CORPORATION 2020

Cambiare il mondo degli affari per il mondo di domani

Pavan Sukhdev 2012

Traduzione 2014 a cura della Fondazione per lo Sviluppo sostenibile

Editor: Toni Federico

Preprint a diffusione interdetta

Sommario

Presentazione 3
Prefazioni 9
Ringraziamenti 14
Introduzione 18
Capitolo 1 - La storia giuridica delle imprese 31
Capitolo 2 - Il grande allineamento: 1945-2000 40
Capitolo 3 - Corporation 1920 62
Capitolo 4 - Attraverso lo specchio delle esternalità delle aziende 78
Capitolo 5 - Incorporare le esternalità 101
Capitolo 6 - Pubblicità responsabile 120
Capitolo 7 - Limitare l'indebitamento 141
Capitolo 8 - La tassazione delle risorse 174
Capitolo 9 - Corporation 2020 197
Capitolo 10 - Il mondo di Corporation 2020 220
Note 243

Presentazione

Pavan Sukhdev , nato a New Delhi, ha studiato all'Università di Oxford ed è stato - per 14 anni, dal 1994 - un manager della Deutsche Bank , dove ha fondato e diretto anche un progetto di contabilità verde in India (GIST) . Pavan Sukhdev ha diretto inoltre il progetto TEEB (*The Economics of Ecosystems and Biodiversity*) - lanciato dalla Germania e dalla Commissione europea su proposta dei ministri dell'ambiente del G8 + 5 a Potsdam, in Germania nel 2007 - per lo studio dell'impatto economico della perdita di biodiversità. Come consigliere speciale dell' UNEP ha coordinato le iniziative in materia di green economy ed è l' autore principale di "*Towards a Green economy*", il Rapporto dell'UNEP sulla green economy del 2008. Da questi lavori Pavan Sukhdev deriva dalla sua conoscenza del cambiamento ormai necessario verso un nuovo modello di business proiettato verso il futuro: verso una green economy che, superando il vecchio modello ancora largamente prevalente, quello della *brown economy*, sia in grado di produrre un miglior benessere e più equamente esteso conservando il capitale naturale e i servizi eco-sistemici . Senza dimenticare la sua conoscenza del mondo delle imprese maturata grazie alla sua esperienza professionale e anche con la partecipazione al progetto - avviato dal 2004 da Allen White e Marjorie Kelly del Tellus Insitute di Boston - di "*Corporation 20/20*": un'iniziativa internazionale, multi-stakeholder, che sviluppa e diffonde una vision per le imprese del XXI secolo che si basa su alcuni semplici principi: scopo dell'impresa è quello di sfruttare gli interessi privati per servire l'interesse pubblico; le imprese devono maturare ritorni per gli azionisti, ma non a scapito dei legittimi interessi degli altri *stakeholder*; devono funzionare in modo sostenibile, soddisfacendo le esigenze della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le loro; devono distribuire loro ricchezza equamente tra coloro che contribuiscono alla sua creazione; devono essere regolate in modo partecipativo, trasparente, etico e responsabile e non devono violare i diritti delle persone né altri diritti umani universali. Ritroviamo questa vision anche in questo lavoro di Sukhdev che ci spiega che è arrivato a scrivere *Corporation 2020*, oltre che per la spinta di un collaboratore – Sanjeev Sanyal , economista della Deutsche Bank- perché è convinto che le prospettive delineate nei lavori precedenti sarebbero rimaste solo aspirazioni o libri per "abbellire gli scaffali di qualche libreria" se "l'attore principale dell'economia di oggi, l'impresa" non fosse stata coinvolta nella loro realizzazione. Scriverà questo libro grazie ad un incarico all'Università di Yale per un sostegno ad una tesi di laurea in materia, nel 2011, ma non sfugge che il lavoro è fatto anche per essere presentato al Summit di Rio+20 del 2012 che si propone proprio di

rafforzare l'implementazione e la praticabilità dei principi e dell'agenda 21 della conferenza di Rio del 1992 per lo sviluppo sostenibile.

Nelle ormai decennali riflessioni e ricerche in materia di sviluppo sostenibile e in quelle ,più recenti, sulla green economy non sono mancati cenni, spunti, coinvolgimenti anche del mondo industriale. "*Corporation 2020*" fa di più, assegna al "sistema industriale" - quale "principale esecutore economico dell'Umanità" - sia la principale responsabilità della insostenibilità del nostro modello economico, sia quella del suo cambiamento verso una *green economy*. Riconoscendo un dato di fatto, noto, ma anche questo non sempre tenuto in debito conto nell'elaborazione della sostenibilità su scala globale: il peso, nel sistema industriale globalizzato del nostro mondo attuale, delle grandi imprese multinazionali con bilanci superiori ai 25 miliardi di dollari, cresciute da circa 210 nel 2000 a oltre 330 nel 2010.

La prima parte di *Corporation 2020* è dedicata all'analisi storica e delle modalità di affermazione del modello "*Corporation 1920*": il modello tradizionale di grande impresa multinazionale che si è affermato e che domina la scena mondiale della *brown economy*, l'economia insostenibile. Questo modello si è affermato con grande successo, proprio in America nei primi decenni dell'800 ,a partire dalla affermazione di una identità indipendente, stabilita per legge e che attribuiva loro una "personalità giuridica" - di libera impresa - che appunto garantiva piena libertà di agire nel tempo, nello spazio e nelle attività, riconoscendo come legittima e unica finalità quella di generare profitto per gli azionisti, senza alcun obbligo di utilità e/o di responsabilità sociale. Dopo la seconda guerra mondiale - scrive Sukhdev - ondate simultanee di *deregulation* e di innovazione, sia del commercio mondiale che nel mercato dei capitali, hanno prodotti il successo e l'affermazione di multi-miliardarie, multinazionali, mastodontiche aziende che dominano le nostre economie e permeano le nostre società. L'affermazione del modello "*Corporation 1920*" è stato accompagnato da quattro caratteristiche : la ricerca spasmodica della crescita, della grande dimensione come misura del successo; il crescente indebitamento come leva di espansione; l'abnorme spesa per la pubblicità che punta a moltiplicare bisogni e consumi; una forte spesa per il sistema lobbystico, capace di influire sui governi, sui controllori e sui legislatori e di "inclinare a proprio favore il campo da gioco". Questo modello ha creato non poche distorsioni . Anche se queste aziende sono troppo grandi per fallire, sono in grado di scaricare sulla società enormi costi di crisi finanziarie originate dal loro indebitamento e di creare forti difficoltà di accesso al credito alle piccole e medie aziende. La pubblicità martellante impone il consumismo, peggiora la qualità del benessere e ostacola l'affermazione di beni e servizi di migliore qualità. L'azione lobbystica ha creato vere e proprie distorsioni normative, sussidi perversi, fiscalità di favore che hanno contribuito non poco alle inefficienze economiche e della spesa pubblica. Ma forse i danni e le

minacce maggiori del modello "*Corporation 1920*" sono quelle ambientali perché questo modello ha generato impatti e rischi rilevanti, mantenendoli però come esternalità , ossia non attribuendo e non pagando per le risorse naturali - prelevate o danneggiate - un prezzo in grado di riflettere il loro reale valore per la società. Resterà nella storia, come esempio negativo, la campagna lobbystica, finanziata dalle multinazionali del petrolio e del carbone, tesa a negare le cause antropiche del cambiamento climatico e a screditare il Protocollo di Kyoto, contribuendo non poco alla sua non applicazione negli Stati Uniti e al forte aumento delle emissioni mondiali di gas di serra (+30% dal 1990) che sono la causa principale del drammatico aggravamento della crisi climatica in corso. Scrive Sukhdev che alcune industrie producono un valore aggiunto inferiore ai danni che producono alla società proprio perché "i costi di questi danni non sono calcolati in modo appropriato, per l'assenza o l'incompletezza di un mercato dei beni e dei servizi ambientali". La proposta centrale di "*Corporation 2020*" diventa quindi quella di "incorporare le esternalità" : semplice da dire , ma molto complicato da fare . Consapevole di ciò, Sukhdev avanza una serie, molto dettagliata, di indicazioni . Intanto è bene far conoscere i buoni esempi, i casi di successo - prodotti da attività di denuncia di associazioni di cittadini o dalla diretta iniziativa di alcune imprese- che dimostrano possibile internalizzare i costi ambientali nei processi produttivi e nei prodotti e realizzare buoni risultati economici.

Ma perché queste iniziative positive incontrano una così grande difficoltà a diffondersi ? Per una serie di ragioni. Intanto perché molti manager misurano solo ciò che sanno misurare e non ricorrono ad *audit* e *reporting* in grado di misurare e valutare le esternalità. Poi perché non è così semplice acquisire la capacità di integrare le esternalità nella vision e nella concreta contabilità e gestione dell'impresa. Richiede capacità di praticare una strategia che non si basi solo sui vantaggi a breve termine e che sappia includere e valorizzare anche le esternalità positive (la riduzione dei rischi, il miglioramento del posizionamento per gli *stakeholder* ,i potenziali di espansione di nuovi mercati ecc.). Ma oltre che sui comportamenti dei manager, Sukhdev pone l'accento su una serie di "condizioni abilitanti", necessarie per lo sviluppo delle imprese della *green economy* . Fra queste attribuisce grande peso ad una regolamentazione del *reporting* delle imprese che consenta di conoscere le esternalità e obblighi ad un pubblicità responsabile, in modo da aumentare il ruolo dei consumatori, rendendoli più attivi e protagonisti, affermando il loro diritto ad un'informazione più precisa e completa sulla durata dei prodotti, sulla loro origine, sulle modalità di smaltimento del rifiuto che producono. Una seconda riforma dovrebbe riguardare il controllo e il quadro di gestione dell'indebitamento delle grandi multinazionali, eliminando altresì i sussidi perversi come la deducibilità fiscale degli interessi che incoraggia il ricorso al debito. La terza condizione abilitante dovrebbe riguardare una riforma fiscale - tassando i mali e non i beni - cominciando col tassare di

più e meglio le risorse (carbone, petrolio e altri minerali) per sviluppare usi più efficienti e generare nuove entrate per ridurre la pressione fiscale per esempio sul lavoro o per migliorare e meglio indirizzare la spesa e gli investimenti pubblici. Ma poiché i campi della *green economy* sono abbondantemente seminati di buone intenzioni e ritenuti già molto produttivi con una sopravvalutazione dei raccolti di risultati, mi pare importante ribadire e sottolineare una affermazione di Sukhdev : "*non sta ancora accadendo*". "*Coloro che sperano in tali tipi di cambiamenti endogeni sembrano cantare vittoria troppo presto. La realtà è che, nonostante queste correlazioni tra sostenibilità e successo aziendale, il cambiamento endogeno (l'idea che le imprese possano e debbano guidare la sostenibilità dal di dentro, perché è nel loro interesse) potrebbe non essere sufficiente … la maggior parte delle aziende sta ancora promuovendo e alimentando una brown economy*".

Per riallineare le imprese con il modello "*Corporation 2020*", Sukhdev propone quattro principali linee ispiratici :

- gli obiettivi dell'impresa devono allinearsi con quelli della società , non prescinderne , devono quindi comprendere la finalità di produrre benessere, puntare sull'equità , l' armonia sociale, a ridurre le scarsità ecologiche e i rischi ambientali;
- le imprese devono puntare a generare ricchezza reale , le attività industriali e commerciali devono migliorare non solo il capitale finanziario, ma anche quello umano e naturale e, in cambio del mutato atteggiamento, dovrebbero ottenere vantaggi fiscali, maggior impegno dei collaboratori e maggiore fiducia dei territori e dei consumatori;
- le imprese devono diventare una comunità dei nostri giorni, unita da valori, missione , obiettivi e governance condivisi , dovrebbero ricreare quel senso di appartenenza che è stato perduto per effetto della modernizzazione e della globalizzazione;
- le imprese devono essere anche una scuola di formazione e fare in modo che i propri collaboratori a tutti i livelli crescano come cittadini "capacitati" non solo per il loro mestiere, ma per svolgere un ruolo sociale responsabile.

Sukhdev è consapevole che "ci troviamo nel bel mezzo di una ripresa incerta dalla più grande crisi finanziaria ed economica della storia" anche se questa crisi non sembra produrre una sostanziale messa in discussione del modello sbagliato della *brown economy* e quello corrispondente - che tanti guasti ha prodotto - delle *Corporation 1920.* La ricetta di Sukhdev per superare questo stallo e muoversi verso il modello "*Corporation 2020*" è molto chiara: rendicontazione (con trasparenza, misurazione e divulgazione); fiscalità ecologica con un ruolo centrale (anche con un riorientamento degli investimenti dei governi e

degli appalti pubblici); nuove norme in grado di regolare i diritti di proprietà (con strumenti di comando e controllo e standard obbligatori per tutelare i beni comuni ,per limitare il consumo di capitale naturale e mantenere i servizi ecosistemici). Tutto ciò è finalizzato a rendere la transizione dall'economia *brown* a quella *green* una grande opportunità economica.

Questa riflessione di Sukhdev sollecita un bilancio del sistema normativo europeo che regola il sistema industriale ai fini della tutela ambientale e della sostenibilità. Molte delle questioni, relative agli impatti delle attività delle imprese, sollevate da Sukhdev, sono affrontate dal complesso e ampio sistema normativo europeo vigente: con i sistemi di certificazione EMAS di organizzazione e Ecolabel di prodotto e con consolidati sistemi di *reporting* ; con le VIA (valutazioni di impatto ambientale) dei progetti di impianti o modifiche significative e con la VAS (valutazioni ambientali strategiche) di piani e programmi; con l'AIA (autorizzazione integrata ambientale) che obbliga le imprese ad adottare non solo gli standard vigenti ma le BAT (le migliori tecnologie disponibili), oltre agli obblighi di prevenzione e ripristino dei danni ambientali fino alle norme che puntano a limitare e prevenire ogni forma di inquinamento di origine industriale, a prevenire i rischi di incidenti rilevanti e il rischio di sostanze chimiche fino alla più recente adozione del principio di responsabilità estesa dei produttori all'intero ciclo di vita dei loro prodotti. Il sistema europeo di regolazione del sistema industriale ha comunque prodotto e stimolato importanti cambiamenti. Non è esente da limiti: a volte risulta troppo complesso e, specie se le amministrazioni pubbliche non sono efficienti e se la qualità delle normative di applicazione è scarsa e inutilmente complicata, produce alti costi burocratici e tempi troppo lunghi delle decisioni. Ma non si può dire che il sistema normativo europeo non abbia prodotto cambiamenti e non stia portando molte imprese - certo non tutte, ma in numero ormai consistente- verso un modello *green* di business. A me pare che le proposte di Sukhdev possano comunque contribuire a migliorare la qualità *green* del sistema industriale europeo, anche se il suo modello di *Corporation 2020* dovrebbe essere meglio confrontato con l'esperienza della vasta elaborazione normativa europea che ha affrontato non poche delle problematiche che lui solleva. Mi limito a citare l'utilità di questo confronto perché un suo esame, anche minimo, richiederebbe uno spazio che esula da questa sintetica presentazione.

La seconda riflessione riguarda proprio il nodo della fiscalità ecologica, con un riferimento concreto: la trattativa internazionale in corso che dovrebbe concludersi alla fine del 2015 alla Conferenza di Parigi - per un nuovo accordo vincolante per la riduzione dei gas di serra, da realizzare entro il 2030. L'efficacia di questo accordo richiede non solo la fissazione di obiettivi, adeguati e consistenti, di riduzione globale delle emissioni di gas serra, ma anche

l'adozione di strumenti in grado di realizzarli e che dovrebbero comprendere una qualche forma di fiscalità ecologica, necessaria per internalizzare i costi delle emissioni di gas serra.

L'efficacia di questi strumenti dovrà fare i conti con una delle caratteristiche delle modalità operative delle imprese multinazionali: quella di spostare la produzione nei Paesi che hanno minori costi del lavoro e minori tutele ambientali e le sedi nei Paesi che hanno regimi fiscali più favorevoli. Per limitare queste vie di fuga delle multinazionali si potrebbe applicare la responsabilità ambientale dei produttori alla vendita finale dei loro prodotti: per ogni prodotto dovrebbe essere indicata la CO_2, emessa durante la sua produzione e, nel caso, che sarà emessa durante il suo uso. Per questa CO_2 dovrebbe essere pagato un costo - una *carbon tax* - al momento della sua immissione nel mercato di vendita finale . Se la *carbon tax* fosse applicata al momento della produzione, infatti, i Paesi, solitamente a basso prelievo fiscale e basso costo del lavoro, dove le multinazionali realizzano la gran parte della loro produzione, potrebbero non applicarla, o applicarla al livello minimo, per attirare o mantenere investimenti e posti di lavoro. La carbon-tax dovrebbe, invece, essere fissata ad un livello adeguato ed omogeneamente abbastanza esteso, per disincentivare in modo efficace i processi produttivi e il consumo di beni che comportando emissioni di gas serra e per incentivare una maggiore efficienza energetica e un maggior ricorso a fonti rinnovabili di energia. La *carbon tax* applicata al momento della vendita, sul consumo dei beni e dei carburanti , pagata quindi nei Paesi consumatori, per la gran parte i Paesi più ricchi, sarebbe meno eludibile e coinvolgerebbe anche la gran parte dei beni venduti dalle multinazionali. Gli stessi Paesi che attirano gli investimenti delle multinazionali con minore costo del lavoro e minori tasse sulle imprese, avrebbero inoltre minori resistenze ad applicare una tassa sulle emissioni di carbonio dei beni e dei carburanti consumati – anche su quelli che non sono prodotti nel Paese stesso, ma sono importati – perché senza tale tassa rinuncerebbero ad una fonte di entrate con scarse contropartite.

Una importante verifica del ruolo del sistema industriale , e delle imprese multinazionali in particolare, si vedrà nei risultati della trattativa globale in corso per un nuovo accordo post Kyoto per mitigare la crisi climatica. E' questo il banco di prova decisivo di questa fase storica per capire se le imprese stanno muovendosi- e quali sono le proposte realmente efficaci per contribuire a muoverle - verso il modello "*Corporation 2020*"e verso un'economia verde a bassissime emissioni di carbonio, oppure se resteranno sulla via della *brown economy*, anche se questa sta portando l'umanità verso una crisi climatica drammatica.

Edo Ronchi

Prefazioni

I nostri oceani sono gravemente degradati, la deforestazione continua a ritmo sostenuto, la biodiversità è in calo e le concentrazioni di gas serra continuano ad aumentare rapidamente. Le vite e i mezzi di sussistenza delle persone nel mondo sono sempre più a rischio a causa del danno che le nostre attività stanno arrecando agli gli ecosistemi e all'ambiente del pianeta. I rischi di irreversibilità profondamente dannose e i punti critici (*tipping points*) sono in aumento. Come conclusione, l'inazione è pericolosa: infatti i pericoli sono aumento per effetto dei fenomeni di non ritorno dei processi di accumulazione come le concentrazioni di gas a effetto serra e l'intrappolamento di inquinanti a lunga persistenza. I più poveri sono e saranno colpiti per primi e più duramente. Ma tutti noi saremo profondamente coinvolti se continueremo a ignorare i fenomeni e a ritardare l'azione, anche per effetto di grandi movimenti di popolazioni e la tensione e i conflitti che ne deriveranno.

Molti o la maggior parte dei nostri problemi sono effetti dei fallimenti del mercato, di comportamenti irresponsabili e di visioni a breve termine. Per superare questi problemi abbiamo nelle nostre mani gli strumenti di una politica sana, di un comportamento collaborativo, di un approccio più lungimirante sulle conseguenze delle nostre azioni, e i processi delle scoperte della tecnologia, dell'organizzazione e della politica. Tutti questi strumenti si rafforzano a vicenda. E possono portare progressi degli standard di vita materiale, in particolare per i poveri, una maggiore inclusione ed una migliore equità sociale ed economica e un ambiente più piacevole ed ospitale per tutti noi. In altre parole una maggiore sostenibilità economica, sociale e ambientale. Infatti, se non operiamo insieme in favore tutti e tre i domini, ognuno di loro rischia di essere compromesso.

Questo libro espone questi argomenti con forza e chiarezza. E si vedono gli elementi principali delle azioni e delle politiche che sono necessarie. Le politiche sono progettate per andare al cuore del problema e in particolare dei fallimenti del mercato. Il libro mostra come l'imprenditorialità e la creatività delle aziende, degli individui e delle comunità possono essere tenuti lontani dai danni causati dai mercati distorti e dal comportamento irresponsabile nei confronti delle azioni e delle scoperte che sono economicamente e socialmente profittevoli per le aziende, gli individui, le comunità e il mondo intero. Se non riusciamo a correggere le grossolane distorsioni del mercato, l'effetto sarà quello di aggravarle ancora. Perseguendo queste politiche creeremo un più

efficace, forte e attraente modo di produrre e consumare: più sicuro, più pulito, più silenzioso, più ricco di biodiversità e più equo.

In particolare il libro sostiene che la *Green Economy Initiative* dell'UNEP ha dimostrato che la costruzione di una nuova economia, quella che promuove lo sviluppo economico e l'equità sociale, riducendo i rischi ambientali e la scarsità ecologica, non solo è possibile, ma è necessaria per la sostenibilità. Ma per troppo tempo abbiamo parlato di fare cambi di direzione a livello "macro", senza riconoscere che il cambiamento a livello di economia può avvenire solo se lo costruiamo a partire dal livello "micro". Ciò significa che buone micro-politiche possono arrivare al nocciolo del fallimento del mercato.

Questo ci porta a pensare ai maggiori attori dell'economia: le aziende. Come potrà cambiare il comportamento delle aziende? Come qualsiasi specie biologica, il loro "ambiente", che comprende le istituzioni e le politiche dei prezzi, deve cambiare per permettere loro di evolversi . Ma si richiede anche una maggiore discussione e un maggior impegno sociale su ciò che funziona, ciò che è sostenibile e ciò che è responsabile in relazione a tutti i soggetti interessati.

Corporation 2020 propone quattro principali modifiche a quelle che potrebbero essere chiamate le "*condizioni abilitanti*" per lo sviluppo di un tipo di società più responsabile:

- *Rivelare le esternalità*: per fornire sia agli investitori che ai consumatori ulteriori informazioni per prendere decisioni sulla base di criteri più ampi di quelli del prezzo sugli scaffali o del ritorno sugli investimenti.
- *La tassazione delle risorse*: tassare "mali" piuttosto che "le merci (*goods*)".
- *Una pubblicità responsabile*: fornire informazioni reali ai consumatori, piuttosto che solo centri commerciali.
- *Limitare leva finanziaria*: in particolare per le aziende considerate "*too-big-to-fail*" il cui indebitamento è essenzialmente una esternalità negativa sulle spalle dei contribuenti.

L'azione ora è critica. Non possiamo aspettare fino al 2050 o 2100 per migliorare le prestazioni ambientali. La scienza ci dice che, se vogliamo conservare la speranza di costruire un'economia sostenibile, devono essere fatte drammatiche modifiche rispetto al "*business-as-usual*" entro il prossimo decennio.

Nel programmare l'azione dobbiamo capire che:

- I negoziati internazionali tendono a parlare genericamente e al livello "Macro" di un paese, ma, per ottenere un vero cambiamento, dobbiamo anche guardare al livello "micro"/sociale.

- La concorrenza produce spesso efficienza se le risorse sono correttamente valorizzate, ma il nostro attuale sistema sottovaluta le forme non monetarie della ricchezza nonché il capitale pubblico in generale.
- Non dovremmo preoccuparci se le politiche del tipo *Corporation 2020* soffrono del "male della crescita." Infatti spesso la crescita viene confusa con lo sviluppo. Le politiche descritte sono essenziali se il tenore di vita deve essere sostenuto e se vogliamo realizzare le aspirazioni per superare la povertà. Naturalmente le misure di progresso devono andare al di là delle ristrettezze del PIL, come la maggior parte di quelli che pensano seriamente allo sviluppo e agli standard di vita hanno da tempo capito.
- Il settore privato, la società civile e i governi devono lavorare insieme per apportare modifiche significative al "business-as-usual" - nessuna istituzione né alcun "proiettile d'argento" è in grado di risolvere i problemi complessi che dobbiamo affrontare nel mondo di oggi.

Abbiamo in nostro potere gli strumenti per creare un mondo migliore, più giusto e più produttivo. Possiamo vedere e capire la distruttività del nostro percorso e le sue cause. Questo libro illustra chiaramente cosa dobbiamo fare e in particolare il ruolo dei mercati e delle società. Non vi è alcuna scusa per non agire.

Sir Nicholas Stern, Luglio 2012

Il lavoro della "*Green Economy*", del Programma Ambiente delle Nazioni Unite (UNEP), mostra che una nuova economia verde inclusiva è l'unico possibile passo in avanti per un mondo realmente sostenibile. Ma la green economy non può essere realizzata senza prima riflettere profondamente sui ruoli e le responsabilità dei soggetti coinvolti nella transizione. Modifiche a livello macro possono essere realizzate solo con uno sforzo comune di molti soggetti di livello micro. Come tale, il settore privato deve diventare l'attore primario dell'innovazione e della soluzione dei problemi da cui dipendono i governi e le altre parti interessate se si vogliono fare reali passi in avanti verso una green economy.

Le aziende possono essere responsabili della situazione in cui ci troviamo oggi, ma sono anche le sole realtà che si trovano nella posizione giusta per dare luogo al "salto quantico" necessario per costruire soluzioni sulla scala globale. Come aziende, noi abbiamo la responsabilità di passare dal fare affari con danni collaterali a fare affari con benefici collaterali. Questo movimento è fondamentale, perché nulla può essere ricavato dalla corsa verso il successo finanziario se essa comporta una corsa verso il basso ambientale e sociale.

Fino ad ora, la complessità della natura, e dei "servizi gratuiti" che essa elargisce, sono stati trascurati e degradati perché non si può dare loro un prezzo né farne commercio nei mercati. Valorizzare il capitale naturale, e di riflesso il vero costo di fare affari sulla natura, è essenziale nella architettura globale di un'"economia sostenibile". Misurare le esternalità e dare un valore economico agli impatti ambientali del *business* non è solo una questione di assumersi appieno la responsabilità per la natura - e quindi per la qualità della nostra vita e dei nostri mezzi di sostentamento - ma anche di avversione al rischio e di ricerca di innovazione e di nuove opportunità per beneficiare a lungo termine della sostenibilità. Questo approccio deve essere applicato a tutte le imprese - essere a conoscenza e misurare i costi dei servizi ecosistemici, trarre conclusioni chiare, e trovare soluzioni appropriate per muoversi verso un futuro più equo e sostenibile.

Tale approccio è un obiettivo chiave di questo libro, e prospetta un chiara opportunità per questo nuovo modello di *business*. Che le aziende in transizione siano responsabili e siano alla guida del processo, è una convinzione e una visione che condivido con Pavan Sukhdev, e mi auguro che sarà un dato di fatto per la prossima generazione di leader aziendali non mettere in discussione che la loro attività deve essere "win-win", cioè dare un doppio dividendo a tutti gli stakeholder, comprese la natura e la società. Senza dubbio, nel mondo della *Corporation 2020* ci sarà ancora la concorrenza, ma le aziende si sfideranno più sulla base dell'innovazione, della conservazione delle risorse e del servizio ai consumatori e ai loro bisogni, piuttosto che perseguire l'evasione fiscale, il lobbying, e la esternalizzazione dei costi.

Per quanto mi riguarda, io so che il mondo della *Corporation 2020* è quello del quale sono impaziente di contribuire all'affermazione.

Jochen Zeitz[1], Luglio 2012

[1] *Nota dell'Editore*: Jochen Zeitz ha ideato e sviluppato il primo "*Conto ambientale dei profitti e delle perdite*" del mondo industriale, che assegna un valore economico agli impatti ambientali dell'azienda attraverso l'intera *supply chain,* durante il suo mandato come amministratore delegato e presidente della PUMA

Ringraziamenti

Dopo tre anni e mezzo di scrittura frenetica (in cui ho dovuto provvedere ad altri scritti) per pubblicare "TEEB" e "*Towards a Green Economy*" per le Nazioni Unite, potrebbe sembrare strano che io voglia ancora una volta gettarmi in un nuovo libro. Io non sono uno scrittore di formazione, e nemmeno mi piace scrivere. Tuttavia, ho potuto capire che la "*Green Economy*" sarebbe rimasta solo un'aspirazione se non fosse stato chiarito, divulgato e risolto il più grande "problema di responsabilità operativa" dei nostri tempi: cioè che l'attore principale dell'economia di oggi, l'azienda, non era né convinto né incentivato a creare una green economy. E in mancanza di questo, avrei finito per convincermi che TEEB, uno strumento per valorizzare i benefici pubblici della natura, finora ignorati, sarebbe semplicemente servito per abbellire, inutilizzato, gli scaffali di qualche libreria.

Ma anche questo ragionamento non sarebbe riuscito a convincermi a scrivere se non fosse stato per due amici che hanno usato altri argomenti.

Meenakshi Menon, CEO di Spatial Access, mi ha fatto vedere che ero troppo pesantemente coinvolto in TEEB e nella Green Economy come se dovessero essere cambiamenti ineluttabili, per non fare quel passo ulteriore di scrivere "*Corporation 2020*". Come esperta di pubblicità e di comunicazione, si è volontariamente offerta di organizzare la campagna e la piattaforma web che sarebbe stata necessaria parallelamente al libro. Ella si è anche offerta di scrivere un capitolo fondamentale per il libro: sulla pubblicità responsabile, un asse fondamentale del cambiamento che può guidare la transizione verso "*Corporation 2020*." Meenakshi, non potrò mai ringraziarti abbastanza.

Sanjeev Sanyal, economista della Deutsche Bank, il mio partner nella contabilità verde del progetto "GIST", e autore di un recente best-seller (*The Indian Renaissance: lo sviluppo dell'India, dopo mille anni di declino*) mi ha incoraggiato a fare il grande passo. I suoi primi consigli sul "come e perché" della scrittura sono stati impareggiabili. Sanjeev anche costruito e supervisionato il capitolo sul mondo della *Corporation 2020*. Molte grazie, Sanjeev, per essere stato con me lungo tutta la strada, da GIST a *Corporation 2020*.

Lo scopo era così stato trovato, ma i mezzi non c'erano. M. K. Gandhi aveva detto: "Trova il fine, i mezzi arriveranno", e come se fosse in coda, la Yale University fece un passo avanti. Una riunione nel settembre 2010, discutendo con Sir Peter Crane (Preside della *Yale School of Forestry and Environmental Studies*) su come Yale avrebbe potuto creare valore educativo dai prossimi

Rapporti "TEEB", si trasformò in una discussione sui possibili impegni. In poco tempo, ho accettato un'offerta dalla Yale University, come loro *McCluskey Fellow* per il 2011. L'offerta comprendeva il sostegno ad una tesi di laurea per un libro intitolato "*Corporation 2020*." Grazie, Peter, per aver concepito questa partnership e per la sua realizzazione.

Al mio gruppo di ricerca di Yale, che ha studiato e redatto molti dei capitoli di questo libro, va il mio profondo apprezzamento. Questo gruppo di eccellenti laureati mi fa ben sperare per il futuro. Bryant Cannon ha studiato e scritto un "e-book" (appena pubblicato) sulla storia giuridica delle aziende, che Michael Parker ha riassunto nel capitolo 1. John D'Agostino ha svolto la ricerca per la storia economica del dopoguerra per il capitolo 2. Namrata Kala ha svolto la ricerca e redatto i due capitoli 4 e 5, e merita pienamente il soprannome di "Miss Esternalità " datogli dal suo team. Brian Marrs ha vivacizzato per molti mesi la discussione sulla "*Resource Taxation*", mentre faceva la stesura di questo capitolo. Joseph Edgar ha condotto la ricerca sul lobbying aziendale, un filo che attraversa diversi capitoli. Rafael Torres ha redatto il capitolo "*Leverage*", che copre in modo approfondito un asse fondamentale di cambiamento. Michael Parker si è occupato della ricerca per il capitolo finale, "*World of Corporation 2020*". Alisa May ci ha dato ottimi contributi grafici per le nostre copertine e gli e-book. E Stella Childs ha progettato attentamente tutti i nostri schemi, un compito molto scrupoloso e bene eseguito. A questo team di Yale, un grande "grazie".

L'oneroso compito di organizzare il grande sforzo e la rete di relazioni che il progetto "*Corporation 2020*" aveva suscitato, e di farlo in tempi molto stretti, cadde su Kevin Kromash, un altro laureato a Yale. Come mio supervisore di ricerca per questo progetto, Kevin ha non solo organizzato (e pazientemente inseguito) tutti, me compreso, per fare in tempo quello che abbiamo dovuto fare, ma ha editato e provato a leggere tutti i capitoli e ha fatto ricerca e ha scritto su diversi argomenti che non avevano trovato i giusti fondamenti. Se "*Corporation 2020*" fosse un affare, lui sarebbe stato il suo "*Chief Operating Officer*". Ben fatto, Kevin, e molte grazie.

Ringrazio Brad Gentry, Stuart DeCew e Amy Badner di CBEY per aver ospitato "*Corporation 2020*", e per la consulenza e l'assistenza nel coordinare le nostre attività a Yale. Ringrazio anche George Joseph, Eugenie Gentry, Jeanette Gorgas, Marian Chertow, Susan Welles, Victoria Manders, e Jessica Foote della Yale University per il loro aiuto nelle varie fasi del progetto.

Per le loro recensioni approfondite e ricche di argomenti di vari capitoli di "*Corporation 2020*", sono in debito con diversi revisori. Ringrazio Ed Barbier per la sua revisione di entrambi i capitoli sulle "esternalità". Grazie a Allen White per la sua revisione e i commenti dettagliati sull'introduzione e i capitoli che descrivono "Corporation 1920" e "*Corporation 2020*", rispettivamente. Ringrazio Camilla Toulmin per la sua revisione del capitolo "*The Great*

Alignment" sulla storia economica del dopoguerra, e Gautam Patel e Connie Bagley per le loro recensioni del capitolo "*Legal History*". I miei ringraziamenti a Tom Lovejoy per la revisione di "*Why 2020*", la base scientifica per un intervento tempestivo, che alla fine è diventato un "e-book" introduttivo sull'argomento. Grazie anche a Rajiv Sinha e Sanjeev Sanyal per la revisione di vari capitoli.

Per aver trovato il tempo, oltre i loro impegni, per essere intervistati per il nostro sito *www.corp2020.com*, ringrazio Romesh Sobti, Paolo Abramo, Alessandro Carlucci, Mohandas Pai, Jochen Zeitz, Michael Izza, Julie Katzman, Jon Anda, Partha Bhattacharyya, Daniel Esty, Jochen Flasbarth, Stuart Hart, Andrew Kassoy, Tom Lovejoy, Juliet Schor, Peter Seligmann, Erik Solheim, Gus Speth, Rob Walton, Adam Werbach e Allen White. Ringrazio Michael Parker di Yale per l'organizzazione di queste registrazioni video, spesso in località remote. I miei ringraziamenti a Rick Leone, Doug Forbush, Phil Kearney, e Lucas Swineford del *Yale Broadcast and Media Center* per loro eccellente registrazione di molte di queste interviste.

Per il loro incoraggiamento e sostegno agli eventi del lancio per questo libro e la nostra campagna in progresso per "*Corporation 2020*", ringrazio Camilla Toulmin, Steve Bass, Tom Bigg ed i loro colleghi del IIED; Peter Seligman e i team di Conservation International negli Stati Uniti e in Brasile; Richard Spencer ei suoi colleghi presso ICAEW; Laurene Powell Jobs e il suo team del Collettivo Emerson; Julia Marton-Lefèvre, John Kidd, e i loro colleghi della IUCN di Cheju; Miriam Lyons e il suo team alla CPD di Sydney, e i nostri collaboratori del Programma *Cambridge for Sustainability Leadership*. Per il sostegno alla ricerca, ringraziamenti sono dovuti ai miei amici ed ex-colleghi Anirban Lahiri, Saurabh Sen, Rajesh Tolani, Sunil Rangaiah, Abheet Dwivedi, Mohit Agarwal e gli altri del CIB Centre di Deutsche Bank in Mumbai (ex "GMC Mumbai"), nonché ad Amod Shah e il team di GIST Advisory.

Island Press è una casa editrice che ha dato uno straordinario sostegno in ogni livello ed in ogni fase di questo libro. Chuck Savitt ha appoggiato la mia proposta di sviluppare una campagna attorno alle idee in questo libro, ed anzi a lanciarla prima della pubblicazione del libro, nonostante il rischio di svelare le nostre idee troppo presto. David Miller ha dato un *feedback* editoriale costruttivo e critico di altissima qualità. Ho anche da ringraziare Sharis Simonian e Mike Fleming per la produzione e la prestampa, e Maureen Gately, Denise Schlener, Meredith Harkel, Jaime Jennings, e Rebecca Bright per la loro assistenza su tutto.

Per la gestione del mio programma impossibile durante la stesura di questo libro, ringrazio il mio assistente Gloria d'Souza al GIST Advisory, così come William Walker e Ashley Maignan a Yale, e Cynthia D'Souza a Spatial Access.

Anita Horam, Ruchir Joshi, Nayantara Kotian e gli altri di *Via Earth Productions* hanno fatto un ottimo lavoro di progettazione del nostro sito e di modifica delle nostre interviste ai CEO.

Il lavoro di Johan Rockström e dei colleghi dello Stockholm Resilience Center mi ha comunicato il senso della urgenza del lavoro da fare, e quello di Tomorrow Company (Tony Manwaring) e Tellus Institute (Marjorie Kelley e Allen White) ha sottolineato l'importanza di trasformare il sistema industriale. Gli autori citati da noi sono troppi per ringraziarli individualmente, ma il loro lavoro è stato referenziato.

Molti altri mi hanno aiutato e ospitato durante la stesura di questo libro, compresi Keshav Varma, il cui giardino-balcone della casa nei pressi di Washington mi ha aiutato a finire la mia "lista degli autori" e a scrivere l'introduzione. La mia famiglia e gli amici mi hanno visto anche meno del solito durante la stesura di questo libro, e li ringrazio per la loro comprensione.

Pavan Sukhdev

Introduzione

Il fallimento è semplicemente l'opportunità di ricominciare,
questa volta in modo più intelligente.

Henry Ford

Se cercate su Internet le parole "rivoglio la mia vita", troverete un video di Tony Hayward, ex direttore generale della BP[1]. Le sue affermazioni, scarso esempio di diplomazia da parte di un rappresentante delle imprese, furono pubblicate su tutti i giornali il 30 maggio del 2010, solo un mese dopo la fuoriuscita di greggio dalle perforazioni della BP nel Golfo del Messico. Hayward sembrava che stesse cercando di placare l'ira degli abitanti di Venice, in Louisiana, che avevano subito danni a causa dell'incidente.

Quello che è degno di nota non è tanto l'insuccesso di Hayward nel tranquillizzare la sua audience, ma piuttosto il contesto da cui sono nate le sue osservazioni. Solo un anno prima Hayward aveva dichiarato che "l'obbligo di agire responsabilmente" era la motivazione principale della sua vita professionale[2]. Pur riconoscendo senza esitazioni le responsabilità della BP nella sequenza storica dei disastri in Texas come nella Baia di Prudoe in Alaska e altrove, sostenne che fin dalla sua nomina a Direttore Generale nel 2006 aveva cercato fare della sicurezza una priorità della BP, rivendicando però che l'obiettivo principale della società era corrispondere agli interessi degli azionisti e non salvare il mondo. Nemmeno un anno più tardi si trovava a dover rispondere di un fallimento di proporzioni drammatiche dei sistemi di sicurezza – il più grave incidente di perita petrolio della storia[3]. In conseguenza le azioni della BP crollarono, distruggendo un capitale pari a 70 miliardi di dollari degli azionisti in meno di un mese e mezzo[4].

