

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

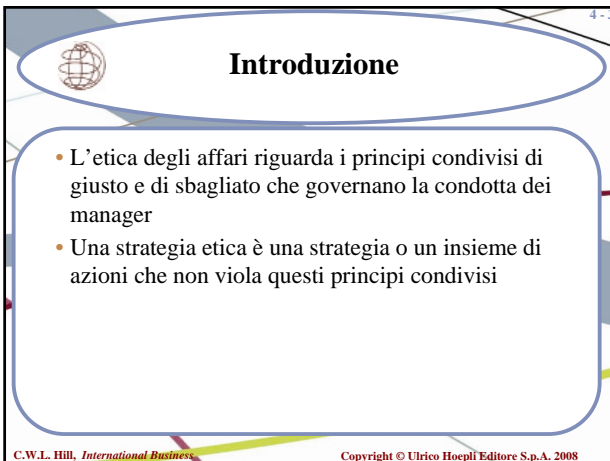
---

---

---

---

---



---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 4



## Aspetti etici negli affari internazionali

- Molti problemi e dilemmi etici negli affari internazionali derivano dal fatto che i sistemi politici, la legge, lo sviluppo economico e la cultura variano molto da paese a paese
- Nel contesto dell'impresa internazionale, le questioni etiche più comuni riguardano
  - Le condizioni occupazionali
  - I diritti umani
  - Le norme ambientali
  - La corruzione
  - I doveri morali delle imprese multinazionali

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 5



## Le condizioni di impiego

- Problemi etici associati alle condizioni di impiego della forza lavoro all'estero
  - Quando le condizioni lavorative in un paese ospite sono chiaramente inferiori a quelle del paese di origine della multinazionale, quali standard si dovrebbero applicare?
  - Sebbene pochi affermino che la remunerazioni e le condizioni d'impiego dovrebbero essere eguali tra paesi diversi, quale grado di diversità è accettabile?

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 6



## Diritti umani

- I problemi legati ai diritti umani possono sorgere nell'impresa internazionale perché i diritti umani di base ancora non sono rispettati in molti paesi
  - Diritti dati per scontati nei paesi sviluppati, come la libertà di associazione, la libertà di parola, la libertà di assemblea, la libertà di movimento e la libertà da ogni forma di repressione politica non sono assolutamente accettati universalmente
- La domanda che ci si deve porre sulle imprese che operano internazionalmente è: "qual è la responsabilità di una multinazionale estera quando opera in un paese in cui i diritti umani di base sono negati?"

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 1



## Inquinamento ambientale

- Sorgono questioni etiche quando le normative ambientali nei paesi ospitanti sono notevolmente inferiori a quelle vigenti nel paese d'origine
  - I paesi in via di sviluppo spesso mancano di norme ambientali e, secondo i critici, questo può portare maggiori livelli di inquinamento da parte delle operazioni delle multinazionali rispetto a quelli che sarebbero stati loro permessi in patria
- Le questioni ambientali assumono maggiore importanza perché alcune parti dell'ambiente sono un bene pubblico di cui nessuno è proprietario ma che tutti possono danneggiare
  - La tragedia delle risorse comuni si verifica quando una risorsa comune a tutti, ma senza alcun proprietario, è sfruttata dagli individui così tanto da danneggiarla

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 1



## La corruzione

- La corruzione è stata un problema in quasi tutte le società della storia e continua ad esserlo oggi
- Le imprese multinazionali possono guadagnare o hanno guadagnato vantaggi economici pagando bustarelle ai funzionari governativi
- Gli Stati Uniti hanno approvato il Foreign Corrupt Practices Act per combattere la corruzione
  - Ha reso illegale il pagamento di tangenti a funzionari governativi esteri per fare affari
- Nel 1997, i ministri del commercio e delle finanze dei paesi membri dell'Organizzazione per la Cooperazione Economica e lo Sviluppo (OCSE) seguirono l'esempio statunitense e adottarono la **Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions**
  - Obbliga gli stati membri a dichiarare la corruzione dei funzionari pubblici esteri un reato penale

