle telecomunicazioni cinesi operi i propri investimenti esteri in centri di ricerca ed uffici di promozione per il commercio ed il branding , quindi non inquinanti ed addirittura ricercate dai governi locali che ricevono l'investimento, si e' notata una forte partecipazione a progetti di responsabilita' sociale d'azienda legati ad attivita' filantropiche. In particolare sono stati sviluppati progetti per la Croce Rossa, con un chiaro intento di legittimazione sociale ed avvicinamento alle realta' locali. Queste scelte sono evidentemente in linea con una politica di legittimazione delle aziende cinesi, che partono nel contesto italiano

fortemente penalizzate da uno stereotipo negativo, e che desiderano quindi aumentare la propria immagine anche per i dipendenti locali non cinesi.

5.4 SVILUPPO ORGANIZZATIVO. Curare il job hopping tramite il management intermedio.

La grande maggioranza delle aziende cinesi sia di stato che private si trovano o si sono trovate negli ultimi cinque anni in una fase di sviluppo organizzativo a seguito di mutate condizioni del mercato. Le scelte operate sono state dettate dalla necessità di crescere in continuazione, anche perché senza questa strategia, l'alternativa poteva essere l'espulsione dal mercato e quindi la chiusura. Durante le fasi di sviluppo organizzativa l'azienda può essere studiata non solo prendendo in considerazione il nuovo modello organizzativo che ha preso il posto di quello precedente, ma anche dal punto di vista morale. Applicando il modello dello sviluppo morale di Kohlberg⁷⁶, all'azienda che in questo caso viene considerata alla stregua di un individuo, si può affermare che l'utilizzo del CSR porta anche ad un incremento della dimensione morale presente all'interno dell'azienda stessa.

Per giustificare questa affermazione si può considerare come l'approccio al CSR porta l'azienda a definire nella propria struttura una dimensione morale che prima era semplicemente legata alle azioni del singolo od a regole non scritte, pertanto la nuova organizzazione, per così dire "materializza" la dimensione morale tramite politiche di CSR inserite nella struttura con un proprio budget, una propria gerarchia ed una *vision* ben definita e comunicata all'interno dell'azienda. Se l'azienda è una start up, indipendentemente dal settore in cui opera e se non vi è una motivazione da parte del top management ad orientare l'organizzazione verso il CSR, come nota un sondaggio condotto da Ernst & Young nel settembre del 2002⁷⁷, il CSR viene soppiantato nella sua totalità in quanto tutte le risorse aziendali vengono utilizzate per la gestione organizzativa quotidiana. Le aziende che subiscono o che implementano un cambiamento strutturale nella propria organizzazione sono maggiormente propense ad attivarsi in chiave CSR elevando la prospettiva morale all'interno dell'organizzazione. Rispetto alle controparti occidentali, la dimensione morale delle aziende cinesi proprio a causa dell'elevato turnover del personale subisce, come si evince successivamente dai questionari, un progressivo impoverimento delle figure professionali dirigenziali che non solo dovrebbero implementare il CSR, ma che dovrebbero garantire una dirittura morale come mentori nei confronti dei propri collaboratori. In una società ancora fortemente improntata ai valori confuciani del rispetto della gerarchia e focalizzata sul

⁷⁶Kohlberg Lawrence (1963) "The development of children's orientations toward a moral order. Sequence in the development of moral thought". *Vita Humana* Vol6(1-2), 11-33.

⁷⁷Ernst & Young (2002) Sondaggio su 14 aziende tra i "Global 1000".

manager come *coach* e mentore da seguire per tutta la propria carriera lavorativa, la mancanza di figure di rilievo che non cambiano in azienda cui fare riferimento, non può che assurgere ad elemento deleterio per lo sviluppo complessivo. Il manager come modello da seguire è una caratteristica di base delle aziende cinesi, sia esse siano grandi conglomerati di stato che start up private nel settore dell'alta tecnologia o dell'IT, ma la mancanza di figura professionali che rimangano per un congruo numero di anni all'interno della struttura dirigenziale fa sì che vi sia una carenza a tutti i livelli organizzativi di manager che stabiliscano regole di condotta etico morali che siano da riferimento per tutti. Risulta particolarmente importante, come accennato precedentemente nel caso del gruppo Alibaba.com, l'aver un modello di riferimento nel fondatore, ma questo prerequisito non costituisce una condizione esclusiva di successo nell'applicazione del CSR in quanto vi è la necessità di avere anche a tutti i livelli organizzativi dei modelli di riferimento che possano influenzare a livello centrale i processi dell'organizzazione. Come già accennato, altri fattori come l'età del personale, il genere e la tipologia produttiva aziendale possono catalizzare lo sviluppo del CSR o creare delle barriere più o meno aggirabili per la sua implementazione, ne consegue che più il personale dirigenziale mantiene la propria carica all'interno dell'organizzazione, maggiormente si ha la possibilità che quanto previsto per il CSR venga assorbito a tutti i livelli dell'organizzazione permettendo un ambiente lavorativo più congeniale ed attirando una forza lavoro giovane che ha già in sé una attitudine propositiva verso il CSR. Una azienda di stato rispetto alla controparte privata tende a rimanere più rigida nelle proprie strutture e modalità organizzative in quanto vi sono costrizioni legate a procedure desuete, ma estremamente connaturate sia nei processi centrali che in quelli periferici. In questo contesto le barriere ad i cambiamenti strategici sono radicate nel tempo e tendono ad esacerbare in maniera conflittuale qualsivoglia processo di cambiamento delle strutture centrali in funzione di comportamenti socialmente responsabili. Nel contempo grossi conglomerati hanno nel proprio interno delle strutture che possono essere considerate del tutto antitetiche come nel caso di Petrochina in cui molte attività esplorative e di sfruttamento di risorse energetiche nei paesi in via di sviluppo entrano apertamente in conflitto con i più basilari dettami della protezione ambientale e degli stakeholders più prossimi. A questo riguardo aziende più giovani possono permettersi dall'inizio di non sviluppare attività non consone al CSR, di utilizzare nuove tecnologie più sensibili all'ambiente senza dover rinunciare a precedenti equipaggiamenti non ancora ammortizzati che costituiscono un'eredità dannosa per l'ambiente e poco efficiente in termini di utilizzo energetico come invece accade per le aziende più vecchie.

Proprio in questa situazione la ricerca ed il mantenimento di talenti all'interno della propria organizzazione non solo e' favorito da un evidente utilizzo di CSR ma serve contemporaneamente ad incrementare il ruolo del CSR all'interno dell'azienda che si ritrova costituita da individui che condividono gli stessi valori. Specialmente i termini della condivisione dei valori del CSR da parte di una nuova azienda tendono a dare meno probabilita' di conflitti interni in seno all'organizzazione (Neubam, 2007)⁷⁸ ed a favorire una comunicazione piu' chiara e diretta tra i managers ed i vari dipartimenti nel momento in cui vengono trasmesse le direttive socialmente responsabili. Cionondimeno il nuovo afflusso di idee legate al CSR su pressione degli stakeholders permette all'organizzazione di sperimentare nuove modalita' di interazione con la societa' civile e l'ambiente che la circonda prendendo seriamente in considerazione gli effetti positivi a medio lungo termine sull'organizzazione rispetto ad i costi occorsi nel breve termine. Sottolineando come una azione in chiave CSR e lo stakeholders management non sia una spesa accessoria, ma costituisca un investimento sul futuro dell'azienda e' possibile nel caso della gestione del personale valutare economicamente come la *retention* del personale e dei talenti in particolare possa avere un valore economico misurabile e di gran lunga superiore a quanto investito inizialmente nelle politiche di CSR. Tornando a Neubman⁷⁹ *"... il CSR e' un investimento cruciale per la sopravvivenza dell'organizzazione, soprattutto se l'organizzazione si trova nelle sue fasi iniziali di sviluppo."* ed a Kohlberg⁸⁰ *"... lo sviluppo dell'organizzazione aziendale non va' percepito solo come invecchiamento ma anche in termini qualitativi sociali e di sviluppo morale, a seconda delle posizioni che l'azienda assume nei confronti degli attori che la circondano e con cui interagisce. Con l'aiuto delle convenzioni e di politiche ad hoc i membri di una organizzazione adottano collettivamente is senso di cosa sia giusto o sbagliato. All'interno di una organizzazione la percezione di "buon comportamento" va' al di la' dei valori del singolo e puo' quindi sopravvivere al turno over del personale"*. Quest'ultima affermazione di Kohlberg e' sicuramente verificabile in organizzazioni con un turn over stabile intorno a 5-8 punti percentuali annui, non contando i neoassunti il primo anno che sono caratterizzati da un turnover piu' elevato, ma nei casi prettamente cinesi con un turn over medio del 35-40% quest'ultima affermazione vale nel suo opposto. Un elevato turn over non solo inficia ogni politica e modalita' di sviluppo organizzativo, ma va' proprio a colpire nel piu' profondo la trasmissione dei valori propri e piu'

⁷⁸Neubam Donald (2007) "The effects of ownership and governance on SMEs International knowledge-based resources" *Small business Economics*: 29(3) 309-327.

⁷⁹Ibidem

⁸⁰Kohlberg Lawrence (1963) "The development of children's orientations toward a moral order. Sequence in the development of moral thought". *Vita Humana* Vol6(1-2), 11-33.

profondi che caratterizzano una organizzazione (l'Oreal in Cina)⁸¹. La mancanza della trasmissione informale dei valori, dei miti e leggende aziendali attraverso momenti condivisi e network radicati nell'azienda, anche su spazi geograficamente dilatati, non permette una crescita omogenea e funzionale non solo in chiave sostenibile per l'ambiente ma anche per la sopravvivenza dell'organizzazione stessa. Il principale scoglio allo sviluppo morale così come descritto, è collegato in modo molto stretto alla mancanza di un management intermedio che abbia la possibilità di trasmettere i valori di base dell'azienda e di mantenere una guida ed una leadership tale da attrarre e mantenere i giovani talenti.

5.4 IL RUOLO DEL LEADER. Evoluzione morale dell'organizzazione.

Considerando l'organizzazione come un individuo, il modello di Kohlberg presuppone di descrivere in modo analogo lo sviluppo della capacità di apprendimento, che nel ciclo proposto hanno uno sviluppo coerente, e che compone, in ultima istanza, il patrimonio di conoscenza di un'organizzazione. In questo modo, i concetti di modello morale pre-convenzionale, convenzionale e post-convenzionale possono essere applicati all'organizzazione allo stesso modo con cui Kohlberg li ha utilizzati per l'individuo.

In questa situazione il caso del Job Hopping pone un serio problema per la continuità e la formazione del bagaglio conoscitivo aziendale anche sul piano morale.

Per quanto concerne l'applicazione dei dettami del CSR in ambito organizzativo, per una azienda che si trovi nella fase pre-convenzionale, si ha ancora uno stadio in cui il concetto di giusto e sbagliato o di moralmente accettabile od inaccettabile è ancora esclusivamente legato alla sfera interna dell'azienda, senza prendere in considerazione nessun fattore esterno ad essa. Il modello considerato "egoista" non è solo da ricercarsi nelle start up, che come accennato precedentemente sono concentrate sulla propria sopravvivenza e null'altro, ma in particolar modo in ambito cinese nelle aziende di stato. Le SOEs risultano nel panorama internazionale delle imprese e delle multinazionali globalizzate dei "dinosauri" la cui organizzazioni sclerotizzate da una burocrazia eccessiva e bizantina sopravvivono grazie alle continue infusioni di capitale da parte dello stato, di regimi creditizi agevolati e soprattutto della presenza di un mercato non liberista ma gestito dallo stato medesimo sia nella domanda che nella offerta. Una crescita morale dell'azienda dovuta a pressioni esterne sia che esse

⁸¹ Arduino A., Bombelli M.C. (2007) Sotto il cielo una famiglia. Guerini Ed.

giungano dalla necessita' di investimenti esteri, che da partners internazionali in JV od anche da pressioni verticali da parte del governo centrale di Pechino permette di arrivare allo stato di convenzionale o di "consapevolezza" in cui l'organizzazione inizia a prendere coscienza dei problemi legati agli stakeholders che interagiscono con essa. L'ultimo stadio prosegue con il raggiungimento dello stato post-convenzionale in cui l'azienda sottosta' volontariamente ad una serie di principi etici riconosciuti ed accettati globalmente sia che essi siano un codice etico autoimposto sia una normativa internazionale gia' codificata e diffusa come nel caso dell'ISO 14000 e simili. Una parte importante nello sviluppo morale dell'azienda verso una pratica di CSR piu' consona con l'ambiente circostante, come si evince anche dai questionari analizzati, e' legata alle scelte individuali ed ai valori personali ed etici del top management. Le scelte di responsabilita' sociale impresse sull'organizzazione da parte del fondatore della societa' o dal CEO , come nel caso del gruppo Alibaba.com, tendono a configurare l'azienda e l'organizzazione del personale ponendo in luce gli interessi etici e sociali, e focalizzando i concetti di giusto o sbagliato all'interno dell'azienda fornendo cosi' al management intermedio qui tools necessari per utilizzare il loro potere discrezionale seguendo una linea comune a tutta l'azienda. In caso di mancanza di una chiara direzione in merito i concetti di giusto e sbagliato permangono nella prima fase del modello di Kohlberg in cui le linee direttive aziendali rimangono "egoisticamente" ancorate ad una visione interna che non prende minimamente in considerazione gli effetti sull'ambiente o sugli stakeholders. Sempre secondo Kohlberg e quanto gia' confermato da Siggelkow la personalita' del CEO il leader dell'azienda serve come forza trainante per imprimere nell'azienda. I modelli comportamentali inseriti negli obbiettivi comunicati dalla direzione centrale servono a trasmettere i valori che tenderanno poi a formare e caratterizzare quel bagaglio intangibile di modalita' comportamentali aziendali. Utilizzando il lavoro svolto da Ibrahim (2006)⁸² nell'analisi del comportamento di decine di CEO facenti parte delle Fortune 500 si denota come anche in Cina il cosiddetti "Campioni del CSR" si possono trovare a vari livelli dell'organizzazione, ma piu' sale il livello del manager all'interno della gerarchia piu' il suo ruolo come agente del cambiamento accresce di portata ed incisivita'. In tutte le aziende cinesi e' esclusivo appannaggio del top management il poter apportare cambiamenti sostanziali e duraturi nel tempo nei processi centrali mentre il management intermedio ha la possibilita' di agire sui processi periferici. In questo caso non va' sottovalutata l'importanza del feedback inerente al CSR da parte di quest'ultimi in quanto sono proprio i processi periferici ad entrare maggiormente in contatto con gli shareholders principali e a interagire con

⁸²Ibrahim Nabil (2006) "Corporate Social Responsibility: a comparative analysis of perceptions of practicing accountants and accounting studies" *Journal of Business Ethics* 66(2-3): 157-156.

l'ambiente circostante. Sono proprio i managers a contatto con la società civile e con l'ambiente in cui è inserita l'azienda che tendono ad avere un orientamento marcatamente sociale ed hanno la responsabilità di verificare l'applicazione de facto dei dettami del CSR lanciati dal centro verso la periferia. Nonché i managers a livello periferico hanno l'importante compito di trasmettere al centro i risultati di tali implementazioni ed i feedback ricevuti dagli stakeholders per poter affinare le pratiche di CSR inserite. Cionondimeno il top management ha le maggiori responsabilità per le politiche di CSR in quanto ha la necessità di allocare le risorse economiche, temporali e soprattutto umane per ogni politica di sviluppo socialmente sostenibile. Tornando a Kholberg, *"... le decisioni strategiche legate allo sviluppo sostenibile dell'azienda in campo CSR riflettono il background personale dei managers con maggiore potere in seno all'organizzazione, in particolar modo il CEO, i cui valori personali dettano le norme che vengono successivamente e gradualmente integrate nella cultura e nelle politiche dell'organizzazione."* È nuovamente il caso di porre l'accento su come per le figure decisionali intermedie il ruolo di "agente del cambiamento" risulti di minimo impatto quando ci si trova d'innanzi ad un turnover annuale che non lascia il tempo necessario a far sedimentare le pratiche personali all'interno della cultura aziendale. In questo caso la trasmissione di valori eticamente sostenibili tramite l'esempio ed il contatto interpersonale è vanificato da una permanenza limitata all'interno della struttura organizzativa. Cionondimeno spetta sempre al top management il compito di ispirare, motivare e verificare l'applicazione di politiche di responsabilità sociali. Recenti studi sulla gestione delle SOEs hanno sottolineato (Carroll)⁸³ il comportamento amorale od addirittura immorale di alcuni CEO e top managers, (risulta lampante l'esempio del caso del latte contaminato alla melamina) ha portato alla diffusione di pratiche non etiche e deleterie nei confronti degli stakeholders primari a tutti i livelli aziendali. È possibile evidenziare più nel pubblico che nel privato come la maggioranza dei managers tenda a quella tipologia di comportamento delineata da Carroll come *"moral muteness"* o *"mutismo morale"*. Si tratta di individui il cui comportamento suggerito dalla morale individuale od anche della società collettiva, viene autocensurato per paura di essere marginalizzati in ambito lavorativo e non essere più riconosciuti come facenti parte del gruppo da parte dei colleghi. In questo senso risulta palese la preferenza per i neolaureati di società con brands affermati nel CSR proprio per evitare di dover compiere scelte a favore della propria morale ed in netto contrasto con le *policy* interne di una azienda in cui si è stati appena assunti ed in cui si presuppone si verrebbe fagocitati da pratiche interne non socialmente sostenibili. Da ciò si evince chiaramente l'importanza dell'esempio tramandato dal comportamento del singolo manager nei confronti del personale nonché delle modalità

⁸³ "The moral muteness of managers"

con cui vengono comunicati e diffusi i principi di CSR all'interno dell'azienda. In particolar modo il personale cinese, dato il retaggio ancora ben insito nella cultura locale dei principi confuciani legati al rispetto del superiore nonché della necessità di lavorare in modo collettivo, evitando comportamenti eccessivamente individualisti, è particolarmente sensibile al comportamento ed all'esempio diretto dato dai propri dirigenti. In questa situazione una leadership etica porta più facilmente all'imitazione da parte di tutto il personale che non un semplice slogan comunicato dal dipartimento delle risorse umane o dal marketing. Sempre secondo il questionario si può evincere come l'imitazione da parte del personale neoassunto sia particolarmente legato ad un sincero sentimento di responsabilità sociale ed ad una scelta conscia del voler lavorare per una azienda che abbia attivato concrete scelte di CSR, al contrario personale anche dirigenziale con maggiori anni di esperienza ed un gap generazionale con il personale neoassunto, ha un atteggiamento psicologico differente nei confronti del CSR in quanto non è solo lo spirito di ammirazione nei confronti del proprio leader che porta ad un omologazione comportamentale bensì un interesse più pragmatico legato ad un incremento delle possibilità di carriera personale.

6 IL QUESTIONARIO

6.1 MODALITÀ. La somministrazione del questionario.

I lavori di ricerca di Shen Yan e di Yao Yang con la loro imponente raccolta di dati, non che quelli di Zu Liangrong, come già accennato in precedenza, hanno prodotto dei risultati interessanti, ma legati alla congiuntura economica del periodo di indagine.