Dopo il disastro della Deepwater Horizon, Hayward si diede un altro obiettivo: limitare i danni. Contestò il ritrovamento da parte di almeno tre diversi team scientifici indipendenti di ampie scie di greggio lunghe fino a 22 miglia che galleggiavano minacciosamente sotto la superficie del mare. Dichiarò che gli studi della BP non avevano trovato alcun riscontro di questo fenomeno[5]. Dovette anche rispondere delle decisioni prese sulla piattaforma *Deepwater Horizon* solo alcuni giorni prima del disastro, che facevano pensare che i manager della BP non avessero optato per la scelta più sicura[6].

Hayward era da considerare responsabile in quanto Direttore Generale perché la sua società non aveva perseguito quella che lui stesso aveva definito come priorità, ossia la sicurezza operativa, e perché aveva causato la peggiore perdita mai subita dagli azionisti? La BP non aveva infranto alcuna legge e, a differenza di altre società americane, non aveva fatto particolari pressioni per ottenere regole più permissive per le trivellazioni nel Golfo del Messico[7]. Nonostante ciò l'"*impronta*" lasciata dalla BP nel Golfo del Messico è stata immensa: perdita di biodiversità, spiagge distrutte, danni alla raccolta di ostriche e alla pesca, turismo naturalistico e altre attività ricreative legate alla natura compromesse - un costo ambientale complessivo che un gruppo di ricercatori ha calcolato aggirarsi tra i 34 e i 670 miliardi di dollari[8]. Per i risarcimenti la BP creò un fondo di 20 miliardi di dollari[9]. I problemi causati dalla fuga di greggio erano gravissimi, e in più il futuro della BP era a rischio per l'indignazione pubblica provocata dall'incidente. Quello che Hayward stava tentando di fare il 30 maggio, è quello che qualsiasi direttore generale deve fare quando la propria azienda è causa di un problema sociale: cercare di contenere il danno di immagine dell'azienda e di salvare la propria autorizzazione sociale ad operare. Anche su questo aspetto però la condotta della BP non è stata all'altezza.

La valutazione di impatto ambientale (VIA) della BP, prerequisito per ottenere i diritti di trivellazione nel Golfo del Messico, si rivelò un grossolano esempio di "copia-incolla" di una precedente VIA. Tra gli obiettivi la BP includeva la conservazione del tricheco, un mammifero che si trova solamente nella regione artica; inoltre indicava il professor Peter Lutz, esperto sull'impatto delle perdite di petrolio sulle tartarughe marine, come persona alla quale rivolgersi in caso di emergenza, anche se il venerabile scienziato era deceduto nel 2005.

Nel famoso poemetto di Lewis Carrol "Il tricheco e il falegname" contenuto nell'opera *Attraverso lo specchio*, i due esseri immaginari citati nel titolo guidano una truppa di ostriche in un'inutile spedizione in giro per una spiaggia prima di mangiarsele. Oltre all'invenzione dei suoi due esseri immaginari, la scadente valutazione di impatto ambientale della BP provocò la distruzione delle spiagge e dei banchi di ostriche in tutto il Golfo del Messico, e diede origine ad un atteggiamento aziendale che non teneva nemmeno conto di quella che il proprio Direttore Generale aveva pubblicamente dichiarato essere la priorità principale. Creò anche i presupposti per decisioni operative che sarebbero costate miliardi di dollari alla società e 70 miliardi di dollari ai propri azionisti, per non parlare di un Direttore Generale che peggiorò le cose con numerose figuracce in fatto di pubbliche relazioni. Tutto ciò da parte di una società che aveva speso circa 200 milioni di dollari in una campagna pubblicitaria globale in cui si affermava che la BP andava "Oltre il Petrolio"[10].

In quale tipo di spedizione immaginaria la BP avrebbe mai guidato un mondo di indignati? È questo il senso di quello che stanno facendo le multinazionali di oggi?

Un anno dopo …

Un anno dopo, alla fine del maggio 2011, più di venti premi Nobel si radunarono a Stoccolma per mettere alla prova le loro non comuni intelligenze per risolvere le sfide più importanti del pianeta e preparare un manifesto per Rio+20, la grande Conferenza sull'ambiente che si sarebbe svolta l'anno seguente[11].

Per aprire il dibattito inscenarono un processo simulato all'Umanità, in cui il querelante era il Pianeta Terra e i capi d'accusa erano i seri danni inflittigli dall'imputato. Per due ore l'Umanità fu messa alle strette. Gli avvocati tentarono valorosamente di difendere il proprio cliente, ma con poco successo. I premi Nobel che costituivano la giuria alla fine dichiararono l'Umanità colpevole della maggior parte dei reati contestati. Essi proposero diversi modi di rimediare, tra cui un periodo di 1000 anni di lavori socialmente utili! Questo finto processo fu un modo divertente per prepararsi a discussioni più serie, ma lasciò senza risposta alcune domande preoccupanti. L'Umanità sarebbe davvero in grado di cambiare strada, se mai desiderasse farlo? E se no, perché? C'è forse qualcosa di *patologico* nella testardaggine suicida dell'umanità? Ed è forse ormai troppo tardi per preoccuparsi anche solo di discutere di questi problemi?

Ho partecipato a questo evento in quanto esperto di "green economy" e della misteriosa economia della natura. La mia unica osservazione formale su questo processo è che fu infruttuoso, perché la corte non aveva citato a giudizio anche l'invisibile coimputato dell'Umanità, ossia il sistema industriale, il principale esecutore economico dell'Umanità per i circa sessant'anni di reati compiuti contro il Pianeta Terra. Perché a solo un anno dalla rovinosa fuga di petrolio nel Golfo del Messico, probabilmente il peggior reato mai compiuto contro il Pianetta Terra e il più discusso, quell'azienda era completamente assente da questo processo simulato dai venti premi Nobel?

Il piede invisibile e la sua impronta visibile

Nel 1759 il filosofo morale Adam Smith descrisse il mercato come portatore di una "mano invisibile" che guidava l'economia e assicurava il benessere - una sorta di combinazione di forze quali l'interesse, la competizione, l'offerta e la domanda[12]. Una delle principali critiche rivolte alla sua teoria della "mano invisibile", che spiega come il comportamento egoistico del mercato sembra portare benefici alla società, è che tale teoria ignora i notevoli costi sociali dell'economia per il mondo in generale, le così dette "esternalità negative"[13]. Infatti se le forze del mercato sono la "mano invisibile" del mercato, allora le aziende - principali agenti dell'economia e principali attori

del mercato - potrebbero essere considerate il suo "piede invisibile". Quale sarebbe l'impatto delle quattro forze del mercato di Smith, se non esistessero le aziende?

Senza le odierne aziende la maggior parte delle merci non sarebbe prodotta, o lo sarebbe in modo inefficiente. Gran parte della domanda, creata attraverso la pubblicità promossa dalle aziende stesse, non esisterebbe affatto. La competizione del mercato senza i suoi rappresentanti più aggressivi sarebbe nel migliore dei casi stentata, e naturalmente l'interesse del mercato sarebbe mitigato dagli obiettivi sociali - esito quest'ultimo che forse non sarebbe così indesiderabile! Ma la realtà è che le aziende, nonostante la loro ricerca del massimo profitto e le esternalità che producono, è il fondamento dell'economia attuale. È proprio il peso delle loro esternalità a rendere evidente questo "piede invisibile" attraverso la sua enorme e visibile "impronta".

Ben noti sono i costi per la collettività della pratica del "*business as usual*" del sistema industriale - costi che consistono nelle cosiddette esternalità negative generate. Queste comprendono i danni alla salute e all'ambiente naturale provocati dall'inquinamento e dalle discariche di rifiuti tossici, oltre che i costi economici e alle implicazioni per i più poveri dei cambiamenti climatici causati dalle emissioni di gas a effetto serra. Includono anche molti impatti di natura non ambientale, quali ad esempio il peggioramento delle condizioni di vita man mano che le piccole attività produttive locali vengono sopraffatte dalle catene di fornitura globali delle grandi aziende e dalle loro reti di distribuzione, o quali i costi in termine di salute pubblica del fumo di sigaretta[14]. Certamente tra gli impatti più dannosi delle imprese due sono le principali categorie di esternalità negative. La prima è costituita dai danni ai beni comuni ambientali e alle risorse naturali causati dalle emissioni di gas a effetto serra, dalla produzione eccessiva di rifiuti e dall'utilizzo eccessivo di energia, terra e acqua dolce. Il secondo è costituito dai danni alla salute umana prodotti dai residui inquinanti e dalla cattiva gestione dei rifiuti, oltre che dalla manifattura di prodotti dannosi e dalla promozione del loro utilizzo. Un recente studio ha stimato che le esternalità ambientali ed ecologiche delle prime 3.000 società quotate in borsa corrispondono a quasi 2.150 *miliardi* di dollari, e che in generale le attività economiche producono costi non dichiarati a carico della società pari a 6.600 miliardi di dollari, in altre parole il "business as usual" ogni anno costa alla società umana circa l'11% del PIL globale[15].

Il mio ragionamento in questo libro è che tutte le esternalità materiali devono essere misurate, portate alla luce e gestite, siano esse negative o positive. Esse costituiscono l'"impronta" sempre più pesante dell'economia di oggi. L'impronta multi-miliardaria che la BP ha lasciato sugli ecosistemi, le comunità e l'economia del Golfo del Messico è solo un esempio, particolarmente significativo e visibile, dei miliardi di dollari di esternalità negative che molte aziende generano ogni anno. Ma esistono peraltro almeno due importantissime *esternalità positive* create da alcune

aziende. Vi sono aziende che offrono possibilità di formazione ai propri dipendenti, originando potenzialità di guadagno e "capitale umano". Questo rende possibile la nascita di nuove relazioni e nuove comunità che costruiscono "capitale sociale" tra dipendenti, fornitori e clienti. L'azienda Infosys per esempio dà l'opportunità a centinaia di migliaia di giovani indiani di acquisire importanti capacità lavorative. In America Latina un'altra società, la Natura, permette a milioni di casalinghe di migliorare la propria sicurezza economica e la propria posizione all'interno della famiglia e della società, lavorando come suoi agenti di commercio[16].

Con l'evidente contributo che può dare allo sviluppo e alla crescita economica, e i suoi quattro significativi impatti invisibili, il sistema industriale di oggi è forse l'istituzione più importante della società moderna. Ma il suo ruolo nel mondo solleva interrogativi che chiedono una risposta. Che cosa definisce le aziende di oggi? Dove e quando sono nate? A cosa si deve il loro straordinario successo e la loro pervasività? Quali sono i problemi che esse creano, e in che modo la società può risolverli?

"*Corporation 2020*"

Le aziende di oggi sono una sorta di anacronismo, risultato di un lungo processo di sviluppo che ebbe inizio nell'India antica e a Roma, proseguì nell'Europa medioevale e culminò nell'America e nell'Inghilterra del diciannovesimo secolo. Tuttavia la principale fase di sviluppo delle aziende odierne ha avuto luogo nel corso del un secolo pieno di eventi che va dal 1820 al principio del ventesimo secolo. In questi cent'anni si è affermata la responsabilità limitata degli azionisti, le imprese assunsero personalità giuridica e la loro operatività fu liberata da limiti di tempo, spazio e obiettivi tanto da potersi lanciare in qualsiasi attività economica, secondo il desiderio dei propri azionisti. Questi cent'anni hanno liberato anche le aziende da qualsiasi obbligazione di utilità sociale, e hanno stabilito il profitto come loro ragion d'essere. La storica sentenza del processo Dodge contro Ford del 1919 negli Stati Uniti decretò che l'obiettivo delle aziende è il perseguimento del proprio interesse. Entro il 1920 le aziende avevano assunto la loro forma attuale, e pertanto in questo libro mi riferirò alle aziende moderne con l'espressione "*Corporation 1920*".

I principali motori del successo delle *Corporation 1920* sono la creazione e l'espansione della domanda, l'innovazione dei prodotti e i bassi costi di produzione. Sono caratterizzate dalla natura di multinazionale e dalla capacità di utilizzare "il controllo dei prezzi" su larga scala e a livello internazionale in ogni aspetto della propria operatività. Impongono i prezzi delle materie prime procurandosele a basso costo dai paesi in via di sviluppo, ricchi di risorse e mal governati, in Africa e in Asia, oppure dall'Australia. Impongono il costo del lavoro utilizzando forza lavoro a

basso costo nei paesi popolosi e in via di sviluppo dell'Asia per espandere le proprie capacità manifatturiere. Controllano i benefici degli investimenti diretti esteri dai paesi d'origine, e i sussidi per gli investimenti in paesi affamati di sviluppo che vogliono potenziare il proprio settore manifatturiero e dei servizi[17]. Infine, ma non secondariamente, determinano la domanda dei mercati dei consumatori ricchi (in particolare la domanda dell'Occidente per beni di consumo di marca) vendendo gli oggetti di marca a prezzi considerevoli, con margini di profitto molto elevati.

Dato che la tecnologia è in continua evoluzione, le aziende di successo devono far crescere il fatturato *abbastanza velocemente* da coprire i costi dell'obsolescenza dei prodotti (attraverso l'innovazione tecnologica e prodotti in rapida trasformazione - come vediamo per le automobili, i telefoni cellulari e i computer portatili). Sono addirittura le aziende di maggior successo (come la Apple) a *programmare* l'obsolescenza dei propri prodotti attraverso strategie di marketing. Le aziende di successo devono anche crescere il volume delle vendite per contrastare la perdita dei margini di competizione (come le compagnie aeree valutate a prezzi veri, i microchip, etc.). Il mantra delle *Corporation 1920* "di più è meglio", necessita dell'altro mantra fondamentale del modello economico dominante, ossia "la crescita del PIL", e allo stesso tempo lo alimenta.

La *Corporation 1920* è definita da quattro caratteristiche fondamentali. In primo luogo, il risoluto perseguimento di *dimensioni e scale* sempre maggiori per poter ottenere il dominio sul mercato. In secondo luogo, un aggressivo *meccanismo di lobby* per ottenere vantaggi sul piano delle regole e della competizione. In terzo luogo, l'utilizzo della *pubblicità*, ampiamente libero da considerazioni di tipo etico, per poter influenzare la domanda dei consumatori e spesso per creare una domanda di tipo interamente nuovo giocando sulle insicurezze umane e "trasformando i desideri in bisogni", da soddisfare solo attraverso nuovi prodotti[18]. Infine un utilizzo aggressivo del credito per amplificare la portata degli investimenti dei propri azionisti.

L'indebitamento, la pubblicità e l'azione di lobby spesso si combinano creando dei meccanismi di feedback positivo che permettono all'azienda di crescere. La dimensione a sua volta crea economie dei costi e di scala che permettono di offrire prezzi sempre più competitivi, cosa che a sua volta fa aumentare le vendite. Nella loro continua ricerca di crescita, anche senza gli eccessi, il cattivo utilizzo o l'abuso che spesso caratterizzano l'azione di lobby, la pubblicità e l'indebitamento, il danno "collaterale" arrecato alla società non è da poco. Esso porta solitamente a tre esclusioni: l'esclusione delle piccole e medie aziende per la loro difficoltà di accedere al credito, l'esclusione dei consumatori poveri dalle alternative di natura pubblica all'acquisto di beni prodotti e pubblicizzati da privati; e l'esclusione di nuovi prodotti competitivi (specialmente quelli a tecnologia pulita e le alternative verdi) a partire dal dominio delle grandi imprese sui media e sulle reti di distribuzione.

Nel suo libro dal titolo *The Corporation*, Joel Balkan paragona le aziende di oggi a un individuo psicopatico, privo di morale, implacabile nel suo perseguimento del potere e del profitto, una vera "macchina per le esternalizzazioni"[19]. Non tutti i commentatori sono altrettanto severi con il sistema industriale, ma molti criticano il loro concentrarsi sull'interesse dei propri azionisti a discapito di altri portatori di interesse[20], le loro enormi e crescenti esternalità ambientali e sociali e la loro tendenza a comportamenti non etici (tra cui la corruzione, le pressioni, le attività di lobbying da partner a loro collegati, la pubblicità irresponsabile e i travisamenti pubblici, oltre al solito lungo elenco di scandali)[21]. Tutto ciò per ottenere vantaggi e più alti guadagni a breve termine.

È in discussione se le aziende manifestano una tendenza maggiore a comportarsi in modo immorale rispetto alla media umana. Nessuno studio dimostra che le aziende agiscono sulla base di standard etici *superiori* a quelli dei singoli individui. Al contrario vi sono montagne di prove della loro lontananza e della loro inferiorità rispetto alle regole della morale *individuale* quando agiscono in nome dei loro *datori di lavoro* senza anima. Le denunce di comportamenti scorretti partite dall'interno di alcune aziende sono state così efficaci proprio perché costituivano un'eccezione e non la regola. Di solito sono nate da persone che a un certo punto della propria vita lavorativa non sono più state in grado di sopportare la contraddizione fra le proprie risposte personali e quelle professionali in situazioni che richiedevano prese di posizioni di tipo etico.

Elinor Ostrom, vincitrice nel 2009 del Premio Nobel per l'Economia per il suo lavoro sull'importanza della gestione comunitaria dei beni comuni (CPR)[22], in una conversazione ha descritto le aziende come una risorsa comunitaria collettiva posseduta da un gruppo di azionisti[23]. Non sembra però nemmeno che *la gestione sia* nell'interesse degli azionisti, dati i danni di immagine causati dai comportamenti scorretti delle aziende, e forse la *Corporation 1920* potrebbe essere meglio descritta come una CPR *disfunzionale*.

Tutto ciò è particolarmente preoccupante se si considera che l'archetipo delle aziende contemporanee opera attraversando innumerevoli confini nazionali, con migliaia di impiegati e centinaia di fornitori e ha probabilmente milioni di clienti. Come può esserci quindi spazio per *una qualsiasi forma di disfunzionalità* nell'architettura di un'azienda?

Truccare la partita

Le corporation che perseguono la *green economy*, la crescita a basso impatto ambientale e altre ricette economiche che fanno propri gli obiettivi dello sviluppo sostenibile, sono spesso frustrate da barriere di accesso ai mercati, politiche economiche ostili, leggi e tasse che non aiutano e sussidi mal distribuiti. Le politiche e gli investimenti pubblici, le tasse, i sussidi e le leggi sono spesso indicati come "*condizioni abilitanti*" che potrebbero, se calibrate nel modo giusto, offrire un

terreno fertile alle strategie della *green economy*[24]. Invece solitamente le industrie "*green*" si trovano ad affrontare barriere di mercato imposte dagli operatori dominanti, a fronteggiare la resistenza dei consumatori verso i prodotti più ecologici e vivono la frustrante esperienza di assistere a enormi quantità di sussidi assegnati ai praticanti del modello economico opposto - quello del "*business as usual*" detto anche della "*brown economy*". Per esempio ogni anno a livello globale vengono assegnati circa 650 milioni di dollari di sussidi ai combustibili fossili, circa l'1% del PIL mondiale[25]. I sussidi per la pesca, soprattutto la pesca oceanica, rappresentano quasi un terzo del valore totale del pesce pescato nell'oceano. I sussidi agricoli globali rappresentano più di un decimo dell'output dell'intero settore agricolo[26]. Non sorprende perciò che le energie rinnovabili, la pesca sostenibile e l'agricoltura ecologica trovino difficile competere con le loro alternative della *brown economy*. In tutti i paesi si trovano esempi di esenzioni fiscali, dazi sulle importazioni, incentivi sulle esportazioni e una vasta gamma di sussidi che favoriscono lo status-quo della brown economy. La domanda che si deve porre è: com'è successo che in così tanti settori dell'economia il campo d'azione è stato manipolato a tal punto, e come hanno fatto le aziende a raggiungere questo risultato?

Un campo d'azione globale di circa 1.000 miliardi di dollari all'anno di sussidi diretti al *business-as-usual* a scapito di alternative *green* non si può certo chiamare libero mercato. Impressiona però il fervore quasi religioso per il libero mercato alla base della storia raccontata al mondo dalle aziende, amplificata dalle campagne pubblicitarie, dalle società di pubbliche relazioni, dai lobbisti e anche dagli azionisti. Per esempio, nei distretti in cui sono prossime le elezioni le aziende americane attivano i propri azionisti per far loro inondare gli uffici dei canditati al Congresso di telefonate in cui criticano "le leggi che vanno contro il libero mercato".

Il libero mercato che cercano di preservare è però quasi sempre quello dello status-quo, e le grandi spese affrontate per il lobbying sui politici sono fondamentalmente un riflesso di quanto vale lo status quo per i loro bilanci. Infatti influenzare il sistema delle regole è uno dei modi più efficienti in termini di costi attraverso i quali una azienda può mantenere il proprio dominio. Il lobbying aziendale è uno strumento pervasivo e potente per interagire con i processi legislativi affinché le cose vadano a proprio favore, oppure per evitare che ci siano cambiamenti nello status quo, quando invece spesso tali cambiamenti potrebbero contribuire a promuovere un equilibrio più sano fra guadagni e rischi privati e interessi e rischi pubblici.

Anche se il meccanismo di lobbying è uno strumento efficace per quasi tutte le grandi aziende, è importante specialmente per quelle che operano in settori di interesse pubblico, come le industrie del petrolio, del gas, del carbone e altre industrie estrattive. Queste aziende sono colossi

mondiali: delle dieci aziende al mondo con i profitti più elevati, quattro si occupano della vendita di prodotti legati all'energia e tre hanno la loro sede operativa negli Stati Uniti[27].

Non è difficile capire perché i meccanismi di lobbying sono così attrattivi per le azienda che perseguono il dominio del mercato e il profitto o attraverso sempre nuovi vantaggi competitivi o attraverso il mantenimento dello status quo. Ma perché il mondo politico ne è così facilmente influenzato? Senza dubbio il finanziamento dei partiti politici gioca ruolo chiave (in alcuni paesi più che in altri), e la corruzione dei politici e dei governi contribuisce al successo dei lobbisti, ma non funziona così in tutti i paesi. Nella maggior parte delle democrazie vi sono abbastanza controlli e limitazioni, e il rischio di essere scoperti è reale e ha un costo politico molto alto, ma nonostante ciò in tutte le capitali, da Washington a Wellington, il meccanismo di lobbying e l'influenza delle aziende è visibile e vincente.

La ragione più comune della facilità per la quale il meccanismo di lobbying delle aziende entra a far parte del processo decisionale della politica sta nel fatto che oggi l'azienda è la più importante e influente istituzione nell'economia politica. Il settore privato produce attualmente circa il 60% del PIL mondiale[28], impiega il 70% dei lavoratori[29], e le tasse pagate dalle aziende costituiscono una fetta significativa delle entrate fiscali dei governi[30]. In altre parole, le pagelle e i voti dei politici in materia di crescita del PIL, occupazione e gestione del deficit sono in gran parte scritti dalle aziende. Perciò c'è poco da stupirsi se i politici di oggi sono così proni nei confronti delle aziende, o se si guardano costantemente alle spalle per controllare se questo o quel cambiamento di politica può danneggiare i profitti di questo o quel settore industriale. L'ultima cosa che vogliono è un'"insufficienza" in pagella, che gli impedirebbe di avere un atro mandato. Stupisce anche poco che il "capitalismo compagno di merende", ossia lo scambio di favori tra uomini del business e rappresentanti del governo sia così diffuso[31], che si guardi all'America Latina degli anni precedenti la crisi del 1970, o quelli che precedettero la crisi asiatica del 1997, o quella degli Stati Uniti nel 2007[32]. La porta girevole che separa il Tesoro americano da Wall Street è solo una versione più sofisticata di questo tipo di capitalismo complice e ha avuto un profondo impatto sulla storia finanziaria ed economica dei nostri tempi, specialmente nella crisi finanziaria del 2008 e nella conseguente recessione economica[33].

Corporation 2020

"*Corporation 2020*" dell'Istituto Tellus è un'iniziativa internazionale che riguarda diversi portatori di interesse e che ha l'obiettivo di sviluppare e diffondere una visione e un percorso per le aziende del ventunesimo secolo in cui gli obiettivi sociali si spostino dalla periferia al cuore dell'impresa[34]. In una pubblicazione del 2007 dal titolo *Corporate Design: The Missing Business*

and Public Policy Issue of Our Time gli autori sottolineano che "i leader degli affari operano oggi all'interno di un'architettura industriale sostanzialmente ereditata dal diciannovesimo secolo, in cui le strutture della proprietà e della governance sono nate all'epoca del cavallo e del calesse"[35]. Questo rapporto ha l'ambizione di proporre la creazione di un nuovo tipo di azienda come "*la* sfida programmatica del ventunesimo secolo".

Questo libro riflette molte delle questioni sollevate dal progetto *Corporation 2020* e propone una soluzione complessa al problema della struttura delle aziende. *Corporation 2020* sostiene che i cambiamenti endogeni non sono sufficienti, nonostante la straordinaria leadership di alcune aziende, e che per far emergere una nuova architettura da quella vecchia saranno necessari cambiamenti esogeni con la collaborazione dei governi, del mondo degli affari, dei media e della società civile. Sostiene che l'orizzonte temporale necessario per questi cambiamenti (riforma fiscale, limiti sull'indebitamento, trasparenza delle esternalità e regole per la pubblicità) da introdurre nella struttura e nella pratica degli affari, è di dieci anni, e non di 50 o 100 anni[36]. È necessario che un nuovo DNA delle aziende cominci a fare sentire la propria presenza nell'economia globale entro il 2020, tempo nel quale ci troveremo pericolosamente vicini a molti dei limiti planetari o li avremo già superati. Gli scenari per il 2050 e il 2100 che di cui ancora si parla nei negoziati sul clima delle Nazioni Unite e nella letteratura economica su questo argomento sono troppo lontani per avere rilevanza. Questo è il motivo per cui in questo libro chiamo la nuova azienda "*Corporation 2020*". Vi è crescente consenso sull'idea che visione, azione e orizzonte temporale devono convergere; "20/20" e "2020" sono pertanto due facce della stessa medaglia.

Il nuovo DNA di cui gli affari hanno bisogno

Questo libro sostiene che il tempo della *Corporation 1920* è finito. Di quali caratteristiche hanno bisogno le aziende di oggi per evolversi mantenendo il profilo aziendale ma assicurando allo stesso tempo un futuro all'umanità e all'unica nostra dimora, il Pianeta Terra? In altre parole, di che tipo di aziende hanno bisogno la società e l'economia di oggi per dare vita a una "economia sostenibile"[37], anche nota come *green economy*[38], o "economia durevole"[39], che favorisca il benessere degli esseri viventi, accresca l'equità sociale, diminuisca i rischi ambientali e mitighi la scarsità ecologica?

Il nuovo DNA delle aziende comprende numerosi aspetti, ma noi ci concentreremo sui quattro aspetti fondamentali che probabilmente sono più in grado di fare la differenza: l'allineamento delle finalità delle aziende a quelle della società, la azienda come comunità, la azienda come organizzazione e la aziende come costruttore di ricchezza. All'inizio del '900 Henry Ford *armonizzava gli obiettivi della sua azienda a quelli della società*: voleva la mobilità per tutti i

contadini americani e le proprie mogli e voleva che i contadini producessero il proprio combustibile - l'etanolo derivato dal mais, dalla frutta o praticamente da qualsiasi biomassa. La società Natura in Brasile è orgogliosa della *comunità* alla quale è legata attraverso la relazione dell'azienda con più di un milione di casalinghe che vendono la "storia" della Natura attraverso la vendita di cosmetici e prodotti per la persona. La Infosys in India ha costruito la più grande università mai creata da una azienda, e ogni anno forma più di trentamila giovani professionisti del software - in effetti la Infosys è tanto un istituto di formazione che una azienda. La creazione di capitale sociale (come fa Natura) e capitale umano (come fa Infosys) sono utili alla società nel suo insieme, e non solo all'azienda. In Giappone più di 50 grandi aziende si occupano della gestione delle foreste come contributo alla comunità nelle zone dove svolgono le proprie attività. La tesi di questo libro è che tali attività renderanno le aziende del futuro una autentica "fabbrica della ricchezza", creando non solo una linea o una categoria di capitale (il profitto finanziario) ma un'intera gamma di capitali (fisico, sociale, umano e naturale) per la società nel suo insieme. Questo comportamento a livello "micro" aprirà la strada a un mondo molto diverso a livello "macro", ossia il mondo della *Corporation 2020*.

Non siamo obbligati a vivere con i rischi e i costi delle *Corporation 1920* quali principali operatori della nostra economia e come le istituzioni più significative della nostra epoca. Possiamo piuttosto collaborare per creare un ambiente che favorisca il successo di una nuova specie di azienda. Le aziende, come le specie biologiche in un ambiente dinamico, rispondono agli stimoli che, nel loro caso, sono le politiche e i costi. Si adattano e si evolvono, con il principio della sopravvivenza del più adatto. Cambiare le condizioni esterne, facendo ad esempio in modo che il costo delle risorse naturali e sociali arrivi a corrispondere al loro reale valore per la società, renderebbe possibile un processo darwiniano per il quale le aziende più capaci di adattarsi sopravvivrebbero e faciliterebbero la creazione di altre realtà di questo tipo. Nel lungo termine perciò i benefici e i costi sociali delle attività delle aziende si rifletterebbero quanto più possibile nella loro contabilità, riallineando in tal modo il profitto delle imprese con il bene della società.

Il mondo di *Corporation 2020*

Oggi le condizioni abilitanti danno vantaggio al DNA della *Corporation 1920* e dà luogo alla *brown economy*. Per la nostra sopravvivenza e conservazione all'interno della biosfera terrestre le condizioni abilitanti del prossimo futuro dovranno essere almeno neutre se non esplicitamente favorevoli alla *Corporation 2020*, che diverrà il soggetto dominante della green economy globale. Quindi come sarà questo "coraggioso mondo nuovo", sia per queste aziende che per le economie che domineranno?

Il contesto operativo delle aziende muterà. I sussidi perversi saranno stati ridotti, le tasse riformate, saranno introdotti nuovi incentivi, gli appalti pubblici saranno più *green* e gli investimenti pubblici si concentreranno sul patrimonio comune - specialmente sulle infrastrutture ecologiche. La proprietà privata e il libero mercato non saranno più considerati la panacea per tutti i mali. La proprietà pubblica dei beni comuni e la proprietà comunitaria delle risorse verranno considerate *realtà* economiche e non verranno più additate come "fallimento del mercato". E il settore privato trarrà beneficio da questa nuova visione. Così come oggi servizi pubblici come la gestione dei rifiuti e la manutenzione delle strade vengono appaltati alle aziende con la reputazione migliore, ad esse verrà appaltata la gestione delle risorse comuni e delle aree protette pubbliche come le foreste, le zone umide o la barriera corallina, ma a nome delle comunità locali e seguendo le loro indicazioni.

L'indebitamento finanziario verrà limitato da regole che possano uniformare al meglio gli interessi delle aziende agli obiettivi della società, quali ad esempio la stabilità economica. Attualmente questo compito è affidato in larga misura agli investitori, e i gestori dei fondi di investimento sono così divenuti gli improbabili custodi della coscienza della società. Per le aziende che superano una certa dimensione verranno introdotti requisiti di un'adeguatezza capitalizzazione, - al momento si applicano solamente alle banche e alle istituzioni finanziarie. L'idea che anche le case automobilistiche, le aziende di pubblico servizio, gli assicuratori e le società di prestiti possano essere "troppo grandi per fallire" sarà accompagnata dal suo corollario logico, ossia che poiché il capitale pubblico è investito in queste aziende o è da esse messo a rischio, esse devono conformarsi anch'esse agli standard di gestione prudenziale del capitale, come devono già fare le banche.

Lo slogan "*Selling good, not good selling*" diverrà la norma piuttosto che non l'eccezione. Non ci si potrà più nascondere dietro allo status legale della pubblicità. Oggi la pubblicità è considerata una forma di sollecitazione non perseguibile legalmente (o, secondo la Common Law, un "invito a negoziare un affare"), e non un'offerta genuina, quindi per la legge non esiste un ricorso automatico in caso di pubblicità ingannevole. Dovranno essere introdotte leggi o regole specifiche sulla pubblicità di determinati prodotti da valutare caso per caso, come nel caso della pubblicità delle sigarette. La lezione appresa nel contesto dell'industria del tabacco verrà utilizzata per studiare soluzioni più ampie. La pubblicità diverrà *responsabile*, e l'etica nella pubblicità non sarà più una opzione.

Nel mondo di *Corporation 2020* prevarrà un *nuovo capitalismo*, che riconoscerà e premierà la creazione di capitale naturale, sociale e umano oltre al tradizionale capitale fisico e monetario. L'aumento della complessità – piuttosto che delle dimensioni - diverrà un principio di fondo dell'emergente economia *green*. L'innovazione sarà sempre più un importante motore della crescita

e dell'occupazione. Possiamo gestire solo quello che siamo in grado di misurare; perciò l'insieme della ricchezza del paese (e non solo il conto del valore aggiunto) diverrà centrale nella misura della performance dell'economia nazionale. Progetti internazionali quali *Beyond GDP*[40] e *WAVES*[41] avranno offerto il trampolino di lancio per un sistema di contabilità nazionale che riconosca e renda conto del capitale naturale - dei suoi invisibili benefici come delle perdite o del degrado che subisce. La gestione del gettito fiscale non risentirà del passaggio alla tassazione delle risorse per le industrie estrattive, ma piuttosto motiverà una maggiore efficienza nella gestione delle stesse. Allo stesso modo per le industrie non-estrattive che emettono gas ad effetto serra una carbon-tax sostituirà gradualmente la fiscalità generale. Se *agli inizi* della green economy potranno andare persi alcuni posti di lavoro, una transizione ben gestita porterà entro un decennio alla creazione di molti più *green jobs*, tra l'altro più gratificanti[42]. L'economia e la politica saranno finalmente armonizzate. Su tutti i fronti - innovazione, lavori dignitosi, rischi sistemici e distribuzione del reddito - la *Corporation 2020* gradualmente costruirà una macroeconomia *green* di successo.

Adesso è ora di mettersi al lavoro.

Capitolo 1 - La storia giuridica delle imprese

Se vuoi comprendere una qualsiasi cosa, osserva il suo inizio e il suo sviluppo

Aristotele

Raccontare la storia delle imprese significa raccontare la storia di un grandioso affare finito male.

Nel corso della storia i governi hanno concesso alle imprese privilegi speciali, come il riconoscimento della personalità giuridica e la responsabilità limitata, con l'aspettativa che le imprese avrebbero fatto gli interessi dello Stato e della collettività in generale. Eppure la storia giuridica e l'ascesa del capitalismo di mercato hanno assicurato che la maggior parte delle imprese di oggi persegua unicamente la propria convenienza e il proprio interesse. Ogni anno le imprese e le associazioni di categoria spendono miliardi di dollari in attività di lobbying per fare in modo che il piano delle opportunità commerciali sia inclinato a favore della massimizzazione del capitale finanziario privato. La responsabilità di tutelare i capitali *pubblici* viene del tutto ignorata, in particolare modo per quanto riguarda il capitale naturale e quello sociale, nonostante costituiscano rispettivamente le fondamenta ecologiche e l'impalcatura istituzionale di qualsiasi economia umana di successo. Le conseguenze sono catastrofiche sia per il bene della collettività che per la fiducia nelle stesse imprese.

Il valore delle imprese è stato più volte riconosciuto dalla civiltà umana. Henry Ford non ha mai visitato la grande miniera svedese gestita dalla Stora Kopparberg (che, costituita nel 1347, è la più antica imprese ancora operativa), ma ne avrebbe riconosciuto il genio. Le *societates publicanorum* dell'antica Roma e le *sreni* dell'Impero Maurya nell'antica India elaborarono approcci straordinariamente simili nel campo dell'accumulo di capitale e della riduzione dei rischi. La storia suggerisce che le imprese siano una delle invenzioni più utili della storia, essenziali per la continuità e il successo del commercio tanto quanto lo fu l'avvento della scrittura per le idee.

Allo stesso tempo, alle imprese si sono sempre accompagnati dei rischi, ed esse hanno una responsabilità centrale in molti dei problemi più gravi del mondo contemporaneo. Mentre la storia delle imprese ne ribadisce valore, è anche ricca di esempi di governi che lottano per limitare lo strapotere delle imprese e le loro esternalità negative. Questo capitolo racconta la storia delle innovazioni giuridiche che hanno dato origine alle imprese di oggi.

Le origini

Anche se i tentativi più antichi di condividere i rischi e accumulare il capitale risalgono all'antica Mesopotamia, i concetti di responsabilità limitata e di personalità giuridica non emersero fino all'Impero Maurya in India e all'ascesa della Repubblica Romana. In questo contesto va detto che il primo riconoscimento ufficiale delle imprese da parte della società civilizzata ebbe luogo senza alcuna forma di controllo rivolto alla protezione di coloro che delle imprese non facevano parte. Il concetto di "indebita influenza da parte delle imprese" non emerse quasi fino al diciottesimo secolo: le prime imprese non avevano alcuna forma di introspezione.

Dall'800 a.C al 1000 d.C. l'India sperimentò un potente strumento: le *sreni*. Come le imprese che seguirono, le *sreni* avevano una struttura a proprietà diffusa e azioni che potevano essere vendute. A differenza delle imprese moderne, operavano con un sistema pro rata in cui gli azionisti erano responsabili dei debiti della *sreni* proporzionalmente al loro investimento[1]. Quando si impegnavano in imprese costose e rischiose quali i commerci internazionali, i mercanti potevano creare un'entità che deteneva le azioni e che era distinta dai suoi proprietari[2].

Le *sreni* furono il motore della crescita economica dell'India antica, ma per via del loro potere erano altamente regolamentate[3]. Se la sicurezza offerta dalla dinastia Maurya favorì lo sviluppo delle *sreni*, fu il crollo dell'Impero Maurya nel secondo secolo a.C. e l'emergere di stati più piccoli e meno centralizzati a permettere alle *sreni* indiane di aumentare considerevolmente la propria influenza, controllo e ricchezza nei 1.200 anni successivi.

Anche se le *sreni* indiane sono la prova che l'invenzione delle società d'affari non "appartiene interamente ai Romani"[4], Roma ha svolto un ruolo cruciale nel progresso dell'idea che una impresa può avere un'identità separata dalle persone che la compongono[5]. Le *societates publicanorum* di Roma, o "società di publicani" furono create per finalità pubbliche, quali la realizzazione di opere pubbliche, la manifattura di armi da guerra e riscossione delle le tasse[6]. A partire dal terzo secolo a.C. gruppi di investitori (i *publicani*) partecipavano a gare d'appalto dello Stato per attività considerate vitali per il progresso della repubblica. Anche se per il settore privato Roma non offriva alcuna forma di tutela dalla responsabilità, nel settore pubblico forme di limitazione della responsabilità garantite dal governo permettevano agli investitori di acquistare azioni senza acquisire anche responsabilità personale. Nel giro di due secoli dalla nascita di questa struttura le principali *societates publicanorum* arrivarono ad assomigliare alle moderne società d'affari, con centinaia di soci accomodanti che commerciavano le proprie azioni in borsa[7]. Questi

scambi vivaci erano favoriti dalla responsabilità limitata degli investitori, mentre a sua volta la commerciabilità delle azioni favoriva la formazione di capitale e la crescita della società d'affari[8].

Nell'antica Roma le imprese offrivano servizi unicamente allo Stato e non ai privati; in questo modo lo Stato aveva un forte interesse ad assicurarsi che le società fossero gestite in modo efficiente e onestamente, e poteva prendere rapidamente provvedimenti in caso di una loro cattiva condotta. Ma per quanto riguarda il settore privato non vi era alcuna forma di tutela delle società d'affari dalla responsabilità, anche se i Romani diedero vita ad alcune strutture societarie che potevano essere utilizzate per obiettivi generici. Crearono e fecero ampio utilizzo di una forma di società d'affari che era considerevolmente simile alle moderne società pubbliche, che avrebbero potuto essere facilmente utilizzate per imprese economiche in generale: ma ciò non accadde forse a causa degli altri costi di transazione che servivano a garantire strutture di governance sufficienti a proteggere gli investitori e il popolo. Dopo il passaggio di Roma da repubblica a impero nel primo secolo a.C., gli imperatori iniziarono a diffidare dell'influenza dei *publicani*, e lo Stato si prese carico dei lavori pubblici[9]. Il ruolo dei *publicani* fu limitato alla raccolta delle tasse, ma alla fine del secondo secolo, quando Roma iniziò il suo lento declino, furono esclusi anche da questo incarico[10]. Al momento della caduta di Roma nel 476 d.C., le *societates publicanorum* si erano dissolte nei meandri della storia.