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 1



## Doveri morali

- Le imprese multinazionali hanno un potere che deriva loro dal controllo sulle risorse e dalla loro capacità di spostare la produzione da un paese all'altro
- I filosofi morali sostengono che il potere si accompagna alla responsabilità sociale delle imprese in base alla quale devono dare qualcosa in cambio alle società che consentono loro di prosperare e di crescere
  - La responsabilità sociale consiste nell'idea che gli uomini di affari debbano considerare le conseguenze sociali delle azioni economiche quando prendono decisioni
  - I sostenitori di questo approccio sostengono che le imprese devono riconoscere la loro *noblesse oblige* (il comportamento onorabile e benevolo che ci si aspetta dalle imprese di successo)

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 10



## Dilemmi etici

- I manager devono confrontarsi con dilemmi etici spesso molto rilevanti
  - I doveri morali delle imprese multinazionali riguardo le condizioni di impiego, i diritti umani, la corruzione, l'inquinamento ambientale e l'uso del potere non sono sempre chiari
  - I dilemmi etici sono situazioni in cui nessuna delle alternative possibili sembra eticamente accettabile

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 11



## Le radici di un comportamento immorale

- Perché i manager si comportano in modo immorale?
  - L'etica delle imprese non è separata da quella personale
  - Gli uomini di affari talvolta non si rendono conto che si comportano in modo immorale perché dimenticano di chiedersi se la decisione è etica
  - Il clima in alcune imprese non incoraggia le persone a pensare alle conseguenze etiche delle decisioni economiche
  - Per le pressioni da parte della casa madre al raggiungimento di obiettivi di performance non realistici che possono essere conseguiti solo con scorciatoie o agendo in modo immorale
  - I capi aiutano a stabilire la cultura di un'impresa e danno l'esempio che gli altri seguono

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---

---

---

---

---

4 - 12



## Le radici di un comportamento immorale



```

            graph TD
            A[Etica personale] --> C((Comportamento immorale))
            B[Processi decisionali] --> C
            D[Obiettivi irrealistici] --> C
            E[Leadership] --> C
            F[Cultura della organizzazione] --> C
            
```

FIGURA 4.1 Le possibili cause di un comportamento immorale.

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 13



### Approcci filosofici all'etica: argomenti fantoccio

- Posizioni "fantoccio" riguardo l'etica negli affari vengono citate principalmente da accademici per dimostrare che esse offrono linee-guida inappropriate per un processo decisionale etico in un'impresa multinazionale
  - La dottrina di Friedman afferma che l'unica responsabilità sociale delle imprese è creare profitti nei limiti delle leggi vigenti

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 14



### Approcci filosofici all'etica: argomenti fantoccio

- Il relativismo culturale ritiene che l'etica non sia nient'altro che il riflesso di una cultura ("Quando sei a Roma, comportati come i romani")
- I moralisti rigorosi affermano che gli standard etici vigenti nel paese d'origine dell'impresa multinazionale sono quelli appropriati in tutti i paesi
- L'immoralità ingenua afferma che se un manager vede che le imprese di altri paesi non seguono le norme etiche in un paese, nemmeno la sua impresa deve rispettarle

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 15



### Approcci filosofici all'etica : etica utilitaristica ed etica kantiana

- L'approccio utilitarista all'etica afferma che la validità morale delle azioni o delle pratiche è determinata dalle loro conseguenze
  - Un'azione è ritenuta desiderabile se conduce al miglior bilancio possibile tra conseguenze positive e conseguenze negative
  - Un problema con l'utilitarismo è la misurazione dei benefici, dei costi e dei rischi di un'azione
  - Il secondo problema legato all'utilitarismo è che non considera il concetto di giustizia, perciò la minoranza è sempre svantaggiata

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 16



### Approcci filosofici all'etica : etica utilitaristica ed etica kantiana

- L'etica kantiana afferma che le persone dovrebbero essere considerate come il fine e mai unicamente come il mezzo per i fini altrui
  - Le persone non sono strumenti come le macchine
  - Le persone hanno una dignità e devono essere rispettate
  - L'etica kantiana è ritenuta incompleta