Solo pochi anni or sono la Cina era orientata verso una maggiore apertura al neo liberismo ed all'economia di mercato, quindi una privatizzazione del pubblico più che inevitabile sembrava dovuta. Ad oggi, con la crisi congiunturale dell'economia europea e di quella americana il ritorno dello stato negli affari è più che consistente ad ha influenzato fortemente sia le modalità di gestione del personale che quelle di gestione delle risorse umane.

Nel lavoro di raccolta dei dati "CSR and Competitiveness in China" sono state analizzate più di 1268 società all'interno di una area geografica assai vasta e comprendente ben 12 città. La scelta non casuale delle città ha permesso ai ricercatori di ricevere dati da un campione variegato di imprese

presenti in tutte le cosiddette “first, second e third tier cities.”⁸⁴ Il lavoro, di particolare importanza per il numero elevato di casi indagati, ha comunque raggiunto una precoce maturità a causa del ritorno dello stato nella gestione delle imprese. Come già accennato in precedenza il repentino ritorno dell’interesse dello stato nelle SOEs a scapito della gestione privata dell’impresa ha portato l’analisi condotta da Shen e Yao e risultare sotto certi versi, obsoleta in meno di un decennio in quanto i dati di base raccolti si riferiscono ad un panorama d’affari completamente mutato ai giorni nostri. Cionostante il lavoro svolto da Shen e Yao consta di una solida base metodologica ed i dati raccolti, correlati ed inferiti a quelli più recenti possono risultare estremamente utili nell’analisi del trend dello sviluppo del CSR in Cina. In particolar modo, e come si evincerà dall’utilizzo dei dati raccolti e di quelli analizzati da Zu, si può comunque parlare di sviluppo del CSR, nei termini che verranno studiati in seguito, e non di chiusura all’applicazione dei dettami della cittadinanza d’impresa nonostante vi sia stato un ritorno dell’influenza dello stato nella gestione delle imprese.

La ricerca di Shen e Yao si propone di rispondere ad una semplice domanda, se in un sistema legale ancora irregolare come quello cinese caratterizzato da una economia ibrida socialista e di mercato, sia possibile sviluppare le responsabilità sociali d’impresa e renderle effettive nel contesto in esame. Citando un ricercatore cinese utilizzato nel lavoro di Shen e Yao: “ la scelta di forzare all’interno di una azienda i concetti di responsabilità sociale d’impresa e con essa di forzare l’impresa a deviare dai segnali del mercato sacrificando i profitti in nome del miglioramento delle condizioni di lavoro, non solo non porterebbe al raggiungimento dell’obiettivo ma al contrario porterebbe solo al declino dell’azienda ed in conclusione danneggiare gli interessi stessi dei lavoratori. (Li 2006)⁸⁵”. Questa affermazione veniva fatta solo cinque anni or sono e la linea di condotta prospettata di Li non teneva in considerazione il fatto che ora è lo stato a premere per i miglioramenti delle condizioni di lavoro, accollandosi di conseguenza i costi relativi all’implementazione delle nuove leggi ed alla assicurazione dei profitti per le aziende mediante commesse di stato. Su di una posizione diametralmente opposta vi sono le considerazioni di Cai Shutao, un accademico che vede l’idea di cittadinanza d’impresa come

⁸⁴ Pur non essendovi ancora una definizione comune ed approvata sulla differenza tra città di prima, seconda e terza fascia, si usa comunemente intendere che città come Pechino, Shanghai, Shenzhen e Canton appartengano alla prima fascia. Detta fascia abbraccia 12 città con un minimo di 5 milioni di abitanti l’una ed un reddito pro-capite di almeno 2000 US\$. Mentre la seconda fascia comprende, in maniera alquanto flessibile, città con più di un milione di abitanti con un reddito tra i 1500 e 2000 US\$ che ad oggi in Cina assommano a più di 60 città. Il rimanente costituisce quelle città con una popolazione compresa tra poco meno di un milione e 500 mila abitanti. Ad oggi più di 300 milioni di persone vivono in quest’ultima tipologia che arriva a contare circa 700 città’.

⁸⁵ Li Ziyang 2006, “The only responsibility of Enterprise is to make a profit” www.China-Review.com Maggio 31, 2006.

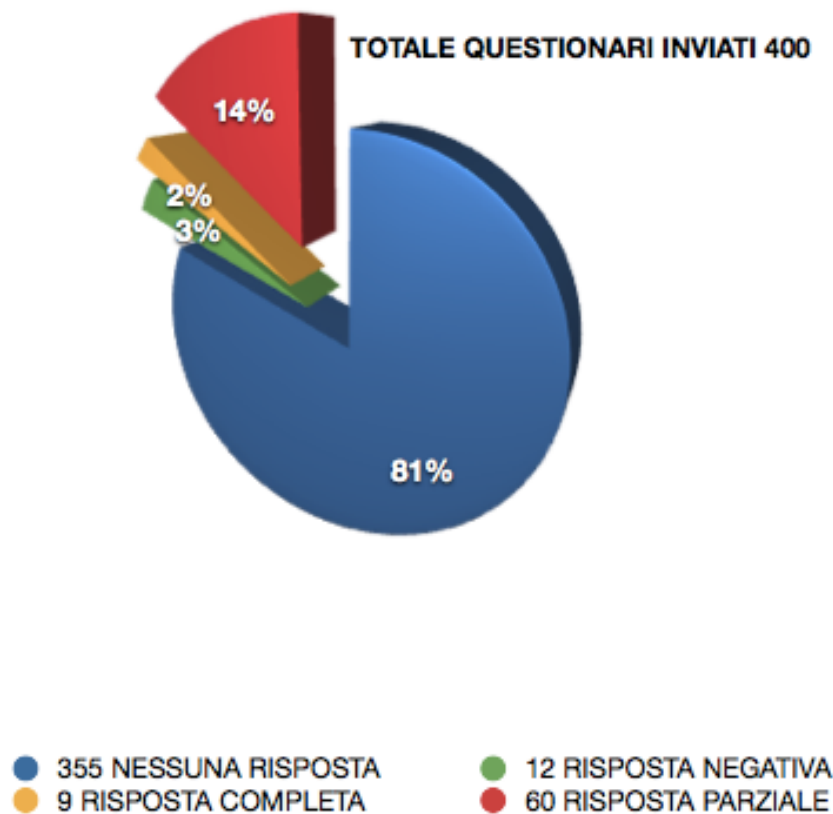
molto dubbia in quanto, citandolo testualmente “ le imprese cinesi non sono ancora pronte per essere responsabili nei confronti dei propri azionisti, figurarsi se sono pronte per essere responsabili nei confronti dei loro stakeholders.” (Cai 2006)⁸⁶ Viceversa, come già affermato in precedenza, l’impegno governativo in questa direzione è manifesto, tanto che nel 12 piano quinquennale è stato fatto un sostanziale balzo in avanti nella promozione ed adozione delle responsabilità d’impresa all’interno delle aziende cinesi con il conseguente decadimento, anche solo in parte, dell’affermazione di Cai.

Per quanto concerne il questionario inviato alle aziende cinesi si possono suddividere in due periodi distinti la preparazione e la somministrazione di due differenti questionari. Il primo articolato in una trentina di domande era stato sviluppato a partire dall’agosto 2009 in lingua cinese ed inviato mezzo email alla mailing list fornita grazie al supporto della camera di commercio cinese di Shanghai, distretto di Pudong (CCPIT). Le aziende selezionate assommavano a 400 e risultavano suddivise per area geografica all’interno del delta del fiume Azzurro, il bacino dello Yangtze. L’area geografica presa in considerazione non è casuale, perché investe la città di Shanghai, e le province più ricche della Cina sia in termini di contributo al PIL nazionale che per quanto concerne il PIL pro-capite, ovvero le province dello Zhejiang e dello Jiangsu. Ulteriormente le imprese sono state categorizzate in quattro gruppi per tipologia commerciale ed in tre macro gruppi per suddividere le aziende di stato da quelle a capitale privato cinese od a capitale misto JV. Nel primo invio dei questionari sia mezzo fax che attraverso la posta elettronica non sono stati presi in considerazione le società a totale capitale straniero le WOFE e FICE. I questionari sono stati inviati all’indirizzo del responsabile delle risorse umane e, ove non possibile, all’ufficio commerciale sezione internazionale. La scelta delle zone geografiche è basata sia sull’importanza che l’area rappresenta per l’economia cinese, più del 33% del PIL nazionale viene prodotto nel bacino del fiume azzurro, sia per convenienza nella gestione delle comunicazioni dato che Shanghai è stato scelto come punto di partenza per la ricerca.

Al di là della preparazione dei contenuti del primo questionario e del supporto della locale camera di commercio per la categorizzazione e l’invio dei questionari, la risposta da parte delle aziende è stata minima senza poter ottenere così un campione sufficientemente congruo per l’analisi. Dei 400 questionari inviati meno di una decina sono stati restituiti completi ed una trentina hanno sono stati restituiti con risposte sommarie.

⁸⁶ Cai Shutao, Guo Jun 2006, “CSR: challenge and opportunities for labor unions in China” Background paper

1 fase



Al fine di non ottenere il medesimo risultato con un secondo invio del questionario e grazie al supporto diretto della camera di commercio cinese che ha messo a disposizione un impiegata per intervistare una ventina di aziende che non hanno risposto al questionario, si sono riscontrati numerosi problemi che hanno portato alla mancanza di una risposta congrua da parte delle aziende. Al fine di ottimizzare la preparazione e la somministrazione di un secondo questionario con risultati maggiormente incoraggianti, si è verificato che:

Il primo questionario era troppo lungo nelle domande e di per sé scoraggia il soggetto intervistato anche solo nell'iniziare la lettura.

Risposte multiple anziché campi di domanda liberi risultano preferiti anche se dal punto di vista metodologico incrementano le probabilità di inserire pregiudizi da parte del compilatore.

L'invio mezzo fax non risulta agevole sia per possibili problemi di lettura dovuti ad una parziale ricezione sia per la compilazione ed il successivo riinvio.

L'invio via email con relativi allegati spesso viene scambiato da programmi antivirus od anti-spam come posta indesiderata e viene cancellato automaticamente dal server aziendale.

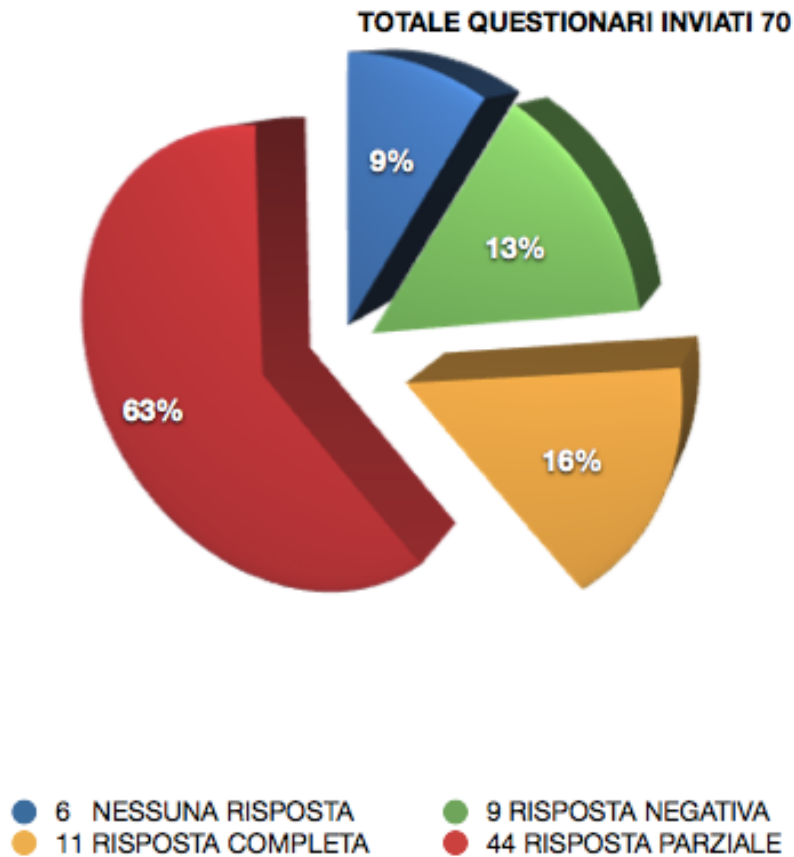
L'invio ad un indirizzo generico, in particolar modo presso imprese di medie e grandi dimensioni, crea problemi nella gestione di chi effettivamente debba ricevere l'email e quindi si ha la tendenza da parte dell'operatore di lasciare in sospeso il questionario sino a che non vi siano delle richieste specifiche da parte dell'interessato.

Le aziende che hanno risposto hanno tutte un programma di CSR già attivo e l'email e/o fax è stato subito inviato al responsabile di detto ufficio.

Tenendo in considerazione i sei punti sopra indicati, ognuno dei quali basta singolarmente ad inficiare la somministrazione del questionario, si è provveduto tra la fine del 2009 ed il primo trimestre del 2010 a riformulare un questionario più snello, in lingua cinese ed inglese somministrato esclusivamente mezzo pagina web secondo i seguenti criteri:

1 Snellimento del questionario con l'inserimento di un numero di domande non superiore a 15 di cui almeno il 70% a risposta multipla. Utilizzo di un sistema automatico di impaginazione web, raccolta dati ed elaborazione statistica automatica (www.surveymonkey.com) . Non solo il sistema via web permette la gestione in remoto della raccolta ed immagazzinamento dei dati ma nel contempo consente di inviare un semplice messaggio di posta elettronica con un hyperlink senza dovere aggiungere allegati che potrebbero far scattare protezione software anti-spam. La creazione delle pagine web bilingue è pressoché automatica e non risulta in costi temporali aggiuntivi. L'utilizzo di questa piattaforma al momento è aperta all'interno dell'Internet cinese.

2 fase



2 La scelta di utilizzare risposte multiple cercando di evitare preconcetti che possano influenzare la risposta dell'utente finale e' stata ovviata mediante l'introduzione di un numero di risposte multiple accompagnate dalla possibilita' di inserire un campo di testo. (Possibilita' che comunque e' risultata poco usata se non da parte di quelle aziende che hanno gia' in essere un dipartimento di CSR o di pubbliche relazioni con nozioni di cittadinanza d'impresa).

3 La modalita' di invio mezzo fax e' stata completamente scartata in quanto nessuna delle aziende successivamente contattate telefonicamente dalla camera di commercio cinese si e' dimostrata interessata a voler rispondere stesso mezzo. Le ragioni sono molteplici poiche' la mole delle pagine via fax di perse' scoraggia una pronta risposta salvo che non sia imposta dai vertici dell'azienda. Nello stesso tempo il questionario inviato come allegato mezzo posta elettronica, pur risultando maggiormente agevole del fax impone una risposta con un successivo rinvio del documento ed una raccolta ed elaborazione manuale del medesimo. Gli stessi programmi pubblici di posta elettronica in Cina sono monitorati per evitare eccessi di invio di email come spam e quelli non cinesi di maggior

utilizzo come Gmail e Yahoo mail riscontrano notevoli latenze ed mancanza di accesso. Per questa ragione oltre al sopracitato utilizzo di un sito internet come piattaforma per la compilazione del questionario, l'erogazione e' avvenuta mediante l'utilizzo di un indirizzo email cinese (server VIP sina.com) in modo da risultare il piu' agevole possibile all'interno delle maglie del network Internet cinese.

4 Ovviando al problema dei filtri antivirus e anti spam mediante un indirizzo di posta elettronica cinese senza allegati si e' minimizzato il rischio di una cancellazione automatica dell'invio del questionario. In questo modo almeno un 20-25% dei questionari inviati in precedenza si perdeva ancora prima di raggiungere il destinatario.

5 Come in tutte le ricerche di questo tipo, il problema piu' difficile, da risolvere in maniera totalmente automatizzata e' quello di raggiungere la persona idonea a rispondere al questionario senza che esso si perda nel limbo della intranet aziendale. Essenzialmente sono stati utilizzati due approcci a volte anche in maniera concomitante. L'approccio top-down in cui si contatta precedentemente mezzo telefono l'ufficio del CSR, quello del personale o quello delle relazioni internazionali per conoscere l'indirizzo email personale dell'addetto al CSR avvertendo di un prossimo invio del questionario. Il secondo approccio consta nell'utilizzo di conoscenze personali all'interno della struttura aziendale da intervistare in modo che un manager assegni ad un dato impiegato il compito di rispondere ed interagire per la compilazione del questionario. Entrambi i metodi necessitano di *guanxi* ovvero di precedenti conoscenze interpersonali all'interno dell'azienda soggetto dell'intervista. In questo caso data l'impossibilita' materiale di poter conoscere personalmente tutti i soggetti interessati si sono utilizzate *guanxi* per conto terzi in cui: la Camera di Commercio Cinese di Shanghai Pudong, l'Accademia delle Scienze Sociali di Shanghai e la Camera di Commercio del Benelux di Shanghai hanno presentato il questionario mezzo telefono fornendo successivamente l'elenco degli indirizzi email sui somministrare il medesimo. Questo processo pur garantendo un elevata percentuale di successo ha aumentato esponenzialmente i tempi per la somministrazione che da qualche settimana sono passati a quasi cinque mesi. Lo stesso campo di analisi e' passato da 600 aziende a 120. Il ridotto numero di questionari rispetto a quanto precedentemente previsto ed il raggiungimento di 70 questionari completi, ha obbligato il re-orientamento della ricerca verso l'utilizzo di interviste dirette per approfondire quanto indagato nei questionari ed infine l'utilizzo di modelli gia' precedentemente testati per verificare quanto desunto dalla raccolta ed analisi di dati empirici. Ne e' conseguito un

modello di ricerca ibrido quantitativo – qualitativo che ha portato alle conclusioni presentate alla fine della ricerca.

6 L'invio del primo questionario ha confermato già quanto poi esperito nella somministrazione del secondo questionario, ovvero che le aziende che hanno già in essere una politica di cittadinanza d'impresa sono le più propense a parlarne in dettaglio fornendo dati ed informazioni relative alle loro best practices. In questo contesto senza la possibilità di intervistare gli stakeholders coinvolti nel processo di responsabilità d'impresa intrapreso dalle aziende coinvolte risulta non agevole verificare l'efficacia dei programmi di CSR intrapresi. Nel contempo le aziende che si rifiutano di rispondere nonostante l'anonimato garantito dal questionario rappresentano un chiaro caso di comprensione della necessità di implementare politiche di interesse sociale e di quanto la mancanza di detti programmi possa danneggiare l'immagine dell'impresa. Dettagli sui problemi metodologici incontrati sono delineati nel box successivo (Pregiudizi e trasparenza nella collezione di dati empirici e dei dati statistici cinesi).

Pregiudizi e trasparenza nella collezione di dati empirici e dei dati statistici cinesi.