L'epoca delle imprese sociali

Ci volle almeno un millennio prima che i governi e le imprese commerciali creassero nuovamente una forma consistente di società d'affari in Europa. Nel Medio Evo si assistette alla fusione per incorporazione delle istituzioni sociali europee non-profit, quali le chiese e le università[11]. Nel caso delle società a scopo di lucro, il limite principale a quel tempo fu dato dal fatto che la fusione tramite incorporazione avveniva unicamente attraverso concessione reale[12]. Oggi si fa spesso riferimento alla "licenza sociale di operare" di una impresa, o la sua accettabilità implicita per la società nel suo insieme, ma la concessione reale era essenzialmente una prima forma, esplicita e legale di "licenza di operare", un contratto tra la società e l'impresa.

La più antica impresa commerciale ancora operativa, la Stora Kopparberg, ottenne una concessione da Re Magnus Eriksson nel 1347 ed è ancor oggi una forte presenza (sotto il nome di Stora Enso) in Nord Europa[13]. L'evoluzione delle concessioni reali giunse ad una svolta nel 1600 in Inghilterra con la creazione della Compagnia delle Indie Orientali, che divenne la prima vera impresa multinazionale[14]. Poco dopo, nel 1602, l'atto costitutivo della Compagnia Olandese delle Indie Orientali seguì questo modello di multinazionale diventando poi forse la più potente IMP mai

esistita[15]. Gli statuti di entrambe queste gigantesche imprese, dato il rischio associato al commercio globale, garantivano agli azionisti responsabilità limitata sulle iniziative legate ai loro rispettivi investimenti. Ancora più importante, sono stati i primi esempi del ruolo che l'influenza delle imprese può avere sulla policy: come attestato dagli annali sia del governo olandese che di quello inglese, queste società plasmarono la politica estera dei loro rispettivi paesi per almeno due secoli[16].

All'inizio del diciottesimo secolo le imprese erano sempre più diffuse e si stavano allontanando dal sistema basato sulle concessioni reali. In Inghilterra però il Bubble Act del 1720 mise al bando tutte le imprese che non avevano ricevuto tale concessione, arrestando l'evoluzione delle imprese britanniche. Verosimile risposta a una serie di follie speculative, il Bubble Act ebbe origine dalla volontà della Compagnia dei Mari del Sud di proteggere il proprio monopolio. Quello che era nato come cinico tentativo di manipolare gli schemi di investimento si trasformò in una condanna di "tutte le imprese…che ritengono di agire come persona giuridica"[17]. Il suo nome ufficiale dà un'idea di quanto astio si era accumulato nei confronti della struttura delle imprese: "*Atto per Limitare la Pratica Stravagante e priva di Garanzie del Guadagnare Denaro attraverso l'Adesione Volontaria a Progetti Pericolosi per il Commercio e i Sudditi di questo Regno*" [18]. Il Bubble Act fece sì che la Rivoluzione Industriale inglese, forse più significativo il punto di svolta della storia, ebbe luogo al di fuori della struttura delle imprese[19].

Proprio per questo la successivo grande trasfromazione nel modello delle imprese ebbe luogo negli Stati Uniti, dove ogni Stato era libero di rilasciare concessioni alle aziende: nel 1832 gli autori Joseph Kinnicut e Samuel Ames Angell lamentavano "un numero infinito di imprese, che non si curano in alcun modo di affari di natura pubblica"[20]. La proliferazione delle imprese riaccese il dibattito sulla relazione tra azionisti e Stato, discussa dal giudice John Marshall nella causa del 1819 *Membri del Consiglio di Amministrazione del Dartmouth College contro* Woodward, intentata perchè lo stato del New Hampshire aveva cercato di modificare lo statuto del Dartmouth College[21]. Nel suo giudizio finale Marshall domandò se l'atto di incorporazione da parte dello Stato gli rendeva possibile prendere il controllo della impresa. Nelle sue parole spesso citate, Marshall sostenne che "[una] impresa è una realtà artificiale, invisibile, intangibile e che esiste solo di fronte alla legge"[22]. Una volta creta una impresa, lo Stato non poteva semplicemente trattarla come una sua estensione[23].

La decisione di Marshall stabilì il principio legale per il quale le imprese private possono esistere in modo indipendente dallo Stato. Nonostante fossero ancora "permeate da finalità pubbliche", le imprese si stavano trasformando in entità più indipendenti, una tendenza che avrebbe subito una drammatica accelerazione nei decenni seguenti.

Le imprese e l'iniziativa privata

I commercianti, i mercanti, gli artigiani e le loro corporazioni furono il pilastro del commercio durante il Medioevo. Nel diciannovesimo secolo però le imprese private scoprirono e accolsero rapidamente i benefici della personalità giuridica e della responsabilità limitata che derivava dalla fusione per incorporazione. Nel 1800 negli Stati Uniti vi erano solamente 355 statuti di impresa, ma nel 1890 il numero era salito a quasi 500.000[24]. Dietro a questa esplosione vi sono due sviluppi legali: l'avvento dello statuto generale delle fusioni per incorporazione e l'adozione della responsabilità limitata.

A partire dagli anni '30 dell'800 le leggi sulla fusione per incorporazione a livello statale negli Stati Uniti permisero agli individui di dare vita a imprese senza bisogno di concessioni speciali[25]. Nel 1844 la Corte Suprema stabilì che una impresa "ci sembra una persona, anche se di natura artificiale.. e perciò ha il diritto, per quanto riguarda il citare e l'essere citata in giudizio, di essere giudicata come un cittadino…"[26].

All'aumento degli statuti di fusione per incorporazione e alla loro crescente popolarità fra gli imprenditori e gli investitori si accompagnò un aumento degli atti di responsabilità limitata. Protetti dai rischi, gli azionisti presero ad investire in maniera crescente in azioni[27]. Il conseguente aumento delle imprese portò alla modifica degli impatti che esse avevano sui portatori di interesse. Contrariamente agli azionisti, i portatori di interesse non hanno alcuna forma di proprietà nelle imprese, ma comunque subiscono gli effetti delle loro azioni. Storicamente gli azionisti delle imprese si limitavano ai loro clienti, ma nel diciannovesimo la crescita delle imprese allargò la cerchia dei portatori di interesse. In particolare un numero sempre crescente di persone era affetto dalle esternalità negative legate alle ferrovie[28]. A causa della responsabilità limitata, i portatori di interesse divennero involontari creditori delle imprese, senza alcuna possibilità di essere risarciti[29]. Questa conseguenza involontaria della responsabilità illimitata resta ancor oggi uno dei principali aspetti negativi delle imprese.

Nello stesso periodo anche l'Inghilterra era impegnata in un dibattito sulla responsabilità limitata, anche se le questioni di classe sociali fecero prendere al dibattito una piega che un americano avrebbe fatto fatica a comprendere[30]. I lord e le lady disdegnavano il commercio e pertanto questo era inteso come un problema delle classi medie e basse, e in parte fu questa la ragione cui fu solo intorno al 1950 che la *House of Commons* creò un comitato per "indagare nel campo degli investimenti della classe media e lavoratrice"[31]. Nel 1855 il Parlamento inglese

approvò il *Limited Liability Act*, che conferiva responsabilità limitata alla maggior parte delle società per azioni[32]. Questo evento avrebbe avuto effetti profondi sull'organizzazione delle imprese, ma è anche importante notare che inizialmente le *banche* esitarono ad adottare questa struttura, dato che la responsabilità illimitata dei loro proprietari era considerata un "marchio di prudenza"[33]. Le banche soppesarono i benefici offerti dai due sistemi: la nuova legge per la responsabilità limitata aveva il vantaggio di proteggere degli investitori, mentre il precedente sistema di responsabilità illimitata degli azionisti rassicurava gli investitori sul fatto che i loro fondi fossero sicuri e pertanto poteva aumentare gli affari. Solo due decenni dopo, in seguito al fallimento della banca City of Glasgow nel 1878 che mandò sul lastrico l'80% degli azionisti, le banche compresero il valore della responsabilità limitata e adottarono rapidamente questa forma, e nel 1889 in Inghilterra esistevano solo più due banche a responsabilità illimitata[34]. Una recente estensione del concetto di responsabilità limitata nel Regno Unito è quello di "partneriato a responsabilità limitata"[35], che dimostra che la limitazione della responsabilità si è insinuata anche nelle forme di partenariato che fino ad ora non offrivano ai proprietari-azionisti protezione dalle perdite che andavano oltre il capitale investito.

In seguito alla rapida evoluzione delle leggi sulle imprese, negli Stati Uniti ebbe inizio la gara per attirare le imprese nei diversi Stati. A partire dal 1870 questa competizione portò a importanti innovazioni dal punto di vista legale. Il primo importante sviluppo, con effetti limitati, fu un tentativo da parte del Congresso nel 1876 di controllare l'influenza del sistema lobbistico delle imprese richiedendo che i lobbysti si registrassero presso la Cancelleria della Camera dei Deputati[36]. Il secondo fu l'introduzione della regola che stabilisce che il Consiglio di Amministrazione ha dei poteri che non vengono dati in delega dagli azionisti. Nel 1905 questo principio era così ben radicato che un tribunale poteva scrivere che "è il giudizio (del CDA) e non quello degli azionisti che non sono membri del CDA…a dover stabilire le politiche (della impresa)… Questo principio non è in discussione, e non è necessario citare autorità in suo supporto"[37]. Di eguale importanza fu il declino della dottrina dell'ultra vires, che stabiliva che una impresa non poteva agire contrariamente ai poteri che gli venivano attribuiti dallo Stato: questa dottrina era una risposta al potenziale di abuso che si accompagnava alla responsabilità limitata[38]. La competizione nel commercio offriva però ora agli stati un incentivo ad allentare la regolamentazione sulle imprese. Nel 1896 il New Jersey abolì la norma che stabiliva che una impresa non poteva possedere azioni in un'altra impresa[39]. La diffusione delle leggi che permettevano l'incorporazione per "ciascuna attività conforme alla legge" segnò il declino della dottrina dell'*ultra vires*[40].

Senza la dottrina dell'*ultra vires* le imprese non erano più obbligate a venire incontro ai bisogni della società. Dal 1865 all'inizio degli anni '90 dell'Ottocento, le grandi società corporative divennero la norma nel mondo degli affari americano[41]. Dopo un periodo di consolidamento le imprese aumentarono ulteriormente di volume, e gli americani fecero una prima conoscenza dei così detti "*Robber Barons*", i "baroni ladroni". Nomi come John D. Rockfeller e J. P. Morgan divennero il simbolo sia delle promesse che dei rischi legati alla crescita delle imprese: il regno di questi influenti baroni si affermò praticamente senza tentativi da parte del governo di controllare come esercitavano la loro influenza. Nonostante l'utilizzo da parte del Presidente Theodor Roosvelt del *Sherman Anti-Trust Act* (che quando fu utilizzato per la prima volta esisteva già da 15 anni)[42], solo nel 1936 il governo si impegnò seriamente per limitare l'influenza delle imprese sui processi politici[43].

Il colpo finale

Il colpo finale al carattere sociale delle imprese fu inflitto dal processo *Dodge contro Ford* nel 1919, alla Corte Suprema del Michigan. Prima di questo caso la centralità del profitto per le imprese era come una pettegolezzo tra vecchie comari, spesso ripetuto ma mai verificato. Dopo il caso Dodge contro Ford, l'unico scopo dell'esistenza delle imprese fu la ricerca di profitti finanziari per i propri azionisti.

L'imputato in questo processo, Henry Ford, voleva "dare lavoro a sempre più persone; diffondere i benefici di questo sistema industriale a quanti più possibile"[44]. Ford sosteneva che fosse meglio vendere molte automobili con poco profitto che non poche auto con un profitto alto, perché ciò "permette a un numero più ampio di persone di comprare auto e godere del loro utilizzo, e perché offre impiego e un buon salario a un numero maggiore di persone"[45]. I querelanti, i fratelli Dodge, erano importanti investitori della prima ora della Ford, e chiedevano dividendi più alti. Quando Ford programmò di reinvestire i guadagni della società per ingrandire uno stabilimento, i fratelli Dodge lo citarono a giudizio.

La decisione della Corte del Michigan non contrastò la legge nazionale, ma influenzò profondamente la percezione della legge e del popolo riguardo al significato degli affari nell'America moderna. La Corte scrisse che non doveva crearsi confusione … riguardo ai doveri che il Signor Ford ritiene che lui e gli azionisti abbiamo nei confronti della società in generale… Una impresa di affari è organizzata e creata innanzitutto per il profitto degli azionisti. Il potere della sua direzione deve essere utilizzato per quella finalità[46].

L'appello di Ford per il benessere sociale non sarebbe stato espresso con simile urgenza per molti decenni. Ford sottolineava che la sua azienda era "uno strumento di servizio piuttosto che non una macchina per fare soldi", ma il ventesimo secolo avrebbe invece definito le imprese proprio come una macchina per fare denaro.

Mentre i fratelli Dodge ed Henry Ford disputavano sul futuro del controllo all'interno delle imprese, era in atto un cambiamento parallelo nelle leggi sulle imprese. Queste avevano sempre presentato un aspetto paradossale, perché in termini legali le imprese avevano alcuni attributi umani, ma molte delle qualità che le definivano, come la responsabilità limitata, erano distintamente non umane. Nel corso del ventesimo secolo i tribunali risposero in misura crescente al paradosso legale delle imprese garantendo loro una misura crescente dei diritti storicamente riservati alle persone.

Il caso che diede origine alla "personificazione" delle imprese fu quello della Contea di Santa Clara contro la Southern Pacific Railroad CO. (1886)[47], che finì di fronte alla Corte Suprema e risultò in una sentenza che stabiliva il diritto di basare un mutuo ipotecario sul valore catastale di un immobile appartenente tanto a una impresa che a una persona[48]. Ne conseguì un proliferare di casi, che provocarono una costante crescita della "personificazione" delle imprese[49]. Ripensando al passato, nel 1949 il giudice William O. Douglas scrisse che "il caso di Santa Clara divenne una delle nostre decisioni più importanti…Da allora le imprese furono armate di diritti costituzionali"[50].

La nascita delle "*Corporation 1920*"

Da quanto detto finora è chiaro che i cent'anni che vanno dal 1820 al 1920 furono una vera fucina nella storia legale delle imprese. Ad alimentarla fu il fuoco imprenditoriale dei primi decenni di libertà in America, mentre il carburante economico fu costituito dall'impero coloniale britannico ancora in espansione, insieme al creativo ma insieme distruttivo turbinio di invenzioni e innovazioni: nuovi ed enormi mulini e fabbriche, reti ferroviarie in espansione, transatlantici, automobili, il telegrafo e così via. In questo periodo le imprese divennero l'agente di mercato privilegiato per una rapida crescita della manifattura e del commercio. Esse furono progressivamente liberate dal passato di "concessioni" garantite dallo Stato e dai legami con la comunità. Divennero libere da costrizioni di tempo, di spazio e di attività. La loro identità indipendente fu stabilita dalla legge attraverso il loro riconoscimento come "persona giuridica" e divennero una dato di fatto del business quotidiano. Fu definito e formalmente accettato che il loro obiettivo era il profitto degli azionisti, e l'utilità sociale non fu più una loro forza trainante. Questo

tipo di impresa divenne il principale attore delle economie moderne e di mercato del ventesimo secolo, esempio perfetto e campione del capitalismo del libero mercato.

Le imprese che emersero da questo "periodo cruciale" incarnano un misto paradossale di qualità umane e non umane, che ha reso difficile affrontare il problema delle loro esternalità. Misure punitive quali multe e penalizzazioni, efficaci nel controllo dei comportamenti umani, sono state estese anche alle imprese, ma il limite di questo approccio è ben rappresentato dalla famosa affermazione del Barone Thurlow che le imprese non hanno "un'anima da dannare" e "nessun corpo da prendere a calci". Le moderne imprese, quasi umane agli occhi della legge ma inumane nelle loro pratiche, considerano le sanzioni e le multe semplicemente come "il prezzo degli affari"[51].

Queste nuove imprese si sono sempre più rafforzate nel corso del ventesimo secolo, aiutate e favorite da governi propensi a utilizzare l'energia dell'imprenditoria e la misura e l'efficienza delle imprese per resettare le proprie economie sul cammino di crescita e prosperità dal quale erano state deragliate, prima dalla Grande Depressione (1929-30) e poi dal caos della Seconda Guerra Mondiale (1939-45).

Rinunciare in questo modo al controllo fu un atto di fede non indifferente da parte dei governi, considerato che l'obiettivo dichiarato delle imprese era il proprio profitto (Dodge contro Ford, 1919), e non il miglioramento sociale. Dopo la svolta segnata da questo processo, nel 1920 si era preparato il terreno per le imprese quali le conosciamo oggi: era nata la *Corporation 1920*.

Capitolo 2 - Il grande allineamento: 1945-2000

Deregulation e innovazione nel commercio mondiale e nel mercato dei capitali, e il loro impatto sulle aziende

Uno degli impegni più significativi presi dall'uomo nella seconda metà del ventesimo secolo è stato la crescita economica e l'espansione del commercio, e abbiamo avuto un successo spettacolare nel raggiungerli entrambi

David Korten

Il periodo compreso fra il 1820 e il 1920 è stato sotto molti aspetti la fucina che ha dato vita all'attuale sistema industriale: ha dato un'identità alle aziende indipendente dagli azionisti, rafforzandole con diritti e capacità uguali a quelle degli individui in carne ed ossa e limitando la responsabilità degli investitori al capitale da loro investito. Dopo la Seconda Guerra Mondiale il potere di tutti questi privilegi fu moltiplicato da ondate simultanee di *deregulation* e innovazione, sia nel commercio mondiale che nel mercato dei capitali. Questo grande allineamento di forze ha fornito il fertile terreno economico a partire dal quale le imprese si sono trasformate nel loro avatar di maggior successo: le multi-miliardarie, multinazionali, mastodontiche aziende che dominano le nostre economie e permeano le nostre società.

La storia economica del dopoguerra è in larga parte la storia dell'ascesa del capitalismo del libero mercato e delle democrazie sue assistenti e complici. Questo modello economico ha ovunque gradualmente sostituto altre forme di gestione economica: il comando e controllo del comunismo nel blocco sovietico; i "vertici di comando" fabiano-socialisti del settore pubblico in India; il comunismo unito alla rivoluzione manifatturiera in Cina e il conseguente "capitalismo di Stato" e le molte economie vittime della "maledizione delle risorse" e rette da dittature elettorali o militari in Africa. Diverse storie di successo nazionali, alcune reali e altre costruite, vengono usate come icone di questo paradigma economico in costante crescita[1]. Nella maggior parte degli Stati con modelli politici differenti, la democratizzazione del tessuto politico ha accompagnato e favorito l'accelerazione del capitalismo del libero mercato - principalmente attraverso leggi più morbide che hanno aperto queste economie a un commercio e a mercati del capitale sempre più globali e senza regole, rafforzando inevitabilmente il potere delle imprese sul mercato globale.

Il crescente dominio del capitalismo del libero mercato è spinto da diversi fattori - da vigorosi cambiamenti politici e istituzionali a livello internazionale (come per esempio l'introduzione del

GATT e del WTO e lo smantellamento, tra gli altri, degli accordi di Bretton Woods), alle innovazioni nel commercio mondiale (tra cui due rivoluzioni nel campo della logistica e diverse innovazioni nel mercato dei capitali). Ma il motore invisibile che ha guidato questa trasformazione economica beneficiando maggiormente di questo percorso di *deregulation* e innovazione sono le moderne aziende. Il DNA delle *Corporation 1920*, fatto di capitalismo del libero mercato, di "*brown economy*" e di esternalizzazione dei costi, ha corrisposto alle benevole condizioni abilitanti degli anni del dopoguerra ed è cresciuto come mai prima di allora, divenendo pervasivo e potente.

La dimensione premiante

Peter Drucker osservò che la tendenza vecchia di un secolo "verso una società di impiegati delle grandi organizzazioni ha preso rapidamente piede … specialmente dopo la Seconda Guerra Mondiale"[2]. Questa tendenza può essere evidenziata in molti modi, ma forse il più semplice è osservare il numero di aziende con entrate superiori a un decimo di punto del Prodotto Interno Lordo globale, che è cresciuto da meno di 20 nel 1970 a più di 120 nel 2010 (vedi la Figura 2.1). Questo naturalmente in termini relativi, ma se consideriamo la dimensione assoluta la tendenza è ancora più stupefacente: il numero di imprese con un giro d'affari superiore ai 25 miliardi (in dollari 2010 deflazionati) è passato da meno di 20 nel 1970 alla sconcertante cifra di 320 nel 2010 (Figura 2.2).

Vale anche la pena di sottolineare che questa tendenza all'accrescimento delle aziende non è il risultato dalla crescita complessiva delle dimensioni del settore privato nell'economia globale, poiché la percentuale è rimasta più o meno stabile tra il 55 e il 60% (Figura 2.3).

Figura 2.1 Numero di aziende mondiali con ricavi maggiori dello 0,1% del PIL globale *(fonte: Fortune)*

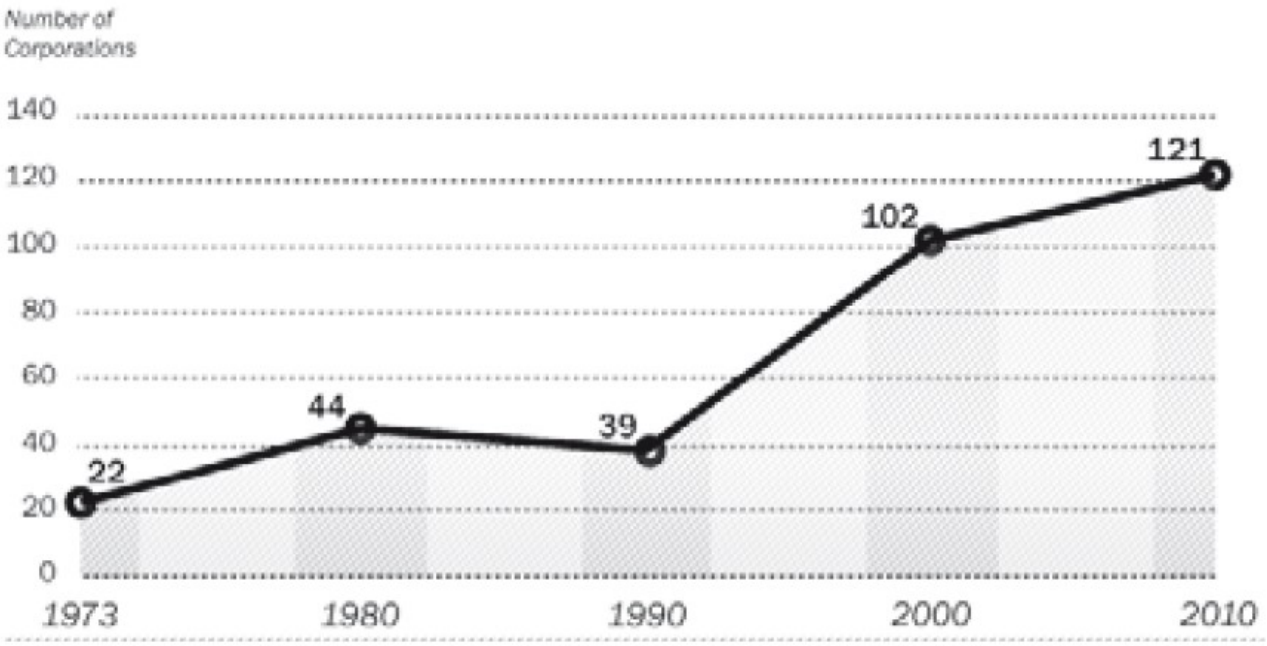


Figura 2.2 Numero di aziende mondiali con ricavi sopra la soglia di 25 Mld$ ($2010) *(fonte: Fortune)*

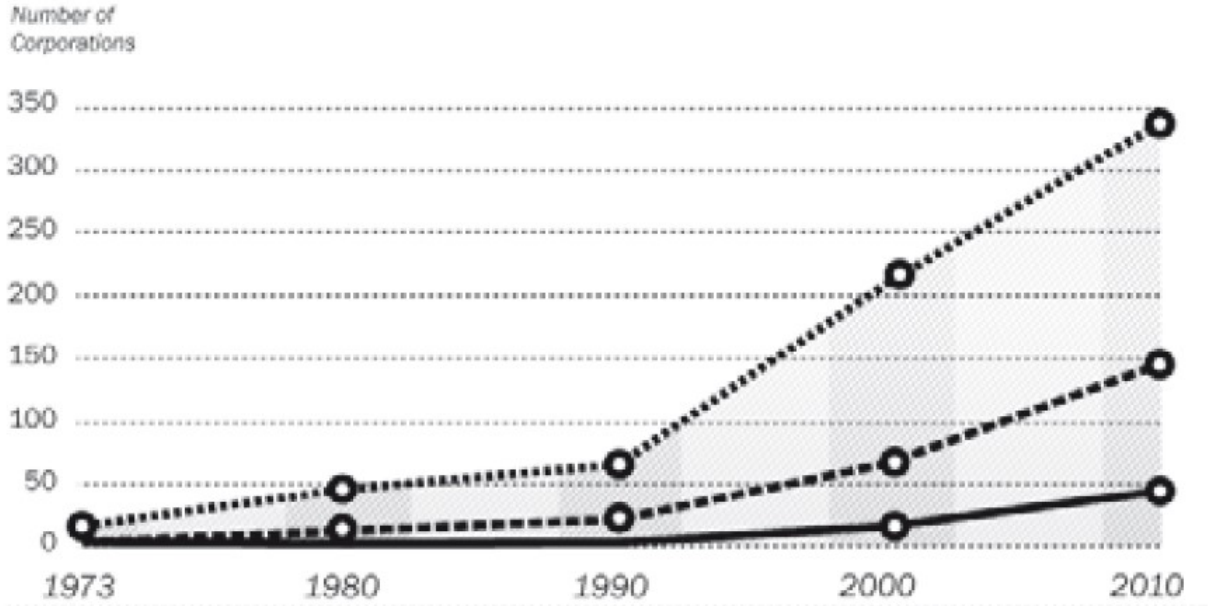
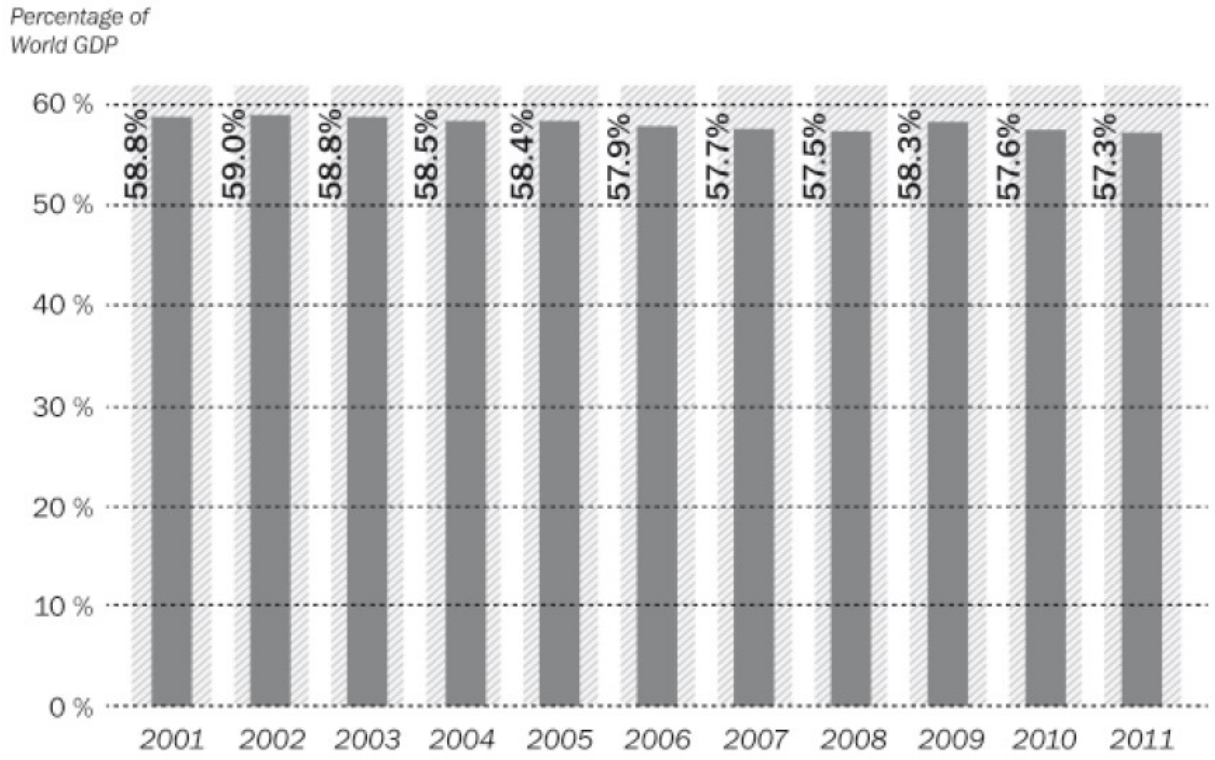


Figura 2.3 Contributo del settore privato al PIL globale *(fonte: IHS Global e OECD)*



La *deregulation* nel commercio e nel controllo dei capitali che ha caratterizzato gran parte della storia dell'economia post-bellica è stata fortemente funzionale agli interessi delle aziende: ossia ricavare profitto nel modo più vantaggioso possibile. La *deregulation* del commercio e del mercato dei capitali ha offerto alla moderne aziende la possibilità di crescere. Essa è stata "l'arbitro dei prezzi" per eccellenza grazie alla sua crescente disponibilità di accesso alle risorse naturali a buon mercato, alla manodopera a basso costo, per la sua capacità manifatturiera sovvenzionata e, aspetto forse il più rilevante, grazie all'accesso ai mercati dei consumatori più ricchi in Europa, Nord America e Giappone.

Questa nuova epoca di accessibilità ha spinto le aziende a promuovere aggressivamente i propri interessi nel quadro politico di questo fiorente mercato di consumatori, e per potersi assicurare una crescita continua. La istituzione dell'Accordo Generale sulle Tariffe e il Commercio (GATT), e la successiva applicazione da parte dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO) ha, in teoria, minimizzato l'impatto dell'influenza delle aziende sulla libertà dei commerci, facendo al contempo diminuire ulteriormente le tariffe doganali del commercio mondiale[3]. Nella pratica, però, il risultato è stato diverso. Una delle critiche più aspre rivolte al WTO riguarda la sua mancanza di trasparenza nei round negoziali, nei quali gli Stati membri discutono direttamente le questioni commerciali che coinvolgono gli interessi delle aziende dei loro rispettivi paesi.

È difficile quantificare il numero dei lobbisti delle aziende che sciamano nel quartier generale del WTO a Ginevra, in Svizzera (ai lobbisti non è richiesta la registrazione, a differenza di quanto accade al Capitol Hill negli Stati Uniti), ma sono sicuramente molti. Data la natura informale delle

attività che si svolgono quotidianamente, molti gruppi industriali hanno uffici permanenti a Ginevra per le proprie attività di lobbying, e spesso partecipano alle riunioni ministeriali del WTO in tutto il mondo[4]. Anche se vi è stato un netto calo delle attività lobbistiche delle aziende nei recenti negoziati del Doha Round per lo sviluppo[5], ciò dipende ampiamente dall'oggetto dei negoziati ed è una tendenza che potrebbe cambiare[6]. Lo stallo di questo processo multilaterale e il corrispondente aumento delle trattative commerciali bilaterali, suggerisce che i lobbisti del commercio non sono spariti, ma hanno semplicemente concentrato i propri sforzi altrove.

La deregulation del commercio e le multinazionali

Nel periodo compreso fra il 1913 e il 1950, durante il quale il PIL mondiale è circa raddoppiato nonostante due guerre mondiali, il volume delle esportazioni è triplicato, passando da 19.5 a 60.9 miliardi di dollari. Tuttavia questo incremento fu cosa da poco se paragonato a quanto sarebbe avvenuto negli anni seguenti. Solo un decennio più tardi le esportazioni mondiali erano nuovamente raddoppiate, arrivando a 127.3 miliardi di dollari. Entro il 2010 questo dato sarebbe cresciuto di *300 volte* rispetto al 1950, raggiungendo i 18.800 miliardi di dollari[7].

Le origini dell'economia industriale odierna, globale, multinazionale e ad alta intensità di scambi commerciali, si possono far risalire a un rapporto del Dipartimento di Stato Americano del 1945 dal titolo, *Proposte per l'espansione del commercio e dell'occupazione*. Questo rapporto cercava di catalogare e caratterizzare le modeste decisioni dei leader politici che avevano condotto al declino del commercio internazionale dopo i buoni livelli raggiunti nei primi anni dopo il 1880 . Nel fare questo le *Proposte* furono scritte sotto forma di un breviario per disfarsi della preponderanza del protezionismo globale emerso sulla scia delle leggi Fordney-McCumber e Smoot-Hawley degli Stati Uniti, ed anche per affermare la leadership incontrastata degli Stati Uniti nell'economia globale.

Utilizzando le *Proposte* come guida e riferimento, nel 1947 i Ministri del Commercio di 22 tra gli Stati più importanti del mondo si riunirono a Ginevra per costruire un quadro programmatico che sarebbe poi divenuto noto come GATT, e che venne ratificato il 18 novembre del 1947. Tre giorni dopo, i rappresentanti di 56 nazioni si riunirono a Cuba, all'Avana, per negoziare la formazione dell'Organizzazione Internazionale per il Commercio (ITO), un'istituzione il cui obiettivo era il coordinamento e la gestione dei successivi round del GATT. Anche se l'ITO fu sciolto poco dopo la sua nascita, prima del terzo round negoziale del GATT nel 1951, le tariffe, le

restrizioni sul commercio dei prodotti industriali che risalivano al periodo precedente la guerra erano state furono completamente eliminate.

Dal 1945 al 1998, l'ammorbidimento delle leggi internazionali sul commercio favorito dal GATT portò ad incrementi annuali del 6.4% del valore reale del commercio mondiale , il cui volume raddoppiò ogni decennio per cinque decenni di fila . Nello sesso periodo aumentò anche il volume del commercio mondiale relativo alla produzione, che passò dal 5 al 15% del PIL mondiale (vedi Figure 2.5 e 2.6)[8].

Figura 2-4 Valore del commercio mondiale in dollari americani del 2010 *(Fonte: Organizzazione Mondiale per il Commercio)*

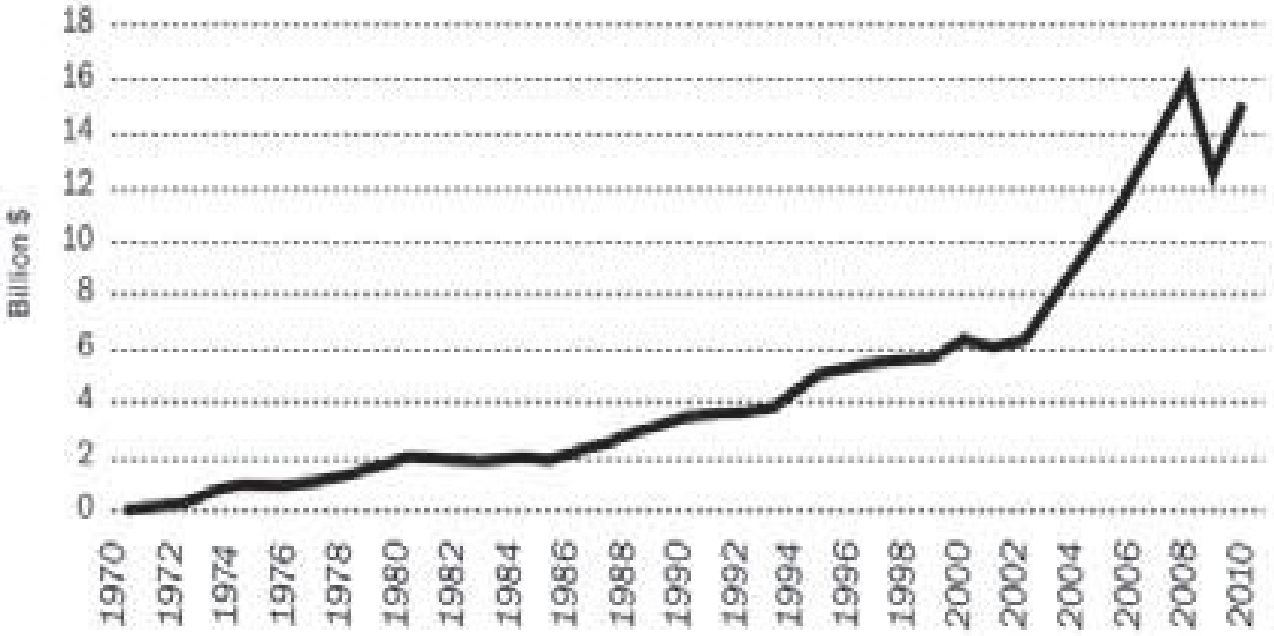
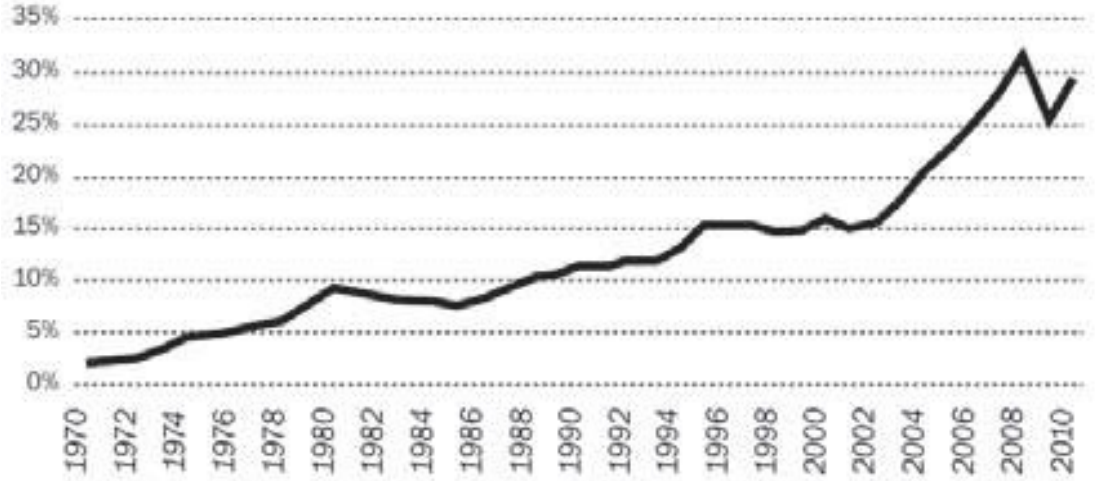


Figura 2-5 Valore del commercio mondiale come percentuale del PIL globale *(Fonte: Organizzazione Mondiale per il Commercio, Banca Mondiale)*



Due rivoluzioni nella logistica

Il commercio mondiale crebbe non solo grazie alla deregulation, ma anche in conseguenza di due innovazioni logistiche fondamentali nella tecnologia delle spedizioni e delle telecomunicazioni. Le spedizioni marittime videro un incremento senza precedenti grazie all'invenzione dei container per le merci e alla ristrutturazione dei porti volta a rendere più rapido il trasporto delle merci dalle navi alle chiatte, alle ferrovie e ai camion. Una seconda e ancora più importante epoca di innovazione fu quella della rivoluzione delle telecomunicazioni e dell'avvento del codice a barre, di Internet e dell'e-commerce, che resero non solo pratico ma anche economico operare attraverso catene di forniture internazionali tracciate e gestite elettronicamente come parte della macchina operativa delle multinazionali sempre più efficiente e globale.