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 17



### Approcci filosofici all'etica: i diritti

- Le **teorie dei diritti** riconoscono che gli esseri umani hanno diritti fondamentali e privilegi che trascendono i confini nazionali e le culture
- I diritti stabiliscono un riferimento minimo per ogni comportamento moralmente accettabile
- I teorici morali affermano che i diritti umani fondamentali sono i parametri di taratura della bussola morale che i manager dovrebbero usare quando prendono decisioni che hanno una dimensione etica

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 18



### Approcci filosofici all'etica: i diritti

- L'idea di diritti fondamentali che trascendono i confini nazionali e culturali è stata la motivazione alla base della **Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo delle Nazioni Unite**
  - Tutti gli esseri umani sono nati liberi ed eguali in dignità e diritti
  - Sono dotati di ragione e di coscienza e devono agire gli uni verso gli altri in spirito di fratellanza
  - Ogni individuo ha diritto al lavoro, alla libera scelta dell'impiego, a giuste e soddisfacenti condizioni di lavoro e alla protezione contro la disoccupazione

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 19



## Approcci filosofici all'etica: i diritti

- Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo delle Nazioni Unite
  - Ogni individuo, senza discriminazione, ha diritto a eguale retribuzione per eguale lavoro
  - Ogni individuo che lavora ha diritto a una remunerazione equa e soddisfacente che assicuri a lui stesso e alla sua famiglia un'esistenza conforme alla dignità umana e integrata, se necessario, ad altri mezzi di protezione sociale
  - Ogni individuo ha il diritto di fondare dei sindacati e di aderirvi per la difesa dei propri interessi

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 20



## Approcci filosofici all'etica: la giustizia

- Le teorie della giustizia si focalizzano sul raggiungimento di una giusta distribuzione dei beni e dei servizi economici
  - Una distribuzione giusta è quella considerata corretta ed equa
  - Non c'è una sola teoria della giustizia
  - Le diverse teorie della giustizia si contrappongono su aspetti importanti
- Principi di giustizia validi sono quelli verso i quali tutte le persone concorderebbero se esse potessero liberamente e imparzialmente analizzarne il contesto
  - L'imparzialità è garantita da uno strumento concettuale chiamato *velo dell'ignoranza*
  - Sotto il velo dell'ignoranza, si può immaginare che ognuno non consideri le sue caratteristiche particolari
    - Razza, sesso, intelligenza, nazionalità, contesto familiare e abilità speciali

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 21



## Approcci filosofici all'etica: la giustizia

- Rawls sostiene che sotto il velo dell'ignoranza, gli individui concorderebbero all'unanimità su due principi fondamentali di giustizia
  - Che ogni individuo abbia a disposizione un ammontare massimo di libertà compatibile con una simile libertà altrui
  - Una volta assicurata un'eguale libertà di base, una disuguaglianza nella distribuzione dei beni sociali è accettabile solo se è a vantaggio di tutti
    - Il principio della differenza afferma che le disuguaglianze sono giustificate se danno un vantaggio ad una persona svantaggiata
- I filosofi morali hanno un problema con il concetto di Rawls di velo dell'ignoranza perché le decisioni generalmente includono alcuni dei fattori

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 2



## Un processo decisionale etico

- Cinque cose che un'impresa multinazionale e i suoi manager possono fare per assicurarsi che le questioni etiche siano considerate
  - Favorire l'assunzione e la promozione di personale che abbia un forte senso di etica personale
  - Promuovere una cultura dell'organizzazione che attribuisce un alto valore ad azioni etiche
  - Assicurarsi che i leader dell'organizzazione non solo sottolineino l'importanza di un comportamento etico, ma che agiscano in maniera coerente rispetto a quanto affermano
  - Implementare processi decisionali che obblighino le persone a considerare la dimensione etica delle decisioni
  - Sostenere il coraggio morale