Lo studio degli investimenti cinesi all'estero così come l'analisi del comportamento sociale delle imprese cinesi all'interno del territorio cinese e' ricco di zone d'ombra ed aree grigie in cui differenti definizioni ed applicazioni metodologiche anche diametralmente opposte possono trovare una loro giustificazione. La mancanza di trasparenza nell'accesso e nella formazione dei dati statistici cinesi e l'accuratezza dei dati, aggiunge al tutto un ulteriore livello di incertezza . Pur considerando come negli ultimi cinque anni la Cina abbia fatto dei balzi da gigante nella qualita' dei dati statistici resi pubblici, in particolar modo quelli macro economici inerenti al PIL ed all'inflazione reale , non bisogna dimenticare che la divulgazione anticipata di dati statistici ufficiali e' considerata divulgazione di segreti di stato e quindi punibile secondo la legge vigente che prevede severe pene detentive. Inoltre la commistione di interessi economici con quelli politici derivanti dall'ingresso dello stato negli affari determina spesso la sopravvalutazione o la sottovalutazione di taluni aspetti della realta' economica . Per quanto concerne i gruppi quotati in borsa, una dichiarazione di completa adesione ai dettami del CSR puo' facilitare una migliore percezione degli investitori sulle borse estere o se l'azienda e' quotata in Cina (Shanghai o Shengzheng) una pretesa responsabilità verso l'ambiente ed il risparmio energetico fa' si che il gruppo venga considerato con un occhio di riguardo dalle autorità locali. Inoltre prendendo in considerazione gli omologhi europei delle aziende cinesi quotate

in borsa, vi e' la necessita' trimestrale di divulgare pubblicamente ai propri azionisti lo stato degli investimenti mentre nelle aziende di stato cinesi i direttori generali hanno un ampio margine di manovra ed un numero ristretto di persone a cui rendere conto degli effettivi risultati raggiunti. Spesso l'Ufficio Centrale di Statistica riceve dalle aziende di stato dei valori sovrastimati inerenti ai profitti od alla produzione. La maggiorazione dei profitti permette di poter richiedere maggiori sovvenzioni ed in particolar modo di potere accedere a linee di credito preferenziali erogate dalle banche (che in Cina appartengono solo allo stato) solo verso imprese pubbliche. Spesso, dati mendaci vengono presentati agli organismi ufficiali di statistica anche solo per dimostrare il raggiungimento degli obbiettivi prefissati. Lo stesso sindacato unico dei lavoratori ha degli obbiettivi fissati annualmente dall'Ufficio Provinciale del Lavoro ed ha la necessita' di dimostrare a fine mandato il raggiungimento dei medesimi a partire dal numero di lavoratori impiegati, al tasso di malattia ed infortuni sino ad arrivare agli iscritti alla locale sezione del partito. Essendo la seconda economia al mondo e la prima in termini assoluti di crescita, la Cina e' da tempo sotto il mirino della critica internazionale per quanto concerne l'attendibilita' dei dati statistici . Se dal punto di vista dei dati macro economici le critiche odierne sono maggiormente legate alla metodologia con cui il paniere dei valori di base viene ricercato ed implementato, per quanto concerne i dati raccolti a livello provinciale o quelli empirici come nel caso del questionario in oggetto i concetti di trasparenza, affidabilita' e verificabilita' sono duramente messi alla prova. Secondo una recente indagine commissionata dal Financial Times e' possibile confermare che vi sia stato un netto miglioramento dal 2010 della qualita' e veridicitu' dei dati erogati dagli uffici cinesi di statistica in primis l'Ufficio Centrale di Statistica di Pechino, nel contempo la stessa metodologia di calcolo dei dati economici cosu' come il paniere dei fattori chiave non e' aperta al pubblico scrutinio e continua ad essere coperta da segreto di stato.

Detto cio' e' comunque il caso di sottolineare come ad oggi in Cina la politica non abbia il controllo esclusivo sulle azioni del mondo degli affari come accadeva decenni or sono. Per quanto concerne i risultati raggiunti dalla somministrazione del questionario, ed in particolar modo i dati sensibili relativi alla condizione dei lavoratori ed al rispetto dell'ambiente in cui la societa' opera vi sarebbe la necessita' di ampliare lo spettro della ricerca ai lavoratori stessi ed agli stakeholders che interagiscono con l'impresa. Problemi di carattere pratico che spaziano dalla difficoltu' di accesso ai possibili soggetti dell'intervista sia dal punto di vista geografico che temporale sino all'impossibilita' di accedere a taluni dati ritenuti sensibili da parte del Ministero del Lavoro non permettono di avere una percezione a 360 gradi della reale azione del CSR all'interno delle aziende intervistate. Nel

contempo pero' e' utile ricordare come la ricezione di un numero considerevole di questionari compilati nella loro interezza per conto di imprese che deliberatamente hanno deciso di rendere pubblica la loro partecipazione e' gia' un netto miglioramento con il passato piu' recente. Rimane indubbio che vi siano delle perduranti aree grigie in cui gli interessi politici entrano in conflitto con quelli puramente economici e finanziari.

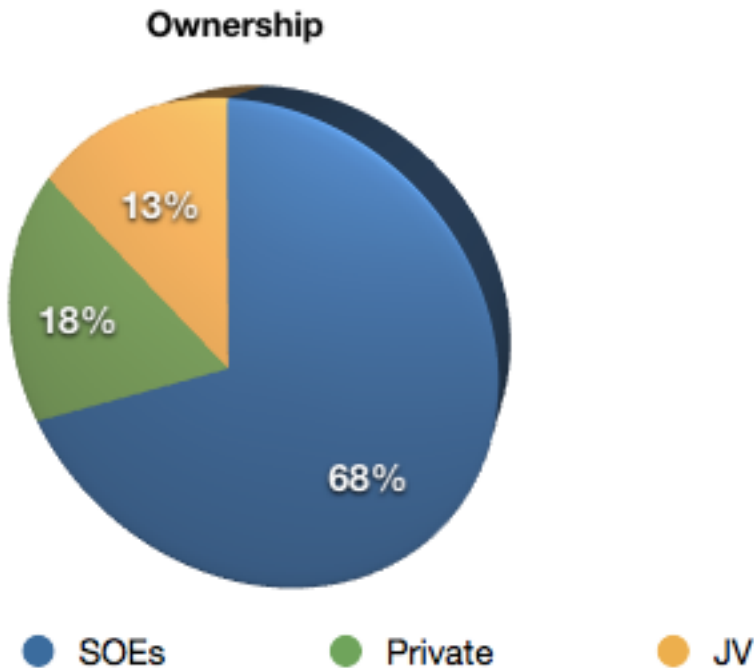
La principale differenza tra questa ricerca e quella condotta da Shen e Yao consiste nel campione che si espande a tutte le imprese e non solo a quelle legate all'industria manifatturiera.

La scelta di allargare il campo di osservazione e' legata principalmente al fatto che la stessa economia cinese a seguito dell'ultimo piano quinquennale e' in fase di re-orientamento da "fabbrica del mondo" a hub ad alta tecnologia e dai contenuti innovativi. Non a caso oltre ai questionari tra le aziende intervistate nella parte qualitativa vi sono il colosso dell'ICT Huawei e quello informatico Alibaba.com. Da quanto si evincerà in seguito nell'elaborazione dei dati secondo il modello Siggelkow – Yuan Wenlong sono proprio i dipendenti di questi gruppi, giovani, laureati e con una particolare predisposizione alla protezione ambientale, ad essere i soggetti piu' sensibili alla cittadinanza d'impresa. L'esclusione a priori di questo nutrito gruppo di individui non avrebbe permesso una mappatura corretta delle reali condizioni della responsabilità d'impresa nel tessuto aziendale cinese. Nel contempo il questionario presentato da Shen e Yao solamente qualche anno or sono da parte dello stesso Ufficio Nazionale di Statistica non prevedeva le tipologie aziendali sopra descritte in quanto sino al 2000 venivano catalogate all'interno del gruppo dei servizi e quindi non di primaria importanza come il settore produttivo industriale. Nel contempo gli stessi autori sottolineano come, al momento della creazione del modello di ricerca, il settore dei servizi non era un elemento importante nell'influenzare la protezione ambientale ed il relazionamento con gli stakeholders. Ad eccezione di questa differenziazione il sistema di sviluppo del questionario per categorie ha seguito il modello applicato dall'Ufficio Nazionale di Statistica ovvero:

Prima suddivisione per proprieta':

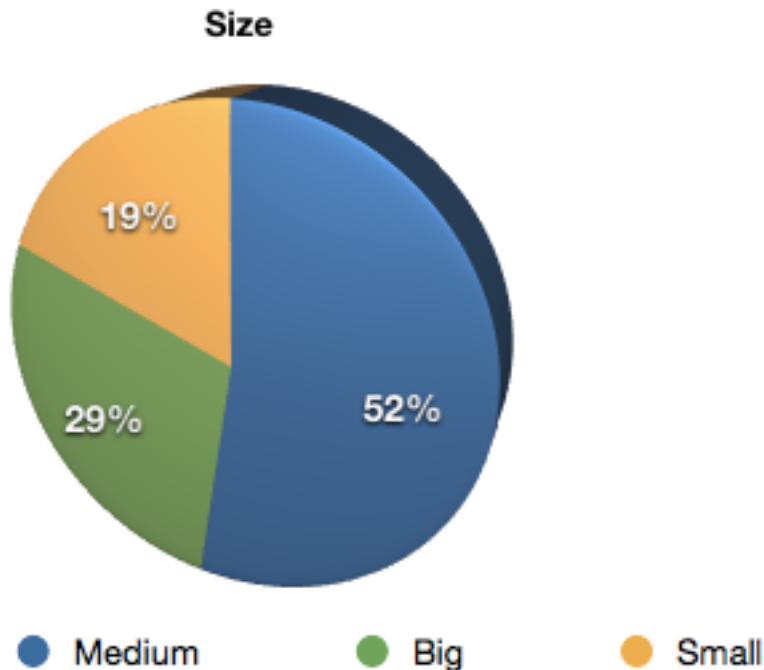
- 1 SOEs State Owned Enterprises - Societa' di Stato
- 2 Societa' private cinesi
- 3 Joint Ventures – Societa' in partenariato cinese ed estero

4 WOFEs – FICE , Societa' di diritto cinese a capitale estero



Il quarto punto non e' stato preso in considerazione sia da Shen e Yao che nel contesto di questa ricerca, come gia' accennato precedentemente. Sono stati ripresi solo minimi accenni in quanto il sistema di CSR adottato dai gruppi transnazionali tende a ricalcare il modello applicato globalmente ed improntato sulle scelte della casa madre.

La seconda classificazione e' derivata dalla dimensione per dipendenti e non per fatturato, essendo il numero dei dipendenti maggiormente importante per una tracciabilita' della qualita' del lavoro. La suddivisione che puo' sembrare non necessaria da un punto di vista occidentale ed in particolar modo italiano e' invece di rigore in quanto la classificazione di grande, media e piccola dimensione nelle imprese cinesi e' estremamente differente dalla casistica italiana. In Cina una piccola impresa puo' tranquillamente arrivare a 500 dipendenti mentre una di medie dimensioni sino a 2000 dipendenti.



I dettagli statistici sono riportati al completo nella normativa del 2003 da parte del Consiglio di Stato cinese ed e' quella usata dall'Ufficio Nazionale di Statistica. Il terzo punto legato alla suddivisione delle imprese si focalizza sui salari corrisposti e su quanto la linea mediana delle retribuzioni all'interno dell'azienda si discosti dalla media nazionale. Il quarto ed ultimo punto e' legato al rapporto tra le performances dell'azienda in termini di profitti e produttivita'.

Elaborazione grafica delle risposte:

A – RESPONSIBLE BUSINESS: Existence of CSR in the Company

La presenza della responsabilita' aziendale.

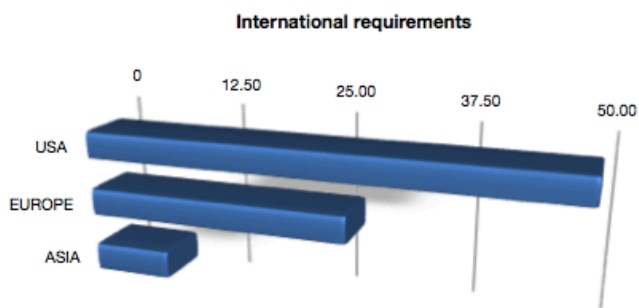
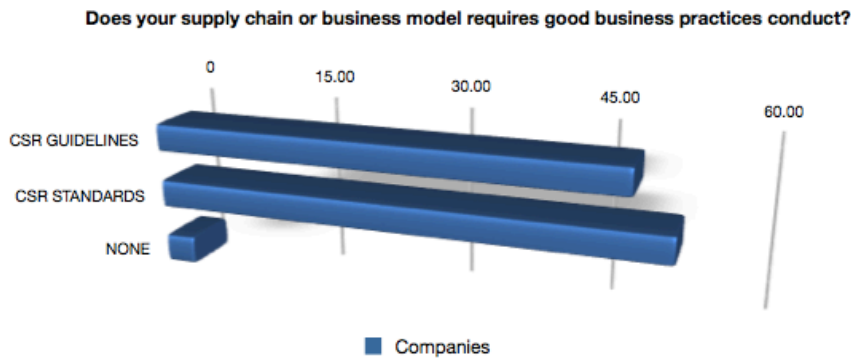
Vi è la necessita' dell'applicazione del CSR come strategia aziendale o vi sono pressioni all'interno della supply chain?

1) Does your supply chain or business model require good business practices conduct?

CSR guidelines

CSR standards implementations

None of the above



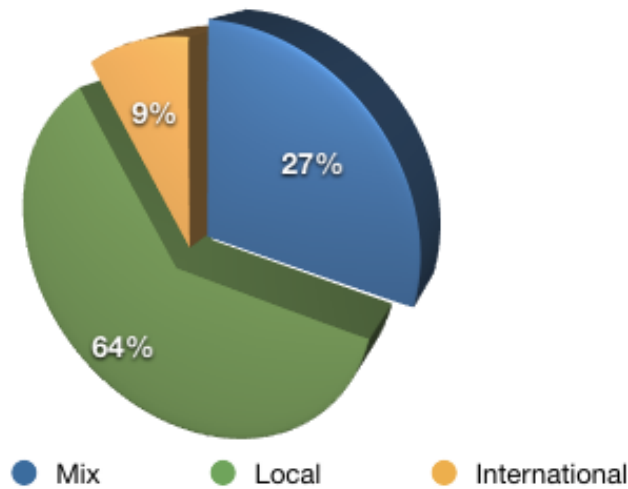
La maggior parte delle aziende intervistate ha già delle politiche di CSR in essere ed esse contemplano un misto tra l'adozione di linee guida interne all'azienda e gli standard internazionali. Una prima impressione che si ricava, in entrambi gli invii di questionari, è che la propensione alla compilazione sia legata all'esistenza o meno di una politica di CSR. Le aziende che hanno rifiutato di rispondere alle domande, si presume, abbiano già coscienza del ruolo della cittadinanza d'impresa ed essendo carenti preferiscono non esporsi ad eventuali gogne mediatiche. In accordo con i risultati conseguiti dalla ricerca di Shen e Yao si desume che l'influenza esterna da parte di società estere nell'applicazione del CSR è di primaria importanza. In particolar modo le società statunitensi, seguite non troppo da vicino da quelle europee sono tra le promotrici dell'impiego della responsabilità sociale d'impresa verso i propri fornitori. Le scelte autonome di cittadinanza d'impresa sono ascrivibili alle aziende del settore IT ed in particolar modo, come si analizzerà successivamente, quelle che hanno iniziato un processo di investimenti diretti esteri presso paesi OECD.

2) International requirements

List which international companies that work as client/supplier expect to meet minimum moral code of conducts.

USA: EUROPE: ASIA:

Use of local standards or international guidelines?



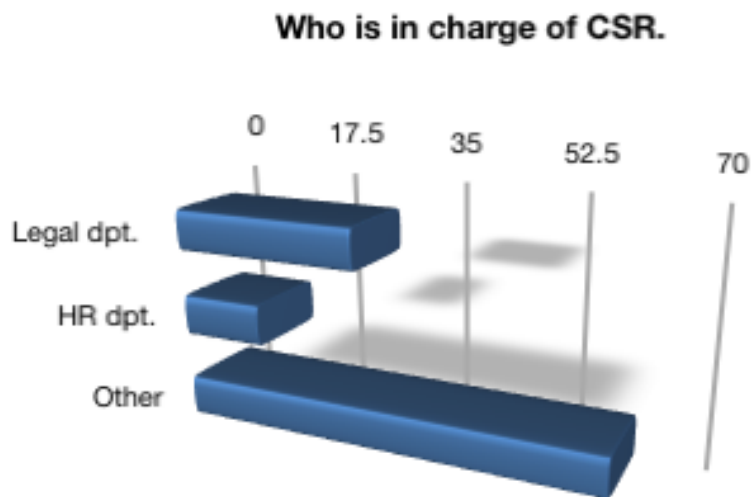
L'utilizzo di linee guida locali od al limite un misto tra regolamenti locali ed internazionali ha il netto sopravvento su i trend analizzati in precedenza sia dalla ricerca di Shen e Yao che da altre ricerche condotte da ILO ed ADB. E' possibile imputare questo trend ad una maggiore presa di coscienza della responsabilita' sociale d'impresa ed a una conseguente evoluzione delle medesima da standard internazionale di matrice essenzialmente anglosassone a una linea guida locale che tenga maggiormente in considerazione le leggi cinesi sul lavoro e le reali necessita' del paese. E' probabile che il 9% indicato dalle aziende che hanno risposto di seguire gli standard internazionali, sia dovuto ad una mancanza di forza contrattuale da parte dell'azienda cinese che "subisce" una imposizione da parte del committente estero, come precedentemente avveniva nel tessile, oppure che sia una impresa di medie grandi dimensioni che dovendo investire all'estero o lanciare una OPA su borse internazionali abbia la necessita' di predisporre una contabilita' ed una "facciata" socialmente responsabile secondo criteri internazionalmente riconosciuti. Anche in questo frangente e' utile tenere presente come in poco piu' di un quinquennio la modalita' di adozione del CSR si sia evoluta verso una modalita' autoctona di applicazione rispetto al modello "one size fits all" prediletto dai gruppi transnazionali.

3) Legal obligations and International standards

The Legal department or the HR department is in charge of the CSR?

It is necessary to go beyond legal obligations?

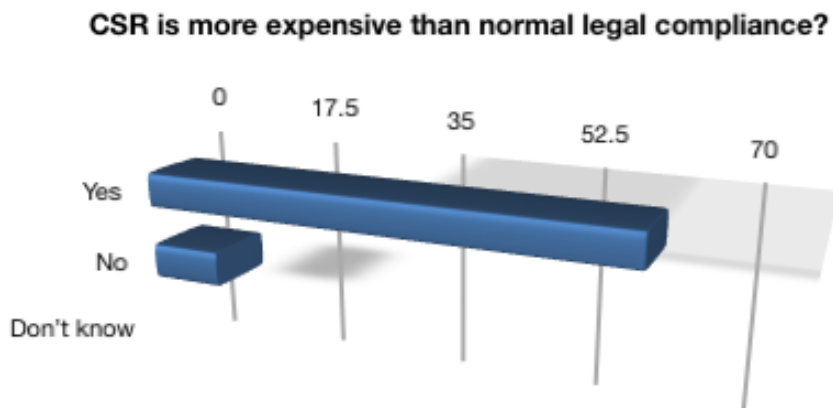
In the last two years CSR auditing and CSR have been provided?