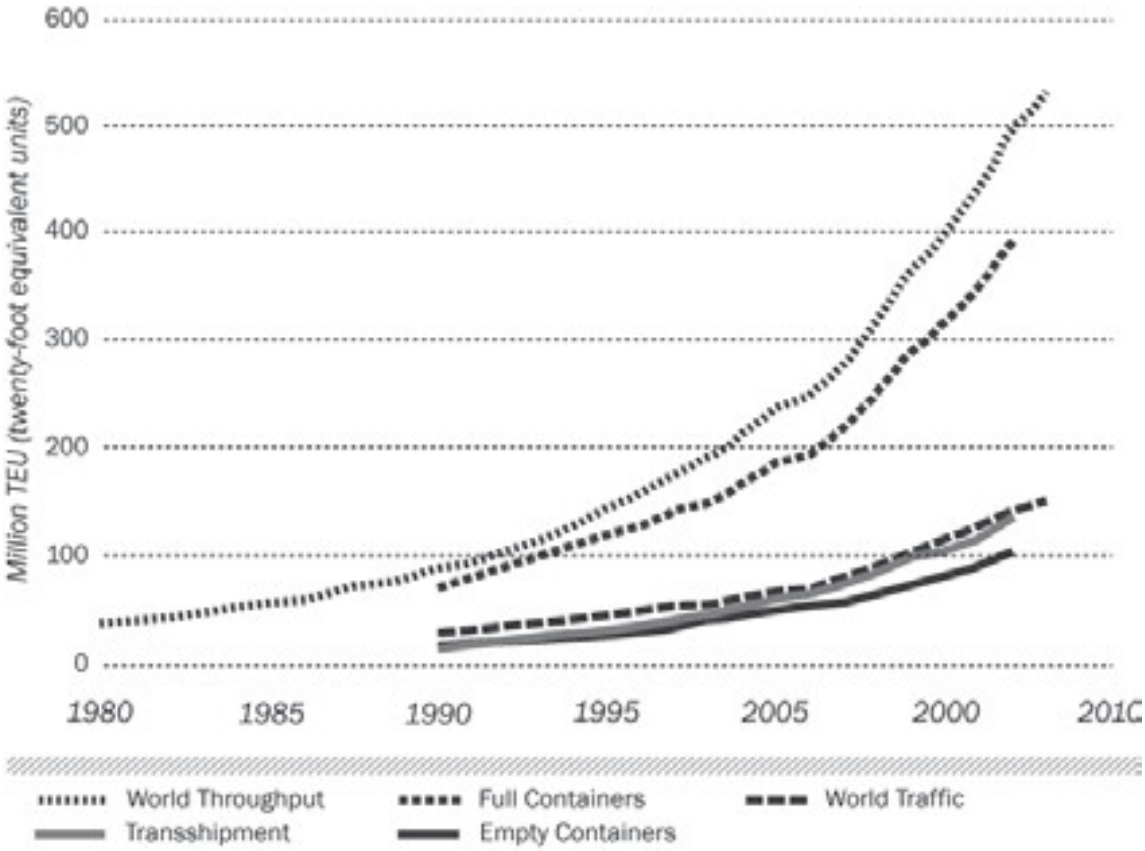
Lo sviluppo dell'uso dei container

Fin dal 1800, i mercanti avevano cercato un dispositivo di spedizione navale intermodale che potesse essere caricato e scaricato senza impedimenti su treni, camion e navi. Anche se nel corso del diciannovesimo e degli inizi del ventesimo secolo vi erano state una serie di innovazioni in questa direzione, nessuna di esse era riuscita a sfuggire al controllo e al rifiuto della Commissione Interstatale sul Commercio (ICC) degli Stati Uniti[9].

Questo rifiuto della tecnologia della containerizzazione, e l'inerzia da parte del Congresso nello sviluppo delle politiche dell'ICC, erano in parte dovuti al fatto che la Commissione divenne preda degli interessi privati delle aziende che cercavano di fermare, per via regolamentare, uno sviluppo tecnologico che pure avrebbe permesso logistiche più economiche e veloci[10].

Il rapido sviluppo della logistica non avvenne però unicamente sotto la diffusa influenza del mondo industriale, ma fu raggiunto in modo più sistematico.

Figura 2-6 Crescita nelle spedizioni marittime via container
(fonte: Jean-Paul Rodrigue, Claude Comtois, e Brian Slack, The Geography of Transport Systems, 2nd ed. (London, New York: Routledge, 2009)



Nel 1940 e nel 1942 la giurisdizione dell'ICC si estese ai trasporti marittimi tra i diversi Stati e poi agli spedizionieri delle merci, in effetti attribuendo all'ICC il coordinamento di tutti i tipi di trasporto. Ma nel 1956 una sentenza della Corte Federale sottrasse i container intermodali al controllo dell'ICC. Container specializzati per le spedizioni intermodali erano già stati utilizzati da alcune compagnie ferroviarie a partire dal 1926, ma fu l'insistenza dell'esercito americano dalla fine della Seconda Guerra Mondiale alla Guerra di Corea a sottolineare la necessità di container standardizzati e riutilizzabili per ottimizzare l'efficienza e la qualità delle spedizioni navali per le lunghe distanze.

Entro gli anni '70, l'era del traffico via container era cominciata. Il volume di traffico aumentò in modo impressionante. Il numero di container che annualmente passavano per i porti di tutto il mondo passò da 6.3 a 163.7 milioni dal 1972 al 1997[11].

Contemporaneamente le ditte di trasporti si trasformarono in "imprese logistiche" in grado di gestire sia il movimento dei prodotti che quello delle informazioni. Grazie soprattutto a questa trasformazione, il costo percentuale dei trasporti sul prezzo totale delle merci crollò tra il 1961 e il 1999, passando dal 10-12% circa all'1%[12] (Vedi Figura 2.6).

Le telecomunicazioni come moltiplicatore di forza

Le innovazioni nel campo delle telecomunicazioni negli anni successivi alla guerra migliorarono significativamente la capacità di monitorare gli affari a livello globale. Grazie all'invenzione dei codici a barre, degli scanner elettronici, dei database, dei software di monitoraggio, delle reti di comunicazione ad alta velocità e dei dispositivi portatili wireless, aprirono la strada alle multinazionali per diventare la sede naturale del business. La connettività informatica, l'uniformità e la digitalizzazione aumentarono radicalmente la capacità di trasferire le merci, attraverso paesi e continenti, dalla fabbrica al consumatore con una semplicità e un'efficienza senza precedenti, e le multinazionali furono le naturali beneficiarie di questa nuova possibilità di espansione delle dimensioni e della scala.

Gli sviluppi tecnologici che hanno contribuito maggiormente al successo delle multinazionali nel ventesimo secolo sono venuti dall'industria delle telecomunicazioni. A livello macro, nel secolo successivo alla posa del primo cavo telegrafico transatlantico, una serie di telefoni transatlantici gettò le fondamenta delle odierne telecomunicazioni internazionali. Mentre i primi cavi transatlantici erano in rame , ma a partire dal 1998 furono sostituiti da materiali più avanzati in fibra ottica, che migliorarono sia la velocità che la qualità delle comunicazioni. A livello micro, l'evoluzione dei sistemi di telecomunicazione cellulare nel dopoguerra ha contribuito enormemente a costruire comunità efficienti entro i network delle multinazionali. Negli Stati Uniti la prima generazione di reti cellulari analogiche si sviluppò in un lungo arco di tempo a partire 1947, quando la AT&T chiese per prima alla Commissione Federale per le Telecomunicazioni di utilizzare le frequenze per la telecomunicazione cellulare, fino al 1982 quando l'autorizzazione al servizio fu finalmente concessa[13]. Dopo questa lenta fase iniziale le società di telecomunicazioni cellulari crebbero a dismisura. All'inizio degli anni '90 le nuove società di telecomunicazioni ad alta tecnologia cominciarono ad appropriarsi delle quote di mercato del vecchio settore. Il passaggio a una seconda generazione di trasmissione digitale portò ad un significativo miglioramento di costi, velocità ed efficienza .

La possibilità di tracciare la catena delle forniture subì radicali modifiche con l'invenzione dei codici a barre e degli scanner per la loro lettura nella metà del ventesimo secolo. Nel 1970, quattro anni dopo la sua prima applicazione commerciale, il codice Universal Grocery Products Identification divenne il primo codice a barre industriale standard. Presto si sarebbe evoluto nello Universal Product Code (UPC) e avrebbe dato vita agli scanner per la lettura commerciale che possono essere utilizzati per tracciare, valutare e comunicare rapidamente le vendite dei prodotti e le catene di fornitura, operazione che una volta avrebbe richiesto ispezioni in loco. Le multinazionali riconobbero che questo strumento avrebbe permesso un miglior monitoraggio e controllo dell'inventario dei prodotti, e in breve i codici a barre UPC si diffusero ovunque, dai

magazzini di spedizione delle industrie ai punti vendita, dai megastore delle città ai più remoti negozietti di paese, dal mondo sviluppato a quello in via di sviluppo. Questa sorta di firma non invasiva dei produttori e dei distributori di beni di consumo fu presto utilizzata praticamente in ogni occasione, ovunque qualcosa venisse acquistato o venduto.

Gli effetti della deregulation del commercio e dell'innovazione del business delle imprese multinazionali nel periodo successivo alla guerra erano sotto gli occhi di tutti. Nel 1938, alla vigilia della Seconda Guerra Mondiale, il valore della produzione delle società che operavano su base mondiale (cioè delle prime multinazionali), corrispondeva a un terzo del commercio internazionale totale. La liberalizzazione dei mercati commerciali alimentò una forte crescita per tutto il periodo post-bellico, fino al punto che, nel 1976, il valore della produzione globale delle multinazionali eccedeva quello del commercio globale[14]. Era il segno della loro rapida ascesa sia sui mercati nazionali che in quelli delle esportazioni, specialmente se si considera la velocità alla quale nello stesso periodo era cresciuto il commercio.

Nella fase della cosiddetta era di Bretton Woods negli anni '50 e '60, in cui il tasso di cambio era fisso, le innovazioni nel commercio e la deregulation furono le principali forze di traino per l'ascesa delle multinazionali come modello del successo delle imprese. Favorite dal "grande allineamento" delle forze in quel periodo storico, esse furono sostenute sia dalla stabilità e dalla prevedibilità dei tassi di scambio – retroterra ideale per il successo delle strategie di esportazione delle multinazionali sostenute dalla produttività e dalla efficienza. Verso la fine di quel periodo però gli accordi finanziari globali presi dopo la Seconda Guerra Mondiale iniziarono a sgretolarsi. Le forze della deregulation e dell'innovazione trovarono un nuovo terreno di gioco: i mercati globali del capitale.

La *deregulation* dei mercati di capitali

Nel periodo compreso fra il 1914 e il 1945 l'economia globale fu sconvolta da due guerre mondiali, dalla Grande Depressione e dall'ascesa del nazionalismo e delle politiche economiche non-cooperative. Durante la Prima Guerra Mondiale la parità aurea fu abbandonata e la politica monetaria divenne solo un mezzo per raggiungere obiettivi politici interni, inizialmente per finanziare il deficit del periodo bellico, e più tardi come strumento per indebolire i paesi concorrenti manovrando i tassi di cambio flessibili[15] . Pertanto nel periodo che precedette la guerra, il controllo dei capitali si diffuse ampiamente per tutelarsi dalle crisi monetarie, e di conseguenza gli investimenti internazionali diminuirono.

Anche prima della fine della Seconda Guerra Mondiale, nel luglio del 1944, a Bretton Woods i delegati delle nazioni alleate diedero vita a quello che divenne noto come sistema monetario di

Bretton Woods, che tentava una regolazione delle relazioni commerciali e finanziarie tra i principali stati industriali. Da questo meeting nacquero sia la Banca per la Ricostruzione e lo Sviluppo (IBRD) che il Fondo Monetario Internazionale (FMI). Gli accordi di Bretton Woods stabilirono un sistema basato su cambi valutari fissi ma periodicamente rivedibili. La funzione principale del neonato Fondo Monetario Internazionale (FMI) era di fornire prestiti in moneta forte ai governi a rischio di recessione, per poter mantenere fisso il tasso di cambio.

Inizialmente il FMI autorizzò il controllo dei capitali quale meccanismo per prevenire crisi e fughe di valuta, garantendo autonomia ai governi attraverso il potenziamento di una politica monetaria attiva. Arrivati agli anni ’60, però, il flusso dei capitali non poté più essere arginato. Nel 1971 il Presidente Nixon sganciò il dollaro americano dal prezzo dell’oro, creando una valuta americana fluttuante che necessitava di un regime di tasso di cambio fluttuante, e il sistema di accordi di Bretton Wood venne smantellato. Il controllo del FMI sul cambio delle valute e i flussi di capitale aveva privilegiato il commercio e i flussi di capitale del settore privato, con tassi di cambio determinati da forze di mercato guidate dal commercio e dagli stessi flussi di capitale. La combinazione tra valute a tasso di cambio fluttuante e riforme delle regole sugli investimenti esteri produsse un sistema economico con maggiore capacità di ridurre i costi delle transazioni, adattarsi agli sviluppi del mercato e stimolare nuovi investimenti di capitale. All’interno di questo processo le multinazionali divennero il principale attore del crescente successo del capitalismo del libero mercato.

L’avvento della convertibilità dei capitali negli anni ’70, la creazione dei mercati offshore o “Euromercati” a partire dagli anni ’60 e l’invenzione e l’utilizzo sempre maggiore di un’intera gamma di derivati finanziari tra la fine degli anni ’80 e i primi anni ’90, rese il capitale finanziario prontamente disponibile, e rese anche l’indebitamento più facile da praticare e sempre più difficile da controllare. Queste diverse tendenze dei mercati di capitali contribuirono tutte al successo della moderne imprese multinazionali quali realtà gigantesche , internazionali, libere di andare a caccia di risorse dettandone il prezzo , di capitali, di lavoro e di consumatori.

Dopo Bretton-Woods, si scoprì che tassi fluttuanti si adattavano meglio agli sviluppi del mercato, e questo incoraggiò il flusso di capitali in tutto il mondo. In molti paesi in via di sviluppo, le riforme economiche volte a ridurre i costi di transazione e i rischi per gli investitori stranieri portarono a un’esplosione degli investimenti diretti all’estero. Questa tendenza costituiva il marchio del successo delle multinazionali emergenti e rispecchiava il loro crescente ricorso all’indebitamento.

Il potere degli investimenti stranieri diretti

Grazie ad una crescente deregulation le aziende, che in passato si limitavano ai mercati interni, furono in grado di stabilire la propria presenza internazionale. Esistevano sostanzialmente due possibilità di investimenti diretti all'estero (IDE): investimenti in nuove imprese o fusioni e acquisizioni. Gli investimenti che consistono in operazioni interamente nuove in un paese straniero, richiedevano una conoscenza del mondo degli affari e della cultura politica del paese ospitante, e una familiarità nell'operare entro il sistema degli investimenti locali. Anche se le fusioni e le acquisizioni richiedevano conoscenze analoghe, avevano il vantaggio di offrire alle aziende straniere il modo di acquisire esperienza, operando nel business internazionale attraverso un intermediario straniero. Come strategia di investimento le fusioni e le acquisizioni erano più semplici, più utili e meno rischiose rispetto agli investimenti ex-novo. Il loro meccanismo operativo permetteva inoltre di importare capitale aziendale, tecnologia e capacità gestionali quali beni strategici per aumentare l'efficienza delle aziende straniere.

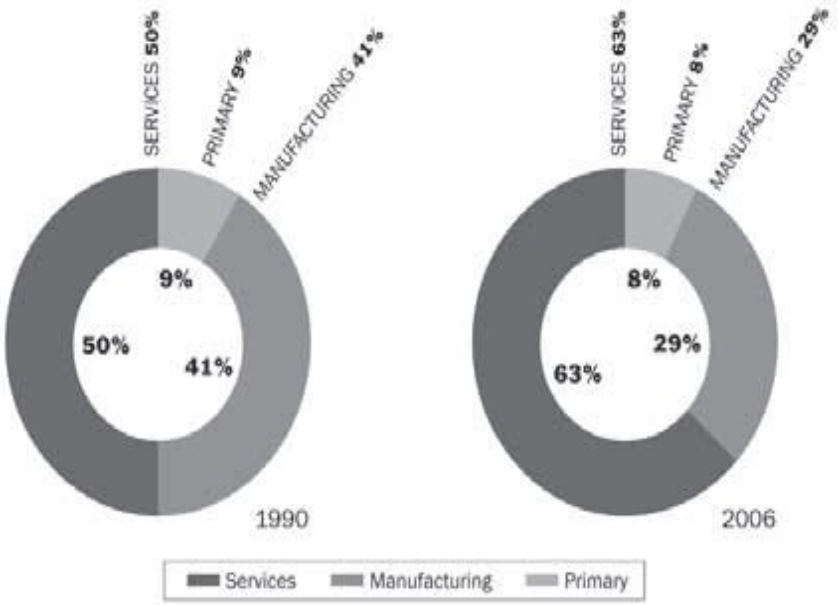
Gli investimenti diretti all'estero erano favoriti da una serie di fattori, come l'avversione del mondo delle imprese verso la minaccia del protezionismo negli importanti mercati per le esportazioni nei paesi in via di sviluppo, il graduale passaggio a istituzioni politiche di tipo democratico e ad economie di libero mercato e, con il graduale emergere di un mercato globale, l'importanza per le aziende di marcare una significativa presenza globale. Un altro motore degli IDE fu la crescente richiesta globale di energia e di minerali, che non solo alimentò cattive politiche e malversazioni, ma in alcuni casi portò alla "de-industrializzazione" di economie ricche di risorse naturali in Africa e in America Latina. Con l'aumento della liberalizzazione favorito dal GATT, l'IDE fu incoraggiato attraverso la creazione di piani assicurativi sostenuti dai governi che coprivano i principali tipi di rischio cui erano soggetti gli investimento stranieri, e attraverso l'eliminazione della doppia tassazione del reddito estero e minori restrizioni da parte dei governi ospitanti per gli investimenti in loco.

Negli anni '50 gli IDE riguardavano solitamente i settori primari e manifatturieri, dato che le aziende erano motivate dalla possibilità di accesso agli ampi mercati nazionali o regionali, e dall'opportunità di servirsi a piacimento della produzione e delle risorse naturali locali a basso costo. Gli IDE crebbero soprattutto a partire dalla metà degli anni '80, in particolar modo da quando l'Organizzazione Mondiale per il Commercio stabilì una serie di regole per promuovere la loro liberalizzazione. Con l'affermarsi delle moderne ITC, e con l'evoluzione delle economie dei paesi sviluppati, gli IDE si sono sempre più orientati verso i servizi. Negli ultimi decenni infatti oltre a crescere in quasi tutti i settori, i capitali degli IDE sono entrati anche in settori non tradizionali per loro. Tra il 1990 e il 2006 gli IDE sono aumentati più di due volte e mezzo nella categoria

"agricoltura, caccia, silvicoltura e pesca", ma ben di otto volte nel settore dei servizi a livello globale, e di circa 5 volte nelle industrie manifatturiere ed estrattive[16].

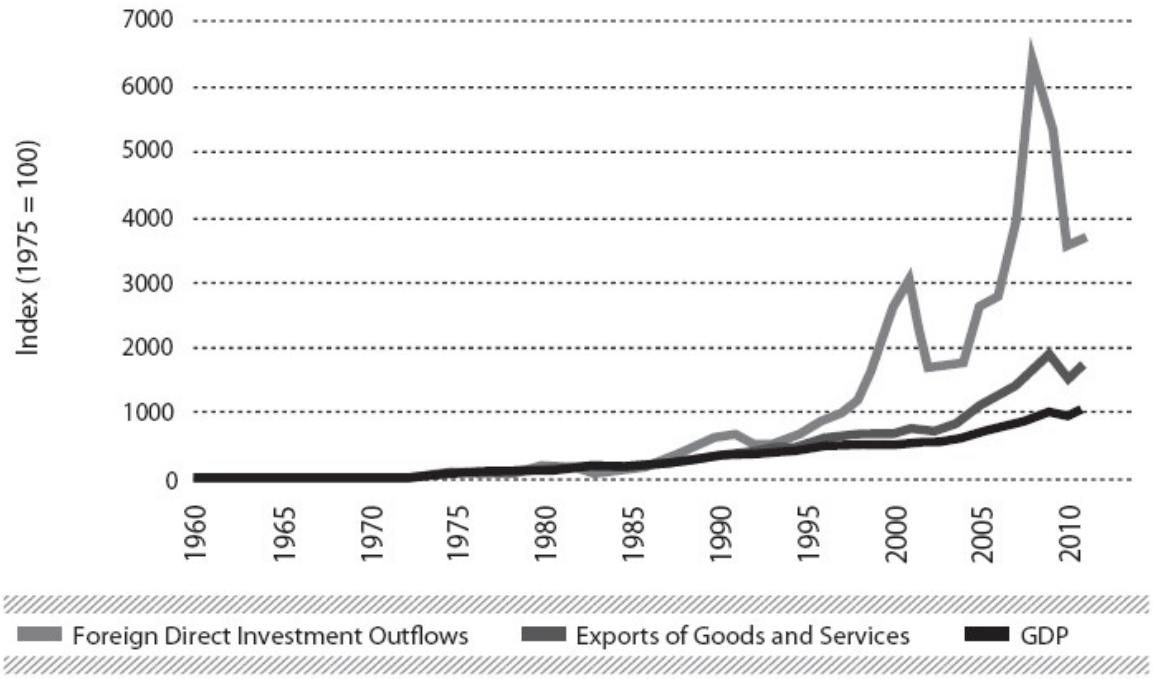
Nel corso di tutto il periodo post-bellico anche il luogo d'origine degli IDE cambiò notevolmente. Se nei due decenni successivi alla Seconda Guerra Mondiale gli IDE erano dominati dal gruppo formato da Stati Uniti, Regno Unito, Olanda e Francia, l'ascesa economica di Corea, Taiwan, Singapore, Hong Kong e Cina negli ultimi anni ha significativamente ridistribuito il flusso internazionale dei capitali.

Figura 2-7 Composizione per settori a livello globale dei titoli di IDE in entrata
(fonte: Zbigniew Zimny, "Foreign Direct Investment in the World and in Africa: Long-term Trends and Current Patterns," in UNCTAD Virtual InstituteTraining Package on Economic and Legal Aspects of International Investment Agreements - IIAs)



La visione del capitalismo del libero mercato è che la produzione internazionale dovrebbe essere distribuita fra i paesi secondo la teoria del vantaggio competitivo, e che avere la capacità di sfruttare questo vantaggio aumenta l'efficienza dell'economia globale. In teoria, gli IDE stimolano le economie locali liberando risorse che sono viceversa usate in maniera meno efficiente e con guadagni minori, e rendendole disponibili per attività nelle quali esse possono essere usate per sostenere e migliorare il vantaggio competitivo.

Figura 2.8 Indici degli andamenti dei flussi mondiali degli IDE, del PIL e delle esportazioni - base 1975=100
(fonte: Indicatori dello Sviluppo della Banca Mondiale)



Nei paesi in via di sviluppo, però, la sostenibilità a lungo termine degli sforzi indotti dagli IDE per sfruttare il vantaggio competitivo è oggetto di discussione. In questi mercati in crescita la relativa assenza di tutela dal lobbying illecito (nelle forme della corruzione), e la corruzione dei governi, comportano un forte obbligo da parte delle aziende di utilizzare gli IDE in modo responsabile[17]. Le aziende hanno creato meccanismi di investimento come la *Private Public Partnership* e il *Power Purchase Agreement* per salvaguardare i propri investimenti all'estero, ma hanno fatto poco in termini di innovazioni istituzionali (al di là delle semplici dichiarazioni di assunzione di responsabilità) per salvaguardare le nazioni ospitanti e i loro cittadini dagli effetti negativi degli IDE[18]. Dopo due decenni di crescita in cui gli IDE globali sono quintuplicati, l'attivismo della società civile e (in pochi paesi) alcune azioni legali di interesse pubblico sono spesso le uniche forme di controllo da parte paesi ospitanti che possono essere descritte con il termine "*checks and balances*". Un risultato che non può certo soddisfare anche i più elementari principi di equità o di responsabilità sociale, ma, nonostante l'assenza di governance è la norma tra le multinazionali nei paesi ospitanti in tutto il mondo in via di sviluppo.

Un altro aspetto degno di nota degli IDE è il rapporto tra il crescente indebitamento delle aziende e il loro costante tentativo di ottenere capitale a un costo inferiore e in quantità maggiore rispetto a quanto permesso dal sistema bancario tradizionale[19]. Studi empirici hanno dimostrato che l'acquisizione di società sussidiarie estere tende a far aumentare l'indebitamento da parte dalle multinazionali.

Questo aspetto porta la nostra attenzione sui mercati di capitali, e su come le forze dell'innovazione e della deregulation negli anni successivi alla guerra siano state il carburante

fondamentale delle aziende e abbiano permesso loro di diventare realtà di successo multinazionale, in costante crescita, che fanno largo utilizzo dell'indebitamento, e che dominano i flussi delle risorse, il lavoro, il capitale e il mercato dei consumatori.

Innovazioni finanziarie: il "Nuovo coraggioso mondo" degli Euromarket, dei paradisi fiscali e dei derivati

L'innovazione tecnologica ha radicalmente trasformato il modo in cui le aziende creano, producono e forniscono la maggior parte di beni e servizi in qualsiasi arco di tempo si voglia tenere in considerazione. Allo stesso modo gli imprenditori nell'industria finanziaria - spinti dalla prospettiva di aumento dei profitti - hanno continuamente sperimentato e cercato nuovi strumenti finanziari che ridistribuiscano diversamente il rischio o aumentino i profitti. Queste istituzioni hanno sviluppato nuovi prodotti finanziari per soddisfare la domanda di crescita proprio nel momento in cui i tipi di transazione più tradizionali stavano raggiungendo un livello di mercificazione o di saturazione sul mercato . La complessità del sistema finanziario è aumentata con ogni nuova generazione di prodotti finanziari, e ogni tentativo di regolare questi strumenti è stato osteggiato, per poter salvaguardare il profitto sopra ogni altra cosa. Tre fra gli esempi più significativi di innovazioni finanziarie con effetti collaterali negativi sono l'evoluzione del mercato monetario offshore, i paradisi fiscali e i derivati finanziari. Sono tutti collegati fra di loro e ognuno ha contribuito a rendere possibile l'attuale esternalizzazione dei costi delle imprese.

I mercati degli Eurodollari

La prima di queste innovazioni finanziarie fu la nascita e la crescita dei mercati monetari offshore, anche noti come mercati degli Eurodollari e del'Eurovaluta. I mercati dell'Eurovaluta furono creati originariamente dalle banche inglesi alla fine degli anni '50 per evitare le restrizioni della Banca centrale sull'uso della sterlina per i prestiti esterni, e facevano utilizzo di dollari americani per le transazioni[21]. In questo modo le banche potevano offrire tassi di interesse più alti per incentivare i depositi e fare prestiti in dollari. Negli anni '60 vari fattori contribuirono alla crescita dei mercati degli Eurodollari, tra cui la significativa richiesta di dollari offshore da parte della Russia, le restrizioni sul credito e il tentativo di controllo dei capitali tentato negli Stati Uniti e

in altri centri finanziari e le regole diverse sulle operazioni bancarie offshore o onshore. L'ultimo di questi driver - la differenza delle regole - è stato la spinta alla base della crescita dei mercati dell'Eurodollaro, dato che le banche li utilizzavano per le loro pratiche di arbitrato, approfittando dei crescenti collegamenti tra i centri finanziari in tutto il mondo per sfruttare a loro favore le differenze del credito. Il mercato degli Euro-depositi, praticamente inesistente nel 1960, salì a più di 4.500 miliardi di dollari lordi (2.200 miliardi netti) nel marzo del 1988, con un tasso composto di crescita annuale di circa il 20%. Tale ammontare si può confrontare con lo stock di moneta americana (M2) pari a 2.900 miliardi di dollari nel marzo del 1988.

Inizialmente le autorità nazionali tentarono di regolare questo mercato ma poi si arresero e crearono piuttosto delle regole accomodanti con l'obiettivo di attirare questo mobile capitale bancario. Con un'Eurovaluta libera da molte regole, le istituzioni finanziarie poterono utilizzare questi fondi per sperimentare la creazione di nuovi prodotti e schemi commerciali, non limitati dalle misure finanziarie e dai regolamenti dei loro paesi. Probabilmente l'evoluzione di questo mercato ha contribuito alla fine del sistema di tassi di cambio fisso di Bretton Woods, ed è diventato sempre di più una fonte di liquidità bancaria a breve termine, contribuendo allo sviluppo di strumenti finanziari a tasso variabile (compresi quelli legati al London InterBank Offered Rate o LIBOR). Per ospitare molte di queste transazioni vennero creati strumenti specifici, lontano dagli occhi di chi poteva imporre regole e degli altri portatori di interesse. Un'ulteriore innovazione si sviluppò quando gli strumenti a tasso variabile diedero vita al primo scambio (*swap*) sui tassi di interesse al mondo, quello fra l'IBM e la Banca Mondiale nel 1981, che aprì la strada a un mercato degli *swap* che avrebbe raggiunto un valore totale conosciuto di 866 miliardi di dollari nel 1987 e che sarebbe cresciuto fino a 250.000 miliardi alla metà del 2006, un giro d'affari equivalente circa a cinque volte il PIL mondiale[23]. In tutto il sistema finanziario nacquero altre forme di contratti derivati, con strumenti quali i Future a tre mesi in Eurodollari del Chicago Mercantile Exchange (CME) che divennero i precursori dei contratti trattati in borsa, creando un ulteriore legame tra l'Eurovaluta e i mercati dei derivati.

I paradisi fiscali

La seconda di queste innovazioni, i paradisi fiscali, si è affermata come un naturale prolungamento delle stesse attività e incentivi che hanno originato i mercati dell'Eurovaluta, ossia i meccanismi della regolazione discrezionale, in questo caso condizionata non tanto dalle regole

bancarie ma dai regimi fiscali. L'evasione fiscale è una pratica antica come le tasse stesse, e l'idea che sta alla base dei paradisi fiscali, non di certo nuova, ben nota negli anni '60 e '70 - ossia che i governi rendono le cose più semplici per le aziende abbassando le tasse per attirare investimenti stranieri – riemerge ora con rinnovato vigore. Quella dei paradisi fiscali è una delle innovazioni finanziarie evolutive che si è sviluppata attraverso tutti i confini nazionali, grazie a modelli sempre nuovi di tassazione favorevoli alle aziende che venivano sperimentati e poi "migliorati" altrove. I precursori dei moderni paradisi fiscali furono i regimi di registrazione agevolata del New Jersey e del Delaware negli anni 1880[24]. Poi all'inizio del ventesimo secolo i tribunali inglesi legittimarono il concetto di residenza "*virtuale*", permettendo alle aziende di registrarsi in Inghilterra con pochi adempimenti formali e senza dover pagare tasse[25]. Alla fine degli anni '20 vi furono ulteriori innovazioni quando la Svizzera rafforzò il segreto bancario e le leggi di tutela, e in Lussemburgo nacquero holding esenti da tasse sul reddito. La successiva ondata di innovazioni per i paradisi fiscali arrivò con la nascita del mercato dell'Eurovaluta, che diede luogo all'accumulo di una massa critica di capitale mobile sufficiente per innescare la competizione tra i diversi regimi fiscali parallelamente alla corsa al ribasso degli standard bancari. I paradisi fiscali si diffusero in Europa e oltre, in dozzine di stati caraibici e anche asiatici. Utilizzando i dati della Bank for International Settlements, l'FMI ha calcolato che nel giugno 1999 i patrimoni *oltre confine* nei centri finanziari esteri (i paradisi fiscali) equivalevano a 4.600 miliardi di dollari, circa il 50% del totale dei patrimoni *oltre confine*, e questo senza contare i patrimoni non dichiarati[26].

Le innovazioni fiscali risultarono perciò nella diffusione di regimi di tassazione preferenziale che avevano l'obiettivo di attirare le aziende, il cui unico interesse manifesto è massimizzare i profitti evitando di pagare la giusta quota di tasse (proprio mentre sfruttano i lavoratori e il capitale naturale). In alcuni casi questi paradisi fiscali sono stati utilizzati per riciclare denaro ottenuto da attività illegali quali il traffico di droga. Riconoscendo i pericoli di tale tolleranza dell'abuso della discrezionalità fiscale, l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) in parallelo con altre istituzioni internazionali di governance, ha analizzato il problema e nel 2000 ha pubblicato un rapporto intitolato "Verso la cooperazione globale: i progressi nell'identificazione e nell'eliminazione delle pratiche fiscali dannose"[27]. In questo rapporto l'OCSE ha cercato di suggerire misure provvisorie per i paradisi fiscali dei propri stati membri, accomandando di utilizzare sanzioni economiche come deterrente, ma poiché non ha mai rilasciato progetti sanzionatori concreti , e dato che l'imposizione di tali sanzioni avrebbe probabilmente incontrato l'opposizione del WTO, gli sforzi dell'OCSE non si sono mai concretizzati. È però importante che l'OCSE abbia esplicitamente riconosciuto la forza degli interessi delle aziende e, nella sua spinta

per limitare l'impatto dannoso dei paradisi fiscali sulle economie sviluppate, li abbia effettivamente esclusi dal suo processo interno di *decision making*[28].

I derivati finanziari

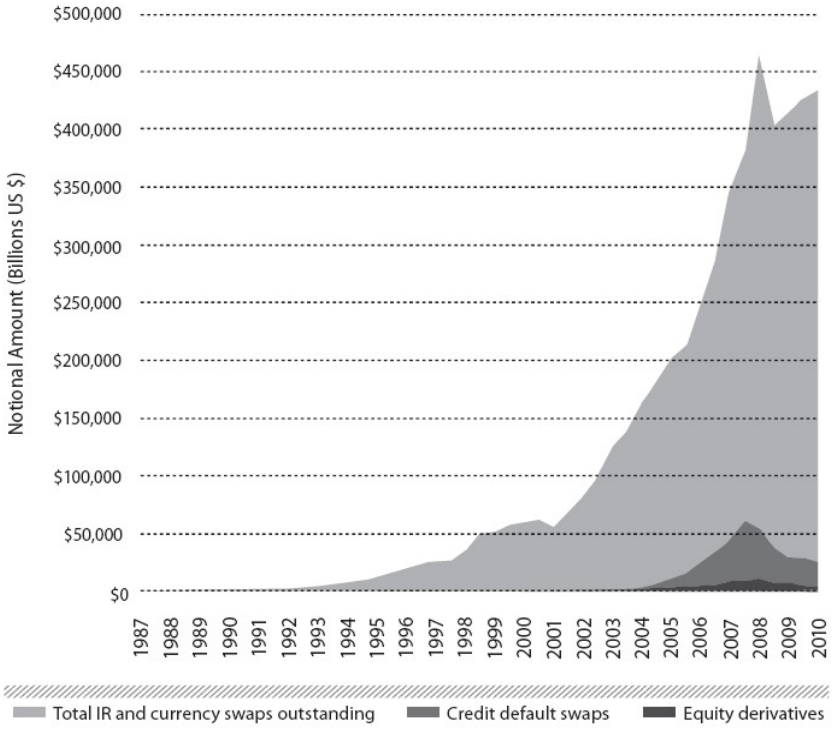
La terza delle innovazioni finanziarie che ci interessa è quella dei derivati finanziari, un tipo di strumento finanziario che può essere utilizzato dalle istituzioni per strategie al contempo di *hedging*, per investire e per speculare. I derivati sono titoli il cui prezzo o flusso di cassa sono dipendenti o derivati da uno o più beni o indici "sottostanti". In tal modo il valore del derivato è determinato dalle fluttuazioni di valore di queste specifiche "attività sottostanti", come vengono spesso chiamate, che possono includere azioni, obbligazioni, beni, valute, tassi di interesse, indici di mercato o addirittura eventi meteorologici. Gli strumenti derivati sono soprattutto caratterizzati da un investimento netto iniziale minimo o assente, cosa che permette alle parti contraenti di investire facendo un ampio utilizzo dell'indebitamento, e i guadagni o le perdite possono essere molto superiori al valore dell'iniziale scambio di liquidità (infinitamente superiori se all'inizio non vi è stato investimento alcuno)[29].

Questi strumenti non sono nati da poco, dato che è possibile far risalire i primi derivati al diciassettesimo secolo, quando nacquero i mercati dei *commodity future* per il riso in Giappone e per i bulbi di tulipani in Olanda nel periodo della "tulipani mania" del 1630. Nel corso del diciottesimo e diciannovesimo secolo comparvero *future* per molte altre merci, anche se i derivati *finanziari* (ossia non basati su beni fisici) nacquero quando il Chicago Mercantile Exchange permise il commercio di *future* valutari. L'emergente ondata di innovazione finanziaria ha prodotto un proliferare di strumenti quali i *future* basati sui tassi di interesse, i Treasury Bill *future* basati su titoli di Stato, swap di vario genere, opzioni su praticamente qualsiasi tipo di strumento, "*swaption*" (opzioni sugli *swap*) e infine i poco conosciuti *credit default swaps* (CDS), che hanno avuto un ruolo importante nella crisi finanziaria del 2008. Parallelamente ai derivati mediante swap, si svilupparono altre forme di transazioni, le cosiddette transazioni *over-the-counter* (OTC) in cui le istituzioni stipulano fra di loro contratti per transazioni non standardizzate. La figura 2.9 mostra la crescita esplosiva dei derivati OTC.

Le autorità di regolamentazione hanno cercato di tenersi al passo con queste innovazioni finanziarie, ma spesso sono state ostacolate da altre istituzioni o persuase che non fosse necessario intervenire. Spesso la frammentazione delle diverse strutture di regolazione ha lasciato dei vuoti che gli innovatori finanziari hanno potuto sfruttare. La Commodity Future Trading Commission americana (CFTC), creata nel 1974 per imporre delle regole alle transazioni sui derivati che

riguardavano le merci, pubblicò la sua famosa deroga sugli swap del 1992 che confermava la natura legale degli swap OTC negli Stati Uniti, ossia non li considerava azzardi illegali e li dichiarava esenti dal proprio controllo normativo. Anche altre autorità di regolazione in Europa e negli Stati Uniti si rifiutarono di imporre regole su tipi di transazioni sui derivati, sostenendo che i mercati sono i più adatti a gestire i rischi che essi comportano . Nel 1998 Brooksley Born, direttore della CFTC, avanzò una proposta per regolare gli strumenti derivati che riguardava anche i loro pericoli intrinseci, ma fu bloccato dal vice segretario al Tesoro americano Larry Summers, dal direttore della Federal Reserve Allan Greenspan e dal direttore del SEC Arthur Levitt, che lo stesso anno pubblicarono una dichiarazione congiunta che condannava la regolamentazione dei derivati. Quello dei derivati continuò così ad essere un mercato senza restrizioni.

Figura 2.9 Quantità totale di derivati OTC negli Stati Uniti
(fonte: International Swaps and Derivatives Association www.isda.org/statistics/historical.html)



Gli anni ’90 furono lo scenario di una grande quantità di perdite spettacolari, di fallimenti di società e di bancarotte strettamente legate ai derivati. La Metalgesellaschaft AG, una grande e rispettabile azienda tedesca, perse tra gli 1.3 e i 2.1 miliardi di dollari nel 1993 a causa di investimenti in *future* petroliferi[30]. La Baring PLC, la più antica banca di investimenti inglese, fallì nel 1995 a causa di incontrollati investimenti in derivati della borsa di Tokio che andarono male. La Long-Term Capital Management (LTCM), arrivò vicino all’insolvenza e a un eventuale liquidazione per perdite pari a 4.6 miliardi di dollari nel 1998, in parte causate dal commercio di derivati basati sulle valute dei paesi emergenti e sui tassi di interesse[31]. La Bankers Trust, un gigante di Wall Street, ha visto il valore delle proprie azioni crollare da 120,63 dollari a 49,19 tra il

14 luglio e il 7 ottobre 1998 perché si era diffusa la notizia di sue perdite (finì per perdere 488 milioni di dollari in quattro mesi) [32]. Solo in Russia le perdite della CSFB sulla scia del crollo della LTCM furono superiori a 1 miliardo di dollari[33]. Neanche cinque anni dopo questa valanga di sciagure causata dal collasso della LTCM e dalla crisi del debito asiatico, i Credit Default Swaps (a causa di una serie di carenze operative e di controllo) crearono caos in molti fondi speculativi e nelle loro controparti bancarie nella metà del primo decennio del secolo. Ebbero anche un ruolo importante nel rischio di fallimento del gigante assicurativo AIG durante la crisi finanziaria del 2008: l'AIG sopravvisse solamente grazie a un'iniezione di liquidità di 182 miliardi di dollari da parte del governo federale americano, guadagnandosi il titolo di prima compagnia assicurativa definita "troppo grande per fallire". Lo sfruttamento dei derivati finanziari da parte delle aziende allo scopo di moltiplicare a dismisura i propri guadagni, mostra ancora una volta come l'innovazione finanziaria può essere utilizzata per aggirare le misure di sicurezza nella gestione del rischio e può portare a un eccessivo indebitamento e alle conseguenze che ne derivano.