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 2



## Pratiche di assunzione: le domande di un potenziale dipendente

**TABELLA 41 Le domande di un potenziale dipendente al suo datore di lavoro**

1. Esiste un codice etico codificato? Quanto è diffuso nell'organizzazione? È applicato effettivamente, per esempio all'interno del processo decisionale?
2. I dipendenti sono incoraggiati a prendere decisioni etiche a tutti i livelli? Sono incoraggiati ad assumersi la responsabilità delle loro azioni e a chiedere ulteriori chiarimenti ai superiori quando viene chiesto loro di fare qualcosa che essi considerano sbagliato?
3. Esistono canali attraverso cui i dipendenti possono esporre le loro preoccupazioni in maniera confidenziale? Esiste un comitato formale all'interno dell'organizzazione che considera i problemi di natura etica?
4. La cattiva condotta è sanzionata in modo corretto all'interno dell'organizzazione?
5. L'integrità è un valore esaltato agli occhi dei nuovi impiegati?
6. I dipendenti di livello più basso considerano etico il comportamento dei leader dell'organizzazione? Qual è per il leader un comportamento moralmente integro?

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 2



## Cultura dell'organizzazione e della leadership

- Per favorire un comportamento etico, le imprese devono promuovere una cultura aziendale che esalti il valore del comportamento etico
- Tre aspetti sono necessari per costruire una cultura etica
  - Le imprese devono esplicitamente codificare i valori che caratterizzano un comportamento etico in un codice etico
  - I dirigenti dell'impresa devono dare vita e significato a quelle parole enfatizzando ripetutamente la loro importanza e agendo nel loro rispetto
  - Sistemi di incentivo e benefici, tra cui promozioni, devono ricompensare coloro che si comportano in modo etico e sanzionare quelli che non lo fanno.

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---

---


---

---

---



4 - 25



## Processi decisionali

- Secondo gli esperti, una decisione è eticamente accettabile se l'uomo di affari può rispondere affermativamente ad ognuna di queste domande:
  - La mia decisione rispetta i valori o gli standard accettati che si applicano tipicamente nel contesto aziendale (come articolati nel codice etico o in qualche altro documento aziendale)?
  - Mi piacerebbe che la mia decisione fosse comunicata a tutti coloro che ne subiranno le conseguenze – per esempio, riportata dai giornali o alla televisione?
  - Le persone con cui ho una significativa relazione personale, come i membri della mia famiglia, i miei amici o persino i manager di altre imprese, approverebbero la decisione?

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 26



## Processi decisionali

Processo in cinque stadi per valutare i problemi etici

1. I dirigenti devono individuare su quali soggetti la decisione avrà conseguenze ed in quale modo
  - In questo gruppo vi rientrano tutti gli individui o gruppi che hanno un interesse o una qualche pretesa nell'azienda
2. Valutare l'etica della decisione strategica proposta, date le informazioni ottenute al primo stadio
3. I manager devono stabilire un obiettivo morale
4. Porre in essere il comportamento etico
5. Rivedere le decisioni per assicurarsi che siano consistenti con i principi etici

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---


---

---

---

---

4 - 27



## Coraggio morale

- Il coraggio morale consente ai manager di dissociarsi da decisioni redditizie, ma immorali
- Il coraggio morale dà ai dipendenti la forza di dire no ai propri superiori quando chiedono di compiere un'azione non etica
- Il coraggio morale dà ai dipendenti l'integrità per rendere pubblici e svelare comportamenti immorali persistenti in una azienda
- Il coraggio morale non si trova facilmente e molte persone hanno perso il lavoro per aver mostrato questo coraggio

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

---

---

---

---

---

---

---

---



## Uno sguardo al capitolo 5

- La teoria del commercio internazionale
  - Una visione di insieme sulle teorie del commercio internazionale
  - Il mercantilismo
  - Il vantaggio assoluto
  - Il vantaggio comparato
  - La teoria di Heckscher-Ohlin
  - La teoria del ciclo di vita del prodotto
  - La nuova teoria del commercio internazionale
  - Il vantaggio competitivo nazionale: il diamante di Porter

---

---

---

---

---

---

---

---