Il tentativo di localizzare il centro di sviluppo strategico e re-irradiamento delle politiche di CSR all'interno delle imprese intervistate e' risultato più ostico del previsto. Nelle stesse aziende che hanno precedentemente dichiarato di seguire un percorso di sviluppo socialmente sostenibile si e' riscontrata la mancanza di un dipartimento esclusivamente legato al CSR e con un conseguente budget allocato ad hoc. Sovente le funzioni proprie del CSR sono demandate al dipartimento per la gestione delle risorse umane che adotta una politica di formazione e training interno verso la responsabilita' sociale d'impresa, od ancor di più verso il dipartimento legale il cui ruolo e' di verificare se l'impresa non sia sanzionabile per mancanze nei confronti dell'ambiente, delle proprie risorse umane o degli stakeholders più prossimi. La maggioranza delle aziende comunque non hanno ancora una figura professionale dedicata esclusivamente alla cittadinanza d'impresa. Da sola questa risposta indica come dal punto di vista pratico, nella quasi totalita' dei casi, vi sia la carenza di un dipartimento con un proprio budget capace di sviluppare e sovvenzionare strategie di CSR a medio lungo termine. Come si desumera' dalle interviste nel settore dell'IT solo quelle aziende che nascono con il CSR inserito nel proprio business model hanno sin dall'inizio una percezione dell'utilita' del CSR ed hanno al proprio

interno una struttura autonoma e responsabilizzata capace di sviluppare ed implementare strategie socialmente sostenibili condivise da tutto il personale. Un ultimo particolare empirico nella scelta di che dipartimento si debba occupare della gestione delle politiche di responsabilit  sociale d'impresa e' legato al fatto che le grandi aziende prediligono il dipartimento legale rispetto al quello delle risorse umane . Se una azienda non ha una ferma volonta' a partire dalla propria leadership nel creare ex novo un dipartimento dedicato al CSR, come si vedra' in seguito nelle interviste, allora la scelta di lasciare la pianificazione e l'esecuzione delle responsabilit  sociali d'impresa agli avvocati dell'azienda denota un approccio difensivo nei confronti dei conflitti che possono emergere con gli stakeholders. Sempre dai dati empirici si desume che la scelta del dipartimento del personale denota una maggiore attenzione alle implementazioni del CSR all'interno dell'azienda e non in maniera difensiva per proteggere legalmente la societa' da possibili cause civili per negligenza contro l'ambiente o della societa' civile.

4) It is more expensive to operate CSR policies than the required full legal compliance?



La risposta pressoch  all'unisono sul costo del CSR paragonato al normale costo del rispetto di leggi vigenti lascia supporre che come vi sia la perdurante percezione, condivisa soprattutto dalle aziende che non hanno una politica di CSR, che l'adozione di modelli di responsabilit  sociale d'impresa porti esclusivamente ad un innalzamento dei costi. Secondo una recente statistica del Ministero del Lavoro

cinese la percezione che il CSR sia semplicemente un costo aggiuntivo e' estremamente diffusa all'interno delle aziende private cinesi con una percentuale che si avvicina all'85%. Mentre, sempre secondo l'indagine del Ministero del Lavoro, le aziende statali hanno meno remore sul rapporto costi-benefici della cittadinanza d'impresa. In questo questionario la risposta inerente al costo ed al peso economico che il CSR farebbe gravare sulle finanze aziendali e' pressoché' unisona sia tra aziende statali che private. Come già' rilevato dai precedenti questionari, salvo rare ed illuminate eccezioni, il CSR e' ancora percepito come un costo oramai inevitabile.

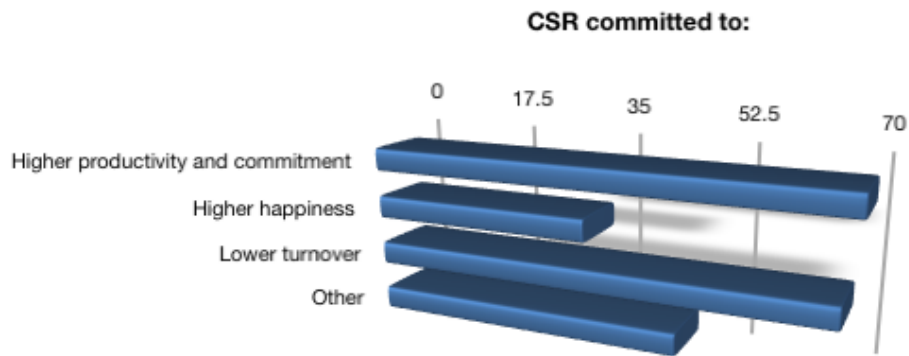
2) Does the Company CSR strategic planning related to the employees aims to promote:

Lower staff turnover:

Higher productivity and staff commitment:

Higher level of employee happiness and less sick call:

Other:



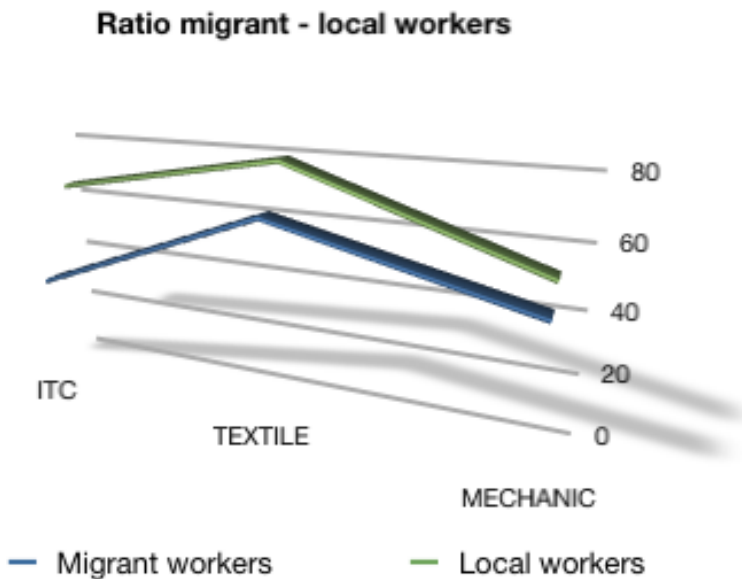
All'interno della struttura organizzativa aziendale la funzione effettiva del CSR è orientata, in accordo con le direttive ministeriali, al miglioramento della qualità del lavoro, dalla salubrità dell'ambiente di lavoro sino ad arrivare ad un miglioramento della qualità della vita dei dipendenti. Di estremo interesse per questa ricerca si denota come più della metà delle aziende, ed in maggioranza quelle private, tendano già a percepire le modalità del CSR come possibile strumento per arginare il problema di un elevato turn over del personale. Indubbiamente l'incremento della produttività ed una maggior dedizione al lavoro sono al primo posto. Quantunque tutte le risposte a questa domanda lasciano

presupporre che sul medio lungo termine, vi sia la possibilità di un viraggio nella percezione dei costi inutili legati al CSR, ovvero che si possa affermare una giustificazione economica alla cittadinanza d'impresa. Le interviste alle aziende che hanno implementato attivamente il CSR, e non passivamente come nel caso dei dipartimenti legali dei grandi gruppi, dimostrano che la *retention* del personale, la riduzione dei tempi di malattia ed un incremento di produttività sono una giustificazione economica piu' che sostanziale nell'adozione del CSR. Cionondimeno il numero di dati raccolti ed in particolar modo la mancanza di un monitoraggio sul medio lungo termine delle aziende analizzate, non permette ad oggi, di sviluppare un modello econometrico che quantifichi l'ammontare dei risparmi raggiunti dalle imprese socialmente responsabili.

B – CSR and HRM policies: Being Responsible to Workers

1) Is the HR Department engaged in CSR policies?

State the ratio between migrant workers and local workers.



La percentuale di lavoratori migranti e' di particolare importanza in tutti i settori lavorativi cinesi in quanto nell'ambito specifico dell'analisi del job hopping si inserisce un fattore di primaria importanza, la stagionalita'. Durante le vacanze del capodanno lunare cinese, normalmente a cavallo tra gennaio e febbraio, milioni di lavoratori migranti ritornano ai loro villaggi e cittadine natali per circa due settimane. Spesso trovano localmente migliori condizioni lavorative od offerte tramite guanxi

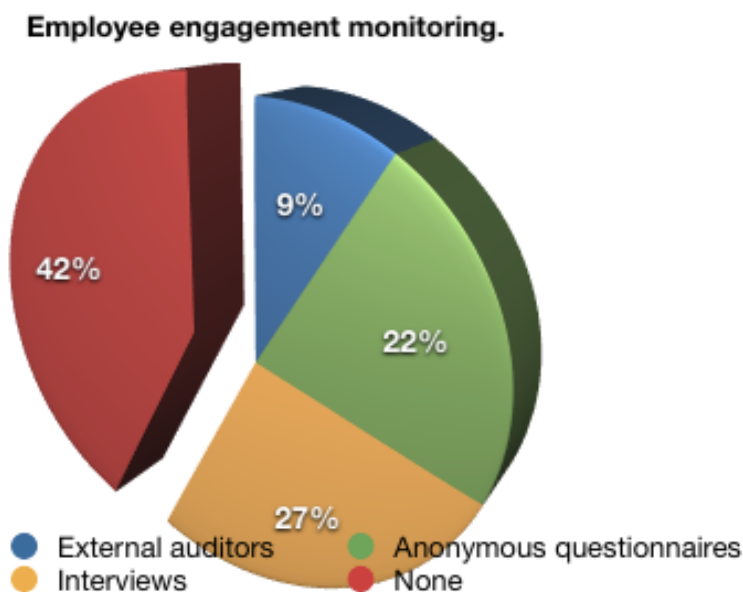
famigliari che permettono di saltare da una occupazione ad un'altra anche per poche decine di euro in piu' al mese. Ne consegue che in certi settori, in primis quello tessile che occupa una notevole mole di lavoratori migranti non qualificati, si verificano delle emorragie di personale che possono anche arrivare al 70-80% della forza lavoro. Inoltre negli ultimi tre anni, con l'introduzione della nuova legge sul lavoro, anche nelle aree piu' remote un tempo sfavorite per quanto concerne l'applicazione delle norme sulla protezione dei lavoratori, si avverte ora un netto miglioramento. Ne consegue che le aree piu' depresse, bacino d'utenza preferenziale di manodopera emigrante a basso costo, tendono ora a trattenere i propri lavoratori costringendo le aree più sviluppate che tradizionalmente attraggono maggiore manodopera ad inserire nuove modalita' di *retention* nei loro programmi di sviluppo dell'organizzazione.

3) Internal employee engagement monitoring

External auditors:

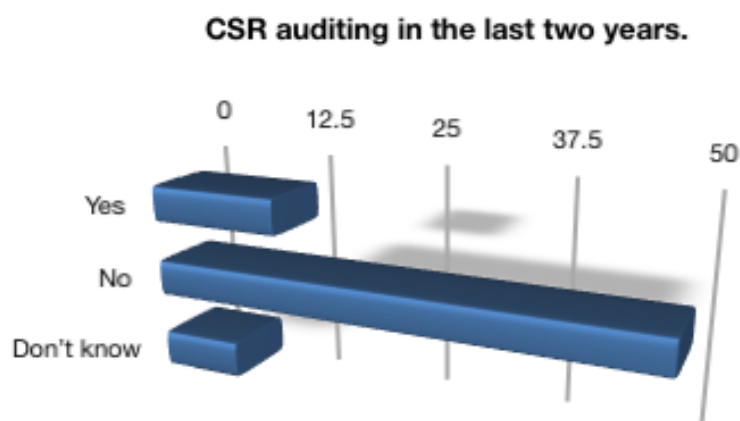
Anonymous questionnaires:

Group – individual interviews:



La scelta di inserire questa domanda al termine del questionario introduce un elemento di comparazione e verifica su quanto affermato precedentemente dai partecipanti al sondaggio. Senza

risultare troppo diretta la domanda affronta il problema dell'effettività dei programmi di cittadinanza d'impresa verificando quali siano le modalità di controllo applicate dall'impresa per verificare lo sviluppo delle responsabilità d'impresa all'interno della propria struttura organizzativa. Ne consegue che nonostante la maggioranza delle imprese si sia dichiarata favorevole al CSR ed abbia introdotto dei cambiamenti nella propria organizzazione, più della metà non ha nessun tipo di meccanismo per monitorare il feedback dei programmi attuati. Un quarto delle imprese rispondenti ha introdotto questionari anonimi tra i dipendenti tramite il proprio network informatico (società IT e società ad alto contenuto tecnologico in cui la maggioranza del personale ha un proprio accesso alla rete aziendale). Un altro 20% delle aziende ha introdotto modalità di intervista a campione tra tutto il personale per verificare l'attuale stato di avanzamento dei programmi di CSR, non essendo stati forniti i dati dei questionari promossi dallo stesso dipartimento incaricato dell'applicazione del CSR e non essendo anonime le interviste, si presume che vi sia un forte orientamento a fornire risultati di parte da parte degli analisti. Solo il 9% delle società rispondenti si affida a consulenti esterni per monitorare il successo nell'implementazione delle proprie strategie di sviluppo organizzativo. La stessa mancanza di un auditing qualificato negli ultimi due anni suggerisce maggiormente come la molteplicità delle società sia ancora legata al cosiddetto "green dressing" ovvero a politiche di pubbliche relazioni volte a promuovere una "facciata" eco sostenibile e socialmente responsabile. Non a caso la maggioranza delle società che ha accettato di rispondere al questionario lasciando accessibile il proprio nominativo, sono quelle società che hanno confermato di avere un auditing esterno, legato essenzialmente al fatto che sono quotate in borsa su listini esteri (Hong Kong e New York) e la cittadinanza d'impresa è un requisito non obbligatorio ma comunque necessario.



4) Strategic planning

How the data collected from the engagement monitoring will be analyzed and implemented in the CSR planning?

How to identify potential risks, define actions and measuring achievements?

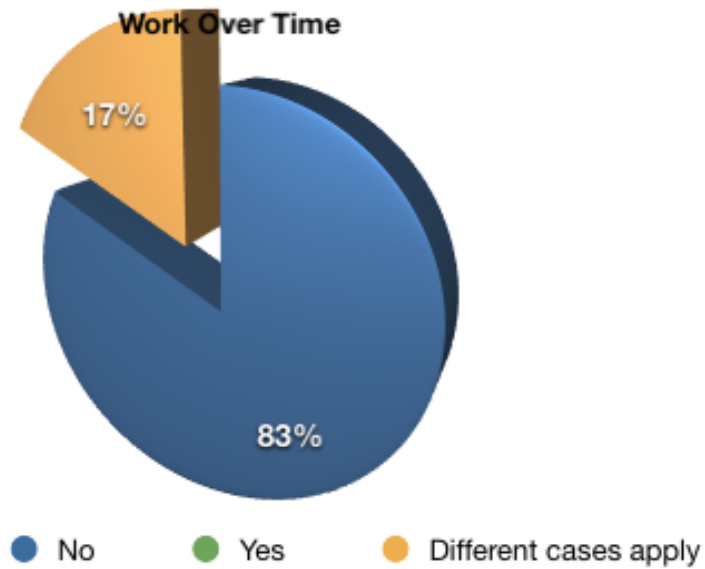
Una delle poche domande non ha risposta multipla, ha confermato come nel caso del caso del primo questionario inviato, il fatto che non vi è una propensione ad elaborare una risposta a meno che, come anche in questo caso, non vi sia già un set di linee guida preventivamente approvato dall'azienda. Le poche risposte ricevute a questa domanda, meno di una decina su settanta casi, riflettono come i dati collezionati siano interamente gestiti da società esterne di auditing o vengano immagazzinati da parte del dipartimento legale o del personale. Non risulta chiaro il nesso tra risultati finali e successivi cambiamenti introdotti nelle strategie di sviluppo organizzativo. I sondaggi sviluppati all'interno dell'azienda non sono ancora considerati uno strumento utile per l'analisi dei rischi e lo sviluppo di strategie, tantomeno come strumento per la misurazione dei progressi e dei risultati raggiunti. Per i grandi gruppi risulta più economico ed efficiente avvalersi di consulenti esterni specializzati in sondaggi ed elaborazione dei rilevamenti mentre per le piccole medie imprese non vi è, presumibilmente, una comprensione di come un più attento monitoraggio possa portare a risultati economici tangibili.

5) Over time working.

Are migrant workers allowed to work more overtime even exceeding national limits?

La domanda pur presentando di per sé una risposta ovvia, in quanto la legge sul lavoro prevede un massimale di ore il cui superamento implica pene civili e penali anche pesanti, serve a verificare come il problema del lavoro straordinario sia percepito in Cina e in occidente in maniera totalmente differente. La norma in Cina consiste nel fatto che sono i lavoratori, in particolar modo quelli migranti che vivono in azienda in dormitori spesso adiacenti al posto di lavoro ed, oltre ad una mensa, non hanno nessun tipo di svago ed attività esterna, a richiedere di poter lavorare con straordinari retribuiti in modo da poter mandare più soldi a casa a fine mese. La mancanza di lavoro straordinario è uno dei fattori che alimenta il *job hopping* ed una elevata mobilità a favore di impieghi in cui sia possibile aumentare il salario in questo modo. Ne consegue che soprattutto per le aziende che hanno risposto che

“si applicano differenti casistiche” vi e’ una presa di coscienza del problema e del fatto che il CSR possa giovare a calmierare il fenomeno.



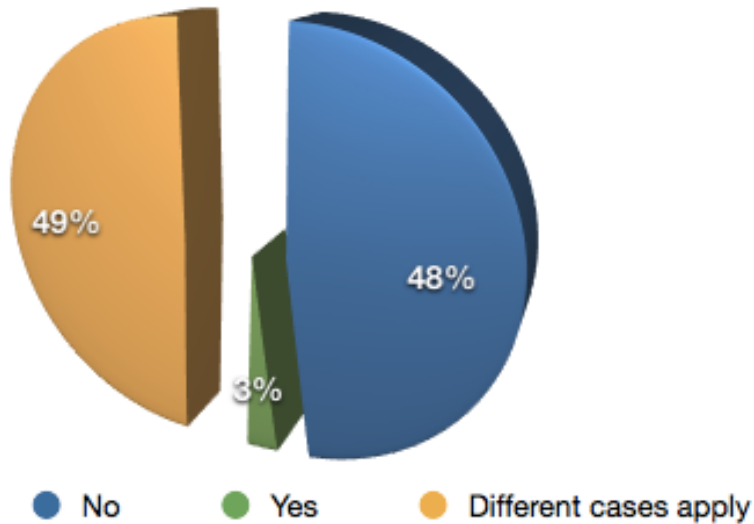
6) Business integrity

Managers and sales staffs are allowed to offer benefits to third parties in order to obtain business advantages?

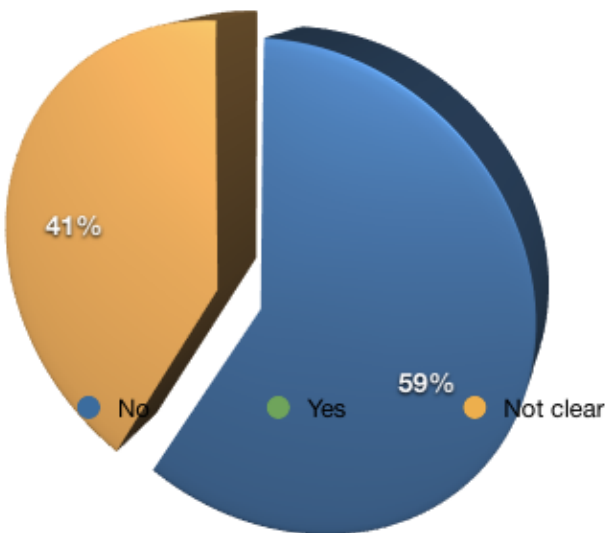
Transparency compliance policies and anti-corruption policies are only guidelines?