Esiti del "Grande Allineamento"

L'avvento della *deregulation* e dell'innovazione tecnologica - sia logistica che finanziaria - ha fortemente potenziato la capacità delle aziende di raggiungere una relativa autonomia e contemporaneamente di poter controllare l'insieme della propria catena del valore senza dover ricorrere all'integrazione formale (anche nota come "*azione a distanza*"). Le aziende hanno eliminato le vecchie strutture gerarchiche e si sono genuinamente impegnate in un processo di innovazione quale priorità del loro stesso business - e non come un lusso riservato a manager con molto tempo a disposizione. Il business globale è cresciuto, favorito dal controllo arbitrale dei prezzi alla produzione e di quelli al consumo. Affinché l'arbitraggio sia possibile e affinché sia possibile sfruttarlo per creare un vantaggio competitivo, il nesso tra questi due prezzi deve essere contrastato - da regole e confini, da problemi di coordinamento e comunicazione, dal costo dei trasporti e così via. La strategia delle multinazionali è stata di controllare questo "spazio dei flussi"[34]. Le merci che si possono trasportare a basso costo si possono far arrivare da paesi a basso costo del lavoro; mentre le merci più pesanti devono invece provenire da aree geograficamente più prossime al mercato. I capitali naturalmente fluiscono più facilmente rispetto alle merci e alla mano d'opera, e la combinazione di deregulation e innovazione finanziaria lo ha reso ancora più facile.

Oggi invece di spostare denaro per contrastare cambiamenti sfavorevoli dei tassi di cambio (che poi è il significato e il contesto originale dell'arbitraggio) è possibile riconfigurare intere catene di produzione per spostare la produzione stessa in altre parti del mondo. Le aziende considerano variabili di bilancio quali il lavoro, i costi di inventario, i trasporti, la qualità, la concentrazione di conoscenze utili e la vicinanza ai consumatori. Le "combinazioni vincenti" di questi fattori variano molto nei diversi settori industriali e commerciali. Va osservato che la possibilità di delocalizzazione delle aziende è limitata dalla capacità tecnica della forza lavoro, per cui il design, il settore Ricerca e Sviluppo (R&D) e il marketing sono in gran parte rimasti nei loro paradisi abituali, mentre la manifattura è stata delocalizzata. Più recentemente però le aziende hanno trasferito all'estero alcuni comparti particolari dei processi aziendali: in particolare i servizi finanziari in generale e le banche di investimento hanno dimostrato i vantaggi di questa tendenza, ma resta da vedere quanto sia sostenibile. Il quadro potrebbe mutare per i costi crescenti e la minore disponibilità di personale competente in alcune delle destinazioni più importanti dell'offshoring come l'India. L'aspetto fondamentale è che la crescente modularità del design e della produzione e la crescente globalizzazione dei mercati, della produzione, della proprietà e dei prodotti, sono un campo in costante evoluzione. La costante è stato il processo di produzione aziendale, e il modello di impresa dominante delle multinazionali, quello che in questo libro chiamiamo "*Corporation 1920*".

Apparentemente si tratta di un processo vincente per tutti. Ridurre gli ostacoli al commercio e i costi delle transazioni grazie all'innovazione e alla deregulation riduce i costi della logistica e dei prodotti, fa crescere la domanda di beni e servizi prodotti attraverso una catena di approvvigionamento globale sempre più complessa ma anche sempre più efficiente. L'accesso senza restrizioni al capitale globale consente l'indebitamento alle migliori condizioni possibili alle aziende che vogliono investire nel proprio successo futuro. Il crescente consolidamento e l'investimento diretto all'estero possono liberare le capacità interne del paese e far nascere settori più competitivi, e la produzione *in outsourcing* che ne risulterà favorirà l'aumento sia dei salari che della domanda nei paesi di destinazione. Da entrambe le parti si svilupperanno economie più efficienti e si rafforzerà il nucleo sempre in espansione, sempre più internazionale e sempre più efficiente che ha permesso tutto ciò: la *Corporation 1920.*

Ma è veramente tutto così semplice? In primo luogo questi fattori sono stati resi possibili grazie a una notevole convergenza, un "Grande Allineamento" di forze esogene negli anni successivi alla guerra, dal 1945 al 2000, costituito da un'intera gamma di epocale deregulation del commercio e del mercato dei capitali, di innovazioni nel processo di facilitazione dei commerci e nella gestione della catena di fornitura e nella progressiva eliminazione dell'intermediazione nel mercato dei

capitali. Quanta parte di questo Grande Allineamento è stato inevitabile o naturale, e quanto di esso è attribuibile a scelte politiche e al lobbying del settore privato, e al fatto che le aziende e le banche hanno perseguito il proprio interesse attraverso una crescita illimitata? Quale parte di questa crescita e di questo successo sono rinnovabili, e per quanto tempo? Il desiderio di questa crescita non ha anche portato a un crescente indebitamento, che ha gettato le basi per la più grande crisi e recessione dagli anni '80 a questa parte?

Quali sono stati i principali risultati di questo Grande Allineamento, e del nuovo modello di successo che ha creato, ossia la gigantesca multinazionale *Corporation 1920*?

Il modello di successo delle corporation non è stato anche un modello di diritto di prelazione sulle risorse che ha istituzionalizzato la corruzione nei paesi in via di sviluppo, un modello di arbitraggio del lavoro che ha avuto gravi costi sociali, di sussidi per gli IDE che è costato caro ai contribuenti sia nei paesi di origine che in quelli di destinazione, e di una epidemia globale e crescente di consumismo, che ha trasformato i desideri in bisogni senza alcun riguardo per la finitezza delle risorse e senza prestare alcuna attenzione alle conseguenze ambientali? La crescita di questo neonato del ventunesimo secolo è come quella di un cuculo che cresce a dismisura nel nido di un uccellino, a spese di altri pulcini buttati fuori dalla loro casa senza troppe cerimonie, per non essere mai più rivisti? Quali perdite in termini di accesso ai mercati, diversità economica, inclusione finanziaria, produzioni alternative e stabilità economica nasconde la storia di successo di questo cuculo?

La risposta a queste domande è la storia della *Corporation 1920*, oggetto del prossimo capitolo.

Capitolo 3 - *Corporation 1920*

Per anni ho pensato che ciò che era bene per il paese era bene per la General Motors e viceversa.

Charles Erwin Wilson, ex Segretario americano alla Difesa e ex Direttore Generale della General Motor

"Chi si occupa del pane a Londra?" chiese un ammirato ma perplesso burocrate sovietico in visita a Londra alla fine degli anni '60[1]. Vedeva che gli scaffali dei supermercati e dei piccoli negozi erano pieni di pane e che non c'erano quasi code: una situazione molto diversa di quella di Mosca. Chi gestiva tutto questo? Che sorpresa quando l'amico inglese rispose "nessuno"! Naturalmente questo non era vero in senso stretto. Lontano dagli occhi dei consumatori, diverse imprese gestivano il sistema: *loro* si occupavano della produzione e della distribuzione, collaborando in una sofisticata catena di produzione che andava dalla fattoria al mulino alla panetteria, ai trasportatori e ai supermercati.

Quasi tutto quello che utilizziamo o consumiamo, compreso questo libro, ha alle spalle una simile catena di fornitura, e ciascun aspetto della produzione e della distribuzione lungo questa catena è molto probabilmente gestito da una azienda e negoziato a prezzi determinati dal mercato lungo ciascuna tappa del percorso. Così molto di ciò che è dato per scontato è il risultato del successo di un sistema di mercato che produce e soddisfa i nostri bisogni attraverso il lavoro delle attuali imprese, soprattutto le grandi multinazionali.

Il fatto che oggi le multinazionali forniscano una vasta gamma di prodotti e servizi attraverso complesse catene di distribuzione globali, che attraversano paesi e continenti e raggiungono società in vari stadi di sviluppo è la prova della loro abilità nel rendere questi beni disponibili a prezzi convenienti. Il fatto che nomi quali Unilever, Ikea, Sony, IBM e Nokia siano familiari in tutto il mondo è prova del potere, della capacità e del valore di queste organizzazioni.

Come già osservato, *Corporation 1920* è caratterizzata dalla capacità di utilizzare ampiamente il "controllo dei prezzi" e in ciascuna fase delle proprie operazioni. Tutto ciò però ha un costo. Un articolo di Kelly e White, cofondatori dell'iniziativa *Corporation 2020*, descrive quattro tra i principali problemi delle aziende:

- Una *"visione a breve termine"*, che si riflette in una "ricerca infinita di guadagni immediati, senza alcuna attenzione ai costi sociali nel lungo periodo"… "virtualmente guidati da un pilota automatico". Il costante controllo da parte degli analisti di borsa, le *stock option* dei

manager e gli interessi speculativi degli *hedge fund* fanno sì che i dirigenti siano sottoposti a un'enorme pressione per produrre e guadagnare in fretta La mobilità delle aziende, che si manifesta nella ricerca del sito più economico per la produzione, e nella rapidità delle fusioni e delle acquisizioni, che ha portato le aziende ad essere separate dalle comunità locali e a non avere alcuna forma di legame fiduciario nei confronti di nessun paese

- La *disparità dei redditi* , di cui un esempio è l'enorme differenza fra i compensi dei manager e quelli dei dipendenti peggio pagati (da 500 a 1.000 volte inferiori).
- La mancanza di trasparenza. Causata dalla diversificazione della proprietà e all'onnipresente "regola del giudizio del business" (che, adottata a partire dalla fine del diciannovesimo secolo, attribuisce ai consigli di amministrazione e ai manager e non agli azionisti, il potere decisionale esclusivo sulle politiche aziendali), che determina il fatto che gli azionisti hanno poche possibilità di influenzare le decisioni della società.

Tre di questi quattro problemi sono parte integrante della natura della *Corporation 1920* e del modello "brown economy" del libero mercato capitalistico, modello di cui ha bisogno e che sostiene. La visione a breve termine, la mobilità delle società e le disparità dei compensi sono tutti risultati del modello delle moderne imprese, basate sul libero mercato e sulla ricerca del profitto, in piena coerenza con la loro storia legale, che ha scelto come fine fare il proprio interesse. Il quarto problema è un problema operativo, ossia che i veri proprietari sono tenuti lontani dalle loro proprietà. Anche questo aspetto è scolpito nella storia legale delle aziende e l'introduzione della responsabilità limitata, ha favorito il diffondersi di aziende con piccoli azionisti provenienti dalla classe operaia (l'espressione inglese "*half penny stocks*", deriva dal presunto investimento di mezzo penny da parte di un minatore nel periodo dell'industrializzazione inglese). Tutti questi problemi si riflettono nel fatto che a causa della propria tradizione e dell'influenza del capitalismo del libero mercato, le aziende di oggi hanno deliberatamente e legalmente cessato di avere una "finalità sociale" *de facto* o *de jure*, e l'hanno sostituita con l'obiettivo più limitato di ottimizzare il valore degli azionisti.

Se oggi i principali problemi del modello industriale vanno ricercati nella sua tradizione legale, perché questi errori di costruzione radicati nella storia delle aziende portano oggi a questi enormi costi sociali? Quali caratteristiche della vincente *Corporation 1920* contribuiscono maggiormente a trasformare in costo sociale una forma legale? La risposta è: *dimensioni*, *indebitamento*, *pubblicità* e *lobbying*. Questi quattro aspetti costituiscono un potente strumento per quella che è stata appropriatamente descritta come "un'inarrestabile ricerca del profitto", attraverso la creazione della domanda o l'influenza esercitata su di essa, la diffusione della distribuzione del prodotto, la riduzione dei suoi costi, la creazione di opportunità e vantaggi competitivi per il

prodotto, il finanziamento della crescita dell'impresa, e la creazione di feedback positivi tra tutti questi fattori della tradizionale performance aziendale[3].

Grande è bello

Tradizionalmente la tendenza verso la crescita è stata vista come un modo per acquisire i vantaggi delle economie di scala nella produzione, ma ha anche altre motivazioni. Per le multinazionali la grandezza è sia un'ambizione che una misura di successo.

Dimensioni e successo non sono sempre sinonimi; l'economista Ronald Coase, ad esempio, presenta la grandezza come una forma di fallimento del mercato. Detto in parole semplici, il suo ragionamento è che la produzione è possibile senza alcuna struttura organizzativa: quindi in teoria se i mercati sono efficienti (un grosso "se"), i più abili nell'offrire un bene o un servizio al prezzo migliore lo stanno già facendo fanno già, cosicché dovrebbe essere sempre più conveniente appaltare che non assumere[4]. Le aziende (o "imprese", come le chiama nel suo fondamentale lavoro "La natura delle imprese") nascono solo quando un imprenditore inizia ad impiegare un gran numero di persone, e Coase si domanda perché e in quali circostanze dovremmo aspettarci che ciò abbia successo. Coase spiega che usare il mercato in modo "efficiente" comporta dei costi di transazione (per esempio il costo di un bene o di un servizio tramite il mercato è superiore al costo del solo prodotto). Altri costi sono la ricerca e l'informazione, i costi delle contrattazioni , i costi del segreto sugli scambi e i costi della vigilanza e del rispetto delle leggi , che si aggiungono al semplice costo di mercato. Questi costi suggeriscono che le grandi imprese nascono quando riescono a produrre da sé ciò di cui hanno bisogno e trovano vantaggioso commercialmente evitare i costi delle transazioni[5].

In sostanza Coase vedeva le imprese come un sistema per aggirare le inefficienze del mercato e i costi delle transazioni, sostenendo che le grandi aziende sono il risultato di un fallimento del mercato piuttosto che non di un suo successo[6]. Ne conseguono due implicazioni interessanti per le dimensioni potenziali sia delle *Corporation 1920* che delle *Corporation 2020*. Primo, un migliore sistema di regole e la capacità di soddisfare i contratti porta a un numero maggiore di società più piccole che stipulano contratti reciproci invece di fare da sé. Secondo, il miglioramento delle comunicazioni permette alle grandi organizzazioni di gestire i propri affari in un gran numero di paesi, anche se allo stesso tempo può incoraggiare *l'outsourcing*. L'Apple Inc. è un'eccellente esempio di come uno specialista di design con un buon marchio abbia potuto

diventare un gigante globale senza possederne le tipiche pesanti infrastrutture. Ma il modello più tipico di ricerca di grandezza è forse meglio illustrato da un esempio vecchio quasi di un secolo: quello della Ford Motor Company.

L'impronta "1920" della Ford

Anche se all'inizio la Ford Motor Company era per molti aspetti in anticipo rispetto alla sua epoca, la sua fu una storia di ricerca dimensione e di scala tipica della *Corporation 1920*. È anche la dimostrazione della enorme fame di materie prime che anche un secolo fa caratterizzava le grandi aziende. Per raccontare questa storia ci concentreremo su una di queste risorse: la legna[7]. La produzione del Modello T richiedeva l'utilizzo di una sorprendente quantità di legno per la sua costruzione (soprattutto di acero, olmo e frassino): 76 metri di assi, cioè un intero albero per ciascuna auto. Ciò equivaleva a più di 10.000 ettari di foresta all'anno. Henry Ford era consapevole sia del risparmio che del guadagno di immagine che avrebbe potuto ottenere minimizzando l'impatto sulle risorse forestali. E allora l'azienda si avvalse di tecniche innovative e semplici per ridurre al minimo lo spreco di legna, "utilizzando tutte le parti dell'albero tranne l'ombra". Ford si vantava anche delle tecniche di taglio selettivo adottate, per le quali non veniva tagliato nessun albero con un diametro inferiore ai dieci pollici, anche se però sembra però che questa pratica sia stata utilizzata in modo limitato. Come la maggior parte delle aziende dei giorni nostri, all'inizio del '900 Ford affrontava il problema dell'impatto sociale delle proprie attività sull'ambiente, in parte attraverso reali processi di cambiamento e in parte solamente attraverso campagne di pubbliche relazioni[8].

La gigantesca impronta della Ford era inevitabile dato il suo modello di produzione su larga scala, che dava impulso a economie di scala attraverso la produzione di massa, recuperava i costi fissi delle fabbriche e dei macchinari, e parcellizzava il processo di produzione in mansioni minime, così che il contributo della forza lavoro fosse limitato e sostituibile. Ford meccanizzò il processo di costruzione delle automobili quanto più possibile per ridurre il contributo della forza lavoro. Allo stesso tempo Ford pagava salari elevati ai propri dipendenti, incoraggiandoli a comprare il Modello T. Questo sistema di produzione e consumo di massa divenne noto come "Fordismo", ben rappresentato dal periodo che va dagli anni '40 agli anni '60 del '900, in cui molte persone negli Stati Uniti beneficiarono della forte crescita economica[9].

Le responsabilità senza fine delle imprese a responsabilità limitata

L'indebitamento è essenziale per le aziende che devono finanziare la propria crescita e potenziare con il credito il capitale degli azionisti, evitando che la limitata disponibilità di quest'ultimo diventi un limite alla crescita. La responsabilità limitata avrebbe potuto non essere sufficiente ad alimentare il progresso economico dell'ultimo secolo e mezzo, se non fosse stato per il potere dell'indebitamento, offerto vantaggiosamente da un settore finanziario sempre più profondamente diffuso e sofisticato.

D'altra parte l'indebitamento ha anche generato le ultime quattro principali crisi economiche del mondo, compresa la crisi del debito in America Latina, la crisi dei risparmi e dei mutui negli Stati Uniti, la crisi del debito in Asia e la recente crisi finanziaria globale innescata dal settore immobiliare. È anche servito a rafforzare in modo esponenziale la "*brown economy*" e ad aumentare la vulnerabilità delle economie alle bolle speculative[10] . Utilizzato in modo appropriato, l'indebitamento può controbilanciare i rischi finanziari e sostenere una crescita sistematica delle aziende e delle economie. Usato male per effetto di cattivi consiglieri, come è successo nel 2008-9 in quello che è quasi stato un collasso finanziario globale, l'indebitamento espone eccessivamente le aziende ai rischi di *default* e crea e ingigantisce le perdite degli azionisti delle aziende e della società nel suo insieme.

Un interrogativo chiave per un possibile sviluppo futuro è il seguente: l'assenza di limiti all'indebitamento (che è una norma globale nel settore privato) si applica anche al settore pubblico e alle società non finanziarie considerate "troppo grandi per fallire", nonostante il rischio sistemico che queste rappresentano per l'economia nel suo insieme, e il fatto che esse ricorrono de-facto al "portafoglio" pubblico?

Un alto rapporto di indebitamento permette alle imprese di crescere fino alla dimensione in cui sono considerate "troppo grandi per fallire (TBTF)". Si tratta solitamente di banche o di altre organizzazioni finanziarie che vengono considerate troppo importanti dai regolatori federali perché si possa loro permettere di fallire in maniera caotica, senza proteggere almeno parte dei creditori. Alcuni dei fattori che rendono un'organizzazione "troppo grande per fallire" sono le dimensioni, la sua interdipendenza e il suo livello di visibilità pubblica[11]. In pratica però ogni organizzazione in qualsiasi tipo di settore può diventare troppo grande per essere lasciata fallire: società di credito ipotecario (ad esempio la Fannie Mae), compagnie assicurative (come l'AIG), case automobilistiche (come la General Motors), banche (come la Citygroup), banche di investimento (ad esempio la Goldman Sachs), compagnie aeree (come le compagnie aeree del 2001) e anche gli hedge fund (ad esempio nel 1998 la Long-Term Capital Management). Oltre a dare luogo a un aumento del rischio

sistemico per l'economia, lo status implicito di "troppo grande per fallire" delle organizzazioni di grandi dimensioni crea un problema di tipo etico. I dirigenti di queste istituzioni infatti sono spinti ad assumere rischi legati all'indebitamento quando sanno che nel peggiore dei casi le perdite verranno socializzate .

In più, l'aspettativa di un salvataggio da parte del governo può realmente abbassare i costi dei prestiti, incoraggiando ulteriormente comportamenti rischiosi. L'indebitamento delle banche è connaturato alla propria attività: dopo tutto esistono proprio per erogare crediti, processo che in generale è ben controllato dagli organismi regolatori delle banche. Ma vi è un presupposto indifendibile dietro al modello attuale di indebitamento delle aziende, ossia che tenere sotto controllo la "fonte" dell'indebitamento sia sufficiente a garantire che non ne venga fatto un cattivo uso lungo tutto il percorso, sia da parte delle aziende che da parte dei consumatori. Le diverse recessioni hanno dimostrato che questo presupposto è falso. La misura in cui un indebitamento non propriamente controllato può alimentare il comportamento scorretto delle aziende è ben illustrato dall'esempio iconico della Enron, una società che vende energia.

L'abuso del rapporto di indebitamento da parte della Enron

La Enron ha perseguito investimenti rischiosi con un pesante utilizzo dell'indebitamento, alla ricerca di profitti a breve termine e senza considerare la sostenibilità nel lungo periodo di queste operazioni. I dirigenti della Enron hanno concluso molti affari di questo tipo utilizzando mezzi ad hoc che non sono stati resi noti per evitare il giudizio pubblico[12]. Grazie all'indebitamento la società è cresciuta fino a diventare la settima società per dimensioni nell'elenco di Fortune 500[13], e le sue entrate complessive sono passate da 31 miliardi nel 1998 a 101 miliardi nel 2000[14].

Nel 2001 il giochetto della Enron venne allo scoperto in modo spettacolare. A partire dalla primavera di quell'anno, la mancanza di trasparenza della società rese gli analisti sempre più scettici. I dirigenti della Enron rassegnarono improvvisamente le dimissioni nell'agosto del 2001, e poco dopo la società annunciò una significativa perdita trimestrale e fu aperta un'inchiesta governativa: entro la fine dell'anno la Enron dovette avviare la procedura di fallimento[15].

Trasformare i desideri in bisogni

Una terza caratteristica significativa delle *Corporation 1920* è la pubblicità - che rappresenta una parte molto piccola del giro d'affari globale, anche se attrae l'attenzione smodata del mondo

intero. Si stima che nel 2012, il volume d'affari della pubblicità a livello globale si aggirava intorno ai 500 miliardi di dollari, meno di quello dei due giganti della distribuzione Walmart e Carrefour messi insieme![16] Con una spesa in pubblicità di 180 miliardi di dollari, gli Stati Uniti (che costituiscono il 25% dei consumi a livello globale) contribuiscono a una fetta significativa di quel giro d'affari a livello globale - il 37% del totale. Di conseguenza gran parte della discussione che segue riguarderà la pubblicità in America.

Il potere della ricerca di mercato e della pubblicità quale motore della crescita degli affari non è secondo a nessuno. Trasforma i desideri in bisogni, talvolta creando nuovi bisogni che non sono niente più del desiderio di possedere un *logo*, senza che ce ne sia una reale necessità[17]. Tra le cose essenziali di cui *hai bisogno* ci può essere una borsetta, e può darsi che tu *voglia* una borsetta di marca, ma il marketing e la pubblicità ti convinceranno che ciò di cui *hai bisogno* è una borsa di Prada. Ciò di cui *hai bisogno* è un mezzo di trasporto che ti porti in ufficio tutti i giorni, ma una pubblicità intelligente ti convincerà che quello di cui hai veramente bisogno è una Toyota Lexus, perché con una macchina simile comunichi qualcosa di positivo su di te ai tuoi colleghi. La pubblicità ha cioè creato il bisogno di borse di Prada e auto Lexus, una domanda di beni di marca.

La pubblicità non è giuridicamente considerata come un'offerta, ma come un "invito a trattare" - un'espressione sottile, anche antiquata, ma molto indicativa. Chiunque agisce in base alla pubblicità non sta accettando un'offerta, e perciò legalmente non sta concludendo un contratto. Senza responsabilità contrattuale, il pubblicitario può avere ragione o torto, può essere ingannevole o informare correttamente, ma generalmente non è responsabile di quella che in effetti è solamente un'opinione. Finché non vi sarà un regolamento o una legge contro la pubblicità ingannevole, un annuncio pubblicitario può dire praticamente qualsiasi cosa senza poter essere perseguibile in giudizio da qualcuno che ritiene di essere stato ingannato o danneggiato. Per esempio, generalmente, le pubblicità delle bibite gassate le definiscono "dissetanti", anche se questa non è un fatto provato . È interessante, anche se forse un po' accademico, riflettere su come la Coca Cola o la Pepsi potrebbero reagire a una proposta di regolamentazione che le costringa ad eliminare il concetto di "dissetante" dalle loro pubblicità. Mentre scrivevo questo libro, la Commissione Europea stava per introdurre un regolamento sulle pubblicità riguardo alle affermazioni che vi vengono fatte, che imporrebbe alle industrie alimentari di fare unicamente affermazioni che siano supportate scientificamente. L'impatto di un tale regolamento potrebbe avere vaste conseguenze.

Le aziende esercitano una forte azione di *lobbying* per evitare regole o limitazioni sulla pubblicità, e la nascita di alcuni potenti organismi regolatori nelle economie sviluppate (in particolare negli Stati Uniti la US Federal Trade Commission, [la FTC]) è in parte una reazione a

questa tendenza. La FTC ha ottenuto risultati variabili nel tentativo di imporre regole alla pubblicità, ma iniziamo occupandoci di uno dei suoi successi.

Nel 2003 la FTC creò il Registro Nazionale "*Do Not Call*" (non chiamatemi) per limitare le telefonate indesiderate di marketing telefonico, che avevano superato il numero di 16 miliardi l'anno diventando chiaramente una fonte di disturbo della vita quotidiana[18]. Il Registro Nazionale "*Do Not Call*" (DNC) offriva ai consumatori un semplice mezzo per ridurre il numero di queste chiamate. Così facendo *spostava il potere dalle aziende ai consumatori*, con un impatto immediato e profondo.[19] A tre giorni dal lancio del registro DNC si erano stati registrati più di 10 milioni di numeri telefonici, e in un anno le registrazioni erano salite a 62 milioni[20].

Le *lobby* industriali contribuirono ad alcune delle peggiori sconfitte della FTC: nel 1978, la FTC propose il divieto di pubblicizzare in televisione cibi ad alto contenuto di zuccheri (che espongono i denti dei bambini a seri rischi) nelle ore in cui gli spettatori delle televisione erano soprattutto i bambini "più grandi" (ossia di età compresa fra gli otto e i dodici anni)[21]. Proposero anche di porre un divieto per le pubblicità televisive nel momento in cui il pubblico era composto soprattutto di bambini "troppo giovani per comprendere che l'obiettivo della pubblicità è la vendita" (ossia i bambini di meno di otto anni). Il fallimento nel comprendere i potenziali danni per salute causati dai cibi ad alto contenuto di zucchero è un classico esempio di "fallimento del mercato"; nonostante ciò le aziende fecero *lobbying* contro queste proposte della FTC sulla base del fatto che andavano contro il mercato, e questa affermazione altamente illogica fu amplificata dei media.

I lobbisti delle imprese riuscirono comunque a fermare questa legge sulla base di diverse considerazioni: che limitava il libero accesso all'informazione anche agli adulti, che era impossibile identificare le fasce orarie, che gli spettatori sono misti a qualsiasi ora del giorno, che la guida genitoriale deve essere sempre rispettata etc. Si tentò di stabilire regole da seguire su base volontaria, ma senza successo, e quindi la FTC si arrese[22]. Di recente però è stata vinta una battaglia più lunga e ancora più seria: il divieto di reclamizzare le sigarette in televisione e alla radio. O non è così?

Il cattivo utilizzo della pubblicità del tabacco

L'atmosfera di libertà sociale degli anni '20 e '30 del '900 diede all'industria del tabacco l'opportunità di sfruttare i concetti di emancipazione e di potere per appellarsi al mercato femminile

non sfruttato. Se prima le sigarette venivano considerate socialmente inadatte alle donne, furono trasformate in un prodotto desiderabile di cui godere apertamente in quanto espressione di libertà ed eguaglianza fra i sessi. Nel 1920 l'American Tobacco Company colse un'ulteriore opportunità di vendere le sigarette pubblicizzandole come modo per sopprimere l'appetito, dato che la magrezza era parte dell'attrattiva del modello emergente di donna moderna. La campagna pubblicitaria della Lucky Strike "Prendi una Lucky invece di una caramella" riuscì a convincere le donne che il fumo poteva essere un modo di controllare il proprio peso, e ciò fece triplicare le vendite di questa marca di sigarette nel primo anno di campagna pubblicitaria. Un "desiderio" era stato trasformato in un "bisogno" giocando sull'insicurezza umana, e la pubblicità aveva influenzato con successo la mente di un vasto segmento dei nuovi consumatori: le donne.

La pubblicità delle sigarette era stata sotto il mirino della FTC fin dagli anni '30, quando si tentò di impedire alle società produttrici di sigarette di fare affermazioni che riguardassero la salute, ma per altri 40 anni non riuscì ad ottenere una legislazione limitativa in questo senso. Nel 1964 la FTC annunciò che qualsiasi pubblicità di sigarette che non ne illustrasse i rischi per la salute era "scorretta e ingannevole". Questa pietra miliare portò poi alla proibizione della pubblicità delle sigarette in televisione e alla radio nel 1971. Ma proprio mentre la società civile aveva iniziato a mostrare interesse per questa questione, nel 1968 la Philip Morris con l'aiuto dell'agente pubblicitario di Chicago Leo Burnet giocò una nuova carta vincente con i consumatori donne lanciando la Virginia Slims, la prima sigaretta creata appositamente per loro. L'azienda aveva impiegato almeno un anno, e milioni di dollari, per creare questa nuova marca "per la donna indipendente di oggi". Sfruttò ulteriormente il desiderio di indipendenza delle donne con lo slogan "Ne hai fatta di strada, baby".

Il cancro causato dal fumo, la sua drammaticità e i suoi costi sulla salute pubblica sono oggi di pubblico dominio, ma i rischi per la salute portati dal fumo erano noti anche allora. La Philip Morris e il suo agente Leo Burnett si comportarono *in maniera eticamente corretta* quando lanciarono le Virginia Slims? Quale tipo di pubblicità lanciata proprio nel momento in cui nasceva un orientamento nazionale verso una legge contro la pubblicizzazione delle sigarette, avrebbe mai potuto essere una pubblicità responsabile?

Inclinare il campo da gioco

Il quarto aspetto fondamentale delle *Corporation 1920*, legato ai suoi costi sociali, è l'utilizzo del sistema lobbistico. Nel contesto di questo libro il termine "*lobbying*" necessita di una definizione; esso si riferisce all'utilizzo della persuasione nei confronti del governo o dei controllori o dei legislatori per ottenere vantaggi attraverso le leggi, i regolamenti, le tasse e gli investimenti pubblici allo scopo di favorire il profitto privato. Il fatto che il *lobbying* abbia lo scopo di creare vantaggi per i privati lo rende intrinsecamente iniquo. Il compito dei legislatori è di regolarlo attraverso un sistema di pesi e contrappesi.

Il lobbying è onnipresente nel mondo degli affari quanto il perseguimento del profitto. Costituisce un investimento straordinariamente proficuo al tempo dei super-dirigenti. Gestire il quadro delle regole è uno tra i sistemi più efficienti attraverso i quali una azienda può cercare di assicurarsi un trattamento preferenziale, o il mantenimento di un sistema di esclusioni che ostacola la competizione e permetta il perpetrarsi del suo predominio.

Il *lobbying* delle aziende è uno strumento esteso e potente per interagire con i processi di regolazione in modo da "inclinare il campo di gioco" in favore della propria azienda o, in alternativa, per impedire una modifica dello status quo. Spesso una riforma avrebbe potuto andare in direzione della creazione di un equilibrio più sano tra rischio privato, guadagni privati, rischio pubblico e interesse pubblico.

Anche se il *lobbying* è parte del pacchetto operativo di quasi tutte le grandi aziende, è particolarmente importante per tutti coloro che operano nell'ambito delle aziende che operano nei settori di interesse pubblico, tra cui quelle del petrolio, del gas, del carbone e le altre industrie estrattive. Queste aziende sono anche giganti globali: tra le dieci società con i profitti più alti a livello globale, quattro vendono prodotti energetici e tre basano le loro operazioni globali negli Stati Uniti[23]. Le aziende elettriche americane, per esempio, hanno un giro d'affari superiore ai 600 miliardi di dollari e vendite per circa 260-300 miliardi di dollari l'anno[24].

La sporca lobby del carbone pulito

Non dovrebbe sorprendere che questo potere economico si traduca in una forte capacità di esercitare pressioni. Durante il processo legislativo per la legge Waxman-Markey Bill, 770 gruppi d'affari esercitarono lobby su Capitol Hill[25]. Mentre nel 2008 gli Stati Uniti discutevano questa

legge, i gruppi industriali tra i più grandi consumatori di energia spesero più di 100 milioni di dollari in pubbliche relazioni, e assunsero 2.340 lobbisti registrati per difendere i propri interessi dalle leggi sul clima americane[26]. In più l'American Coalition for Clean Coal Electricity (ACCCE) spese 38 milioni di dollari in pubblicità per convincere il pubblico americano che il carbone era una risorsa affidabile e sicura, troppo importante per lasciare che le leggi sul clima danneggiassero questa industria[27]. L'ACCCE assunse anche una piccola ditta di pubbliche relazioni che ideò delle lettere false da parte di varie organizzazioni locali e le recapitò a membri del Congresso americano i cui voti erano rilevanti per l'approvazione della Waxman-Markey. Nonostante fossero informati dell'inganno molto prima del voto, né l'ACCCE, né i responsabili di questa ditta scorretta avvertirono i membri del Congresso a cui erano state indirizzate le lettere se non dopo il voto[28]. Su questo scandalo in particolare furono svolte delle indagini da parte di alcune ONG e il caso fu messo in luce dai media, ma simili tattiche sono diffuse in tutto il mondo. Non ovunque vi sono organizzazioni della società civile sufficientemente combattive, o una stampa abbastanza temeraria da indagare su queste storie e renderle note. Comunque in seguito alla sentenza della Corte Suprema sul *caso Cittadini Uniti contro Federal Election Commission*, limitare l'influenza delle lobby sulla politica negli Stati Uniti sarà molto più difficile negli anni a venire, dato che la Corte ha sentenziato che il Primo Emendamento alla Costituzione permette a aziende e associazioni di raccogliere senza limite fondi per le campagne politiche, sempre che mantengano la loro "indipendenza" non finanziando *direttamente* i candidati.

I super profitti dell'Australia

Per la sua stessa natura il lobbying solleva interrogativi etici. L'etica ha particolare rilevanza quando il lobbying è esercitato dall'industria estrattiva, perché essa si arricchisce attraverso risorse che sono state un "bene comune" prima di essere state date in concessione o in licenza, o affidate dai governi a queste aziende lobbiste. Allora qual è un "prezzo equo" da pagare per questa cessione ? Il rischio e i costi per la popolazione tipicamente imposti dalle industrie minerarie devono essere ignorati quando il prezzo viene stabilito? E dovrebbe essere una royalty fissa e a lungo termine, indipendente dall'inflazione, dalla scarsità delle scorte e dai prezzi di mercato, o dovrebbe essere una royalty variabile basata sugli stessi fattori che determinano la redditività delle attività estrattive? I "liberi mercati" sono realmente in grado di determinare "prezzi equi" per soddisfare i principi etici e il patrimonio pubblico? Infine, l'aggressivo lobbismo aziendale delle industrie estrattive aumenta

o diminuisce la possibilità che nei processi decisionali vengano applicati principi di eticità ed equità?

Qualsiasi forma di influenza che porta a distorcere i prezzi a favore dell'interesse privato e alle spese dell'interesse pubblico merita di essere oggetto di *più* e non di meno attenzione pubblica e di essere soggetta a controlli e regole, ma le cose raramente vanno così. Osservate cosa fanno i "contorsionisti" delle imprese quando un governo cerca davvero di rovesciare un'ingiustizia storica!

Nella metà del primo decennio del 2000, il nuovo Partito Laburista Australiano di Kevin Rudd propose una tassa aggiuntiva sui profitti provenienti dalle attività estrattive, alla luce di un forte aumento dei prezzi delle materie prime, specialmente del carbone. La logica era impeccabile e spiegata con chiarezza: restituire al popolo australiano i profitti fuori misura ricavati dall'estrazione della risorse di proprietà comune degli australiani, e farlo tassando gli enormi profitti di queste industrie minerarie e abbassando di qualche punto percentuale l'aliquota fiscale delle altre aziende. Non si trattava forse di un'idea perfettamente ragionevole?

Proprio no, sostennero le società minerarie. Si lanciarono in un improvviso assalto di lobbying e pubblicità appellandosi all'emotività del pubblico. Sostennero che il governo di Rudd stava "uccidendo l'anatra che deponeva l'uovo d'oro dell'Australia!"[30]. (Ma le compagnie che estraggono il carbone e l'oro australiano hanno realmente *creato* le ricchezze del sottosuolo del paese, o hanno solo la licenza di *sfruttarle*?). Sostennero che il governo stava distruggendo posti di lavoro (anche se l'impiego nelle miniere stava sottraendo forza lavoro, impedendo ai lavoratori di acquisire competenze più qualificate - aspetto che il Ministero del Tesoro australiano definiva un ostacolo alla crescita). Sostennero che "le esportazioni australiane sarebbero state decimate!" (Ma l'Australia non dovrebbe aspirare a esportare qualsiasi cosa *tranne le risorse minerarie*, un destino che anche gli stati più poveri di risorse e meno sviluppati considererebbero troppo mortificante?).

La cosa più rilevante di questa retorica palesemente falsa è che la maggior parte degli australiani ci hanno creduto. Kevin Rudd divenne politicamente vulnerabile e ne pagò il prezzo. Dovette dimettersi e il suo vice lo sostituì a capo del partito e del governo. Forse ciò accadde perché gli australiani credevano nel principio del "chi trova, tiene", un retaggio dei tempi delle rivolte per l'oro nel diciannovesimo secolo, quando i minatori si rifiutarono di pagare tasse sui profitti sostenendo che l'oro che avevano estratto fosse "di loro proprietà". O forse aveva a che fare con gli astuti messaggi che erano stati fatti passare attraverso alcuni spot molto efficaci delle compagnie estrattive, o forse è stata una combinazione di questi due fattori. Resta il fatto che una giusta riforma della tassazione fu boicottata da una combinazione di lobbying e pubblicità da chi aveva interessi privati, in particolar modo dai giganti dell'industria del carbone australiani.

Si può ben capire perché il lobbying è una pratica così attraente per le imprese che perseguono il dominio e il profitto. Ma per quale motivo il lobbying è riuscito a raggiungere tali livelli nel mondo politico? Il finanziamento dei partiti ha sicuramente avuto un ruolo significativo, e in alcuni paesi la corruzione amplifica il successo delle lobby. Nella gran parte delle democrazie il controllo è abbastanza forte, e i rischi di essere smascherati hanno sicuramente un alto costo politico - ma nonostante ciò il lobbying e l'influenza delle aziende si fanno sentire in qualsiasi capitale del mondo: per quale motivo?