There is a limit to corporate gift and charitable contributions?

Benefit offerings.



Anty corruption policies are only a guideline?



L'ultima domanda e' legata piu' che alla gestione del personale a verificare il livello di lotta alla corruzione e di integrita' che le linee guida del CSR promuovono. L'inserimento di questa domanda esattamente alla fine e' utile come strumento di verifica di come le aziende rispondono a questo questionario, in quanto la stessa domanda e' stata posta dalla camera di commercio del Benelux in un

tool-kit reso disponibile a tutte le loro JV presenti nel territorio del bacino del delta dello Yangzte ed alle aziende cinesi, nella stessa area geografica, che ne abbiano fatto richiesta. Una successiva verifica, su di un campione di aziende maggiore, da parte della Camera di Commercio del Benelux di Shanghai, ha portato a risultati del tutto simili a quelli esperiti alla fine della raccolta dati del questionario. La similitudine dei dati presentati nell'ultima domanda lascia trasparire come per il caso del job hopping anche la lotta alla corruzione ed alle cosiddette “*bad practices*” sia all'ordine del giorno, ma non sia ancora chiaro che tipo di modalita' usare per affrontare il problema in essere.

6.2 RISULTATI. Confronto dei risultati con il modello Wenlong – Siggelkow.

Utilizzando i risultati ottenuti dalle risposte al questionario all'interno dei parametri del modello Wenlong – Siggelkow si rende evidente come vi sia ancora un notevole spazio di ricerca per lo studio dell'efficienza della cittadinanza d'impresa lasciato da colmare, in particolar modo per quanto concerne il rapporto con la gestione delle risorse umane. L'applicazione del CSR nelle economie dei paesi del BRICS e della Cina in particolar modo mette in luce talune problematiche del tutto sottovalutate nei paesi ad economie gia' sviluppate. In *job hopping* ne e' un chiaro esempio, in quanto il problema affligge le organizzazioni che spaziano dal Brasile, all'India sino alla Cina e non piu' come in passato solo la California del miracolo della *.com economy*. Appare chiaro come l'applicazione del CSR sia ancora frammentaria ed al piu' legata a politiche di facciata e non legate ad una intenzione di apportarne modifiche incisive all'interno dell'organizzazione. Si assiste quindi a fenomeni che interessano i processi periferici senza addentrarsi in quelli maggiormente strutturati e piu' sensibili ai cambiamenti, ovvero i processi centrali. Attualmente il ritorno delle aziende di stato sulla scena economica interna ed internazionale cinese e' attribuibile agli ultimi 20 anni di riforme ed una situazione contingente di crisi del mercato globale che ha riportato in auge il controllo diretto dello stato sulla produzione ed il commercio. Citando Li Rongrong⁸⁷, ex-presidente della Commissione Amministrativa per la Supervisione sui Beni di Stato (SASAC), la riforma delle aziende di stato e l'utilizzo della cittadinanza d'impresa ha portato ad una aumento contestuale dei benefici dei lavoratori innalzando non solo la qualita' della produzione, ma migliorando anche le condizioni lavorative. Nel 2011 si puo' considerare completata la politica di ristrutturazione avviata nel 1997, il cosiddetto “*zhuada fangxiao*” (accorpate i grossi abbandonando i piccoli). Il risultato delle interviste, invece, lascia presagire come l'applicazione del CSR sia ancora all'inizio e necessiti di una maggior spinta da

⁸⁷ Li Rongrong (2003) People's Daily, Beijing 22 may 2003.

parte di Pechino per una verifica della corretta implementazione nella compagine organizzativa statale e privata. Le spinte del mercato globale, ora in crisi ed in continua necessita' dei capitali cinesi, non sono piu' sufficienti a garantire una supervisione su quanto accade all'interno del mercato cinese del lavoro . Lo spettro dell'instabilita' sociale e la necessita' di promuovere i consumi interni, con molta probabilita' sono i nuovi *driver* che porteranno Pechino a migliorare le condizioni lavorative. Rispetto alle ristrutturazioni aziendali avviate nel 1993, nel 1998 e nel 2003 (con un totale di 50 milioni di lavoratori licenziati dalle aziende di stato) attualmente non sono piu' il lavoratori di stato a pagare il prezzo dell'ammodernamento del sistema economico produttivo. In questo contesto il CSR ha gia' dimostrato di avere ricadute positive sui processi di contrattazione collettiva , nella gestione delle dispute lavorative ed in conclusione nel miglioramento della societa'. Al contrario non vi e' ancora la percezione che il CSR possa giovare allo sviluppo organizzativo aziendale senza dover ricadere pesantemente sul bilancio. Il questionario ben esprime come la maggior parte delle aziende intervistate abbia attuato delle politiche di responsabilita' sociale che variano dall'adozione di linee guida interne sino ad una maggior vicinanza agli standard internazionali; ma non vi e' una chiara tendenza all'inserimento nei processi centrali della gestione organizzativa del CSR. Come gia' presentato da Lockett⁸⁸ nella sua ricerca empirica sulla presenza del CSR in ambito aziendale, anche in Cina le maggiori ricerche accademiche hanno mostrato il CSR nell'ottica della protezione ambientale e delle condizioni dell'ambiente di lavoro, tralasciando lo sviluppo organizzativo ed in particolar modo la verifica dell'efficacia dei programmi messi in atto.

Nonostante cio' il questionario segnala un trend ben preciso in merito al cambiamento in atto nei processi di cittadinanza d'impresa in essere sul territorio della Repubblica Popolare Cinese. Nell'ultimo decennio le riforme economiche cinesi sono state rivolte ad un incremento esponenziale del benessere, scelta necessaria visto il punto di partenza del paese. La Cina, in questo frangente, ha dimostrato di sapere, prima nella storia, togliere dalla poverta' milioni dei cittadini in un lasso di tempo assolutamente breve. Ma e' come se questa tendenza fosse ad un certo punto sfuggita di mano ed il valore dato all'arricchimento personale, superando i valori del comunismo maoista, ancora presenti in alcune aree del paese, sia diventato un fattore di disuguaglianza insostenibile. Ora la nuova mossa di Pechino e' il tentativo di un riequilibrio anche appoggiandosi ad un ritorno all'etica confuciana, in realta' probabilmente mai cancellata, con il suo obiettivo di sviluppo armonico.

⁸⁸ Lockett A, Moon J, Visser W (2006). Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence. *J. Manage. Stud.*, 43(1): 115-136.

In questo quadro il CSR ed in particolar modo l'applicazione in un contesto di sviluppo organizzativo puo' servire a bilanciare la spinta all'arricchimento personale con un rinnovato slancio verso una diffusione più ampia di alcuni principi morali.

Vi e' ancora molta confusione in Cina su quale sia il campo d'azione del CSR. Nonostante le autorità centrali abbiano dimostrato un crescente interesse nelle responsabilità sociali d'impresa, le ultime risposte al questionario, lasciano presagire come la capacità delle aziende cinesi nel comprendere ed assorbire il CSR siano ancora circoscritte ad un'area estremamente limitata. E' comune a tutte le aziende intervistate che il problema della ristrutturazione dei processi organizzativi centrali sia una operazione costosa e che vi sia una carenza di managers capaci di poter portare a termine il compito assegnato. Ne deriva che il modello dell'affiancamento descritto da Wenlong, ben si addice per quelle aziende anche di stato, che non possono mettere in gioco delle proprie risorse per poter portare a termine una ristrutturazione organizzativa ma hanno la necessita' delle expertise di consulenti esterni.

7 CONCLUSIONI.

7.1 INTERVISTE.

Nelle interviste sottoposte ad alcune delle aziende che hanno risposto al questionario e' stato espressamente chiesto come la cittadinanza d'impresa sia uno strumento effettivo nel permettere una migliore *retention* del personale. Partendo dall'esempio piu' eclatante, quello del fondo sovrano cinese, il China Investment Corporation meglio conosciuto come CIC, che rappresenta la parte piu' avanzata del settore finanziario del paese, la risposta e' stata diretta e molto semplice: non vi e' nessuna politica di CSR orientata a mantenere i propri talenti. Il CIC, secondo il modello Siggelkow Wenlong presenta solo dei processi periferici di CSR ed il driver principale per la *retention* dei talenti e' costituito dalla leva salariale e dai bonus di fine anno.

Secondo la dirigenza del Fondo Sovrano cinese, l'azione a lungo termine dei diversi fondi nazionali avrebbe la possibilità di contribuire a uno sviluppo sostenibile della società, favorendo un riassetamento del sistema economico globale in cui si producono prodotti e servizi realmente necessari, riducendo il tasso di disoccupazione e, in ultima analisi, divenendo il motore del progresso

economico globale. Lo sviluppo sostenibile a lungo termine, propugnato dal CIC, ha dei fattori di CSR che si rispecchiano nella ricerca di una crescita che, pur rientrando nei criteri di profitto prefissi, non comprometta la possibilità delle future generazioni di raggiungere i propri obiettivi. Al contrario, l'operato di fondi sovrani al di fuori di un controllo da parte degli stati che ne subiscono l'investimento e di chiare regole internazionali può potenzialmente infliggere enormi danni alle comunità e all'ambiente.

Nonostante i processi di deterritorializzazione messi in atto dalla globalizzazione economica siano ancora in essere, i protagonisti sono cambiati, passando dal settore privato a quello pubblico. In questo panorama, la cosiddetta *triple bottom line*, coniata da John Elkington nel 1998 per sottolineare come nel mondo degli affari non vi siano solo valori economici ma anche ambientali ed etici, è applicabile anche al CIC. Risulta pertanto già chiaro come la ricerca di profitti a breve termine si ottenga a spese di uno sviluppo sostenibile sul lungo periodo.

Partendo dalla natura intrinseca del fondo sovrano, in cui la segretezza dei movimenti costituisce uno dei vincoli chiave dell'operato, si può notare come questo risulti in sostanziale contrasto con la cittadinanza d'impresa. Per quanto concerne il CIC, entra nuovamente in gioco la dualità delle dichiarazioni del proprio chairman, Lou Jiwei sulla completa trasparenza del fondo e su quanto imposto da Pechino in termini di sicurezza nazionale. Tra chi si occupa di responsabilità sociale d'impresa, vi è una percezione negativa dell'operato dei fondi sovrani, ad eccezione del fondo sovrano norvegese che fa' del CSR un proprio punto d'onore. L'impatto delle operazioni di questi fondi è causa di preoccupazione non solo per la mole di capitali in gioco, ma anche per la difficoltà nel responsabilizzare uno Stato sovrano nei confronti di politiche sociali, ambientali e di sviluppo sostenibile relative ai paesi in cui investe. Se già in passato risultava arduo definire una linea comune di comportamento etico a livello globale per le aziende private, oggi risulta ancora più difficile enunciare delle linee guida a livello internazionale, cui interi paesi aventi già una propria etica d'affari debbano obbedire.

Tornando a focalizzare l'attenzione sulla gestione delle risorse umane, nella intervista condotta presso il CIC⁸⁹ e' risultato chiaro come per il fondo sovrano sia imperativo mantenere una politica di costante attrazione dei talenti e la loro conseguente *retention*. Tra le modalita' di retention

⁸⁹ Arduino A., (2009) Il Fondo Sovrano Cinese. ObarraO Ed.

essenzialmente basate su congrui bonus annuali e progressioni di carriera e corsi di formazione all'estero, non compare in alcun modo un accenno alla cittadinanza d'impresa.

In una posizione intermedia tra una marginale attenzione al CSR per la *retention* del personale rappresentata dal CIC ed un utilizzo ragionato del medesimo da parte del gruppo Alibaba.com, vi e' il colosso delle telecomunicazioni cinesi Huawei. All'interno del territorio della Repubblica Popolare Cinese Huawei presenta una certa attenzione alla cittadinanza d'impresa, ma la pratica e' rivolta essenzialmente ad un affiancamento del CSR alle procedure periferiche. Al contrario in Europa ed in Italia nella fattispecie vi e' un vivo interesse alla cittadinanza d'impresa al punto che i processi centrali sono stati modificati per dare maggior spazio al CSR. Da Huawei Italia si ha la conferma che non solo la cittadinanza d'impresa sia uno strumento utile per essere a contatto con le esigenze degli stakeholders e per attenuare le paure legate ad un investimento cinese all'estero, ma anche che la responsabilita' sociale d'impresa serve come strumento di coesione e mantenimento stabile delle risorse umane. La molteplicita' dei comportamenti di cittadinanza d'impresa operati da Huawei nei propri investimenti esteri ed in patria dimostra comunque come le condizioni locali tendano ad influenzare maggiormente le azioni delle imprese cinesi che non una visione globale del mercato. Inoltre l'efficienza nella retention verificata nel caso di Huawei Italia e' imputabile anche ad un importante fattore endogeno, il 70% dei 400 dipendenti di Huawei e' italiano. Al contrario di quanto accade in Cina, non solo per la crisi dell'impiego che contraddistingue l'Europa nell'ultimo triennio, l'Italia non ha mai dimostrato una spiccata tendenza al *job hopping* come per le economie statunitensi e cinesi.

Infine il caso Alibaba.com e' quello che piu' conferma come un'organizzazione che nasce con i criteri della responsabilita' sociale codificati all'interno della propria struttura puo' ottenere risultati ottimali nella *retention* del personale. Pur essendo l'ICT un settore ad elevato turn over del personale, in media 35% annuo per le aziende del settore su impiegati con piu' di due anni di anzianita', (per il primo anno si supera il 56%)⁹⁰ Alibaba.com e' riuscita ad abbassare alla soglia del 15% il turn over dei colletti bianchi e persino al disotto del 10% quello dei cosiddetti "talenti fondamentali" ovvero gli ingegneri informatici con un'esperienza superiore ai cinque anni di lavoro. In ambienti lavorativi della vecchia Europa un ingegnere con cinque anni di esperienza lavorativa e' ancora considerato come figura professionale "junior" mentre in economie in continua crescita come quella cinese ed indiana ove non vi sono precedenti generazioni di ingegneri, cinque anni di lavorativi sono considerati gia' un

⁹⁰ China Statistical Yearbook 2010, National Bureau of Statistic, Beijing.

bagaglio esperienziale di tutto rispetto. In questo contesto del tutto particolare delle economie dei paesi del BRICS, l'azione di Alibaba.com in termini di CSR ha dato segni di efficacia non solo nella *retention* del personale ma anche nell'abbattimento dei costi. Essendo le risorse umane del gruppo motivate dalla propensione aziendale alla cittadinanza d'impresa ed ispirate da un leader carismatico si ha una propensione a rimanere in azienda in cui i confini tra la vita lavorativa e quella personale sono sempre piu' assottigliati ed impercipienti. Il contributo alle politiche locali di protezione ambientale e la partecipazione degli impiegati ad attivita' extra lavorative permette di sentirsi maggiormente facenti parte di un gruppo i cui valori sono apprezzati e rispettati dalla comunita'. Il lavorare per Alibaba.com, per i giovani, costituisce un elemento di valore non monetario di tutto rispetto non riscontrabile nelle controparti statali.

Conclusioni.

Le linee guida del 12° Piano Quinquennale per lo Sviluppo Economico e Sociale della Repubblica Popolare Cinese, ratificato nel marzo 2011, esprimono la necessita' di una crescita del PIL bilanciata da una equa redistribuzione della ricchezza. Lo stesso sviluppo del mercato del lavoro interno e' contraddistinto da una mobilita' delle risorse umane tutt'altro che bilanciata. Partendo dalla distribuzione dei salari non equanime, sino ad arrivare a differenti situazioni legate alla qualita' delle condizioni di lavoro, il 12 Piano Quinquennale prevede l'introduzione nelle pratiche di sviluppo organizzativo e concetti propri delle responsabilita' sociali d'impresa. Lo stato ritorna prepotentemente all'interno della compagine organizzativa aziendale, ma ci ritorna con mutate filosofie ed intendimenti. E' inoltre interessante notare che la causa stessa di questo ritorno viene giustificata con la necessita' di non lasciare totale mano libera alle imprese private che, animate esclusivamente da interessi personali, rischiano di portare lo sviluppo verso un divario incolmabile, oltre che verso crisi di crescita come nel modello occidentale.

Le linee guida tracciate dal Presidente Hu prevedono "una societa' armoniosa" contraddistinta da una "crescita diffusa" in cui la cittadinanza d'impresa gioca un ruolo cardine nell'avvicinamento tra gli estremi della forbice salariale. In termini pratici, sia per le aziende cinesi ed ancor piu' per gli investimenti diretti esteri, la gestione delle risorse umane e' ora caratterizzata da un aumento dei costi operativi, a partire dagli aumenti salariali obbligatori sino alle tasse per la contribuzione al welfare e per la protezione ambientale. Anche in questo caso la causa e' una presa di coscienza precisa

dell'impossibilità di non agire una seria e coerente politica di welfare che sani una situazione insostenibile sia relativamente all'assistenza sanitaria e, forse ancor più in relazione all'invecchiamento di cui è protagonista per scelta la società cinese, alla previdenza sociale. In termini teorici, il mondo accademico cinese ha iniziato a recuperare i concetti chiave della responsabilità sociale d'impresa facendo propria la necessità che l'azienda prenda in carico i problemi sociali ed ambientali in cui è inserita. Rivisitando concettualmente la definizione di cittadinanza d'impresa di stampo anglosassone ed il concetto chiave di *stakeholder*, le aziende di stato cinesi hanno iniziato a orientarsi verso comportamenti socialmente responsabili con risultati differenti sia per settore produttivo che per localizzazione geografica. Focalizzando lo studio sulla gestione delle risorse umane, si è dedotto dal questionario e dalle interviste che gli alfieri della cittadinanza d'impresa cinese sono quelle società che hanno investito nei paesi OECD e quelle legate al mondo dell'informatica e delle telecomunicazioni. Altri due fattori distintivi della matrice cinese nel campo delle responsabilità sociali d'impresa sono ascrivibili all'età media della forza lavoro, in cui ad una più giovane età (25-33) si riscontra una maggiore attitudine verso i problemi ambientali e sociali, ed alla necessità di avere un leader illuminato che guidi i processi di CSR all'interno dell'azienda. L'applicazione del modello Siggelkow – Wenlong ha confermato i risultati empirici del questionario in cui si deduce come una azienda che viene costruita sin dall'inizio sulle basi della cittadinanza d'impresa, abbia la possibilità di mantenere un tasso di *retention* delle proprie risorse umane ben più alto che nelle controparti che operano politiche di CSR di sola immagine.

Le interviste hanno ulteriormente ribadito come le variabili geografiche che contraddistinguono la Cina dall'Europa nella connotazione dei concetti etici, necessitino di una localizzazione culturale. Nelle ricerche cinesi più aggiornate si sottolinea come la definizione di sviluppo organizzativo e *retention* debba essere rinnovata con una chiave di lettura legata al "socialismo di mercato". Nelle interviste è spesso risultato come la traduzione dall'inglese al cinese dei concetti base del CSR non garantisca un automatico inserimento all'interno delle metodologie operative aziendali. È questo un tema diffuso, e già abbondantemente dimostrato, che nel passaggio tra lingue fonetiche e lingue scritte basate sull'utilizzo di caratteri vi sia una difficoltà di base nello spiegare le idee e concetti innovativi avulsi da pratiche ricorrenti e socialmente riconosciute.

Dal 2004 sino ad oggi, il CSR ha incrementato il proprio posizionamento sia presso le aziende cinesi dal punto di vista operativo, nonché nelle principali università relativamente a studi e

ricerche. Parte della ragione legata a questo incremento e' da imputarsi alla struttura stessa della economia cinese legata ai repentini e profondi cambiamenti che hanno caratterizzato la storia del Paese. Al di là di ogni singolo elemento nella gestione del personale nelle imprese cinesi, esiste un problema enorme che li circonda e li sovrasta: quello della *retention*. Risulta indubbio per ogni teoria di sviluppo organizzativo la necessita' di far maturare e di mantenere talenti e figure chiave all'interno della struttura del personale di ogni impresa. La crescita tumultuosa che ha caratterizzato l'economia cinese degli ultimi 30 anni ha creato una anomalia di fondo di cui si ha traccia in passato solo in un periodo temporale ridotto ed in un'area geografica circoscritta, quella della Silicon Valley in California, durante il boom dell'economia delle societa' ".com". La volontà di cambiare lavoro per un incremento minimo del proprio salario è sempre stato un problema nelle aziende cinesi a partire dalla politica di apertura delle zone di sviluppo economico preferenziale attuata dalla fine degli anni '80. Allora il problema era legato quasi esclusivamente ai colletti blu ed un mercato del lavoro localizzato alle sole zone costiere della Cina, dal bacino dello Yangtze (la municipalita' di Shanghai e le provincie dello Jiangsu e dello Zhejiang) e il bacino del fiume delle Perle (provincia dello Guangdong). Dagli anni '90 con un incremento esponenziale degli investimenti diretti esteri da parte di aziende straniere, la Cina riceve un flusso di capitali e trasferimenti di expertise e tecnologie, primo al mondo. Questo periodo e' caratterizzato dalla richiesta di segmenti manageriali intermedi locali da affiancare alla crescente comunita' di managers espatriati. Alla continua richiesta di colletti blu che cambiano impiego con cadenza semestrale si affianca una carenza di colletti bianchi il cui "salto" tra posti di lavoro differenti e' ancora piu' breve. L'apertura quotidiana di nuove aziende straniere in Cina a partire dalla fine degli anni novanta ha portato in realta' urbane come Shanghai a vedere presenti tutte le societa' dell'elenco Fortune 500, dagli uffici di rappresentanza sino a realta' produttive ed al recente trend dei *regional headquarters* (dal 2005). Il numero sempre crescente di nuove aziende ha creato una domanda di personale qualificato difficilmente colmabile, date le ristrettezze contingenti alla realta' cinese. Ne e' derivato un pericoloso eccesso di offerta di lavoro che perdura tutt'oggi nonostante la crisi economica globale. Dieci anni di "job hopping" hanno creato un eccesso di aspettative in tutti i segmenti del personale, permettendo non solo ai manager, ma anche a figure impiegate intermedie ed addirittura agli operai non specializzati di poter saltare da un lavoro ad un altro con una retribuzione maggiore nell'arco di pochi mesi. L'elevato turnover del personale ha innalzato non solo i costi operativi delle aziende, ma ha iniziato ad erodere la stabilita' del modello di sviluppo cinese, creando una carenza endemica di competenze che non riescono ad aggiornarsi od addirittura ad accrescere il proprio bagaglio esperienziale. La pausa del "job hopping" durante la crisi economica a cavallo del 2008 -

2009 e' stata breve grazie allo stimolo fiscale che ha permesso alla Cina di uscire in tempi brevi dalla recessione. Con la ripresa produttiva orientata ora al mercato interno, la Cina ha ripreso ad attrarre capitali ed investimenti diretti, riattivando cosi' il trend al *job hopping*.

Il mercato del lavoro ha riiniziato a contendersi le persone, generando un nuovo scompenso nel rapporto domanda offerta. Inoltre, dato il basso tempo di impiego del personale, le aziende faticano a costruire una cultura d'impresa specifica e con un tratto di diversità, preconditione affinché strumenti quali il CSR siano applicabili con successo.

Dal punto di vista quantitativo, quindi, i dati ricavati dal questionario possono essere spiegati con la compresenza di una situazione di persistente eccedenza di manodopera a livelli operai con bassa qualificazione, ed una domanda crescente da parte delle aziende di professionalità e competenze, alcune delle quali praticamente sconosciute nel territorio cinese solo fino a circa quindici anni fa. Da un punto di vista generale la situazione non sembra risolvibile in tempi brevi, anzi subito dopo la crisi del 2008 è destinata a peggiorare visto che non accennano a diminuire le tendenze all'investimento straniero e che il mercato interno ha molti spazi di occupazione. La tendenza al *job hopping* non potrà che essere esasperata ed il CSR e' evidentemente una soluzione alternativa alla semplice leva salariale che ha da tempo dimostrato i propri limiti. A questo scenario già complesso si assommano i problemi generati da una economia globalizzata ad alto valore tecnologico che impone un costante aggiornamento del personale.

Come piu' volte sottolineato nella ricerca, la *retention* costituisce un elemento critico nella gestione del personale in tutti i contesti. Il tema è diventato sempre più importante nella letteratura e nella pratica manageriale ed anche in Cina si e' giunti alla consapevolezza che le persone costituiscono una risorsa critica nel raggiungimento degli obiettivi. La criticità è tanto maggiore quando è difficile trovare persone adatte, ovvero in situazioni di piena occupazione, oppure quando le competenze richieste sono particolari, di nicchia, o con un elevato grado di specializzazione. A questo si aggiunge che l'equilibrio organizzativo di integrazione tra le diverse parti dell'azienda e tra le persone che la compongono, si raggiunge consolidando lentamente una cultura comune che diventa elemento caratterizzante. Da queste premesse si coglie quanto la propensione delle persone a cambiare rapidamente lavoro sia una problematica di primaria importanza. Il *job hopping* nelle aziende di stato e non solo in quelle private costituisce una grave incertezza e si delinea in netto contrasto con le necessita' di "societa' armoniosa" previste dai piani quinquennali di Pechino.

L'utilizzo del modello di Siggelkow per analizzare l'interazione tra i processi di CSR applicati al centro od alla periferia dei processi organizzativi aziendali ha permesso di quantificare come parziali modifiche dei processi periferici non sono altro che tentativi di presentare al pubblico ed ai media una facciata accattivante relativamente ad un tema ad elevata sensibilità sociale.

Come ormai ampiamente sottolineato, viceversa, solamente con la modifica dei processi centrali si possono avere dei risultati concreti e duraturi. Sono quindi i leader all'interno dell'organizzazione ad avere il compito di modificare tali processi e di trasmettere con il loro operato ed esempio la necessita' di implementare tali politiche. Nell'ambito delle aziende statali il cambiamento dei processi centrali puo' avvenire tramite l'imposizione dall'alto verso da il basso dei nuovi regolamenti d'impresa da parte di Pechino. In questo caso, evidentemente, per una reale applicazione è necessario anche che un leader se ne faccia carico non solo in modo burocratico e formale, ma esprimendo un'adesione che sia in primo luogo valoriale ed esplicita.

Mentre, per le imprese private, come si desume dal questionario, i concetti di CSR sono ancora percepiti come un costo aggiuntivo, spesso inutile. Secondo Siggelkow i cambiamenti in chiave CSR da implementarsi all'interno dei processi centrali sono sicuramente fonte di attrito all'interno dell'organizzazione. In questo contesto il *trade-off* tra maggior stabilità' nella *retention* del personale rispetto agli svantaggi creati dal cambiamento di processi interni e' ancora percepito come un inutile consumo di risorse economiche e temporali, tema peraltro che viene ampiamente condiviso in molte realtà occidentali soprattutto di medie e piccole dimensioni. Ne consegue che solamente nelle imprese che nascono con un dipartimento di CSR con un proprio budget ed una propria posizione ben definita all'interno della struttura organizzativa, possono portare a termine una efficace politica di *retention* del personale. Come successivamente dimostrato dal Wenlong, il cambiamento all'interno della struttura organizzativa deve essere facilitato da leader che abbiano ben presente le idee relative alla responsabilità sociale d'impresa e fungano quindi da catalizzatori dei processi di cambiamento. Una volta che tutti questi fattori siano presenti all'interno dell'organizzazione risulta possibile effettuare effettive politiche di CSR. Uno dei risultati a questo punto e' quello di creare un ambiente lavorativo di migliore qualità non solo nel rispetto delle nuove normative di sicurezza e salubrità' che si trovano all'interno della legge sul lavoro implementata nel 2007 nella Repubblica Popolare Cinese, ma anche gratificante relativamente ai valori condivisi dall'individuo, dal gruppo e dall'azienda (McKinsey

Global Survey Results, 2009)⁹¹. Non a caso sono i giovani della fascia lavorativa tra i 20 ed i 33 anni che meglio si identificano con quelle imprese che applicano quotidianamente il CSR ed utilizzano una scala di valori condivisa dal proprio gruppo di appartenenza. E' possibile infine affermare che la responsabilita' sociale d'azienda possa contribuire a favorire una maggiore *retention* dei talenti e del personale all'interno dell'impresa, ma solo a patto che vi siano delle specifiche condizioni ovvero una presenza a livello di processi centrali del CSR ed una volonta' dei management di perseguire tali cambiamenti.

Fatte salve queste condizioni e' quindi possibile inserire a pieno titolo la responsabilita' sociale d'impresa negli strumenti non remunerativi per la *retention* dei talenti. In Cina piu' che in ogni altro contesto organizzativo, e' stato dimostrato come le leve fiscali non solo non riescono a fidelizzare il proprio personale ma creano un circolo vizioso e controproducente costringendo l'azienda a seguire un iter di aumenti salariali non giustificabili dalle esigenze produttive e di mercato. Gli elementi di motivazione qualitativa, non strettamente connessi alla dimensione economica,⁹² che da tempo sono utilizzati con successo in Cina da molte multinazionali ed anche locali possono ora avvalersi anche del CSR ampliando cosi' il contesto motivazionale anche a fattori esterni all'organizzazione, fattori che spaziano dall'ambiente alla societa' civile. Numerosi studi hanno confermato come per chi abbia gia' raggiunto un salario minimo soddisfacente alcuni motivatori di carattere non finanziario, possano risultare piu' efficaci che non un ulteriore aumento salariale in denaro. Nell'ultimo decennio, ed in particolar modo per le societa' multinazionali, tra gli strumenti utilizzati vi sono stati i percorsi di carriera interni legati ad un percorso formativo, sino ad arrivare alla scuola per i figli dei dipendenti: questi hanno dimostrato un buon livello di successo nella *retention* dei talenti. Oggi ad essi e' possibile aggiungere la cittadinanza d'impresa. E' stato dimostrato come innalzamenti salariali una tantum e bonus in denaro possono garantire la "fedelta' aziendale" solo per un periodo limitato di tempo. Al contrario i motivatori non finanziari possono generare rendite sul lungo termine ed una corretta applicazione della cittadinanza d'impresa ha la possibilita' di creare dei processi di sviluppo organizzativo tali da garantire una maggiore stabilita' all'azienda e nel contempo permettere ai

⁹¹ McKinsey Global Survey Results (2009) "Economic Conditions Snapshot" mckinseyquarterly.com, June 2009.

⁹² John Gibbons (2006) "Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications," Conference Board. McKinsey Quarterly 2009.

dipendenti di sviluppare un bagaglio di esperienze che sino ad ora in *job hopping* non ha permesso di accumulare.

Il tema della *retention*, come più volte sottolineato, può essere un sintomo di uno scollegamento tra la dimensione politica e sociale, che manifesta la contraddizione di una forbice salariale allargatasi a dismisura, e quella aziendale, dove mette in luce la necessità di articolare un rapporto con le persone che vada al di là della transazione economica, essenziale nella prima fase dello sviluppo della Repubblica Popolare cinese, ma che inizia a costruire delle reti di senso che favoriscano la coesione sociale.

In questo senso, la tesi che si vuole sostenere, è che il contributo che il CSR può dare alla *retention*, si pone esattamente all'interno degli obiettivi che il paese si prefigge rendendo gli auspici dichiarati possibili di realizzazione.

Dal punto di vista dell'impresa, inoltre, l'implementazione di queste politiche di cittadinanza, con uno sguardo particolare rivolto al personale, possono tradursi in un risparmio economico di tutto interesse.

Nel contempo lo stesso governo cinese prende particolarmente in considerazione tutte quelle politiche che possano calmare la crescente pressione che si sta' accumulando presso le zone rurali meno abbienti.

Sempre facendo riferimento alla letteratura corrente relativa gestione delle risorse umane, si riconferma come le sfide che ogni giorno una organizzazione aziendale si trova ad intraprendere siano legate anche a precisi stili di leadership. Dalla *retention* dei migliori talenti sino ad arrivare a limitare i danni economici dei turn over stagionali, sia e' dedotto come la responsabilità sociale d'azienda possa giocare un ruolo chiave e di come in Cina lo stato sia in possesso delle capacita' e dei mezzi per apportare tali cambiamenti. Nel contempo come si e' evinto per i rimanenti modelli di Wenlong non legati al "*born CSR*", come le organizzazioni, ed in particolar modo quelle statali, come un management maggiormente legato a tradizioni precorse ed a modelli organizzativi fissati nel tempo, vi sia una mancanza di motivazione del personale da parte dei leader e di come il *job hopping* sia affrontato solamente con l'erogazione di bonus in denaro come unico incentivo.

In ogni caso, come la ricerca dimostra, le imprese cinesi hanno iniziato a prendere in considerazione i benefici derivanti dall'applicazione del CSR all'interno del proprio tessuto

organizzativo, comprendendo come l'attrazione e la *retention* di talenti puo' essere resa maggiormente funzionale se associata agli obiettivi del CSR ed all'interazione tra azienda e stakeholders.

Come sottolineato, per arrivare al successo dell'implementazione del CSR nei processi centrali all'organizzazione vi la necessita', oltre di un mutamento dello stile di leadership di vertice, di coinvolgere in modo più preciso il management intermedio il cui compito e' quello di trasmettere le direttive della cittadinanza d'impresa e motivare tutte le presone rendendole partecipi di questa nuova strategia. La sfida che le imprese di stato e private cinesi si trovano ora ad affrontare sono legate alle necessarie trasformazioni che passano dai processi periferici a quelli centrali sino ad una completa trasformazione dell'organizzazioni in cui la cittadinanza d'impresa non e' dissociata dal resto dei sistemi organizzativi e dalle attivita' dell'azienda. Per poter crescere anche sui mercati esteri le aziende cinesi hanno sempre piu' la necessita' di mantenere all'interno l'esperienza accumulata dalle proprie risorse umane.

Per concludere e' utile ribadire come nell'ambito dell'evoluzione e dell'applicazione delle teorie legate alla cittadinanza d'impresa si riscontra ancora una applicazione frammentaria ed una totale mancanza di analisi dell'efficacia dei modelli implementati⁹³. Le teorie di sviluppo organizzativo di Yuan, Bao e Verbenke⁹⁴ incentrate sulla tesi "centro – periferia" di Siggelkow (2001,2002)⁹⁵ ed utilizzate in questo lavoro hanno permesso di appurare come l'integrazione delle iniziative di responsabilità sociali d'azienda in Cina, sia ancora agli albori del proprio sviluppo. Sia il questionario che le interviste hanno sottolineato come la maggior parte delle aziende tendano ad attuare cambiamenti nei propri processi periferici e non centrali. La comunicazione mediatica dell'adesione al CSR nel volere attuare un comportamento responsabile nei confronti degli stakeholder ed anche una eventuale allocazione di budget per raggiungere gli obiettivi comunicati, non equivale automaticamente a raggiungere un risultato duraturo. La ricerca sino canadese sopracitata ha portato alla luce come vi sia ancora una mancanza di attenzione alla gestione dei processi di cittadinanza d'impresa all'interno dell'organizzazione aziendale. Come dimostrato dal caso Huawei Italia rispetto a Huawei Africa, spesso accade che vi siano processi di cittadinanza d'impresa separati ed addirittura avulsi da una regia comune. Nonostante la volonta' di Pechino di attuare uno sviluppo socialmente responsabile ed armonioso, bisogna prendere in considerazione come nelle aziende ed in particolare nei

⁹³Yuan Wenlong , Bao Yongjian, Alain Verbeke, Journal of Business Ethics (2011) 101:75-92

⁹⁴ Ibidem

⁹⁵Siggelkow, N.: 2001, 'Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne', Academy of Management Journal 44, 838–857;Siggelkow, N.: 2002, 'Evolution Toward Fit', Administrative Science Quarterly 47, 125–159.

grossi gruppi statali vi siano una serie di processi organizzativi centrali non suscettibili a repentini cambiamenti. Il rapporto tra elementi centrali ed elementi periferici e' un rapporto dinamico in cui le parti centrali dell'organizzazione tendono a resistere al cambiamento al fine di preservare lo status quo organizzativo, mentre i processi periferici possono essere soggetti a cambiamenti radicali senza influenzare profondamente lo sviluppo organizzativo.

Nell'ambito della *retention* del personale, piu' un'azienda e' grande ed ha una propria storia ed un insieme di valori sedimentati all'interno della propria organizzazione piu' e' necessario puntare sui cambiamenti delle modalita' organizzative periferiche che risultano piu' sensibili ad evoluzioni e cambiamenti. L'applicazione all'interno dello sviluppo organizzativo della teoria "centro – periferia", ha permesso di catalogare e di valutare l'efficacia della cittadinanza d'impresa adottata dalle aziende cinesi. La quasi totalita' delle imprese cinesi appartenenti all'elenco Fortune 500 aderiscono al CSR, ma vi e' una discrasia tra le iniziative previste dai codici comportamentali cui esse aderiscono ed l'efficacia delle applicazioni. Ne consegue che solo una parte assai ridotta ha utilizzato efficacemente i proprio sforzi nella responsabilita' sociale d'impresa ed una parte ancora piu' ridotta, ha preso coscienza di come la cittadinanza d'impresa sia uno strumento utile per gestire le risorse umane contenendo i costi ed aumentando il livello di efficienza di tutta l'organizzazione.

Sintetizzando i risultati derivanti dall'approccio qualitativo e da quello quantitativo e' possibile delineare quali siano i punti chiave per una efficace applicazione della cittadinanza d'impresa, tenendo conto delle specificita' della matrice cinese e delle necessita' di *retention* del personale per le aziende operanti nella Repubblica Popolare Cinese. L'integrazione delle funzioni del CSR con quelle della gestione delle risorse umane puo' essere riassunta:

- 1 Creazione delle funzioni di CSR all'interno dei processi centrali di una nuova organizzazione o di nuovi processi periferici in una organizzazione gia' esistente, cui solo successivamente verranno affiancati dei nuovi processi centrali.
- 2 Comunicazione degli obiettivi e dei risultati del CSR nell'ambito dello sviluppo organizzativo e training del personale, in modo da consentire una partecipazione attiva ed una maggior identificazione con l'operato dell'azienda.
- 3 Coordinazione tra quanto espresso verticalmente da Pechino e quanto implementato dal management centrale sino a quello intermedio. Motivazione da parte del manager verso i propri collaboratori. Le

risorse umane, ad ogni livello, vengono rese partecipi alle attività, di CSR ed anche allo sviluppo dei programmi per la definizione degli stakeholders ed per le relazioni con i medesimi.