Per dirla in parole semplici, la principale ragione per cui la lobby delle aziende ha un tale peso nel processo decisionale politico è che esse sono l'istituzione economica più importante. Il settore privato produce all'incirca il 60% del PIL mondiale [31] e impiega il 70% della forza lavoro[32]; in più le tasse pagate dalle aziende sono una parte importante delle entrate dei governi[33]. Quindi c'è poco da stupirsi se hanno un tale potere sui politici e sui burocrati le cui decisioni hanno un impatto importante sulle attività e sulle performance delle aziende.

Le conseguenze di *Corporation 1920*

Questo capitolo identifica e delinea le quattro caratteristiche fondamentali della *Corporation 1920* (*dimensioni*, *indebitamento*, *pubblicità* e *lobbying*) che contribuiscono in gran parte a trasformare le sue tradizoni e la sua forma legale in costi sociali. Gli esempi che abbiamo presentato mostrano che questi costi sociali sono di vario tipo: danni ambientali (per esempio l'impatto sulle foreste della Ford negli anni '20 e l'ACCCE che promuove i combustibili fossili a inizio secolo), danni alla salute (come la pubblicità delle sigarette e quella degli alimenti zuccherati destinati ai bambini), e i profitti privati a discapito del pubblico (profitti eccezionali delle compagnie estrattive australiane a fronte delle basse *royalty* pagate allo Stato). Oltre a questi costi sociali osservate questi altri quattro tipi di "esclusioni" che risultano dalle caratteristiche dimensionali, dall'indebitamento, dalla pubblicità e dal *lobbying* delle aziende:

1. L'esclusione dei consumatori poveri dai "beni comuni naturali" come alternativa ai prodotti di mercato
2. L'esclusione delle piccole e medie imprese per l'impossibilità di avvalersi dell'indebitamento
3. L'esclusione di prodotti concorrenti per l'impossibilità di accedere alle reti di marketing e distribuzione, e per la scarsità di infrastrutture pubbliche

4. L'esclusione dei prodotti concorrenti per i vantaggi ottenuti attraverso il lobbysmo delle aziende.

Un esempio del primo tipo, ossia l'esclusione dall'accesso ai beni naturali comuni di coloro che non hanno abbastanza denaro per acquistare beni e servizi sul mercato è tristemente evidente nell'agricoltura minore. Nei contesti tradizionali l'agricoltura di sussistenza trae beneficio dalle sostanze nutritive e dall'acqua che provengono da aree naturali quali le foreste e le zone umide. Inoltre uno studio condotto con 286 progetti di agricoltura in sintonia con l'ambiente (agroecologia), che ha analizzato diversi milioni di aziende agricole in più di 50 paesi in via di sviluppo, ha dimostrato che i raccolti in queste realtà erano aumentati fino al 79% grazie all'utilizzo di semplici tecniche di agroecologia[34]. Gran parte di questo tipo di agricoltura, però, è sotto minaccia di conversione in un modello convenzionale, con un pesante utilizzo di fertilizzanti e pesticidi, spesso sostenuto da sussidi statali. Le aziende e le case produttrici di sementi, fertilizzanti e pesticidi guadagnano dalla vendita dei loro prodotti ai contadini poveri, ma le analisi dicono che i contadini non ne traggono alcun vantaggio per sé. In effetti questi potrebbero migliorare le proprie tecniche di agricoltura tradizionale anche più semplicemente con l'aiuto di migliori informazioni e con l'addestramento e basandosi su quello che viene gratuitamente dalla natura: il ciclo dell'acqua, il miglioramento della fertilità del suolo, l'impollinazione, il controllo dei parassiti e altri "servizi eco sistemici" forniti dagli ecosistemi in cui vivono e dove coltivano. In effetti se l'agricoltura di qualità ecologica fosse premiata o l'agricoltura intensiva penalizzata per i rispettivi danni o benefici apportati ai preziosi ecosistemi in conseguenza dei loro modelli di coltivazione, allora l'economia dei piccoli produttori agricoli, invisibile ma così importante, potrebbe essere adeguatamente apprezzata.

L'esclusione delle piccole e medie imprese (PMI) da un accesso equo al credito è diventato un serio problema in tutto il mondo. Non si verifica solo nei paesi in via di sviluppo, come in India, dove le banche per lo sviluppo hanno dei settori dedicati appositamente a questo tipo di finanziamenti e dove *tutte* le banche commerciali hanno l'obbligo di includere fra gli obiettivi del proprio portafoglio i prestiti alle "Industrie di piccola scala (SSI)". Il problema riguarda anche il mondo *sviluppato*; ad esempio il governo britannico sta valutando la creazione di una nuova banca statale che abbia lo scopo specifico di finanziare le piccole e medie imprese, normalmente escluse da un adeguato accesso al credito nelle banche "normali". Istituzioni quali la US Small Business Administration, riequilibrano in parte il privilegio che le grandi istituzioni finanziarie riservano alle grandi aziende, ma in tempi di recessione sono le piccole aziende a soffrire di più per il congelamento del credito e l'aumento del costo del denaro, perché considerate maggiormente a rischio.

Del terzo tipo di esclusione - dai media, dalla distribuzione e da altre infrastrutture - esistono molti esempi. I prodotti e le tecnologie dominanti solitamente hanno la precedenza - lungo tutto il percorso che va dalla posizione del prodotti sugli scaffali dei supermercati alle infrastrutture pubbliche. Nel caso dei prodotti biologici, per anni si è discusso sul fatto se dovessero essere posizionati in una sezione separata del supermercato, dedicata ai consumatori che vengono di spregiativamente definiti "*greenies*", o esposti insieme a cibi dello stesso tipo (anche se probabilmente più economici). La vendita di auto elettriche è ovunque penalizzata dalla mancanza di infrastrutture per la ricarica o la sostituzione delle batterie sulle strade cittadine, mentre allo stesso tempo i governi continuano ad investire miliardi nella costruzione di strade e autostrade, che attualmente sono la forma più diffusa di sussidio invisibile per i trasporti privati alimentati a combustibili fossili.

Forse però il più chiaro esempio di esclusione riguarda la quarta categoria, quella causata dai meccanismo del *lobbying*, e questo perché creare esclusione è in essenza l'obiettivo principale del *lobbying* delle aziende[35]. Il caso del piombo tetraetile (TEL) - il cui utilizzo nella benzina è stato scoperto dalla General Motors (GM) - lo illustra in modo evidente (esemplificando sia il terzo che il quarto tipo di esclusione). Indipendentemente da quanto ognuno possa respingere l'etica della GM, va ammirata la consumata abilità con la quale l'azienda ha gestito la questione del TEL usando l'informazione, la cattiva informazione e la disinformazione per far sì che la soluzione al "*battito in testa*" del motore fosse la più redditizia per chi ne deteneva il brevetto, ossia la GM, anche se non si trattava (nemmeno lontanamente) della soluzione migliore per la salute umana, e nemmeno della soluzione più economica o dell'unica soluzione tecnologica disponibile al momento. Il comportamento tipico della *Corporation 1920* infatti era già ben definito intorno alla metà degli anni '20.

La storia della benzina con il piombo: come prendere in giro tutti, sempre[36]

I giovani di oggi potrebbero non sapere che una volta la benzina conteneva piombo, perché nel 1995 negli Stati Uniti, dopo 20 anni di lotta politica, la vendita di benzina con piombo è stata proibita[37]. Sembra ovvio che rimuovere il piombo dalla benzina fosse la scelta intelligente da fare, dato che il piombo può devastare il sistema nervoso (soprattutto nei bambini piccoli), e dato che le auto moderne non necessitano di quella carica di ottani che una volta era assicurata dal piombo. Ma

anche coloro che si ricordano della lotta degli anni ’70 e ’80 per l’eliminazione del piombo dalla benzina potrebbero non sapere che la saga politica era cominciata sei decenni prima.

Nel 1921 i ricercatori della General Motors scoprirono che la sostanza chimica nota come “piombo tetraetile (TEL)” poteva essere aggiunto alla benzina per aumentare il numero di ottani, cosa che sarebbe servita a impedire al motore di battere in testa prevenire il così detto “battito in testa” del motore, che era il risultato di una cattiva combustione della benzina, che detonava invece che bruciare[38]. Il TEL fu immesso sul mercato nel 1923, ma non molti sapevano che venne aggiunto alla benzina oltre il 1924, quando un certo numero di lavoratori della raffineria Standard Oil nel New Jersey “impazzirono violentemente e poi morirono”[39].

Con una mossa fin troppo familiare per coloro che si occupano della pratica corrente della negazione dei propri errori da parte delle imprese, sia la GM che la Standard Oil insistettero che il TEL non era pericoloso per la salute, e che l’unico rischio proveniva dal maneggiarlo ad alte concentrazioni. Il governo federale, ben consapevole della questione, fu incapace o non ebbe la volontà di prendere alcun provvedimento, ma i danni provocati dal piombo sulla salute umana trovarono conferma negli anni a venire.

Un’interessante conseguenza della storia del TEL è che un additivo alternativo al TEL era noto da ben prima che il TEL fosse inventato. L’alcol etilico, o etanolo, è lo stesso tipo di alcol che si usa per le bevande, e può essere prodotto attraverso diverse colture , tra cui il mais, la canna da zucchero e le patate: praticamente da qualsiasi pianta zuccherina in grado di fermentare. Se mescolato alla benzina, l’alcol etilico può essere utilizzato come combustibile per le automobili, con l’effetto positivo di ridurre il problema del “battito in testa” del motore. Non molti sanno che le prime auto del Modello T prodotto da Henry Ford furono originariamente create per funzionare sia a benzina che a etanolo. Ford credeva non solo che l’etanolo avrebbe permesso alla maggioranza della popolazione americana di alimentare le proprie auto, ma che avrebbe anche risolto la crisi agricola degli anni ’20 incrementando la domanda di prodotti agricoli.

Anche se l’etanolo presentava sicuramente alcuni svantaggi, è chiaro che potenti aziende furono la vera ragione per cui il TEL è stato presente così a lungo nella nostra benzina, inquinando l’ambiente e danneggiando la salute di generazioni di persone in tutto il mondo. Perciò la storia del piombo illustra perfettamente il potere delle grandi aziende di ignorare il benessere sociale nelle loro analisi dei costi e dei benefici. Dovrebbe essere evidente che le caratteristiche tipiche di queste potenti aziende erano già consolidate anche un secolo fa: le aziende di oggi sono davvero *Corporation 1920*.

Capitolo 4 - Attraverso lo specchio delle esternalità delle aziende

Come si comportano in realtà le aziende

"È giunta l'ora" disse il Tricheco"di
parlare di molte cose…"

Da "Il tricheco e il falegname, in
Attraverso lo specchio di Lewis Carrol

La fuga di petrolio della Deepwater Horizon nel Golfo del Messico nel 2010 danneggiò la pesca e il turismo, devastò chilometri di spiaggia e distrusse le fonti di reddito di migliaia di persone. È un esempio delle così dette esternalità negative delle aziende. Il termine *esternalità* si riferisce all'impatto di una transazione o di una attività su qualsiasi persona o istituzione che non la condivide esplicitamente. Questi impatti possono essere sia benefici (*esternalità positive*), oppure costituire dei costi (*esternalità negative*). Mentre esternalità è un termine generico che si può riferire agli effetti collaterali dell'azione di una persona, di una azienda o di un governo, nel linguaggio comune si riferisce solitamente agli impatti causati dalle attività delle aziende.

Per stabilire con certezza se un impatto costituisce o meno un'esternalità bisogna considerare se era stato contabilizzato nel momento in cui è stata intrapresa l'attività che lo ha prodotto. Se non l'ha fatto, l'impatto su terze parti di un'attività è un'esternalità. Perciò se l'impatto sulla biodiversità marina o sulla pesca oceanica provocato da una società che rilascia sostanze inquinanti in mare non fa parte del calcolo del rapporto costi-benefici di quella società, allora quell'impatto è da considerarsi un'esternalità. Ma se la legge richiedesse alle aziende di pagare interamente i danni, allora gli impatti andrebbero compresi nella contabilità prima di decidere come agire: in tal caso l'esternalità sarebbe "internalizzata" e non si tratterebbe più di un'esternalità.

L'aspetto fondamentale da considerare per quanto riguarda le esternalità provocate dalle aziende è il fatto che anche se rappresentano un costo per la società sono difficili da controllare perché non costituiscono *irregolarità*, almeno non nel momento in cui vengono provocate.

Questo capitolo analizza come le esternalità oscurano l'autentico valore e la sostenibilità delle aziende. Il prossimo capitolo illustra soluzioni specifiche affinché le aziende possano misurare e rendere pubblico il proprio valore autentico, mettendo in luce le loro performance meglio di

quanto non lo faccia il bilancio d'esercizio. Le pagine che seguono descrivono la logica che sta alla base delle crescenti esternalità negative delle aziende, e i loro rischi a lungo termine.

"Perché è lì che stanno i soldi"

Secondo una leggenda metropolitana quando Willie Sutton, l'elegantissimo rapinatore che svaligiò più di cento banche in quarant'anni di carriera, fu interrogato sul perché rapinava banche, la sua breve risposta fu: "Perché è lì che stanno i soldi"[1]. Nella contabilità gestionale la stima dei costi delle attività è oggi nota come la "regola di Willie Sutton": la stima andrebbe fatta solo "lì dove stanno i soldi", ossia nelle maggiori spese di un organizzazione[2]. Questa regola chiarifica la logica alla base del continuo sforzo messo in atto dalle aziende per trarre profitto da fattispecie quali le emissioni di CO_2 e l'utilizzo dell'acqua dolce, laddove i costi siano o non regolamentati o non riconosciuti, perché "è lì che stanno i soldi".

Le esternalità delle aziende e l'ambiente naturale

Nel Capitolo 1 abbiamo illustrato come la ragion d'essere delle aziende sia fare il proprio interesse: ossia creare profitto e sopravvivere. Calvin Coolidge osservò che il profitto e la civilizzazione vanno di pari passo[3], un ragionamento che riecheggia nelle parole di Samuel Gompers, leader laburista americano di origine inglese e primo presidente dell'American Federation of Labor (AFL), che dichiarò che "il peggior crimine nei confronti della classe lavoratrice è un'azienda che non è in grado di registrare utili"[4]. Dal punto di vista del processo di produzione di una aziende, l'ambiente naturale è paragonabile ad una risorsa quale la forza lavoro, con la differenza che è disponibile gratuitamente o quantomeno a un prezzo molto inferiore al valore economico che avrebbe se esistesse un libero mercato per le risorse naturali. Perciò le aziende sono incentivate a sfruttare in modo eccessivo le risorse naturali, disponibili a basso prezzo, invece di seguire un'altra strada che costituirebbe una strategia molto più efficiente in termini di costi per la società nel suo insieme. Fondamentalmente questo è il fulcro del problema delle esternalità ambientali, ossia la nostra incapacità di attribuire un prezzo alle risorse naturali capace di riflettere il loro autentico valore per la società. Le cause di questa incapacità sono complesse - tra le altre l'incertezza associata ai benefici dei servizi ecosistemici, che li rende difficili da valutare, la natura di "bene pubblico" di molti servizi ecosistemici, che li sottrae all'attribuzione di prezzo e alla

valutazione, e la mancanza di imperativi legali o istituzionali che obblighino a misurare e gestire le esternalità.

In questo contesto è importante sottolineare che il vero valore per la società di *alcune* risorse potrebbe addirittura essere infinito, o impossibile da quantificare, come il valore della vita umana. Un esempio significativo viene dal caso della tribù dei Dongria Kondh in India, costituita da circa 8.000 persone che vivono nelle Niyamgiri Hills in Odisha. I Dongria si sono battuti contro una concessione mineraria che avrebbe autorizzato una società sussidiaria dell'inglese Vedanta Resources plc a realizzare una miniera di bauxite a cielo aperto sulla Niyam Dongar, la collina che per questa tribù è dimora della loro divinità, Niyam Raja. Queste colline sono ricoperte dalle foreste da cui la comunità dipende per la propria sopravvivenza (*Dongria* significa "abitante di *donga*" o "collina" nella lingua degli Oriya), e sono parte integrante della loro fede religiosa[5]. Se si stima il valore di queste colline sulla base delle risorse forestali che andrebbero perdute se si procedesse con la miniera chiaramente non si tiene conto (ed è impossibile farlo) della reale perdita che ne conseguirebbe, perché si tratta di una questione di diritti umani. Dato che i diritti di proprietà su quella terra appartengono ai Dongria, il loro punto di vista avrebbe dovuto prevalere. Il "prezzo" di queste colline per quella comunità è incalcolabile, e certo non corrisponde ai due miliardi di dollari che la società mineraria ha offerto per il loro utilizzo, sempre che si creda a quanto la società ha dichiarato a proposito della quantità di denaro che non ha potuto offrire all'India perché non ha ottenuto quella licenza[6].

Le esternalità possono essere positive

Qualsiasi discussione sulle esternalità deve essere equilibrata. Le aziende sono responsabili almeno in parte anche di alcune esternalità di grande impatto e inequivocabilmente *positive*. Per secoli i commercianti, gli imprenditori e le aziende, loro moderni avatar, sono stati precursori di tecnologia, informazioni e idee. Nel ventesimo secolo questo effetto è stato esplosivo: con innovazioni che spaziano dalla farmacologia a Internet e idee che vanno dal Fordismo in Occidente al sistema Kaizen che la Toyota riconosce come la propria filosofia.

Una delle esternalità più antiche e positive prodotta dalle aziende è la ricaduta sulla società della ricerca e dello sviluppo tecnologico (R&D). La R&D insieme ad altri investimenti delle aziende può essere benefica per altre aziende dello stesso settore o di altri, soprattutto quelli in cui la tecnologia è in rapido sviluppo. Per esempio nel 2002 Sung-Bae Mun e M. Ishaq Naditi hanno

analizzato le esternalità nel campo della tecnologia dell'informazione (IT) di 42 aziende private americane per un periodo di circa 50 anni a partire dal 1948[7]. Hanno scoperto che le esternalità prodotte dalle IT spiegano in parte la crescita di produttività di molti altri settori, in particolare quello dei servizi. Altre ricerche hanno evidenziato come gli investimenti stranieri diretti possano generare ricadute positive attraverso il trasferimento di tecnologia alle industrie manifatturiere in paesi in via di sviluppo come la Cina[8], e che i maggiori benefici di queste ricadute si hanno in patria . Una recente ricerca condotta da economisti di Standford e della London School of Economics stima che il vantaggio lordo della R&D per la società è superiore di almeno due volte a quello di cui beneficia il settore privato[9]. La R&D è pertanto un classico "bene comune" l'investimento nel quale è probabilmente inferiore a quello ottimale per la società, dato che l'ente (privato) che investe non gode della totalità dei benefici che ne derivano. L'intervento del governo in forma di sussidi per la ricerca e lo sviluppo tecnologico può incentivare le aziende a investire in ricerca, con un potente effetto a cascata sulla crescita dell'economia nel suo insieme.

Le aziende hanno anche contribuito indirettamente a innovazioni che hanno avuto effetti decisamente migliorativi a livello globale come ad esempio la microfinanza - nata con l'obiettivo di offrire un servizio e allo stesso tempo assicurare efficienza e sostenibilità finanziaria. I presupposti dell'imprenditoria sociale si fondano solidamente sulla ricerca da parte del mondo degli affari di soluzioni a basso costo, innovative e sostenibili per la fornitura di servizi quali l'energia diffusa e l'assistenza sanitaria , che permettono a un miliardo di persone alla base della piramide economica di fare parte dell'economia globale e di trarne beneficio.

Due tra le più importanti esternalità positive delle aziende sono la creazione di capitale umano, che agevolano attraverso la formazione dei propri dipendenti, e il capitale sociale che possono creare incoraggiando la nascita di nuove comunità - tra i propri dipendenti, fornitori o clienti.

Le moderne aziende spendono milioni di dollari nella formazione del personale, e mentre la ragione dell'accrescimento del capitale umano dei propri dipendenti ha l'obiettivo di orientare il potenziamento delle capacità acquisite alla creazione di valore per l'azienda stessa, spesso i dipendenti se ne servono per trovare un nuovo lavoro, con retribuzioni più elevate che sono un risultato diretto della formazione ricevuta. L'American Society for Training and Developement (ASTD) ha stimato che nel 2007 le aziende americane hanno speso più di 134 miliardi di dollari in formazione e sviluppo del personale[10]. Anche considerando una percentuale molto bassa di ricambio del personale dell'1-3% annuo, si tratta una esternalità positiva di circa 1.3-4 miliardi di dollari spesi per una formazione dalla quale le aziende non traggono alcun beneficio diretto.

La Infosys: esternalità positive in capitale umano

Uno dei leader nella creazione di capitale umano è la Infosys, esempio iconico di una aziende i cui dirigenti hanno guardato "avanti e con rapidità", creando una realtà molto vicina alla visione di *Corporation 2020*. L'Infosys è partita con un investimento iniziale di circa 200 dollari nel 1981, e nel maggio del 2010 aveva un valore di mercato di circa 33 miliardi di dollari[11]. Nel 1993 è stata quotata alla Borsa di Bombay e le sue vendite e entrate sono cresciute a un tasso composto del 70% all'anno in media[12]. Vincitrice di innumerevoli premi come miglior datore di lavoro, ha assunto circa il 3% dell'incredibile cifra di 1.3 milioni di persone che nel 2007 hanno fatto domanda di impiego all'Infosys[13].

La sede principale dei suoi centri di formazione si trova a Mysore, ed è la più grande università al mondo gestita da una azienda[14]. Dal 2007, il Global Education Center della Infosys può ospitare più di 4.500 studenti, e ogni anno più di 15.200 dipendenti vi ricevono la propria formazione[15]. Nel 2009 la Infosys ha creato un secondo Global Education Center e ora può tenere corsi per più di 14.000 dipendenti contemporaneamente[16].

Il campus è un importante testimonianza della visione che ha creato e guidato la Infoys attraverso i molti cambiamenti dello scenario economico indiano. Si estende per un'area di più di 1,3 chilometri quadrati, tra cui mezzo chilometro quadrato di area verde che ospita più di 63 specie di uccelli e più di 45.000 alberi. Le residenze degli studenti utilizzano pannelli solari e un impianto a biogas è in via di sperimentazione. L'elegante ed eclettica architettura del complesso fa dimenticare che ci vivono migliaia di persone: anche solo passeggiando per il campus ci si sente stimolati a spronare la propria immaginazione e migliorare le proprie capacità per raggiungere qualcosa di veramente straordinario.

Grazie alla quantità delle proprie iniziative di formazione, la Infoys è probabilmente uno dei principali generatori di esternalità in capitale umano al mondo, anche se i suoi tassi di logoramento sono di molto inferiori alla media industriale. Pertanto incrementa il potenziale di guadagno di migliaia di persone, di cui non tutte contribuiscono alla creazione di valore nella Infoys perché molti vanno scelgono di lavorare per altre organizzazioni. Nella misura in cui i dipendenti della Infoys hanno potuto incrementare il proprio capitale umano grazie alla formazione ricevuta e vanno a lavorare per altre organizzazioni, l'azienda è generatrice di esternalità positive per tutta la società, dato che accresce il capitale umano senza riceverne benefici economici.

Le esternalità in capitale umano generate dalla Infosys hanno superato il valore di 1.4 miliardi di dollari nel 2012 (Tabella 4.1). La spettacolare generazione di capitale umano della Infosys costituisce il suo valore aggiunto all'economia, anche non avrebbe alcun obbligo a farlo. Nella sua annuale rendicontazione finanziaria la Infoys rende pubbliche tali misure, una pratica che dovrebbe essere presa ad esempio ed imitata.

Tabella 4-1 Valore complessivo delle esternalità del Capitale Umano (HCE) generate dalla Infoys

Table 4-1 Total Value of Human-Capital Externality (HCE) Generated by Infosys Cohorts

	2012	2011	Annual Change
Number of Employees	149,994	130,820	14.66%
Value of Human Capital Externality (in million USD)	1,408	1,151	22.36%

Source: GIST Advisory, 2012.

La leadership che ha reso la Infoys questo tipo di aziende enfatizza l'importanza del "guadagnare il rispetto di tutti gli stakeholder", e come il suo direttore generale e fondatore Narayan Murthy ha sottolineato nel discorso di commiato tenuto in occasione del suo pensionamento, la Infosys ha "dimostrato che le aziende possono essere gestite nella legalità ed eticamente; che è possibile per un'azienda indiana essere un'eccellenza a livello globale e che qualsiasi gruppo di giovani che abbiano dei valori, lavorino sodo, sappiano lavorare in squadra e abbiano un po' di prontezza mentale possono diventare imprenditori di successo" [17]. Tale etica e rispetto per la propria comunità si riflettono nelle molte forme di eccellenza che spesso sono il risultato di una simile motivazione, come il fatto che il 98% dei clienti torna a servirsi dalla Infoys e come la sua crescita esponenziale, gli innumerevoli premi ricevuti per l'eccellenza in campo tecnico, la soddisfazione dei dipendenti e dei partner e anche la speciale menzione ricevuta da Bill Clinton, che nel 2000 ha lodato l'India per i successi registrati nel settore tecnologico.

Natura: esternalità positive nel capitale sociale

La Natura Inc. è un'azienda cosmetica brasiliana che attraverso un particolare modello di distribuzione, che ha fatto diventare uno dei suoi punti di forza, dà origine a numerose esternalità positive. Natura lavora attraverso un modello di vendita diretta che utilizza le casalinghe come

agenti di vendita, ed è riuscita a sfruttare e rafforzare i legami della comunità all'interno di un'istituzione economicamente remunerativa. Come ha fatto la Toyota investendo in infrastrutture comunitarie, anche Natura ha generato esternalità positive nelle comunità locali brasiliane, contribuendo al rafforzare le reti sociali e offrendo sicurezza economica alle donne che impiega, la maggior parte delle quali non ha un altro lavoro. Questo rafforzamento del tessuto sociale è da considerare come la prima esternalità positiva della Natura.

Natura impiega circa 1.2 milioni di agenti di vendita, per la maggior parte donne. Contribuisce all'emancipazione economica delle donne e offre loro la formazione necessaria a diventare abili agenti di vendita, tanto che molte di loro trovano poi lavoro per altre società, anche concorrenti. Le aziende orientate al futuro come Natura offrono formano un gran numero di dipendenti incrementando il loro potenziale di guadagno. Nel momento in cui Natura forma un dipendente che trova poi impiego altrove, la capacità così acquisite dal dipendente costituiscono una seconda forma di esternalità positiva.

In terzo luogo, offrendo a queste donne la possibilità di lavorare part-time, Natura contribuisce a mitigare un problema esistente nel mercato del lavoro. Generalmente il lavoro comporta un certo numero di ore retribuite con un salario che dipende da fattori quali le capacità personali e l'esperienza. Molte donne, specialmente nei paesi in via di sviluppo, scelgono di non partecipare al mercato del lavoro perché per loro è difficile trovare lavori compatibili con la propria vocazione e le proprie competenze che abbiano un orario flessibile. Secondo un recente studio della Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), "nelle coppie sposate con bambini le ore di lavoro retribuite degli uomini tendono ad aumentare, e quelle delle donne a diminuire". Lo studio mette in evidenza che per esempio in Malesia circa il 23% delle donne smettono di svolgere un lavoro retribuito per occuparsi dei figli[18]. Permettendo alle donne di far parte della forza lavoro in modo flessibile, Natura colma questa lacuna del mercato. In più dato che le donne richiedono anche alle altre aziende opportunità di lavoro part-time, questo processo genera esternalità positive per le altre aziende e le persone che vi lavorano.

Infine, emancipando le donne dal punto di vista economico Natura potrebbe aver dato inizio a un potente effetto a cascata con ricadute più generali sul benessere dei bambini e delle famiglie. Gli studi di economia familiare hanno messo in luce come il reddito di ciascun membro della famiglia cambia il tipo e la quantità di beni acquistati dalla famiglia nel suo insieme. La premessa è che ciascun membro della famiglia può avere preferenze diverse sugli acquisti da fare, e visto che il reddito individuale è un fattore che influenza il proprio potere contrattuale, il reddito delle donne pesa sulla scelta finale dei beni e dei servizi da acquistare. Oltre al reddito vi sono altri fattori

istituzionali che possono determinare questo potere contrattuale. Gli studi hanno dimostrato che gli effetti dell'assistenza statale rivolta alle donne piuttosto che agli uomini possono essere molto diversi. Per esempio il programma PROGRESA in Messico è un programma di finanziamento che offre alle famiglie incentivi economici per permettere ai bambini di frequentare la scuola superiore e di ricevere controlli medici regolari, ed è stato creato per trasferire denaro alle donne. Gli studi hanno dimostrato che questa politica ha portato a un aumento della domanda di beni che hanno un effetto diretto sul benessere dei bambini, quali un aumento del 156.3% nella spesa delle famiglie per l'abbigliamento dei bambini e un calo del 10.1% delle spese per alcol e tabacco[19]. Uno studio svolto in Brasile ha riscontrato effetti simili, tra cui probabilità molto inferiori di morte infantile se l'assistenza economica dello stato viene diretta alle donne[20]. Quindi ci sono buone ragioni per credere che il modello Natura stia originando esternalità socioeconomiche positive per le comunità locali, con positivi impatti a lungo termine sulla società in Brasile e in altri paesi dell'America Latina.

Una seconda esternalità estremamente importante positiva delle aziende è costituita dalle comunità a cui esse danno origine raccogliendo centinaia di persone nei posti di lavoro, e la rete di socialità che viene alimentata di conseguenza. Inoltre le aziende possono investire nelle realtà in cui operano al di sopra ed oltre le considerazioni di bilancio, alimentando i legami sociali e contribuendo allo sviluppo di infrastrutture dalle quali possono trarre beneficio intere città. Consideriamo ad esempio la storia della Toyota Corporation.

La città di Koromo in Giappone fu un luogo di importanza vitale nel commercio della seta nella seconda metà del diciannovesimo secolo. Dopo il crollo dei prezzi della seta, che devastò l'economia della città, un cittadino di Koromo riuscì in parte a rivitalizzarla attraverso la diversificazione dell'azienda tessile di famiglia, la Toyoda Automatic Loom Works. Il cittadino era Sakichi Toyoda e la società che fondò era la Toyota Motor Company. La Toyota costruì nuove infrastrutture e incrementò l'occupazione, e il suo successo rivitalizzò l'economia e la comunità tanto che nel 1959 la città cambiò il proprio nome in Toyota[21]. La storia della Toyota è notevole ma offre anche una lezione di segno opposto - ossia che se le cose cambiano in negativo, può cambiare in negativo anche il riconoscimento pubblico delle esternalità positive. Quando infatti la Toyota tagliò 9.000 posti di lavoro, la città rispose a questa "esternalità negativa" di una grave perdita di posti di lavoro adottando nuovamente il nome Koromo.

La aziende non diffonde solo la propria cultura dal punto di vista economico: i colleghi spesso diventano amici e un consiglio di amministrazione può ricordare il ruolo dei saggi anziani, che guidano il gruppo affinché si conformi all'etica dell'organizzazione. Uno studio

dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro descrive come negli anni '70 la tendenza alla diminuzione delle ore di lavoro settimanale negli Stati Uniti, che proseguiva da un secolo, subì un'inversione [22]. Riporta che:

> la percentuale di dipendenti uomini di età compresa fra i 25 e i 64 anni che lavorano 50 ore o più alla settimana per il loro impiego principale è cresciuta del 18.5% dal 1980 al 2001…Per gli uomini diplomati che lavorano 50 ore o più alla settimana la percentuale è cresciuta dal 22.2% al 30.5% in quei due decenni. Negli anni compresi fra il 1979 e il 2002 la frequenza di orari di lavoro lunghi è aumentata di 14.4 punti percentuali nel quintile superiore per remunerazione, ma è scesa del 6.7% nel quintile più basso[23].

Lo studio osserva anche che "circa il 22% della forza lavoro globale, ossia 614.2 milioni di lavoratori, è impiegata per un numero di ore 'eccessivo'[24]. La partecipazione delle donne alla forza lavoro ha contribuito a questa tendenza. Pertanto le persone passano sempre più tempo al lavoro in compagnia dei propri colleghi. Mentre si può pensare che questo sia fonte di stress tra i lavoratori e che favorisca l'aumento del numero dei disoccupati, contribuisce anche a creare comunità all'interno del posti di lavoro.

Esternalità negative e "aumento netto del valore"

Naturalmente le aziende moderne sono anche responsabili di immense esternalità negative, la più grave delle quali molto probabilmente è l'impatto sull'ambiente[25]. I processi di produzione di molte aziende hanno impatti negativi costanti sull'ambiente, come l'inquinamento dell'aria o la deforestazione. A volte questi impatti sono costituiti da eventi rari e catastrofici, come la fuga di greggio della BP nel Golfo del Messico, ma uno studio stima che ogni anno negli Stati Uniti le sostanze inquinanti emesse nell'aria provocano danni per un ammontare di 74,3 miliardi di dollari, e si tratta di inquinanti regolamentati ormai da anni[26].

Uno studio più recente, inoltre, stima che "le industrie che contribuiscono maggiormente alla creazione di costi esterni sono quelle che producono energia elettrica attraverso il carbone, con danni superiori da 1.4 a 3.5 volte al valore aggiunto" prodotto per l'economia degli Stati Uniti[27]. Lo studio considera solo sei tra le principali sostanze inquinanti dell'aria (anidride solforosa, ossidi di azoto, composti organici volatili, ammoniaca, polveri sottili e particolato grossolano) e, per il settore dell'elettricità, le emissioni di anidride carbonica. Se il mercato tenesse conto dei danni

provocati dall'inquinamento quanto lo fanno le statistiche mediche sulla mortalità, non potrebbe di certo tollerare che un'industria continui ad operare quando i costi della sua operatività superano di gran lunga il valore aggiunto che produce. Sfortunatamente i mercati non considerano tali esternalità, e parlando della produzione di energia elettrica nelle centrali a carbone si potrebbe dire, come Willie Sutton: è lì che stanno i soldi.

Quindi dato che esternalità di cruciale importanza quali l'inquinamento dell'acqua, i cambiamenti di destinazione d'uso dei terreni e i cambiamenti climatici vengono ignorate, alcune industrie nella attuale struttura economica producono un valore aggiunto inferiore al lordo dei danni che impongono alla società. I costi di questi danni ambientali non sono calcolati in modo appropriato, per l'assenza o l'incompletezza di un mercato dei beni e dei servizi ambientali.

Qual è allora il vero valore di una azienda, piuttosto che quello che emerge dagli attuali metodi di calcolo? Uno strumento illuminante in questo senso è l'indice True Economic Value Added o TRUEVA (vedi la Tabella 4.2)[28]. Esso integra il concetto convenzionale di Valore Aggiunto Economico con la valutazione economica dell'impatto ambientale delle attività di una azienda, per arrivare a una misura che ne rifletta il "debito ecologico contingente e la capacità di finanziare una tale esposizione attraverso il surplus, senza compromettere la propria capacità di attirare e conservare capitale". L'indice TRUEVA rivela che i costi non contabilizzati come quelli per la riduzione delle emissioni e degli effluenti possono costituire una notevole fonte di rischio per le aziende, soprattutto quando la regolamentazione ambientale diventa improvvisamente più restrittiva. Per esempio la General Electric potrebbe essere costretta a spendere miliardi di dollari per ripulire la Hudson Valley dai policlorobifenili (PCB) che vi ha rilasciato, così come la ExxonMobil ha speso miliardi per rimediare al danno causato in Alaska dalla fuga di petrolio nello Stretto di Prince William. Gli ideatori del TRUEVA, Robert Repetto e Daniel Dias, citano una recente stima di 7.4 miliardi di tonnellate di anidride carbonica emesse negli Stati Uniti e valutano che potrebbero costituire un potenziale costo non contabilizzato di circa 100 miliardi di dollari. La azienda che non considera cifre simili nella propria contabilità corre chiaramente più rischi rispetto a una che ne internalizza una parte maggiore. Pertanto l'autentico valore aggiunto di una aziende è quello che "sottrae dal surplus di bilancio dell'azienda non solo i propri costi del capitale ma anche i danni ambientali che impone ad altri settori dell'economia"[29].

Repetto e Dias hanno calcolato il valore delle compagnie aeree e di quelle fornitrici di elettricità, basandosi una gamma limitata di esternalità ambientali. Hanno valutato il costo delle emissioni di anidride carbonica, di anidride solforosa e di ossido di azoto prodotte dagli aerei commerciali e dagli impianti di produzione di energia elettrica, scoprendo che, anche considerando

una gamma limitata di esternalità molte, aziende presentavano tassi reali negativi di rendimento del proprio capitale, mettendo in luce come queste società siano esposte al rischio di eventuali regolazioni.

Le esternalità negative sono di proporzioni notevoli, come dimostrano questi dati del TRUEVA: nei casi più significativi si parla di miliardi di dollari di passivo. Le dieci principali società analizzate in questo studio sono elencate nella tabella 4.3. I numeri illustrano il rischio che corrono alcune fra le principali aziende al mondo perché rifiutano di considerare l'impatto delle proprie azioni nel lungo termine sul welfare, e alla fine anche sulla loro redditività.

Tabella 4.2 Elenco degli indicatori economici

Table 4-2 Summary of Economic Indicators

Economic Indicator	Abbreviation	Includes Environmental Externalities?
Net Operating Profits after Taxes	NOPAT	NO
Conventional Economic Value Added	EVA	NO
True Economic Value Added	TRUEVA	YES
Conventional Rate of Return on Capital	ROC	NO
True Rate of Return on Capital	TrueROC	YES

Source: Repetto and Dias, 2006.

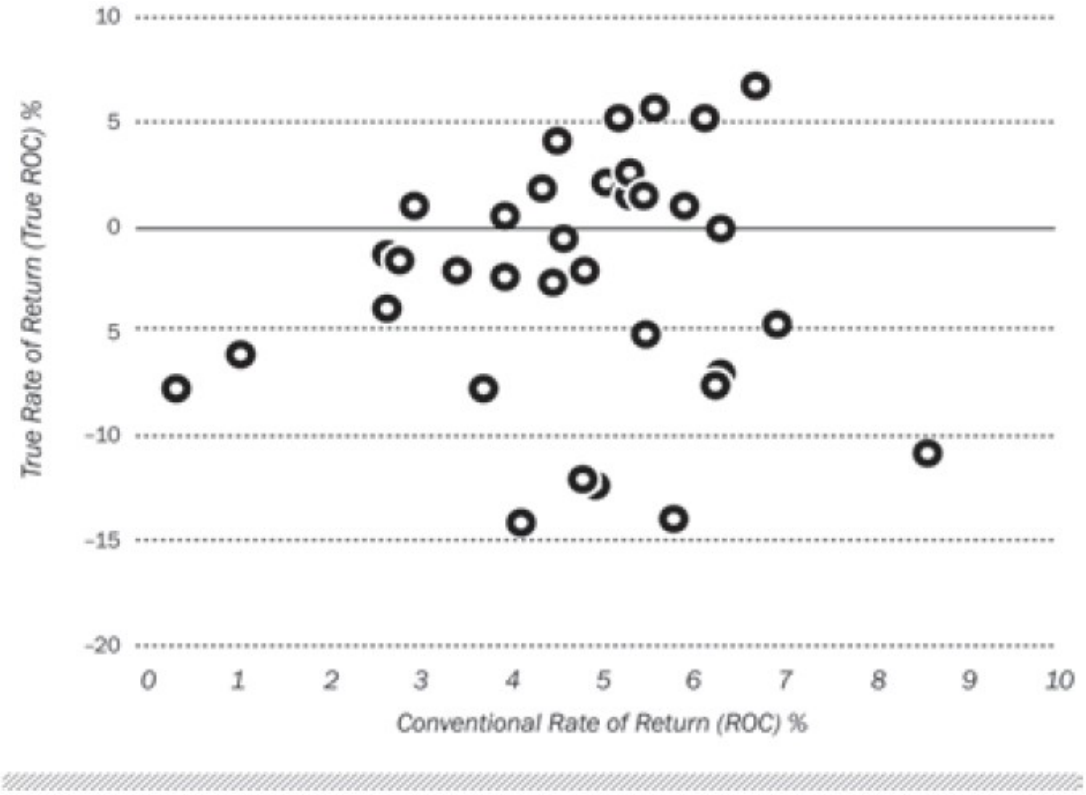
Tabella 4-3 Le dieci aziende con il TrueROC più basso

Table 4-3 Ten Corporations with the Lowest TrueROC

Company Name	TrueROC (%)	TRUEVA (millions $)	ROC (%)	EVA (millions $)	NOPAT (millions $)
Allegheny Energy Inc	−14.2	−1,526.0	4.1	−13.5	341.7
Westar Energy Inc	−13.9	−642.0	5.8	48.2	203.2
American Electric Power	−12.3	−4,853.4	5.0	135.0	1429.6
Cinergy Corp	−12.1	−1,987.0	4.8	11.2	568.3
Great Plains Energy Inc	−10.8	−394.5	8.6	95.1	217.2
DPL Inc	−7.6	−429.2	6.3	53.6	218.2
Xcel Energy Inc	−7.7	−2,231.2	3.7	−135.5	680.2
Southern Co	−7.0	−3,353.3	6.3	411.0	1779.7
Reliant Energy Inc	−6.1	−1,316.6	1.0	−419.5	125.6
Ameren Corp	−5.3	−1,458.4	5.5	97.2	790.4

Source: Repetto and Dias, 2006.