4 Valutazione dell'efficienza del CSR mediante un sistema trasparente e noto a tutte le risorse umane, con adeguati incentivi non monetari per il raggiungimento gli obiettivi comunicati.

L'applicazione di direttive che tengano conto dei quattro punti sopraesposti possono garantire, come dimostrato dai casi di successo presentati in questo lavoro, come la *retention* del personale generata dal CSR apporti non soltanto un risparmio economico per l'azienda, che non deve continuare a ricorrere a motivatori finanziari o riiniziare attività di training per i nuovi assunti, ma soprattutto un incremento della lealtà, dell'impegno e dell'attaccamento ai valori aziendali da parte dei dipendenti. La riduzione del *turn over* porta benefici a tutta la struttura organizzativa aziendale generando una maggiore stabilità nel tempo ed anche un maggior senso di sicurezza sullo sviluppo a lungo termine. La reputazione di una azienda che è considerata per la propria cittadinanza d'impresa da parte della società civile in cui è inserita non solo beneficia le possibilità di investimento e di penetrazione su mercati esteri ma anche la promozione del proprio marchio sul mercato interno cinese. Inoltre un *brand* socialmente situato porta i propri dipendenti ad essere maggiormente leali ed a identificarsi in esso grazie alle esternalità positive generate dal seguire un codice di responsabilità sociale. Le aziende cinesi che utilizzano il CSR per migliorare le condizioni di acquisizione e di *retention* di talenti sono ancora una minoranza ma è presagibile che la situazione sia in rapida evoluzione. Un ambiente di lavoro più consono alle esigenze della società civile, con caratteristiche cinesi, possa portare alla scelta di un datore di lavoro socialmente responsabile, rispetto ad un altro in cui non si percepiscono valori legati alla protezione ambientale ed al rispetto delle necessità degli stakeholder. Le organizzazioni tendono ad attrarre risorse umane che avvertono una comunanza di valori, come nel caso del gruppo Alibaba.com così come la *retention* è incrementata per quei dipendenti che hanno una comunanza di valori ed una motivazione a partecipare alla vita aziendale. Pertanto risulta finito il periodo della retorica in cui il solo parlare di responsabilità sociale d'impresa risultava sufficiente, le aziende cinesi interessate al mercato interno ed anche quelle legate agli investimenti esteri iniziano a percepire la necessità di operare efficientemente e sotto il costante scrutinio della società civile. Attuando politiche di CSR le aziende cinesi possono nello stesso tempo garantire uno degli aspetti primari delle funzioni di gestione delle risorse umane, il mantenimento e l'attrazione di talenti in un contesto altamente competitivo.

APPENDICE 1

QUESTIONARI VERSIONE INGLESE E CINESE

CSR –HRM SURVEY :

SECTIONS

A – RESPONSIBLE BUSINESS: Existence of CSR in the Company

B – CSR and HRM policies: Being Responsible to Workers

This questionnaire is anonymous, the data collected will be utilized for statistical purposes only, which will lead to a PhDs research and dissertation, it will not to conducts to any evaluation of the firms involved. In case that the Company will disclose the name, it is a voluntary admission that all the data related to the Company name can be used in association with the Company name. Any possible publications that will be connected to the PhD dissertation will require the formal disclosure to the company involved in the survey if their name will be mentioned in the papers. The PhD dissertation will be in Italian language only but the statistical data arising from the survey will be made available -upon request- in Italian, English and Chinese languages. The list of the Companies involved in the survey request has been made available thanks to the efforts of the EU Chamber of Commerce, China – Europe Forum Expo 2010, CSR China Network and Benelux Chamber of Commerce in China.

The aim of this survey is to understand if the current legal requirements and international guidelines of the Chinese international and domestic companies encourage them to be more socially and environmentally. Furthermore the survey will focus how and if a responsible HRM policy will have the chance to provide strategic long term advantages and benefits for the firm involved. The A section is aimed to define the current CSR practice and at which degree they differ from the local legal requirements. Moreover the first part is focused to underline not only the differences between CSR and application of national laws but also the interaction between international business environment and enterprise behavior. The B section takes a closer look on the role of CSR in the management of human resource. Meanwhile the main question is related to the fact that the increasing costs of CSR compliances will lead or not to a better long-term advantages?

A - RESPONSIBLE BUSINESS

1) Does your supply chain or business model require good business practices conduct?

CSR guidelines

CSR standards implementations

None of the above

2) International requirements

List which international companies that work as client/supplier expect to meet minimum moral code of conducts.

USA:

EUROPE:

ASIA:

3) Legal obligations and International standards

The Legal department or the HR department is in charge of the CSR?

It is necessary to go beyond legal obligations?

In the last two years CSR auditing and CSR have been provided?

4) It is more expensive to operate CSR policies than the required full legal compliance?

5) Use of local standards (Yiwu Standards or CAITEC ones) or international guidelines?

B- BEING RESPONSIBLE TO WORKERS

1) Is the HR Department engaged in CSR policies?

State the ratio between migrant workers and local workers.

2) Does the Company CSR strategic planning related to the employees aims to promote:

Lower staff turnover:

Higher productivity and staff commitment:

Higher level of employee happiness and less sick call:

Other:

3) Internal employee engagement monitoring

External auditors:

Anonymous questionnaires :

Group – individual interviews:

4) Strategic planning

How the data collected from the engagement monitoring will be analyzed and implemented in the CSR planning?

How to identify potential risks, define actions and measuring achievements?

5) Over time working.

Are migrant workers allowed to work more overtime even exceeding national limits?

6) Business integrity

Managers and sales staff are allowed to offer benefits to third parties in order to obtain business advantages?

Transparency compliance policies and anti-corruption policies are only guidelines?

There is a limit to corporate gift and charitable contributions?

问卷本问卷为匿名形式，所收集的资料将仅用于完成博士学位研究及论文的统计目的，且不会对所涉及的公司进行评估。如有公司愿意透露名字，则所有有关公司名字的资料将被默认可以与公司名字一起使用。如果要在论文中提及公司名字，与博士论文有关的任何发表作品均须征得调查中所涉公司的正式同意。博士论文将只用意大利语完成，但是调查中出现的统计资料——如有需要——可以用意大利语、英语和中文表述。调查中所涉及的公司名单来自欧盟商会、2010 世博会中欧论坛、CSR 中国网和荷比卢中国商会。

本调查旨在了解中国国内外企业为鼓励企业更多地为社会和环境负责而制定的现行法律规定和国际准则。此外，本调查将集中于负责的人力资源管理政策是否且如何能够为公司提供长期的战略优势和益处。A 部分旨在定义现行的企业社会责任惯例及其与当地法律规定所不同的程度。此外，第一部分集中强调的不仅仅是企业社会责任与实行国家法律之间的区别，还有国际商业环境与企业行为之间的互动。B 部分则进一步调查企业社会责任在人力资源管理中所发挥的作用。与此同时，主要的问题仍有关于与日俱增的企业社会责任合规成本是否会带来更好的长期优势这一事实。

问卷调查

问卷版本：英文

企业社会责任——人力资源管理调查：

A-商业责任：公司里企业社会责任的现状

B-企业社会责任与人力资源管理政策：对工人负责

A – 商业责任

1) 您的供应链或商业模式是否要求有良好的商业惯例行为？

企业社会责任准则
企业社会责任实施标准
以上均没有

2) 作为客户/供应商的国际公司所要求的与最低道德行为准则相符的国际规定列表

美国：
欧洲：
亚洲：

3) 法定义务和国际标准

法律部门或人力资源部门负责企业社会责任？

必须要超越法定义务？

过去两年内提供过企业社会责任审计和企业社会责任？

4) 实行企业社会责任政策是否比完全遵纪守法的成本更高?

5) 当地标准 (Yiwu 标准或 CAITEC) 或国际准则的用处

有用
没用
其他

问卷调查

问卷版本: 英文

B-对工人负责

1) 人力资源部门是否参与企业社会责任政策?

是否
描述移民工人与本地工人之间的比例
本地_____ 移民_____

2) 与员工有关的公司企业社会责任策略规划是否旨在:

降低员工流动率: _____ %
提高产能和员工投入 _____ %
提高员工幸福感并减少病假 _____ %
其他:

3) 员工敬业度内部监测

外来审计员:
匿名问卷:
团队-个人会谈:

4) 策略规划

敬业度监测收集而来的数据将在企业社会责任规划中如何得以分析及实施?

5) 当地标准 (Yiwu 标准或 CAITEC) 或国际准则的用处

有用
没用
其他

5) 加班

移民工人加班时间是否可以超过国家上限?

是否 _____

6) 商业信誉

经理和销售员工是否可以为取得商业优势而向第三方提供好处?

是否 _____

透明守法政策和反腐政策仅仅是指导方针?

是否 _____

企业礼品和慈善性捐款是否有限制?

是否 _____

APPENDICE 2 (Estratto da Global Compact Network Italia)

GLOBAL COMPACT

“Globalizzazione e sostenibilità possono andare assieme: è questa la scommessa sottoscritta da migliaia di imprese e organizzazioni che aderiscono a Global Compact, lo strumento delle Nazioni Unite per promuovere la crescita sostenibile d'impresa. Global Compact può essere definito come un codice volontario che copre alcune aree critiche con cui si confronta oggi l'economia di mercato sotto il profilo etico: rispetto dei diritti umani, tutela dell'ambiente, diritti dei lavoratori, lotta alla corruzione. Sottostante all'iniziativa, una convinzione di fondo e cioè che "i mercati possono crescere soltanto in società sane"

Ban Ki Moon Segretario delle Nazioni Unite

Rispetto ad altre normative e codici di comportamento che si propongono obiettivi analoghi (**OECD Guidelines for Multinational Enterprises; ILO Tripartite Declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy; Global Reporting**

Initiative; Extractive Industries Transparency Initiative; Csr Europe; Emas; Iso 9001 e altri) il sistema Global Compact si posiziona in modo particolare. Non aderiscono solo aziende università, business schools e ONG, ma coinvolge anche le istituzioni e gli enti pubblici dei diversi Paesi. Propone infatti obiettivi di sistema che non possono essere raggiunti senza sinergie tra mondo imprenditoriale e istituzioni. Inoltre i promotori sono consci del fatto che le modalità per realizzare gli obiettivi non possono essere le stesse in contesti sociali, economici e politici molto diversi: di qui la scelta di costituire network regionali e nazionali in cui le imprese possono mettere a punto metodologie di intervento e attivare iniziative di formazione.

Il Global Compact richiede alle aziende e alle organizzazioni che vi aderiscono, di condividere, sostenere e applicare nella propria sfera di influenza un insieme di principi fondamentali, relativi a diritti umani, standard lavorativi, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione. In particolare richiede, nell'ambito dei vari settori, di:

Diritti Umani

1. Promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza
2. Assicurarci di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani

Lavoro

3. Sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto
4. Eliminare tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio
5. Eliminare effettivamente il lavoro minorile
6. Eliminare ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione

Ambiente

7. Sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali
8. Intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale
9. Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente

Lotta alla corruzione

10. Impegnarsi a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.

L'implementazione dei principi fa riferimento agli obiettivi contenuti in alcune dichiarazioni di portata universale con particolare riguardo a:

- *Dichiarazione Universale dei Diritti Umani*
- *Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo*
- *Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione*
- *Dichiarazione ILO sui principi e diritti fondamentali del lavoro*
- *The Universal Declaration of Human Rights*
- *The International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*
- *The Rio Declaration on Environment and Development*
- *The United Nations Convention Against corruption*

Dal rapporto delle Nazioni Unite sull'attuazione del progetto "Global Compact" relativo all'anno 2009, emerge che sono circa 6.000 le società (tra cui numerose grandi multinazionali) che hanno aderito al sistema. Provengono da oltre 135 Paesi, a cui vanno aggiunti altri 2.000 enti legati alla società civile. Anche i Governi cooperano con un sostegno finanziario al progetto: tra i contribuenti volontari, Italia,

Germania, Francia, Svizzera, Svezia, Danimarca, Norvegia, Spagna, Gran Bretagna, Finlandia, Cina, Brasile, Colombia e Corea del Sud.

Una scelta, quella dei partecipanti, che ha portato vari risultati positivi: in taluni casi, addirittura al taglio delle spese e alla minimizzazione dei rischi, con l'individuazione di nuove opportunità collegate al concetto di sostenibilità. Un'altra prova concreta che etica e business possono andare di pari passo. Di qui l'individuazione di buone prassi, segnalate nel rapporto 2009, frutto di un'inchiesta che ha coinvolto 1.044 imprese in 97 Stati.

TABELLA 1 - Il perimetro della cittadinanza d'impresa delle aziende

Ambito di responsabilità	Dettaglio	Valore %
Risorse umane	clima aziendale, diversity management, pari opportunità, salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, sensibilizzazione delle risorse umane sui temi della cittadinanza d'impresa, stabilità della forza lavoro, sviluppo professionale e valorizzazione delle risorse umane, tutela dei diritti dei lavoratori, altro	32%
Ambiente	adeguata informazione, formazione e sensibilizzazione del personale sulle problematiche ambientali, fonti rinnovabili, innovazione tecnologica di processo in termini di sostenibilità, riduzione degli impatti ambientali, riduzione dei consumi, sostegno ad iniziative di promozione della sostenibilità ambientale, tutela della biodiversità, uso responsabile delle risorse, altro	31%
Clienti	accessibilità ai prodotti/servizi, acquisizione di consapevolezza nell'acquisto, incremento della qualità del prodotto servizio, innovazione del prodotto servizio, altro	18%
Collettività	impegno per la crescita e lo sviluppo sostenibile, sostegno a iniziative in campo culturale, musicale, sportivo e della salvaguardia del patrimonio artistico, altro	10%
Governance e sistema di procedure interne	integrazione dei principi della cittadinanza d'impresa nel sistema di procedure aziendale, sistematizzazione in progetti organici e strutturali le iniziative di cittadinanza d'impresa, sviluppo di un sistema di governance improntato sui principi della cittadinanza d'impresa	6%
Fornitori	correttezza e trasparenza nel processo di selezione, partecipazione alle positive dinamiche di crescita, promozione della sostenibilità sociale ed ambientale dei fornitori, altro	3%

TABELLA 2 – Strutture organizzative a cui è attribuita formalmente la gestione della cittadinanza d’impresa, in valore assoluto

Commerciale e marketing	3
Finanza & controllo	5
Rapporti istituzionali	3
Relazioni esterne e comunicazione	9
Risorse umane	2
Unità CSR in staff all’amministratore delegato	4
Altro	2
Non rilevabile	4
TOTALE	32

TABELLA 3 – Gli stakeholder privilegiati

Dipendenti	84%
Clienti	76%
Ambiente	74%
Fornitori e sub-fornitori	65%
Collettività /comunità locale	61%
Azionisti e finanziatori	57%
Istituzioni	57%
Associazioni della società civile, ONG	38%
Competitor	26%
Altro	19%

Le **Comunicazioni annuali** sono lo strumento attraverso il quale le imprese che hanno aderito al Global Compact informano i loro *stakeholder* delle attività e dei risultati raggiunti nell'implementazione dei dieci principi promossi dall'iniziativa.

Entro due anni dall'adesione al Global Compact, e successivamente ogni anno,

le aziende aderenti sono tenute a redigerla, a condividerla con i propri *stakeholder* e a pubblicarla sul sito del Global Compact.

Bibliografia ragionata in lingua inglese

Globalizzazione ed etica

Beck, U. 1992. Risk Society: Towards a New Modernity. London: Sage.

Panoramica sulla globalizzazione ed i suoi oppositori.

Beck, U. 1999. What is Globalization?. Cambridge: Polity Press.

Dinamiche della globalizzazione.

Bakan, J. 2004. The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power. New York: Free Press. **Manuale di responsabilita' sociali e di sviluppo ecosostenibile per le multinazionali.**

Bansal, P. (2005) 'Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development', Strategic Management Journal, 26: 197-218. **Un approccio teorico allo sviluppo sostenibile.**

Belanger, J., Berggren, C., Bjorkman, T. and Kohler, C. 1999. Being Local Worldwide: ABB and the Challenge of Global Management. London: Cornell University Press. **Contesti culturali e localizzazione da parte delle multinazionali.**

Bos, R. and Willmott, H. 2001. 'Towards a Post-Dualistic Business Ethics: Interweaving Reason and Emotion in Working Life'. Journal of Management Studies, 38(6): 769-793. **Analisi comportamentale dal punto di vista economico ed antropologico sociale sull etica d'affari.**

Donaldson, T. 1996. 'Values in Tension: Ethics Away from Home'. Harvard Business Review, (Sep-Oct): 48-62. **Evoluzione della Stakeholders theory**

Ghoshal, S. and Bartlett, C. 1998. Managing Across Borders: The Transnational Solution. London: Random House.

Descrizione dell'operato delle multinazionali oltre i propri confini geografici.

Garriga, E. and Mele, D. 2004. 'Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory'. Journal of Business Ethics, 53: 51-71. **Categorizzazione delle principali teorie di CSR.**

Hertz, N. 2001. The Silent Takeover. London: Heinemann. **L'impatto sociale delle multinazionali sulla societa' civile e le implicazioni per ogni singolo.**

Mitchell, R., Agle, B. and Wood, D. 1997. 'Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts'. *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886. **Teoria sull'identificazione degli Stakeholders.**

Windsor, D. 2006. 'Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches'. *Journal of Management Studies* 43(1): 93-114. **Categorizzazione delle principali teorie di CSR.**

Gray, J. 1999. *False Dawn. The Delusions of Global Capitalism.* London: Granta. **Definizione ed effetti della globalizzazione.**

Gould, S. J. (1995). 'The Buddhist Perspective on Business Ethics: Experiential Exercises for Exploration and Practice.' *Journal of Business Ethics*, 14(1): 63-72. **Punto di vista buddista applicato al mondo degli affari.**

Held, D. and McGrew, A. (eds.). 2000. *The Global Transformations Reader: An Introduction to the Globalization Debate.* Cambridge: Polity Press. **Effetti della globalizzazione.**

Hofstede, G. (1994) 'The Business of International Business is Culture', *International Business Review*, 3(1): 1-14. **L'importanza delle differenze culturali nelle modalita' d'affari tra differenti Paesi.**

Jones, C. 2003. As if Business Ethics Were Possible, 'Within Such Limits'...*Organization*, 10(2): 223-248. **Teorie organizzative dal punto di vista etico.**

Joyner, B.E. and Payne, D. 2002. 'Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility'. *Journal of Business Ethics*, 41(4): 297-311. **Evoluzione dei valori come etica e responsabilita' sociale nell'odierno mondo degli affari.**

Maignan, I. and Ralston, D. 2002. 'Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations'. *Journal of International Business Studies*, 33(3) Third Quarter 2002: 497-514 **Leggi ed applicazioni di codici di condotta etici in differenti Paesi.**

Singer, P. 2002. *One World: The Ethics of Globalization.* Yale: Yale University Press. **Etica e globalizzazione dal punto di vista economico, legale ed organizzativo.**

Management etico - saggi

Badaracco, Jr., J. 2001. 'We Don't Need Another Hero'. *Harvard Business Review*, 79(8): 120-126. **"Quite leaders" e cambiamenti organizzativi.**

Creaton, S. and O'Cleary, R. 2002. *Panic at the Bank: How John Rusnak Lost AIB \$700,000,000.* London: Gill & MacMillan. **Il fallimento dell'AIB.**

Fritzsche, D.J. and Becker, H. 1984. 'Linking Management Behavior to Ethical Philosophy--An Empirical Investigation'. *Academy of Management Journal*, 27(1): 166-175. **Teorie di management etico e casi pratici.**

Husted, B.; Dozier, J., McMahon, J.T. and Kattan, M. 1996. 'The Impact of Cross-National Carriers of Business Ethics on Attitudes about Questionable Practices and Form of Moral Reasoning'. *Journal of*

International Business Studies, 27(2): 391-411. **Approccio cognitivo alla differenziazione del concetto di etica e morale in Paesi differenti.**

Kidder, R. 1995. How Good People Make Tough Choices: Resolving the Dilemmas of Ethical Living, New York: HarperCollins Publishers Inc. **Applicazioni pratiche nelle organizzazioni per effettuare scelte etiche.**

Soloman, R.C. 1992. 'Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelian Approach to Business Ethics'. Business Ethics Quarterly, 2(3): 317-339. **Teorie sulla responsabilizzazione dell'individuo ai fini del CSR.**

Multinazionali ed etica su esempi statunitensi.