Figura 4-1 Tasso di rendimento convenzionale contro tasso vero: esempi di aziende americane produttrici di energia.



Fonte: Repetto e Dias, 2006

La Tabella 4.3 mostra che nel 2004 l'autentico valore aggiunto di molte società energetiche negli Stati Uniti era negativo, e il TrueROC sottolinea la loro esposizione al rischio di regolazione ambientale. Il tasso di rendimento medio convenzionale delle 34 aziende considerate da Repetto e Dias era del 4.86%, mentre quello reale era del -2.44%. È interessante notare che non vi sia quasi correlazione (per la precisione lo 0.003) fra il tasso di rendimento convenzionale del capitale (ROC) di queste aziende e il vero tasso di rendimento (TrueROC) (vedi la Figura 4.1). Il diagramma ROC rispetto al diagramma TrueROC è un vero diagramma di *scatter*. Il ROC convenzionale non offre in realtà alcuna informazione sull'autentico tasso di rendimento delle aziende.

Questo studio è stato un lavoro davvero pionieristico, che ha messo in evidenza come le aziende siano esposte al rischio in caso di modifiche della regolamentazione ambientale e di come stiano operando in modo inefficiente (dal punto di vista della società nel suo insieme), causando notevoli problemi e grandi costi ambientali all'economia e alla società.

Le economie voodoo e le esternalità negative

Un'industria che genera considerevoli esternalità ambientali è quella dell'olio di palma. L'olio di palma è un antico bene di consumo originario dell'Africa Occidentale. Le prime piantagioni di palme da olio in questa regione si devono ai colonizzatori europei, che ne ricavavano olio utilizzato principalmente per la produzione di candele e come lubrificante per i macchinari, la cui domanda era enormemente aumentata dopo la rivoluzione industriale. Le prime palme da olio in Asia furono piantate nel 1848 come piante ornamentali dai commercianti coloniali inglesi in un giardino botanico a Java. Grazie alle buoni condizioni climatiche le piante prosperarono, e presto anche in questa regione si comprese il vantaggio delle piantagioni. Contemporaneamente alla creazione e al proliferare di piantagioni nel sudest asiatico, i progressi tecnologici nell'idrogenazione degli oli e più avanti nella loro raffinazione e trasporto, portarono ad una diversificazione della gamma di prodotti finali per i quali si utilizzava l'olio di palma, tra cui la margarina. Le piantagioni subirono un incremento anche dopo la Prima Guerra Mondiale, quando i proprietari di piantagioni di gomma cercarono di diversificare il mercato in crisi della gomma. I terreni coltivati a palma da olio a Sumatra passarono da più di 6.000 ettari nel 1919 a 32.000 nel 1925, per poi raddoppiare a 64.000 ettari nel 1930. Una simile crescita vertiginosa si verificò in Malesia[30].

Oggi l'olio di palma è una materia prima utilizzata in centinaia di prodotti, come i saponi, i cibi conservati, e il napalm, con livelli di produzione aumentati di più del 155% nei 20 paesi principali produttori dal 1994 al 2004[31]. Attualmente il maggior produttore è l'Indonesia, che nel 2009 ha superato la Malesia, incrementando la propria superficie coltivata a palme da olio da 200.000 ettari nel 1967 a 3 milioni di ettari nel 2000, e poi a 5 milioni di ettari nel 2010[32]. Sia in Indonesia che Malesia questo incremento è avvenuto principalmente attraverso la deforestazione di foreste pluviali situate su torbiere. Ne sono conseguiti la perdita di biodiversità in zone che ne sono più ricche al mondo; l'impoverimento del terreno con conseguente perdita degli abbondanti servizi ecosistemici provvisti da tali foreste. In più, una volta che le foreste sono state abbattute e i terreni bonificati e preparati per la piantagione, le grandi quantità di carbonio che erano immagazzinate nelle torbiere si sprigionano nell'atmosfera.

Nel momento in cui si trattava di decidere se trasformare i terreni da foresta pluviale a piantagioni di palme da olio, questi costi non sono stati tenuti in considerazione dalle società private. Quello che invece *viene* tenuto in conto sono i guadagni provenienti dalle licenze per il taglio del legname rilasciate quando il terreno deve essere deforestato, ed il modo in cui vengono

valutate, farebbe credere a qualsiasi economista di essere finito dentro *Alice nel Paese delle Meraviglie*. L'economia dell'olio di palma ci appare sempre più "singolare"; le aziende infatti affermano che ciò che rende la *produzione di olio di palma* redditizia è la *vendita del legname*. Anche senza tenere conto di tutte le esternalità causate dalla deforestazione su ampia scala (cosa che queste aziende sicuramente non fanno), si tratta di un'affermazione curiosa. È come dichiarare che vendere scarpe è redditizio, quando in realtà i guadagni provengono dalla vendita di cappelli.

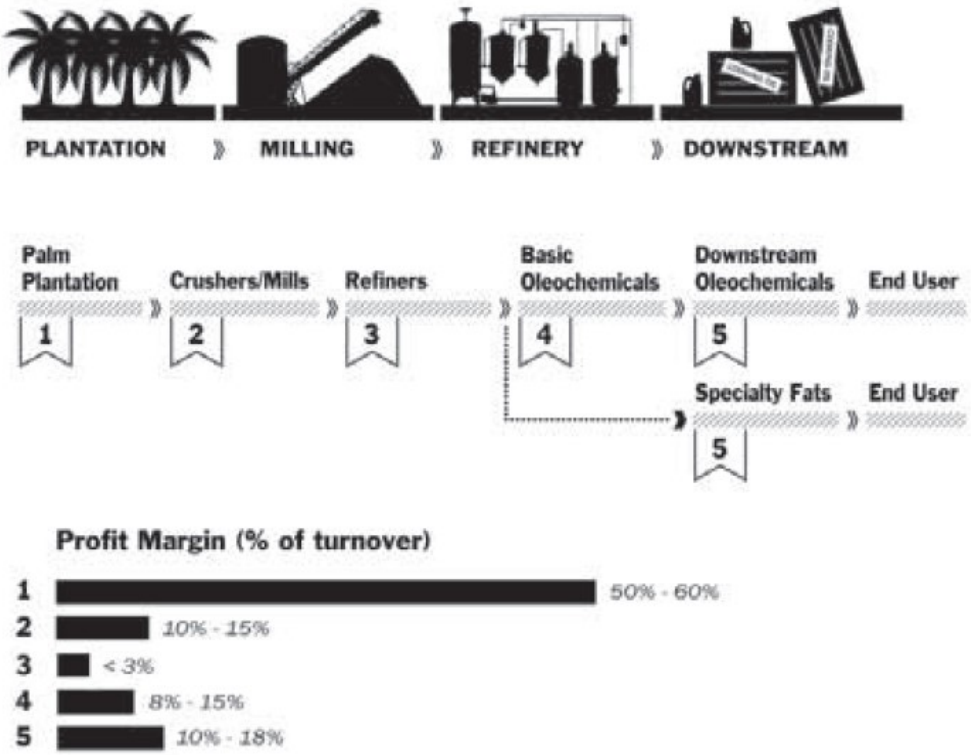
Il profitto lordo proveniente dal disboscamento (lordo perché non tiene conto delle esternalità) è il principale fattore che rende redditizia la produzione di olio di palma - e ciò risulta chiaramente dall'analisi dettagliata dei profitti (vedi la Figura 4.2) dove la creazione della "piantagione", ossia i profitti derivanti dal disboscamento, forma il 50-60% del profitto, mentre "le sostanze oleochimiche prodotte" costituiscono una piccola categoria secondaria che ammonta al 10-18% dei profitti[33]. L'oscuro corollario di tutto ciò è naturalmente il fatto che affinché la produzione sia sufficientemente "remunerativa" è necessario disboscare continuamente, visto che continuare a coltivare sullo stesso terreno non permette lo sfruttamento del più grande componente del profitto, ossia il legno. Si tratta di una versione insostenibile di un'agricoltura basata sul disboscamento, portata avanti da aziende che non hanno alcun interesse alla conservazione dei terreni. Un rapporto del 2007 dell'UNEP ha previsto che l'utilizzo non sostenibile dei terreni porterà alla perdita di gran parte della foresta indonesiana entro il 2022[34].

La deforestazione è la ragione per la quale l'Indonesia è il terzo stato al mondo per le emissioni di gas a effetto serra, dato che a differenza degli altri paesi grandi produttori di emissioni, in Indonesia la deforestazione e le emissioni delle torbiere sono causa della la maggior parte delle proprie emissioni - l'80% nel 2005[35]. Essa è anche origine di una grande perdita di biodiversità, che provoca anche la scomparsa di alcune specie endemiche della regione, tra cui la tigre di Sumatra, gli orangutang di Sumatra e del Borneo, l'elefante asiatico e il rinoceronte di Sumatra, tutte specie classificate come a rischio di estinzione o a grave rischio di estinzione[36]. In alcuni casi l'impianto delle piantagioni ha costretto le comunità locali a trasferirsi altrove, fenomeno che già di per sé dà origine a esternalità negative per l'impatto che ha sulla sussistenza e il tessuto sociale di queste comunità. La lista delle aziende che acquistano olio di palma prodotto in questo modo insostenibile è lungo, le più importanti comprendono la Unilever e la Procter & Gamble, e in misura minore la Nestlè[37].

Nel 2008 gli attivisti di Greenpeace vestiti da oranghi e si sono arrampicati sugli uffici della Unilever a Londra, Roma e Amsterdam e in molte altre città, esponendo striscioni che chiedevano di smettere di distruggere le foreste. Si è trattata di un'azione semplice (anche se plateale), e i suoi

effetti sono stati altrettanto plateali: la Unilever si è impegnata a rifornirsi di olio di palma unicamente da fonti sostenibili entro il 2015, seguita a breve dalla Procter & Gamble e da altre grandi aziende.

Figura 4-2 Tipica catena del valore delle industrie della palma da frutto



Fonte: *MP3EI: An 'NKRI' Economic Masterplan," in Workshop on Green Economic Corridors (2011)*

Le aziende sono sempre più sensibili all'opinione pubblica, soprattutto per il rischio di alienarsi le simpatie dei propri consumatori. Un rapporto[38] del 2010 di Greenpeace che rivelava come la società fornitrice di olio di palma Sinar Mas si riforniva di olio proveniente da terreni deforestati illegalmente ha portato alla cancellazione di numerosi contratti da parte di diverse società compresa la Nestlè, la Unilever e la Burger King, con conseguenti perdite per decine di milioni di dollari[39]. È però interessante notare che molte di queste società avevano contratti con la Cargill, che a sua volta aveva un contratto di fornitura con la Sinar Mas, il che significa che una certa quantità delle loro forniture ha continuato ad essere contaminata da olio di palma prodotto in modo non sostenibile.

Cosa si intenda per olio di palma "sostenibile" è un'altra questione; e il potere delle aziende sui propri fornitori e la loro capacità di controllarli sono fattori per alla fattibilità di uno standard di sostenibilità per l'olio di palma. Nel 2004 la creazione della Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), nata per promuovere pratiche di approvvigionamento sostenibile, è stata un passo nella

giusta direzione, ma si è presto guadagnata l'appellativo di "Really Slow Progress Overall" dagli ambientalisti. Le aziende hanno lamentato la difficoltà nel raggiungere e monitorare standard di sostenibilità con fornitori negligenti, una situazione esasperata dal fatto che a livello globale anche le più grandi aziende non sono che sono piccoli acquirenti.

Le esternalità ambientali considerate fin qui sono quelle provocate dalle aziende nel corso della loro normale operatività. Un esempio evidente di una recente e catastrofica esternalità ambientale negativa causata da una aziende è il caso della fuoriuscita di petrolio della BP nel 2010, in cui la negligenza sul piano della sicurezza ha contribuito non solo a uno dei più grandi disastri ambientali della storia, ma anche al suo immotivato aggravamento. Ho scelto questo esempio non perché costituisca un caso tipico (chiaramente le aziende non causano abitualmente disastri ambientali di quelle proporzioni), ma perché illustra l'immenso potere delle aziende, e l'impatto che il loro agire miope può avere sull'industria e sulla società in generale.

"È giunta l'ora" disse il tricheco…

Il 20 aprile del 2010 un'esplosione su un piattaforma petrolifera nel Golfo del Messico causò la morte di 11 persone, il ferimento di altre 17 e mise in luce la vulnerabilità degli ecosistemi e degli esseri umani ai processi di trivellazione in alto mare. Non era la prima volta che si verificava una fuga di tali dimensioni, né si trattava del primo caso per la British Petroleum, che nel 2006 aveva causato una fuoriuscita di petrolio nella Baia di Prudhoe in Alaska. Fu provocata da un foro della dimensione di una moneta in uno dei condotti, che portò alla perdita di circa 267.000 galloni (un milione di litri) di greggio. In virtù del Clean Water Act[40] la BP ricevette una multa di 20 milioni di dollari. La fuoriuscita del Golfo del Messico è stata però la peggiore di tutti i tempi in termini di impatto ambientale ed economico, e la BP ha dovuto mettere da parte 20 miliardi di dollari per il risarcimento dei danni causati agli ecosistemi e alle comunità costiere.

I dati sulla fuga di petrolio del 2010 sono sconcertanti: più di 50.000 barili di petrolio persi ogni giorno prima che il pozzo fosse finalmente chiuso, e i 170 milioni di galloni di petrolio grezzo dispersi nell'oceano[41] superano in quantità il consumo giornaliero di Inghilterra, Francia e Grecia messe insieme[42]. Il petrolio raggiunse le coste della Louisiana in pochi giorni, poi il Missisippi e l'Alabama e poi la Florida, decimando lungo la strada la vita marina e danneggiando 650 miglia di costa[43].

La BP passò quasi immediatamente alla modalità "controllo dei danni", ma sfortunatamente si concentrò soprattutto sulle pubbliche relazioni. Esibì un documento di 582 pagine sulla gestione delle emergenze, che in caso di un'eventuale fuga di petrolio nel Golfo del Messico sosteneva la capacità della che la BP avrebbe avuto la capacità di mettere in salvo "foche, lontre di mare e trichechi"[44]. Nell'incidente però non perse la vita un solo tricheco, naturalmente perché nessun tricheco nuota nelle acque calde del Golfo del Messico. Sembra si sia trattato di un errore di "copia e incolla" da un rapporto preparato per una trivellazione nel Mare del Nord, dove questa specie è presente in modo rilevante, e se è andata veramente così , ci si interroga sulla serietà di intenti nella preparazione di questi importanti documenti per la gestione dei rischi.

Il piano di emergenza del 2009 della BP citava anche il Professor Peter Lutz, eminente autorità nel campo delle tartarughe marine, quale esperto da contattare in caso di emergenze dovute a fuoriuscite di petrolio: il professore era però deceduto nel 2005. A questo si aggiungeva un elenco di organizzazioni per la tutela della natura delle quali alcune non esistevano più, oltre ad una lista di "fornitori di attrezzature per la BP nella Regione del Golfo del Messico per il rapido spiegamento di risorse necessarie a fronteggiare una fuga di petrolio, disponibili 24 ore su 24, 7 giorni su 7", che comprendeva alcuni siti giapponesi per lo shopping online"[45]. Gli autori del piano della BP sembrano aver portato su un piano superiore il potere del pensiero positivo: gli scenari considerati erano circa dieci volte più gravi dei fatti che si sono realmente verificato, e nonostante ciò secondo loro la biodiversità e le spiagge non avrebbero subito alcun danno, e la qualità dell'acqua sarebbe stata alterata solo marginalmente e temporaneamente[46].

Questa storia a lieto fine di organizzazioni fantasma che salvano creature immaginarie, tutte con un immancabile lieto fine, deve essere una lettura avvincente, visto che il piano fu approvato dal Minerals Management Service federale (MMS), ma non solo: la MMS ne fu rassicurata a tal punto da approvare altre 27 richieste di trivellazione in alto mare avanzate dalla BP nelle due settimane successive alla catastrofe[47]. Tale intempestiva generosità nell'approvare altre trivellazioni non sorprende, data l'esistenza di inchieste giudiziarie per regali e favori ricevuti dai funzionari del MMS da parte delle compagnie petrolifere, a dimostrare il rapporto clientelare intercorso fra funzionari del MMS e dipendenti delle compagnie petrolifere. Per esempio, se un aereo privato porta gratuitamente un funzionario del MMS e la sua famiglia ad assistere al torneo di calcio Peach Bowl 2005, forse le probabilità che questo funzionario approvi una nuova richiesta in qualche modo aumentano[48]. Questa sordida saga non si limita a questo: si dice che alcuni dipendenti del MMS abbiano accettato delle sostanze stupefacenti (cristalli di metamfetamina) da dipendenti delle società petrolifere, ed è emerso che uno di loro stava contrattando un lavoro presso una società petrolifera mentre svolgeva ancora controlli presso quella società. In un rapporto sul MMS del 2010

il direttore dell'Ispettorato ha dichiarato che tutte queste irregolarità sono oggetto di indagine giudiziaria[49].

Nel frattempo nel Golfo la fuga di petrolio aveva colpito circa 82.000 uccelli, 6.000 tartarughe marine, 26.000 mammiferi marini tra cui alcuni delfini e un incalcolabile numero di pesci e invertebrati[50]. Morirono centinaia di tartarughe marine, specie a rischio di estinzione. È tristemente ironico che alcune di queste erano tartarughe marine della specie Kemp's Ridley, che nel 1979 erano state trasportate in aereo dal Messico alle coste del Golfo per salvarle da una fuga di petrolio causata dal pozzo esplorativo Ixtoc I[51].

Tali danni alla biodiversità presentano spesso una significativa portata economica, anche se per la loro "invisibilità " questa viene spesso ignorata - è una conseguenza tipica del fatto che i nostri sistemi di contabilità nazionale e aziendale non considerano la ricchezza naturale comune[52]. Disastri quali quello della Deepwater Horizon mettono in luce in modo improvviso e choccante questa dimensione economica, come è successo nel caso della pesca e del turismo nel Golfo. L'industria della pesca della Lousiana, in ripresa dopo l'uragano Katrina e in un momento di piena recessione economica, subì un duro colpo durante la fase di maggiore attività di tutto l'anno, e lo stesso accadde per l'industria della lavorazione del pesce e del turismo. Probabilmente ciò avrà conseguenze di lungo termine, dato che questi ecosistemi potrebbero impiegare decenni a tornare in salute[53]. In conseguenza alla fuoriuscita di petrolio la National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA) fece chiudere circa il 23% dell'industria dei frutti di mare, che produceva un fatturato annuo di 2.4 miliardi di dollari. Anche industrie alimentari di altri stati subirono dei contraccolpi, come gli stabilimenti per la sgusciatura delle ostriche in Virginia e in Alabama[55]. È stato calcolato che se l'incidente avrà portato a una riduzione del 50% del turismo in Florida, in un solo anno sarebbero stati persi 195.000 posti di lavoro e 11 miliardi di dollari[56].

Un tale impatto umano ed economico non poteva non provocare una risposta politica. Non sorprende che la Casa Bianca abbia dichiarato più volte che stava monitorando la situazione e che stava con il fiato sul collo alla BP. La percezione pubblica fu però che a queste dichiarazioni forti non seguì alcuna azione, e le dichiarazioni di alcuni politici locali rafforzarono questa impressione. Bobby Jindal, governatore della Louisiana e appassionato sostenitore dello Stato "leggero" che in passato aveva rifiutato con orgoglio fondi statali di stimolo per 100 milioni di dollari per aumentare i sussidi di disoccupazione[57], rilasciò diverse dichiarazioni stizzite in cui lamentava che la mancanza di fondi e di sostegno da parte del governo federale costituiva un ostacolo al rilancio dei territori costieri. Jindal si è impegnato molto nei progetti di recupero, specialmente nella costruzione di nuove isole che facessero da barriera impedendo al petrolio di raggiungere le zone

umide[58], l'improbabile eroe del momento, dato che nel 2006 aveva introdotto un decreto per estendere i permessi di trivellazione al largo a tutte le coste degli Stati Uniti (il Deep Ocean Energy Resources Act). Pochi giorni dopo la fuga di petrolio scrisse in effetti una lettera al Presidente Obama in cui denunciava che l'interruzione ordinata dal governo delle attività di trivellazione al largo cancellava "migliaia di posti di lavoro in Louisiana"[59]. La moratoria governativa per le trivellazioni al largo - restò in vigore per sei mesi, ma poi le aree in cui questa attività fu permessa furono addirittura incrementate.

Ancora una volta dobbiamo domandarci: le penose azioni e risposte della BP sono delle spiacevoli anomalie, oltraggiose eccezioni a un modo di agire di norma più ragionevole? Sembra di no. Tanto per cominciare, non si può neanche affermare che solo la BP vanti un piano di emergenza così insensato. È parecchio interessante che la Exxon Mobil e la Chevron hanno dei piani che richiamano quella mirabile impresa, compresi i riferimenti al tricheco e i contatti telefonici per il defunto professor Lutz[60].

La BP cercò di impedire che le fosse attribuita la responsabilità per le ingiunzioni di risarcimento avanzate da coloro che erano stati danneggiati dalla fuga di petrolio, ma questo tentativo fu bloccato da un giudice che "dichiarò respinti i reclami presentati secondo le leggi dello stato, perché il diritto marittimo ha la precedenza, o perché non danno fisico all'interesse di qualche tipo di proprietà "[61]. La BP stava seguendo in tal modo uno schema di comportamento tradizionale: fare gli interessi dei propri azionisti senza alcuna considerazione dei portatori di interesse e della società nel suo insieme: proprio il mestiere tipico di una *Corporation 1920*.

Il punto fondamentale è che la BP ha agito esattamente come ci si aspetta da una Corporation 1920. Il comportamento dimostra che il suo credo è quello del proprio interesse, e non quello della responsabilità sociale. La natura delle sue risposte lo ha reso esplicito: assenza di trasparenza, ritardo nel divulgare le informazioni, negligenza nel prepararsi a un evento di dimensioni importanti e ritardi nel rispondere in modo serio al disastro che si è verificato per la sua negligenza . La BP non ha modificato il suo comportamento dopo la lezione ricavata da questa costosa catastrofe, ma ha piuttosto concentrato le proprie energie sull'evitare le responsabilità. Ha continuato a fare lobbying per ottenere più libertà nelle trivellazioni in alto mare e a ingaggiare gruppi di pressione politica che si opponessero alla regolamentazione delle trivellazioni in alto mare[62]. Si potrebbe argomentare che si tratta di azioni miopi che mettono a rischio in modo irragionevole le risorse della azienda, e per questo sono discutibili anche dal limitato punto di vista degli azionisti.

Ancora più rilevante è il fatto che questo modo della BP è un giocare d'azzardo con le risorse comuni, e anche se non si tratta di un "diritto" formalmente dovuto alle le aziende da parte della società, non ci sono ad oggi leggi che impediscono di farlo. Una regolamentazione lungimirante potrebbe impedire alle aziende di essere causa potenziale di tali danni alla società, e se per *Corporation 2020* l'attenersi alle regole è lo sforzo minimo richiesto ben di più farebbe per proteggere da eventuali catastrofi se stessa e la società della quale è al servizio.

Per la *Corporation 2020* le regole non si discutono - ma non è certo così per la *Corporation 1920* che, sempre impegnata nell'esplorazione dei limiti delle regole, li mette sempre alla prova alla ricerca di un vantaggio competitivo e di un maggior profitto e a volte li viola , pagando poi il prezzo che ne consegue in termini di multe e penalizzazioni, sono considerate "il costo del business". Al contrario la *Corporation 2020* non solo rispetta le regole, ma ne supera le misure prudenziali, e a volte crea nuove e ulteriori restrizioni per renderle più efficaci. Ma per arrivare ad una tale trasformazione nel modo di agire delle aziende è alquanto velleitario basarsi solo sulle spinte provenienti dall'interno, quali potrebbero essere le opportunità di profitto o amministratori delegati particolarmente illuminati. Potrebbe questo passaggio essere facilitato da una qualche forma di obbligatorietà a rendere pubbliche le esternalità che possono avere effetti sugli investitori, sui clienti e sulla società civile? Forse, come disse il tricheco di Lewis Carroll, "è giunta l'ora", e dobbiamo far uscire il termine esternalità dalle pagine dei libri di economia e portarlo allo scoperto sulla scena pubblica.

In cauda venenum

Come dimostra l'esperienza della BP, esternalizzare i rischi e i costi a volte è un'arma a doppio taglio. Il veleno nella coda può a volte essere pericoloso per l'azienda. Quando si tratta di internalizzare le esternalità, a volte il caso può riuscire laddove la programmazione aveva chiaramente fallito. Una programmazione accurata delle proprie avrebbe protetto la BP dai rischi, con un piano di emergenza ben formulato e le sue potenziali esternalità internalizzate. Ma sappiamo che le cose non sono andate così. Non esistevano misure adeguate a evitare fughe di petrolio, e una volta che l'evento si è verificato il piano di emergenza si è rivelato altamente inadeguato, circostanza peggiorata dal tentativo della BP di evitare di prendersi le proprie responsabilità e di minimizzare la gravità della fuoriuscita. Perciò la BP ha dovuto pagare 20 miliardi di dollari per i danni della perdita, e questo evidenzia che quando la programmazione è carente, a volte è il caso ad obbligare le aziende a internalizzare le esternalità.

La volontà fin troppo evidente delle aziende di trarre vantaggio competitivo e profitto forzando il sistema delle regole, e applicando il principio di Willy Sutton di sfruttare i benefici delle esternalità negative, a volte può avere un notevole effetto boomerang. Le tattiche diversive impiegate dall'industria del tabacco negli anni '50 e '60 nell'immediato hanno ritardato il diffondersi della consapevolezza dei legami tra fumo e cancro, ma poi ne sono risultate cause legali collettive che sono costate miliardi di dollari. La campagna degli anni '80 delle industrie petrolifere per poter continuare ad utilizzare il piombo nel petrolio alla lunga si è rivelata anch'essa fallimentare. Più di recente la Corte Suprema Indiana ha costretto l'azienda chimica Hindustan Agro Chemicals Pvt. Ltd. a pagare quasi 47 milioni di dollari per non aver pagato una multa di 8.5 milioni di dollari che le era stata inflitta 15 anni prima: una tirata d'orecchio costata molto cara[63].

Il modo di agire delle aziende che crea esternalità negative non riguarda solo la passività delle loro risposte alle attuali strutture istituzionali; le aziende fanno attivamente lobby e spingono i governi a legiferare in modo da permettere loro di continuare ad esternalizzare le conseguenze del proprio agire a danno dei consumatori e sulla società in generale. Per esempio negli Stati Uniti circa tre quarti delle donazioni fatte a partiti politici proviene dalle aziende: il 25% viene dalle società finanziarie, assicurative e immobiliari. Il resto proviene principalmente dalle aziende dell'industria farmaceutica, delle telecomunicazioni, dei costruttori, dell'agrobusiness (specialmente quello del tabacco), dell'energia e delle risorse naturali, dei trasporti e della difesa[64].

Le spese di *lobbying* si aggiungono alle donazioni fatte ai partiti politici, e possono essere considerevoli. Per esempio nel 2008 le industrie energetiche e minerarie hanno speso milioni di dollari in pubbliche relazioni per ingaggiare quasi 2.340 lobbisti regolarmente registrati che lavorassero per impedire nuove leggi sui cambiamenti climatici[65].

Molto elevate possono essere anche le spese per la pubblicità per convincere i consumatori a non modificare i loro comportamenti dannosi, o per promuovere stili di vita o prodotti che possono avere valore solo in un mondo di esternalità non calcolate e incalcolabili[66]. Anche il finanziamento della ricerca è soggetto alla volontà delle aziende di esternalizzare i propri costi. Attualmente molte aziende finanziano ancora campagne che hanno l'obiettivo di suscitare dubbi sulla scienza dei cambiamenti climatici. Queste campagne si stanno però lentamente sgretolando di fronte al fatto sempre più evidente che chi sta dietro questi studi è raramente imparziale. Tutti questi sforzi e spese per influenzare la politica, per fare lobbying e per diffondere disinformazione e cattiva informazione attraverso la pubblicità e la ricerca di parte, possono avere benefici economici nel breve termine, ma raramente costituiscono una buona strategia nel lungo termine.

Una simile contraddizione tra profitti a breve termine e costi a lungo termine si osserva nel modo in cui le aziende intraprendono azioni rischiose solo per ottenere un apparente risparmio sui costi, esponendosi però a rischi e costi molto più elevati nel lungo termine. La Halliburton, la società che la BP aveva incaricato di gestire quel fatale pozzo di petrolio, aveva scelto di rinunciare a una valvola dal costo di 500.000 dollari che, attivata dal suono, avrebbe chiuso il pozzo in caso di esplosione, era stata appoggiata dai dirigenti che avevano dichiarato "che le valvole, che costavano 500.000 dollari, rappresentavano un costo troppo elevato per l'industria"[67]. Dopo la fuoriuscita di petrolio la BP creò un fondo deposito di 20 miliardi di dollari per ripagare i danni causati dall'incidente, che per l'amministrazione Obama chiaramente non esauriva i debiti della BP[68]. Il calcolo dei costi-benefici della valvola avrebbe potuto apparire in una luce diversa se la Halliburton e la BP avessero calcolato e considerato il valore di quanto era a rischio dal punto di vista ecologico, ma naturalmente questo non è stato fatto.

Se incentivi male congegnati o miopi possono offrire alle aziende opportunità di scelta per ricavare maggior profitto, creano però spesso danni ambientali a lungo termine che possono colpire la società nel suo insieme. Di conseguenza le stesse aziende possono comportarsi in modo differente in contesti economici e sociali differenti. La Hindustan Lever svolge varie attività di CSR (responsabilità sociale di impresa) in collaborazione con le comunità locali in India per favorire la raccolta dell'acqua, mentre la società madre, la Unilever, è uno dei principali produttori di olio di palma in Indonesia, attività nota per la deforestazione a grande scala che provoca l'impoverimento del terreno, perdita di biodiversità e gigantesche emissioni di gas a effetto serra. La Whole Foods Inc., orgogliosa paladina del movimento per il cibo biologico e sostenibile, che nel 2009 ha registrato vendite per 4.6 miliardi di dollari[69], recentemente è finita sotto i riflettori per comportamenti anti-sindacali nei confronti dei più di 62.000 "membri della propria squadra"[70]. La Apple Inc., tanto cara al mondo delle aziende e creatrice di prodotti indubbiamente accativanti, *user-friendly* e innovativi, non ha tenuto comportamenti corretti in quanto a rapporto fra azienda e lavoratori[71] e per trasparenza nel divulgare le proprie esternalità ambientali (chiedendo agli azionisti di votare contro la richiesta di pubblicazione di un rapporto CSR che illustrava in dettaglio l'approccio della Apple nei confronti delle emissioni dei gas a effetto serra, dell'inquinamento e delle sue pratiche di riciclaggio nel 2009)[72]. È evidente che il mondo della responsabilità d'impresa non è sempre semplice come ci si potrebbe immaginare.

Le nostre analisi di Natura, della Infoys, della Unilever e della BP dimostrano che l'impatto del processo di "esternalizzazione" delle aziende può avere conseguenze enormi, sia in positivo che in negativo.

È sempre più evidente che l'attenta gestione delle esternalità e lo sforzo di internalizzarle quanto più possibile sono tutti segni caratteristici di una azienda rivolta al futuro, intelligente e adattabile. Una tale azienda non solo risponde alle aspettative riguardo al rispetto delle regole, ma stimola attivamente i legislatori per assicurarsi che la certezza delle regole sia affiancata da una politica di progresso, invece di concentrare le proprie risorse su un lobbismo miope e limitato che nel migliore dei casi garantisce opportunità di breve durata.

Inizia ad essere chiaro che le esternalità delle aziende non sono descritte adeguatamente attraverso l'espressione "conseguenze su terzi", dato che spesso hanno effetti sull'operatività futura della aziende stessa. Oggi i nessi tra le diverse attività economiche sono tali che gli effetti di decisioni miopi possono colpire tutti, anche coloro che perpetrano le esternalità negative. Lo sfruttamento eccessivo delle risorse naturali compromette la stessa catena di fornitura delle aziende; l'inquinamento fa capolino nelle spese mediche dei dipendenti, e la perdita di produttività e le pratiche insostenibili erodono la platea dei consumatori.

Nel capitolo che segue discuterò in dettaglio alcune delle iniziative di prossima generazione intraprese da società che sono vicine alla visione di *Corporation 2020*, e di come queste e le nuove regole stiano ridefinendo il panorama economico. Queste azioni assicurano efficienza non solo al livello limitato di un'azienda o di un settore, ma sulla scala molto più ampia dell'economia e della società nel suo insieme, minimizzando l'esposizione del sistema industriale alla scarsità di risorse e al rischio di nuove regolazioni.

Capitolo 5 - Incorporare le esternalità

Usare i mercati, una legislazione intelligente e l'apertura delle imprese

La luce del sole, si dice, è il migliore dei farmaci

Louis D. Brandeis

Un economista ed un fisico camminavano fianco a fianco lungo una strada, quando lo scienziato posò lo sguardo su un biglietto da 20 dollari sul marciapiede ed esclamò, "Guarda, ci sono 20 dollari lì per terra". Senza interrompere il suo cammino né rallentare il suo movimento, l'economista rispose, "Non può essere, se ci fosse, qualcuno l'avrebbe già preso".

Abbiamo visto le esternalità positive e negative che le operazioni industriali, le catene del valore e gli investimenti spesso causano. Misurare queste esternalità consente di valutare l'impatto e la durata dei loro effetti. Per esempio, ragionando in termini di emissioni di gas serra, noi sappiamo che la vita media della CO_2 è di circa 38 anni; è dimostrato che l'industria è responsabile di circa il 20% delle emissioni globali di CO_2[1]; ed è possibile stimare il rischio che l'economia subisca danni per effetto del cambiamento climatico[2]. Perciò nasce una domanda: come possono essere eliminate ridotte o eliminate queste esternalità negative, nell'interesse superiore della società?

Fortunatamente, c'è un'ottima ragione per riformare gli incentivi in modo tale che le aziende si comportino in maniera più responsabile nelle loro azioni. Le aziende, non diversamente delle specie biologiche in un ambiente dinamico, rispondono agli stimoli esterni - principalmente le politiche e i prezzi di mercato. Esse si adattano ed evolvono, e quelle tra loro che sono più forti e più capaci di adattarsi sopravvivranno nel tempo. Programmando gli incentivi in modo tale che i costi delle aziende per usare le risorse naturali e sociali riflettano effettivamente il loro vero valore per la società, si può innescare un processo darwiniano attraverso cui le aziende più capaci di adattarsi sopravvivranno e renderanno più facile la creazione di nuove aziende altrettanto capaci. Nel lungo periodo, perciò, i benefici e i costi sociali delle attività delle aziende potrebbero essere riportati, per quanto possibile, nelle loro contabilità, armonizzando i profitti delle aziende con gli obiettivi della società. Questo capitolo descrive un insieme di soluzioni ispirate ad un'apertura responsabile delle aziende al riconoscimento delle esternalità e ad intraprendere le azioni necessarie per andare verso la loro riduzione.

C'è l'oro alla fine dell'arcobaleno?

La fattibilità e la scalabilità di un modello di funzionamento dell'economia più olistico, in cui alcune aziende stanno molto più avanti delle altre grazie alla loro capacità di mettere in conto la sostenibilità, è stato per lungo tempo oggetto di considerevole dibattito. Sono realmente capaci le aziende di "cavalcare l'onda", o sono solo in attesa di sfruttare il momento?[3]. La correlazione che osserviamo tra la prestazione economica di un'azienda e la sua *performance* ambientale è una causa oppure soltanto un effetto dovuto al fatto che entrambi gli obiettivi richiedono un *management* di buona qualità? Il fatto che alcune aziende facciano soldi pur continuando a generare esternalità positive, implica che tutte le aziende possono fare la stessa cosa? Da un punto di vista teorico, è possibile che alle aziende derivino vantaggi economici dal gestire meglio le loro esternalità negative? Le aziende hanno bisogno di sapere che i vantaggi che si assicurano sono reali - e non di guardarli come l'economista vede un biglietto da 20 dollari smarrito. Quali soluzioni possono rendere massimo il vantaggio di una attività economica per la società e per le imprese? La regolazione è buona o cattiva, o, piuttosto, quando la regolazione è buona e quando è cattiva?

Questo capitolo comincia a sviluppare una ben fornita cassetta degli attrezzi, con soluzioni che possono facilitare il progresso delle aziende. Alcuni di questi attrezzi possono essere usati da singole aziende, come strumenti che comprendono la contabilità completa delle esternalità la eliminazione delle lacune di mercato come la disponibilità a pagare dei consumatori per merci prodotte in modo etico e sostenibile. Altri strumenti possono essere utilizzati dalle aziende per collaborare a creare e sviluppare i mercati, per esempio, trovando sinergie laddove gli scarti di un'azienda sono acquistati da un'altra come materia prima, riducendo così lo spreco di materia e aumentando l'efficienza economica. Queste strategie richiedono che emergano le economie di scala, che aumenti il livello delle informazioni sul mercato, e che sia assegnato alle risorse un giusto prezzo, capace di riflettere la loro effettiva scarsità e il loro impatto sulla società. (Quest'ultima è una questione particolarmente importante. Se le regole riuscissero a stabilire il giusto prezzo di mercato, le aziende ne guadagnerebbero anche se il vantaggio di una particolare azienda potrebbe essere insufficiente). C'è bisogno di un ruolo appropriato della la regolazione in questa materia, e noi cercheremo di guardare ad esempi di regolazione che tentano di conseguire questi obiettivi e di assicurare che i prezzi siano corretti, che il rischio sia reso esplicito, e che le attività economiche producano valore aggiunto - non perdite.

Ma ci sono veramente questi 20 dollari sul marciapiede?

Una domanda che viene spontanea in merito ai principi di *Corporation 2020* è se coloro che adottano questi principi avranno risultati migliori a breve termine e a lungo termine, o se essi avranno comunque una *performance* migliore, indipendentemente dall'arco temporale. Anche se essi avranno risultati migliori, non ne consegue immediatamente che i nuovi comportamenti ne siano la causa. Le aziende che internalizzano sono le migliori *performer*, oppure i migliori *performer* sono quelli più abili a internalizzare, forse per effetto di altri vantaggi comparativi di cui godono? È interessante capire come le aziende che intraprendono iniziative come quelle di pagare stipendi equi, quando non sono obbligate dalla legge, o internalizzare i costi della loro impronta ecologica, abbiano prestazioni migliori rispetto alle aziende similari. Mentre sarebbe meritevole cercare una serie completa di misure che valgano per le industrie leader come per quelle ritardatarie, questo argomento trascende la finalità di questo libro.