Berkowitz, A.L. 2002. Enron: a professional's guide to the events, ethical issues, and proposed reforms. Chicago: CCH Inc. **Analisi dello scandalo della società energetica e finanziaria Enron.**

Carson, T.L. 2003. 'Self-Interest and Business Ethics: Some Lessons of the Recent Corporate Scandals'. Journal of Business Ethics, 43(4): 389-394. **Nuove teorie di etica d'affari a seguito degli scandali Enron e Worldcomm.**

Cassimon, D. 2001. 'Financing sustainable development using a feasible Tobin Tax'. Journal of International Relation and Development, 4(2): 157-173. **L'impatto della fluttuazione dei mercati valutari su scala globale e lo sviluppo sostenibile.**

Clarke, T. 2005. 'Accounting for Enron: shareholder value and stakeholder interests'. Corporate Governance, 13(5): 598. **La caduta dei valori morali in casi eclatanti come quello della Enron.**

De Jong, E. and Semenov, R. 2006. 'Cultural determinants of ownership concentration across countries'. International Journal of Business Governance and Ethics, 2(1,2): 145. **Caratteristiche culturali nella localizzazione dei contesti etici in differenti paesi.**

Koslowski, P. 2000. 'The limits of shareholder value'. Journal of Business Ethics, 27(1/2): 137-148. **Giustificazione teorica sul ruolo degli shareholders.**

Lee, I.B. 2006. 'Efficiency and Ethics in the Debate about Shareholder Primacy'. Delaware Journal of Corporate Law, 31(2): 533. **Primato degli shareholders e giustificazioni morali.**

Sayles, L. and Smith, C. 2006. The Rise of the Rogue Executive: How Good Companies Go Bad and How To Stop the Destruction. New Jersey: Prentice Hall. **Corruzione nelle multinazionali.**

ONG ed aziende europee

Arts, B. 2002. "Green alliances' of business and NGOs: new styles of self-regulation or 'dead-end roads'?. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 9: 26-36. **Studio dell'impatto delle ONG sulle multinazionali.**

Bendell, J. (ed.) Terms for endearment: Business, NGOs and sustainable development. Sheffield: Greenleaf. **Operato delle ONG.**

Bunn, I.D. 2004. 'Global Advocacy for Corporate Accountability: Transatlantic Perspectives from the NGO Community'. American University International Law Review, 19(6): 1265-1306. **Utilizzo delle ONG per rendere trasparenti i processi operativi delle multinazionali.**

Crossley, N. 2003. 'Even Newer Social Movements? Anti-Corporate Protests, Capitalist Crises and the Remoralization of Society'. Organization, 10(2): 287-305. **Movimenti sociali e società civile in funzione anti capitalista.**

Cumming, J.F. 2001. 'Engaging stakeholders in corporate accountability programmes: a cross-sectoral analysis of UK and transnational experience'. Business Ethics: A European Review, 10(1): 45-52. **Partecipazione dap arte degli azionisti in attività a farover di trasparenza e sviluppo etico.**

Lindblom, A. 2006. Non-Governmental Organisations in International Law. Cambridge: Cambridge University Press. **Leggi per la regolamentazione delle ONG.**

Monbiot, G. 2000. Captive State. The corporate takeover of Britain, London: Pan. **Influenza delle multinazionali sul governo e la società della Gran Bretagna.**

Asia e capitalismo autoritario - saggi

Abbott, J. 2001. 'Democracy@internet.asia? The challenges to the emancipatory potential of the net: lessons from China and Malaysia'. Third World Quarterly, 22(1): 99-114. **Democratizzazione e cnesura nei proessi di comunicazione IT in Malesia e Cina. L'impatto di internet sulle politiche economiche.**

Deibert, R. 2002. 'Dark Guests and Great Firewalls: The Internet and Chinese Security Policy'. Journal of Social Issues, 58(1): 143. **L'uso dell'alta tecnologia in Cina per il controllo ed il monitoraggio della società civile da parte del governo e delle aziende.**

Maynard, M. 2001. 'Policing Transnational Commerce: Global Awareness in the Margins of Morality'. Journal of Business Ethics, 30(1): 17-27. **Moralità e multinazionali nei paesi in via di sviluppo.**

Miles, L. 2006. 'The Application of Anglo-American Corporate Practices in Societies Influenced by Confucian Values'. Business and Society Review, 111(3): 305. **Conflitti di valore tra occidente ed oriente confuciano.**

Scherer, A., Palazzo, G. and Baumann, D. 2006. 'Global Rules and Private Actors: Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance'. Business Ethics Quarterly, 16(4): 505. **Società civile e multinazionali, casi di studio.**

Bibliografia ragionata in lingua cinese

- Bai, Chong'en Xie, Yingyi Qian (2007) "China Rate of Return to Capital" comparative studies, vol 28, pp. 1-22
- Chen Ying (2006) "Business as usual in the 21 Century." Leading Perspectives, summer 2006, pp.8
- FIAS & BSR (2007) "Corporate social responsibilities in China's Information and Communication Technology Sector". United Nations Environmental Programme
- Garnaut, Ross, Ligang Song, Yang Yao (2005) "Ownership Transformation in China" The World Bank
- Guo Jihui (2006) "Corporate Social Responsibilities break the ice in China: Moving onto the Balance Beam of Multi-stakeholders" www.chinagate.com.cn, Settembre 25
- Guo Jun (2005) "A healthy attitude toward CSR" www.finance.sina.com.edu, Novembre 28
- Guo Jun (2006) "CSR: Challenges and Opportunities for Labor Unions in China" www.finance.sina.com.edu, Settembre 25
- Li Ziyang (2006) "The only responsibility of enterprises is to make profit" www.china-review.com , Maggio 31
- Lin Yifu, Fang Cai, Zhou Li (1996) "The China Miracle" Hong Kong , China University Press
- National Bureau of Statistic (2006) "Statistical report on National Economy and Social Development" www.stats.gov.cn
- Shan Weijian (2006) "The World Bank's China Delusions." Far East Economic Review, Settembre , pp. 29-32
- Shan Weijina (2006) "China's Low profit growth model" Far East Economic Review, Novembre , pp. 23-28
- Song Linfei (2007) "The environmental wars in Shanxi". The Hongfan institute for legal and economic studies, Pechino, Agosto 3-4
- Zhang Junfeng (2006) "Speech in the first international forum of CSR in China". Pechino, Febbraio 22
- Zhou Weidong (2006). "Will CSR Work in China?" Leading Perspectives, Giugno, pp.5

Bibliografia:

- Albareda L. (2005) “The role of corporate social responsibility in Europe” *Journal of Business Ethics*.
- Aras, G. and Crowther, D. (2008a), Exploring Frameworks of Corporate Governance; in G. Aras and D. Crowther, (eds), *Culture and Corporate Governance*, pp. 3–16; SRRNet, Leicester.
- Aras, G. and Crowther, D. (2008b), The Future of Corporate Governance: A Prognosis; in G. Aras and D. Crowther, (eds), *Culture and Corporate Governance*, pp. 223–236; SRRNet, Leicester.
- Arduino A., Bombelli M.C. (2007) *Sotto il cielo una famiglia*. Guerini Ed.
- Arduino A., (2009) *Il Fondo Sovrano Cinese*. ObarraO Ed.
- Barney, J. B.: (1991), ‘Firm Resources and Sustained Competitive Advantage’, *Journal of Management* 17(1), 99–120.
- Basu, K. e G. Palazzo (2008), ‘Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking’, *Academy of Management Review* 33(1), 122–136.
- Bauman Z., (1993) “Postmodern ethics”, Oxford:Blackwell
- Becker E.R, Potter S.J. (2002) “Organizational rationality, performance, and social responsibility: results from the hospital industry.” *Journal of Health Care Finance*, Settembre 22, .
- Bernstein A. (2000) “*Too much corporate power?*” *Business week*, 11 sett.:52 – 60,
- Bernstein A., (2000) “*Too much corporate power?*” *Business Week*, 11 settembre:52-60.
- Bhattacharya, C. B., Sen S.: (2009), ‘Strengthening Stakeholder–Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives’, *Journal of Business Ethics* 85, 257–272.
- Bouée Charles- Edouard (2011) “China’s Management Revolution” , Palgrave; New York
- Bowen M.,(1953)”*The Social Responsibilities of the Businessman*”,
- Carroll A., Collins J.W. (1994) “ *Is business ethic an oxymoron?*” *Business Horizon*, Settembre – Ottobre ,.
- Carroll A.B. (1991) “ *Business and Society: ethics and stakeholders management*” Mason OH,
- Carter, Jennings (2002),“From Chain Liability to Chain Responsibility MNE Approaches to Implement Safety and Health Codes in International Supply Chains” *Journal of Business Ethic*,.
- Christina Keinert (2008) “Corporate social responsibility as an international strategy” *Spriger* .
- Collins J.W. (1994) “Is business ethic an oxymoron ?” *Business Horizons*, Sett.Ott. 1-8,
- Crane A.,Matten D. (2007) “*Business Ethics*”. Oxford University Press, New York,
- Crowther D. (2004) “Corporate social responsibility improves profitability” *Journal of Business Ethics*,
- Crowther, D. (2004), Limited Liability or Limited Responsibility; in D. Crowther and L. Rayman-Bacchus (eds), *Perspectives on Corporate Social Responsibility*, pp. 42–58; Ashgate, Aldershot.
- Crowther, D., (2008) *The Maturing of Corporate Social Responsibility: A Developmental Process*; Research Companion to Corporate Social Responsibility, GOWER ,.
- Devinney, T. M.: 2009, ‘Is the Socially Responsible Corporation a Myth? The Good, the Bad, and the Ugly of Corporate Social Responsibility’, *Academy of Management Perspectives* 23(2), 44–56.
- Donadson T.,(1995) “Values in Tension. Ethics away from home” *Harvard Business Review*, Settembre – Ottobre: 48 - 62,

Elkington J., (1998) “Cannibals with forks: the triple bottom line of 21th century business.” Oxford: Capstone,

Ernst & Young (2002) Sondaggio su 14 aziende tra i “Global 1000”.

EU Commission Directorate General for employment. 2001 (version successive 2003 – 2006).

Ferro N. (2010) “*Responsabilita' sociali delle imprese (CSR) I tratti distintivi della matrice cinese.*” Fondazione Eni Enrico Mattei, settembre.

Financial Times (2011) “The Asian tycoon with one million robot vision – Person in the news terry Gou” 5 agosto 2011 Pechino.

Fisher E (2004)., “Corporate social responsibility”. Lexington, MA: D.C. Health and Company.

Freeman R.E. (1984) “Strategic Management: A stakeholder perspective” Boston, MA, Prentice Hall,

Friedman M. (1970) “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*” The New York Times Magazine, Settembre 13,.

Garriga, E., Mele, (2004) D., “*Corporate social responsibility theories: Mapping the territory*”. Journal of Business Ethics: 53, 51-71,.

Hannan, M. T. e J. Freeman: (1984), ‘Structural Inertia and Organizational Change’, American Sociological Review 49, 149–164.

Hannan, M. T., M. D. (1996) ‘Inertia and Change in the Early Years: Employment Relations in Young, High Technology Firms’, Industrial and Corporate Change 5(2), 503–536.

Husted B.W. et al. (2000) “Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches” *Journal of International Business Studies*: 37 – 837-49,

Husted B.W. et al. (2000) “*Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches*” Journal of International Business Studies: 37 – 837-49,

Ibrahim Nabil (2006) “Corporate Social Responsibility: a comparative analysis of perceptions of practicing accountants and accounting studies” Journal of Business Ethics 66(2-3): 157-156.

Jenkins, R.: (2005), ‘Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty’, International Affairs 81, 525–540.

Keinert C. (2009), Corporate Social Responsibility as an International Strategy; Economic Contribution Series, Springer.

Klein N. (2000). “*No Logo*”. Flamingo: Londra,

Koehn D., (1999) “What can Eastern philosophy can teach us about business ethic ?” Journal of Business ethics, 19 - 71-9,.

Kohlberg Lawrence (1963) “The development of children’s orientations toward a moral order. Sequence in the development of moral thought”. Vita Humana Vol6(1-2), 11-33.

Kohlberg Lawrence (1963) “The development of children’s orientations toward a moral order. Sequence in the development of moral thought”. Vita Humana Vol6(1-2), 11-33.

Laufer, W. S. e D. C. Robertson: (1997), ‘Corporate Ethics Initiatives as Social Control’, Journal of Business Ethics 16(10), 1029–1047.

Laufer, W. S.: (2003), ‘Social Accountability and Corporate Greenwashing’, Journal of Business Ethics 43(3), 253–261.

Lockett A, Moon J, Visser W (2006). Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience

and sources of influence. *J. Manage. Stud.*, 43(1): 115-136.

Matten D., Moon J. (2008) "Multinational corporation codes of conduct." Wiley,

McWilliams, A. e D. Siegel: (2001), 'Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective', *Academy of Management Review* 26, 117–127.

Milton F. (1962) "*Capitalism and Freedom*" Chicago University Press,

Nelson J. (2003) "*Business and the millennium development goals: A framework for action.*" The international business leader forum ,London, 2003

Neubam Donald (2007) "The effects of ownership and governance on SMEs International knowledge-based resources" *Small business Economics*: 29(3) 309-327.

Ohmae K. (1996) "The end of Nation State" HarperCollins,

Ortiz-Martinez, E. and Crowther, D. (2006), ¿Son compatibles la responsabilidad económica y la responsabilidad social corporativa?; *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 71, pp. 2–12.

Pinkston T.S. *Journal of Business Ethics* 78 - 1996

Pistoni, A. e L. Songini: 2008b, 'Enel: CSR and Performance Measurement (B)', Case No. 709-021- SDA, Bocconi University.

Porter, M. E. and M. R. Kramer: (2006), 'Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility', *Harvard Business Review* 84(12), 78–92.

RapportoCommissioneBrundtland, 1987

Romanelli, E. and M. L. Tushman: (1994), 'Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test', *Academy of Management Journal* 37(5), 1141–1166.

Scott K., "From sustainable rural communities to social sustainability: giving voice to diversity in Mangakhaia Valley", *NuovaZelanda: Journal of Rural Studies*. 16:443-6, 2000.

Shanghai Labor and Social Security Bureau ; briefing gennaio 2006

Shanghai MunicipalPersonnelDepartment ,Statistics Report Briefing 2005

Siggelkow, N.: (2001), 'Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne', *Academy of Management Journal* 44, 838–857.

Siggelkow, N.: (2002), 'Evolution Toward Fit', *Administrative Science Quarterly* 47, 125–159.

Snider, J., R. P. Hill e D. Martin: (2003), 'Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms', *Journal of Business Ethics* 48(2), 175–187.

Sobczak A. (2006) "(Re)Discovering the Social Responsibility of Business in Germany. "*Journal of Business Ethics*,.

Sobczak A. "(Re)Discovering the Social Responsibility of Business in Germany. "*Journal of Business Ethics*, 2006.

Trevino L.K.,Nelson K.A. (2007) "Managing Business Ethic. A straight talk about how to do it right" (4ta edizione). Hoboken NJ:Wiley,.

Vogel, D. J.: (2005), 'Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility', *California Management Review* 47(4), 19–45.

Walton (1999) rif. da Archie Carrol "Business and Society, 1999, Vol. 38, No. 3, Settembre: 268-295,

Wernerfelt, B.: (1984), 'The Resource-Based View of the Firm', Strategic Management Journal 5(2), 171–180.
Wheelen T. , Hunger D (2004). "Strategic Management and Business Policy, Ninth Edition" Prentice Hall
Yuan Wenlong , Bao Yongjian, Alain Verbeke, (2011) Journal of Business Ethics 101:75-92

SITOGRAFIA DEDICATA AL GLOBAL COMPACT
ED ALLE ORGANIZZAZIONI INTERNAZIONALI:

Global Compact (sito mondiale): www.unglobalcompact.org

Global Compact Network Italia: www.globalcompactnetwork.org

Fondaca (Fondazione per la Cittadinanza attiva): www.fondaca.org

Social Accountability International: Associazione che promuove standard specifici per la tutela dei diritti del lavoro: www.sa-intl.org

Millennium Development Goals, sito delle Nazioni Unite sugli obiettivi del Millennio:

www.un.org/millenniumgoals

International Labour Organization (ILO), Organizzazione delle Nazioni Unite per la tutela dei diritti del Lavoro:

www.ilo.org/global/lang--en/index.htm (sito italiano:
www.ilo.org/public/italian/region/eurpro/rome/index.htm)

United Nations Development Program (UNDP): organizzazione delle Nazioni Unite per lo sviluppo e la riduzione della povertà: www.undp.org Agenda 21 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile: www.un.org/esa/dsd/agenda21/res_agenda21_00.shtml

Sito dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per la lotta al crimine (inclusa corruzione):

www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html .

Dichiarazione Universale sui Diritti Umani:

www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=itn

Principi ILO sulle imprese multinazionali e la politica sociale:

www.ilo.org/public/italian/region/eurpro/rome/standards/mne/index.htm

Dichiarazione ILO sui principi e diritti fondamentali sul lavoro

www.ilo.org/public/english/standards/declaration/declaration_italian.pdf

Linee guida OCSE per le imprese multinazionali: www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf

Obiettivi del Millennio:

www.cooperazioneallosviluppo.esteri.it/pdgcs/italiano/Millennium/Millennium.html

Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e o

Sviluppo: <http://archivio.ambiente.it/impresa/monografie/problematiche/appendice2.htm>

Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione:

www.anticorruzione.it/Portals/altocommissario/Documents/Atti%20internazionali/Convenzione%20onu%20corruzione-versione%20ITA.pdf

Commissione della Comunità Europea sul CSR e

l'ambiente: <http://www.jussemper.org/Resources/Corporate%20Activity/greenbookeu.html>

Associazione imprenditoriale Top CEO Fortune 250 sul CSR:

www.bsr.org/

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD):

<http://www.wbcsd.org/>