Alcuni sono leader

Ci sono molte aziende che hanno ottenuto profitti dalla internalizzazione di quelli che normalmente sono i danni esterni , sfruttando la capacità di ridurre i costi attraverso misure di efficienza o di soddisfare i consumatori che hanno disponibilità a pagare prezzi in qualche modo più alti per assicurarsi che i beni e servizi che comprano siano prodotti eticamente e in maniera sostenibile in tutti i punti della catena del valore. Alcune aziende per prime hanno creato mercati per merci prodotte in maniera sostenibile e quindi hanno potuto soddisfare questo tipo di domanda. *The Body Shop*, oggi un gigante della cosmetica, iniziò con un solo negozio a Brighton, in Inghilterra, nel 1976. Venti anni più tardi, e certamente prima che la produzione etica e sostenibile diventasse importante nella consapevolezza dei consumatori, essa introdusse *Footsie Roller*, il loro primo prodotto *Community Trade*, un precursore di quelli che chiamiamo oggi prodotti per il commercio equo e sostenibile (*Fair Trade*). All'incirca nel dicembre del 2009, i loro prodotti erano in 2550 negozi, 1100 di essi di proprietà della compagnia, e le loro vendite arrivavano ad un totale di circa 1 miliardo di dollari[4]. Per essere una compagnia di cosmetici, *The Body Shop* ha impegnato un'enorme sforzo su iniziative che qualcuno potrebbe pensare che avrebbero danneggiato i suoi

conti economici. La loro campagna contro i test sugli animali nel 1990 contribuì in maniera non secondaria a bandire i *test* sugli animali e quel tipo di ingredienti per i cosmetici nel Regno Unito. Loro furono il primo commerciante globale a partecipare al *Board* della Tavola Rotonda per la sostenibilità dell'olio di palma. Loro sono stati coinvolti in altre campagne per promuovere questioni ambientali sociali, collaborando con un gran numero di istituzioni come *Greenpeace International*, *Amnesty International*, l'UNEP e MTV[5]. *The Body Shop* fu fondata e gestita su principi di natura non solo finanziaria, ed è diventata molto redditizia facendo chiarezza sul fatto che dopotutto, molti consumatori hanno a cuore l'impatto sociale ed ambientale dei beni e dei servizi che comprano.

La compagnia Patagonia, che fabbrica indumenti ed attrezzature per l'aria aperta ha egualmente affrontato queste scelte, quando all'inizio ha deciso di affrontare questo tipo di sfide. Quando Patagonia scoprì che i loro primi attrezzi da arrampicata stavano danneggiando l'ambiente, li sostituì con altri che non producevano danni. Oggi essi sono coinvolti in una quantità di iniziative ambientali, tra cui l'approvvigionamento di cotone biologico per i loro prodotti, o meglio, la trasformazione della loro catena di forniture del cotone, minimizzando la loro impronta energetica, impegnandosi con le organizzazioni ambientaliste, ed elargendo l'1% dei profitti aziendali alle cause che essi sostengono. Molte di queste attività sono tipicamente associate con la *Corporate Social Responsibility*, ma la forte crescita di Patagonia e l'allargamento di una clientela fidelizzata, dimostra che ci sono importanti vantaggi nel comportarsi in maniera corretta. Una loro affermazione programmatica recita: "Costruire il miglior prodotto, non causare danni non necessari e usare gli affari per ispirare e realizzare soluzioni per la crisi ambientale". Essi sono orgogliosi di affermare che, "Restare legati con sincerità ai nostri valori di base negli affari durante 30 e più anni, ci ha aiutato a creare una azienda per la quale siamo orgogliosi di darci da fare e di lavorare." E la nostra attenzione nel fare i migliori prodotti possibili ci ha portato al successo sul mercato[6]. Gli sforzi di *Starbucks'* per costruire un mercato equo e solidale del caffè, ci offre un altro buon esempio di una azienda che ha aiutato a creare e quindi rifornire una nicchia del mercato, che continua a crescere negli Stati Uniti, anche se si tratta di una piccola parte del giro d'affari totale di *Starbucks*. Le importazioni del caffè equo e solidale negli Stati Uniti sono aumentate del 75% nel 2004, del 35% nel 2005, e del 45% nel 2006[7]. A dispetto della recessione, il mercato equo e solidale del caffè ha continuato a crescere nel 2008, con vendite in aumento del 14%[8].

Alcuni hanno in mano la leadership

Naturalmente non tutte le aziende si avventurano volentieri nella produzione sostenibile con un entusiasmo genuino. Come abbiamo visto, molte di loro generano impatti sia positivi che negativi che non vengono considerati nel loro bilanci e spesso nemmeno nelle loro dichiarazioni pubbliche. Le esternalità negative sono molto raramente tenute in conto a meno che i *media* non le portino alla luce del sole. In questi casi le aziende si danno una ripulita per evitare di perdere o di rischiare di perdere i clienti e la loro stessa reputazione. La crescente consapevolezza da parte dei consumatori sul modo come nasce un prodotto spesso determina il fatto che le aziende debbano effettivamente rivedere le loro azioni e ridurre i danni, spesso evitabili, che esse causano. La campagna della *Rainforest Alliance* per pubblicizzare il fatto che i prestiti bancari stavano facilitando la distruzione delle foreste pluviali in Amazzonia, convinse *Citybank* e molti altri istituti finanziarie ad adottare gli *Equator Principles*, un insieme di regole ambientali ed etiche che devono essere soddisfatte dai richiedenti per avere accesso ad un prestito da questi istituti. La campagna di *Global Witness's* contro i conflitti causati dall'estrazione dei diamanti in condizioni pericolose e distruttive, che finanziava guerre civili, rese possibile l'affermazione del *Kimberly Process*, un accordo tra governi, società civile e industrie per impedire che questi diamanti entrino nel mercato (anche se *Global Witness's* ha abbandonato il Processo di *Kimberly* nel dicembre 2011). Ci sono molte altre storie di organizzazioni ambientali e sociali che aumentano la consapevolezza dei consumatori, obbligando le aziende ad una migliore qualità ecologica, e queste storie sono normalmente viste con il sentimento di simpatia riservato ai perdenti che invece vincono. Tuttavia, è ugualmente interessante che la gran parte delle aziende che sono state messe sotto accusa e che hanno cambiato le loro pratiche alla fine ci hanno guadagnato, di solito sfruttando alcune delle disponibilità a pagare dei consumatori per prodotti eticamente corretti.

Casi come questi possono essere provocatori, in particolare per gli economisti neoclassici. Sono le storie dei biglietti da 20 dollari sul marciapiede - se esiste un vantaggio per le aziende che reagiscono in maniera più responsabile, perché le aziende non imparano la lezione? Dopotutto, se queste aziende possono guadagnare denaro da attività che sono ambientalmente sostenibili ed eticamente accettabili, perché non lo stanno già facendo? E se questo è vero, che bisogno abbiamo in fin dei conti di regole e di leggi? In qualche caso, un impegno aumentato è stato realmente profittevole; l'impegno della BP per ridurre la sua impronta carbonica al tempo del Protocollo di

Kyoto le rese 630 milioni di dollari quando si mise a vendere il gas che proveniva dai giacimenti di petrolio che altrimenti sarebbe stato semplicemente bruciato per *flaring*[9].

Una delle ragioni per cui le aziende non riescono a trarre vantaggio da questa opportunità di far bene facendo giusto è semplicemente la mancanza di una analisi dei mercati e dei prezzi. Dal momento che i mercati del mondo reale sono riempiti di informazione sbagliate e da altri tipi di imperfezioni, ci può volere del tempo per scoprire che c'è un mercato per i rifiuti aziendali e che questo mercato è accessibile. Nonostante ciò, alcune aziende stanno scoprendo i benefici economici di un minore spreco di materia, capendo che gli scarti di un'azienda possono essere materie prime per un'altra. Gli investimenti per l'efficienza energetica della *Dow Chemical* in *Louisiana* nella media hanno reso il 204% tra il 1981 al 1993, e le aziende con una ampiezza operativa paragonabile, come la *Anheuser-Busch Breweries* e la *DuPont* hanno tratto profitto dalla vendita dei loro scarti[10].

Il primo *poster* di queste vantaggiose iniziative di apertura alla contabilizzazione delle esternalità è della *General Electric*, che apre la strada alle "tecniche di risparmio per la manifattura" che tenta di minimizzare l'uso delle risorse per unità di prodotto, ampliando le tecnologie delle energie rinnovabili e rivoluzionando il modo in cui i sistemi che fanno uso di energia possono essere resi più efficienti attraverso un vasto sistema di metodi che comprende anche i *social media*. La *ecomagination* della *General Electric* ha superato nella media dei prodotti venduti 20 miliardi di dollari nel 2009, e i suoi fondi di investimento nelle tecnologie pulite hanno superato il miliardo di dollari nel 2007. La *GE* impiega circa 300.000 persone in 160 paesi[11], e la compagnia ha vinto premi in serie per essere un precursore in molti aspetti delle sue operazioni, e per aver ottenuto dalla rivista *Forbes*, in tutti gli anni a partire dal 2005[12], la classificazione come una delle compagnie più ammirate al mondo.

Queste attività sono esemplificative di un processo di sviluppo e di evoluzione del mercato, sia attraverso la comprensione che c'è una domanda per quello che le aziende avrebbero altrimenti venduto come rifiuti o, ancora più importante, attraverso la comprensione della crescente scarsità delle risorse, e dei vantaggi che si ottengono con l'utilizzo di tecnologie che consumano meno risorse, oppure tramite lo sfruttamento di fonti energetiche rinnovabili disponibili.

Man mano che la scarsità diventa più evidente, ci sono vantaggi crescenti ad investire in tecnologie che mitigano queste scarsità. Nonostante la recessione, i profitti del marchio GE *ecomagination* sono cresciute di uno straordinario 113% tra il 2005 e il 2009, fino a 7,1 miliardi di dollari, mentre gli incassi sono aumentati del 200%[13].

É importante notare che, in molti casi, queste aziende hanno ottenuto prestazioni astronomiche anche superando ostacoli accumulati contro di loro, dal momento che le tasse e i sussidi che ci sono oggi sono ancora in favore della vecchia struttura del mercato.

Possono i contabili salvare il mondo?

La nostra attuale comprensione del livello al quale le aziende causano esternalità al più incerta. C'è un aforisma comune nella gestione degli affari che dice "non puoi gestire quello che non puoi misurare". Forse una verità parallela è che "quello che misuri, è quello che molto probabilmente vorrai gestire". La gran parte dei governi sono fissati alla misura del PIL, e alla gestione della sua crescita, ignorando indicatori molto più olistici e rilevanti per la macroeconomia, come la "Ricchezza Inclusiva" (*Inclusive Wealth*, UNEP, 2012) o il PIL verde - che è quello che succede quando tu stai misurando l'unica cosa che sai misurare.

La prima soluzione nella cassetta degli attrezzi per la transizione è un sistema di contabilità migliore, capace di evidenziare nel bilancio finanziario delle aziende sia le esternalità negative che quelle positive, e che quindi rende trasparente non solo il suo impatto globale sull'economia, la società e l'ambiente, ma anche la sua esposizione ai rischi della scarsità e della regolamentazione delle risorse. Costruire un sistema di questo tipo a livello internazionale, non è affatto facile, ma è sicuramente possibile; dopo tutto, c'è un sistema internazionale di contabilità per tutte le grandi aziende, the *International Financial Reporting Standard* (IFRS) dell'*International Accounting Standard Board* (IASB). Una complicazione nasce dalla diversità delle esternalità - lo svuotamento delle riserve di acqua dolce, i costi della salute, le emissioni climalteranti e la perdita della biodiversità, per esempio - e la diversità dei contesti in cui questi fenomeni si manifestano. Industrie differenti hanno infatti impatti differenti sulla salute e sugli ecosistemi. Ecosistemi differenti, e la loro collocazione geografica, producono livelli variabili di benefici per il pubblico, e l'entità delle perdite economiche associate a questi benefici dipende tra l'altro dagli assetti socio economici delle comunità impattate. Gli studi hanno mostrato che queste complessità creano altrettante sfide, ma non è impossibile vincerle. La metodologia di stima e valutazione che affronta questi punti può essere oggetto di studio ed essere messa a disposizione di tutti[14].

L'ulteriore anello di questa catena è la standardizzazione. Benché ci sia una dozzina di maniere per calcolare le esternalità sull'acqua potabile di un impianto per la produzione del cemento - tra diverse posizioni geografiche, tipologie degli ecosistemi e le particolarità degli impianti di produzione - non possiamo certamente avere dodici modalità di conteggio. Al contrario, ce ne deve

essere una sola, con parametri chiari ed abbastanza semplice perché l'industria la possa usare. Dopo che una metodologia per la stima delle esternalità è stata sviluppata e gli standard sono stati definiti, c'è bisogno di sicurezza e di disponibilità, c'è bisogno di fare degli *audit* e dei *Report* sulla misura delle esternalità. L'orientamento generale è verso un rapporto unico (piuttosto che su una rendicontazione separata per gli aspetti finanziari e per la sostenibilità), guidato da A4S e dal GRI che ha messo su un corpo di esperti senior per definire gli standard del "Rapporto unico" per questo tipo di nuove rendicontazioni[15]. Recentemente l'istituto inglese *of Chartered Accountants of England and Wales* ha iniziato a ospitare un Comitato per il "*TEEB for Business Coalition*", il cui compito principale è calcolare le esternalità delle aziende. È importante notare che, dopo un anno di formazione, questo Comitato è stato riconosciuto e finanziato dai governi della Gran Bretagna e di Singapore, ed anche dalla *Fondazione Gordon e Betty Moore*, una grande istituzione filantropica americana. È in questo momento nella fase di lancio un ambizioso programma per definire dapprima le priorità e quindi quantificare le maggiori 100 esternalità globali. Un meccanismo di questo tipo assicura che gli investitori siano adeguatamente informati del grande numero di rischi rilevanti affrontati da ogni azienda che produce grandi esternalità, al contrario dei pochi rischi che normalmente vengono riferiti.

Ci sono naturalmente molte questioni che rimangono aperte. Che cosa si deve fare con le transazioni di mercato che non riflettono il valore reale delle risorse per la società, a causa spesso delle politiche dei prezzi? L'acqua dolce è un buon esempio di una risorsa prezzata al di sotto del proprio valore di mercato determinato dalla sua scarsità, quasi sempre per effetto di considerazioni politiche. Non è soltanto consigliabile, ma è necessario per un'azienda che pensi in avanti nel futuro, che i prezzi di queste risorse siano determinati accuratamente, e che gli strumenti per farlo siano sempre più realmente disponibili nella forma di tecniche per una migliore valutazione e di dati georeferenziati sulla disponibilità nel territorio. Lo studio TRUEVA fornisce un esempio di una ricerca che calcola il vero valore aggiunto di molte aziende, raccogliendo dati sul loro uso delle risorse e chiarendo i molto frequenti impatti negativi. Esempi ancora migliori sono due aziende molto avanti nel gruppo, PUMA e INFOSYS. Entrambe le aziende stanno guidando il processo di transizione e sono ben posizionate per portare a casa i benefici economici di questa scelta.

Il gatto che ruggiva

Nel 2011, PUMA è diventata la prima compagnia al mondo a realizzare una contabilità ambientale con i profitti e con le perdite, del tutto simile alla normale contabilità economica dei profitti e delle perdite.

"Io credo che noi dobbiamo uscire dall'epoca degli affari che causano danni collaterali, per entrare in un periodo in cui gli affari producono benefici collaterali", dice Jochen Zeitz, direttore esecutivo della PUMA e responsabile dell'ufficio della sostenibilità di *PPR Home*, un'iniziativa in favore della sostenibilità impostata per andare molto più avanti degli standard dell'ordinaria *Corporate Social Responsibility*. Puma ha stabilito una *partnership* con la *Price Waterhouse Cooper*, per valutare le loro emissioni di gas serra (GHG), e con TRUCOST per l'uso che essa fa dell'acqua. Questa iniziativa di rottura misura, monetizza, e aggrega le esternalità negative causate dalle emissioni serra di PUMA, e quindi il suo contributo al cambiamento climatico, così come il suo uso dell'acqua, i cambiamenti nell'uso del suolo, l'inquinamento dell'aria e la produzione di rifiuti lungo tutta la sua catena del valore[16]. È molto interessante che il valore dell'uso dell'acqua non è stato fissato al prezzo di mercato che, dove viene usato, raramente riflette la sua reale scarsità, ma attraverso un processo di modellazione che riflette accuratamente i costi sociali della risorsa. Questo approccio semplice, accurato, senza fumo negli occhi, è il risultato di un'azienda lungimirante e flessibile,,, che riconosce che il suo beneficio nel lungo periodo è armonizzare le sue operazioni con il benessere della società senza fissarsi soltanto sui vantaggi a breve termine.

L'approccio di PUMA illustre come una *leadership* visionaria si può tradurre in iniziative che ridefiniscono il ruolo dell'azienda, portandola allo stadio successivo della sua evoluzione e cambiando le regole del vantaggio competitivo. PUMA ha accuratamente analizzato gli impatti diretti delle sue operazioni, così come gli impatti a tutti i livelli della sua catena del valore. Le sue esternalità ambientali sono state valutate a 188 milioni di dollari, gran parte dei quali generati nel perimetro della catena del valore[17]. Il prossimo passo nell'obiettivo di integrare pienamente le esternalità nella sua contabilità aziendale vorrebbe essere la misura degli impatti sociali, come la coesione della comunità, la diversità, l'eguaglianza di genere, capace di generare esternalità positive come la creazione di posti di lavoro e la crescita della produttività[18]. Queste dovrebbero consentire la compilazione di un bilancio ambientale con profitti e perdite, che potrebbe essere integrato nei suoi conti economici principali. La compilazione di queste contabilità dovrebbe produrre informazioni vitali riguardo alla forza e alla debolezza delle operazioni della PUMA, il potenziale dell'azienda di aumentare l'efficienza e tagliare i costi, e cosa ancora più importante, sulle cause dei rischi per i processi di produzione e di distribuzione. Come commentava Alan McGill, *partner* della *Price Waterhouse Cooper's Sustainability and Climate Change practice,* "Fondamentalmente,

queste analisi riguardano la gestione del rischio per l'ambiente e per l'economia, dal momento che le due questioni non possono essere separate".

Questo tipo di conti consente anche il termine di confronto per fissare ed ottenere gli obiettivi di sostenibilità. Un obiettivo del 100% di imballaggi sostenibili e del 25% della riduzione del biossido di carbonio, dell'energia e dell'acqua entro il 2015, potrebbe contribuire alla riduzione dei rischi della catena del valore della PUMA determinati da un improvviso aumento del prezzo delle risorse sottovalutate, causato da nuove normative e permetterebbe di evitare la distruzione di risorse liberamente accessibili o con un prezzo di mercato insufficiente. PUMA ha già cominciato a impegnare i suoi fornitori (o quanto meno quelli di primo livello), e intende impegnare i fornitori lungo l'intera catena del valore, specialmente perché sono proprio i fornitori lungo la catena del valore a generare gli impatti ambientali maggiori.

Stanno già diventando disponibili altri studi che valutano le esternalità positive, compreso uno sviluppato da *GIST Advisory* per INFOSYS, come abbiamo discusso nel capitolo precedente. Come abbiamo già visto, INFOSYS produce grandissime esternalità in capitale umano, quando addestra migliaia di lavoratori ogni anno, così come quando questi lavoratori lasciano la INFOSYS per impiegarsi presso altre compagnie dopo la formazione. *GIST Advisory* ha valutato questa esternalità in capitale umano usando un largo numero di scenari che comprendono queste esternalità, in funzione della crescita dei salari e dei tassi di abbandono dei lavoratori, così come i tassi di sconto. È chiaro che queste esternalità positive sono enormi, e sono stimabili a oltre 1,4 miliardi di dollari nel 2012.

Ottenere un'apertura volontaria da parte delle aziende

Programmi avanzati come l'internazionale *nonprofit Carbon Disclosure Project* (CDP), sono un primo passo per far sì che le aziende includano la misura completa delle loro esternalità nei bilanci finanziari formali. Nato più di 10 anni fa, al momento ospita il più grande *database* delle emissioni di gas serra e dell'uso di energia nel mondo, con più di 3050 aziende che rispondono volontariamente ai suoi questionari nel 2010, da 235 che erano nel 2003[19]. I loro programmi comprendono anche un'apertura istituzionale per quanto riguarda l'uso dell'acqua ed anche programmi per aiutare i governi locali e nazionali a minimizzare gli impatti dei gas serra lungo la catena del valore dei programmi di *public procurement*. Nel 2011, per la prima volta, la maggioranza delle aziende rispondenti ai questionari riportavano di aver integrato azioni favorevoli

alla lotta al cambiamento climatico, come parte della loro strategia[20]. Le aziende misurano e riferiscono la loro esternalità in gas serra, una delle esternalità negative più significative causate dall'attività industriale, come calcolato dalla stima del danno sociale causato dagli impatti del cambiamento climatico. CDP non solo crea un *database* delle emissioni delle aziende, ma lavora anche con loro per ridurre la loro impronta ambientale, identificando le opportunità per la riduzione dei gas serra lungo la loro catena del valore. È un'iniziativa illuminata, e tra i loro clienti si annoverano aziende molto diverse come *Walmart* e *Dell*. Mentre questo è un passo importante in un processo di apertura completa, non comporta che le aziende includano il valore dei loro impatti GHG o di qualsiasi altra esternalità nei loro bilanci. Le aziende che si impegnano produttivamente con i governi non ottengono in cambio solo un grado di certezza su cui basare quelli che saranno i loro investimenti e le loro decisioni a lungo termine, ma anche il vantaggio di avere un supporto politico ed economico per razionalizzare queste iniziative di regolamentazione, nella forma di sussidi e di sconti fiscali.

Un altro recente sviluppo degno di nota è quello delle compagnie private che valutano gli importi delle esternalità delle aziende. TRUCOST PLC, un'azienda inglese di studi finanziari, è diventata una delle aziende di punta di questo movimento, impegnandosi con le aziende per sviluppare *database* confidenziali che le aiutano a stimare le esternalità generate e quindi il rischio dell'esposizione delle loro operazioni alle nuove normative. Uno studio recente di TRUCOST ha stimato i costi ambientali annuali derivanti dal complesso delle attività economiche globali in circa 6600 miliardi di dollari, ovvero l'11% del PIL mondiale del 2008. Per misurare il grado di esposizione al rischio delle imprese, TRUCOST ha simulato un ipotetico fondo di 10 miliardi di dollari e lo ha "investito" nel *MSCI All Country World Index*, che include una lista di più di 2400 aziende di diverse nazioni con vari livelli di sviluppo. Hanno scoperto che i costi delle esternalità sono stati oltre il 50% dei guadagni, ciò indica che oltre la metà dei guadagni sono stai esposti al rischio delle normative che richiederebbe alle aziende di internalizzare i costi dei danni ambientali da esse procurati.

Sta anche diventando progressivamente chiaro che gli investitori stanno sviluppando interesse nelle prestazioni ambientali, sociali e nella *governance* delle loro aziende. Forse gli investitori si rendono conto che aziende che hanno buone prestazioni in questi fondamentali sono ben gestite, maggiormente diversificate e quindi meno sottoposte a rischi. Nonostante questi argomenti, una recente ricerca della *Harvard Business School*, dimostra che gli investitori sono sempre più alla ricerca di informazioni non finanziarie sulle loro aziende e che sono più interessati a questo tipo di indicatori[21].

È altrettanto chiaro che le imprese stanno registrando una sempre maggiore scarsità di risorse come l'acqua, maggiori rischi normativi e rischi per i loro futuri profitti[22], così come preoccupazioni che derivano loro dalla sempre più ampia consapevolezza dei consumatori sulle questioni che riguardano le esternalità delle aziende[23]. Inoltre, i consumatori mostrano una disponibilità crescente a pagare prezzi più alti per merci prodotte in maniera etica e sostenibile. In una conferenza dal titolo *"Fare bene con la scelta green"*, il professor Geoffrey Heal della *Columbia Business School*, ha descritto un esperimento svolto nel supermercato ABC di Manhattan. Lo studio ha esaminato due tipi di asciugamani di marche diverse, entrambi prodotti in maniera sostenibile usando cotone biologico e venduti in condizioni di commercio equo, senza che però venisse data alcuna informazione di ciò al consumatore. Uno di questi due asciugamani fu dotato di un *ecolabel*, col risultato che la vendita della marca con il *green label* crebbe del 10% per poi scendere ai livelli precedenti all'etichettatura solo quando il prezzo venne aumentato del 20%. Dopo aver tolto l'etichetta dal primo blocco per un certo tempo, il secondo blocco di asciugamani fu etichettato come se fosse stato prodotto in condizioni di responsabilità ambientale e sociale, con l'effetto di aumentare lui pure il livello delle vendite. Chiaramente esiste una domanda, in alcuni casi non soddisfatta, per beni e servizi prodotti sotto standard di sostenibilità ambientale e di correttezza occupazionale. Un altro esempio di questo fenomeno può essere trovato nell'aumento del 106% su base annuale media della domanda di caffè certificato dalla *Rainforest Alliance* dal 2003 al 2006[24].

Nel complesso, sembra che, tra i principali stakeholder di un'azienda -investitori, dirigenti e consumatori - ci sia una crescente capacità di capire che le esternalità aziendali possono causare un impatto significativo sulla società e possono lasciare l'azienda esposta alla scarsità delle risorse ed a rischi determinati dalle normative ambientali. Un sistema di contabilità capace di tener conto di questa esposizione ai rischi e che renda esplicita l'entità di queste esternalità è il prossimo passaggio ovvio e necessario nell'evoluzione della contabilità aziendale. Questi approcci sono già in corso di sviluppo ad un ritmo elevato da parte di aziende lungimiranti come la Puma, e di istituzioni come la Global Reporting Initiative (GRI). GRI promuove l'importanza di sviluppare e diffondere linee guida per un *reporting* completo, per consentire alle aziende di rendicontare i loro impatti su numerose dimensioni, includendo quelle legate all'ambiente, alle comunità locali, alle pratiche occupazionali e alla responsabilità di prodotto. GRI aggiorna continuamente i suoi standard di *reporting* per tenere conto delle conoscenze più recenti nella valorizzazione degli ecosistemi e per sviluppare nuovi indicatori di *performance*, ed è cosa molto interessante che si è notata una risposta straordinaria da parte delle aziende dei paesi in via di sviluppo.

Sistemi di *reporting* e linee guida come il CDP e il GRI, sono estremamente avanzati nei loro obiettivi di assicurare che gli impatti di un'azienda sulla società e sull'ambiente siano chiaramente resocontati, e sono meccanismi come quello della contabilità dei profitti e delle perdite che monetizza le esternalità, ad aver contributo all'evoluzione della Puma. Un sistema di contabilità che rende conto dei problemi della scarsità e dei costi delle opportunità è più capace di rappresentare alla collettività il valore delle risorse usate. Inoltre assicura che le risorse vengono utilizzate nella maniera più redditizia e che allo stesso tempo le aziende siano giorno informate e documentate sulla loro esposizione al rischio della scarsità delle risorse.

E che dire della statistica?

Nel corso del tempo, gli eventi storici hanno influenzato i processi che riguardano il livello di rendicontazione che viene richiesto alle aziende. Nel 2000 e nel 3000 avanti Cristo, i capitani delle navi cinesi e babilonesi dividevano i loro carichi tra navi diverse che avrebbero dovuto attraversare mari pericolosi, allo scopo di massimizzare la probabilità che almeno una parte del loro carico sarebbe arrivato a destinazione. Nell'antico Iran, i monarchi persiani gestivano una forma di assicurazione pubblica per i beni costosi. Il famoso codice di Hammurabi, che risale a circa 1700 anni prima di Cristo, comprendeva una politica di assicurazione sotto forma di prestiti per attenuare le perdite subite dai commercianti di beni in transito[25]. Man mano che il commercio si andava espandendo, venivano sviluppati meccanismi sempre più efficienti per tenere conto e per mitigare i rischi associati alle attività economiche.

Fin dalle sue prime origini, il settore assicurativo è stato un attore essenziale nell'incoraggiare le industrie a dichiarare l'esposizione ai rischi alle quali esse erano soggette, almeno quel tipo di rischi per i quali le aziende avrebbero potuto chiedere un rimborso alle assicurazioni. Il 2 settembre del 1666, il grande incendio di Londra iniziò dalla panetteria preferita da Re Carlo in Pudding Lane. L'incendio si diffuse a circa l'80% della città di Londra, bruciando più di 13.000 case in quattro giorni e lasciando 200.000 persone senza tetto e senza lavoro[26]. Esso diede inoltre lo spunto per l'ideazione della prima compagnia assicurativa. Fu il frutto dell'ingegno di un certo dottor Nicholas Barebon (curiosamente soprannominato "Se-Gesù-Cristo-non-fosse-morto-per-te-tu-saresti-stato-dannato Barebon), che si impegnò e quindi la spuntò in una guerra dei prezzi con il governo. La compagnia offriva un contratto a copertura limitata fino a 5000 sterline, e in cambio del pagamento del premio, si impegnava a ricostruire le case dei clienti in caso di

incendio, al tempo stesso assumendo barcaioli ed altre persone vigorose ... vestendole con divise e distintivi" per servirsene come pompieri[27]. Perfino le prime tipologie di premio coprivano il rischio associato agli specifici materiali da costruzione e promuovevano l'uso di materiali più resistenti alle fiamme - per esempio, il premio era il 2% del valore dell'affitto per gli edifici in mattoni, ma il 5% per quelli in legno[28]. In questo modo, fin dal suo primo esordio, la compagnia assicurativa offriva incentivi economici ai clienti per intraprendere azioni che li avrebbero resi meno esposti ai rischi, o per mitigare la tendenza a scaricare i costi su terzi. Tutto questo, naturalmente, si riflette nel prezzo corrente del premio.

L'obiettivo della compagnia assicurativa di minimizzare il rischio si vede facilmente nelle richieste di informazioni che vengono sottoposte al cliente. Le aziende normalmente devono fornire informazioni finanziarie dettagliate delle attività intraprese, comprese le risorse acquisite o cedute, al fine di assicurare che il loro profilo di rischio non possa drasticamente cambiare da un momento all'altro[29]. Il gergo delle assicurazioni parla dei rischi come "esposizioni", dal momento che portano alla perdita o alla riduzione del valore dei beni assicurati, tipicamente a causa di eventi naturali o di negligenze. Se il sistema di misura di TRUEVA diventasse un ulteriore requisito di rendicontazione da parte degli assicuratori, potrebbe essere usato per negare o restringere l'accesso a risorse di valore che le aziende normalmente usano o gratuitamente o a prezzi inferiori a quelli che le future norme potrebbero imporre. Questa rendicontazione agli assicuratori dovrebbe comprendere anche le esternalità positive che un'azienda può generare, come la formazione di capitale umano o di reti comunitarie che essa realizza ma dalle quali non ricava alcun profitto, ma che aiutano a rafforzare il mandato sociale dell'impresa. Un bilancio in questa forma, che rappresenti inclusivamente e completamente l'intero quadro operativo e gli impatti delle attività di un'azienda, costituisce la base delle iniziative che una azienda dinamica e orientata al futuro deve intraprendere.

Norme, tasse e sussidi come condizioni abilitanti

Le tasse e i sussidi destinati alle imprese si suppone che incoraggino gli investimenti e le attività economiche in processi che sono benefici per la società. Se ci sono esternalità in gioco, la logica economica delle tasse e dei sussidi è piuttosto ovvia. Tuttavia i sussidi correnti nella maggior parte dei paesi, in particolare nel settore dell'energia, favoriscono i combustibili fossili e le centrali elettriche alimentate a carbone, che, come abbiamo visto, spesso danno valori aggiunti *negativi*. A dispetto di questi incentivi economici assurdi - assurdi perché contrari a ciò che renderebbe

massimo il vantaggio per la società e per l'economia - alcune aziende come la General Electric hanno saputo innovare e trarne vantaggio. I loro sforzi gli hanno procurato il vantaggio del *first mover*, che gli ha consentito di mettere a frutto il loro vantaggio nello sviluppo tecnologico per assicurarsi larga parte delle fette di mercato e per definire le più recenti indicazioni per lo sviluppo di queste tecnologie.

Un impianto fiscale e degli incentivi che incorporino la maggior parte delle esternalità causate dalle attività economiche, sarebbe più coerente con la ragion d'essere di un sostegno governativo alle aziende e rifletterebbe più efficacemente i vantaggi economici reali derivanti dall'uso di tecnologie e di processi differenti, modificando i prezzi in modo che riflettano per intero i costi e i benefici per la società, comprese le esternalità.

Mantenere i prezzi al loro giusto valore e orientare gli incentivi pubblici ad investimenti in assetti economici che generino esternalità positive, faciliterebbe inoltre lo sviluppo di quelle economie di scala che sono necessarie ai livelli globali industriale - ed economico -, invece che a livello di una singola azienda. In altre parole ci sono casi in cui un'azione che non sarebbe vantaggiosa per una singola azienda, genera profitti per tutte le aziende di un settore se gestite a livello aggregato. Queste è la filosofia che c'è dietro la *nuova tendenza* dei parchi industriali come il *Dow Value Park* in Germania è il parco industriale *green* di *Kalundborg* in Danimarca[30]. Il loro scopo è di rendere sinergici i processi di produzione scambiando flussi di materiale e tecnologie, facilitando così le economie di scala attraverso la minimizzazione dei costi di transazione. Trovando acquirenti per i materiali riciclabili, negoziando i prezzi e organizzando la logistica dei trasporti, tutto è reso più semplice da una forma di aggregazione delle strutture industriali come processi produttivi tra loro complementari. Queste economie di scala già esistono per la conoscenza, e, nel tempo, i prodotti della ricerca e sviluppo possono avere impatti significativi sulla produttività delle industrie e dell'intera economia.

Le normative e le regole

Ci sono diverse politiche recenti che illustrano come il contesto della regolazione ambientale si stia spostando verso la considerazione dei rischi ambientali generati dalle imprese come una delle maggiori fonti di rischio di produzione, fatto che dovrebbe essere esplicitamente rappresentato a tutti gli *stakeholder*. C'è una forte convenienza a mettere in campo meccanismi per incorporare *ex-ante* l'impatto negativo netto delle imprese sulla società nelle operazioni delle aziende capaci di

misurarlo, rendicontalo e minimizzarlo, piuttosto che le attuali azioni *ex-post*, come, ad esempio, tentare di valutare il costo dei danni causati da una perdita di petrolio già avvenuta. Le aziende che si limitano soltanto a cercare di stare entro gli standard minimi stabiliti dalle amministrazioni competenti, aumentano il loro rischio di esposizione alle norme, alle leggi di regolazione ed alla scarsità delle risorse che può arrivare fino a migliaia di miliardi di dollari.

Ci sono molte leggi rilevanti che tentano di gestire direttamente le esternalità negative, specialmente quelle causate dall'obesità e dal fumo. Lo Stato di New York ha imposto un'alta tassazione sul tabacco da molti anni. Nel 2010, la ha aumentata significativamente, fino a 4,35$ per pacchetto di sigarette[31], proponendo che i maggiori ricavi venissero usati per migliorare il programma del governo per la protezione della salute dei bambini, lo SCHIP[32]. Nell'ottobre del 2011, la Danimarca ha introdotto una tassa sui cibi ricchi di grassi saturi, equivalente a circa tre dollari ogni 2,2 libbre di grasso saturo, sufficiente per aumentare il prezzo di un *cheeseburger* di circa 0,40 cent[33]. La Francia seguì subito l'esempio con una tassa per aumentare i prezzi delle bevande zuccherate, accompagnandola con iniziative per limitare la quantità di maionese e di *ketchup* nelle caffetterie delle scuole[34]. La logica economica a sostegno di queste tasse è quella di cercare di colpire gli effetti classici delle esternalità dei beni e dei servizi che causano danni alla salute e quindi impongono un carico sulla società in termini di costi sanitari della morbosità e della mortalità, di perdita della produttività e di incapacitazione. Molti di questi costi raramente sono a carico del singolo individuo, specialmente nei paesi dove l'assistenza sanitaria ha il supporto del governo. Questo è vero perfino in paesi che non vengono di norma considerati godere di interventi governativi particolarmente importanti nel settore della salute. Seguendo una ricerca recente il giornale *Obesity* il costo annuale dell'obesità nel sistema sanitario degli Stati Uniti potrebbe essere oggi equivalente a circa 147 miliardi di dollari … il 23% dei quali finanziati da *Medicare* e il 19% da Medicaid …[e] tra i 22 e il 55% dei costi dell'obesità a carico dello Stato sarebbero finanziati dal settore pubblico attraverso *Medicare* e *Medicaid*[35]. Queste tasse tentano di internalizzare i costi di prodotti che in che impongono gravissime esternalità negative alla società e quindi di fare in modo che la società ottimizzi i consumi di questi beni.

Ci sono molti esempi di regole che riconoscono la necessità di internalizzare esternalità ambientali, a partire dal programma di commercio dei permessi di emissione negli Stati Uniti sotto il Clean Air Act, negli anni '90, al più recente programma *Emissin Trading Scheme*, ETS, della Unione Europea. Coloro che si oppongono a questo tipo di norme spesso argomentano che "sarà il mercato che ci penserà". Cosa che sarebbe vera se questo tipo di mercato esistesse. Ma non esiste. C'è bisogno di crearlo questo mercato, che è precisamente l'obiettivo di questo tipo di norme. Un'altra obiezione comune è che le regole ambientali causano perdite economiche e spostamenti di

lavoratori dal settore ad un altro. Mentre questo è probabilmente vero, per considerare tali norme dannose per la società i costi dovrebbero essere più alti dei benefici, il contrario di quello che accade se le norme sono ben fatte. Una recente ricerca della *Columbia University* ha evidenziato costi pari a 9 miliardi di dollari di introiti da lavoro perduti in impianti di nuova concezione, sotto l'effetto dell'emendamento del *Clean Air Act* per i sei anni susseguenti al cambiamento delle politiche. Mentre questo è senza dubbio da tenere in conto, i benefici alla salute procurati da queste norme sono stimati tra 160 e 1600 miliardi di dollari, molti ordini di grandezza più alti [36].

Le migliori tra le politiche recenti a livello statale includono l'importante iniziativa del *New Messico* che stabilisce regole per il *reporting* ambientale che, per le imprese medie e grandi, richiedono la pubblicità dei dati sulle emissioni serra e sulle emissioni inquinanti locali come il biossido di zolfo, l'ossido nitroso e alcuni tipi di particolato[37]. Questo nuovo tipo di regolamenti, che identifica e gestisce i *target* per le esternalità, è molto presente nelle economie in via di sviluppo. La Cina, per esempio, ha varato recentemente un provvedimento che vieta i raccolti che causano perdite di acqua dolce a valle. L'India sta implementando un programma pilota di commercio di permessi di emissione in molti Stati, a partire dall'esperienza dei docenti del MIT e facendo tesoro della lezione imparata durante l'implementazione dell'analogo programma negli Stati Uniti[38].

Perfino recenti proposte di regolazione, avanzate nel periodo della crisi finanziaria e indirizzate a un migliore *governance* economica, comprendono elementi che possono avere implicazioni di rischio importanti per la catena del valore di certe aziende. La Sezione 1502 del *Dodd-Frank Act* chiede alle aziende che cadono sotto la giurisdizione del SEC di riferire se le origini dei minerali che usano nei loro processi produttivi includono aree dove possono innescarsi conflitti intorno all'attività mineraria come accade per la *Repubblica Democratica* del Congo. Alle compagnie viene anche richiesto di riferire delle misure di *due-diligence* intraprese per verificare l'origine di tali minerali [39].

Uno dei primi beneficiari di queste norme è l'industria dei semiconduttori, la cui catena del valore è estremamente vulnerabile ai rischi che riguardano alcuni di questi metalli. Queste misure avanzate sottolineano sia il fatto che i quadri normativi possono incominciare a gestire differenti fonti di rischio e anche l'importanza di sviluppare strategie aziendali capaci di guardare in avanti per evitare di essere intrappolate in investimenti non sostenibili sia di tipo finanziario che ambientale o di altro tipo.

Le norme che prendono di mira le esternalità negative delle catene al valore sono fondamentali anche nel caso in cui una azienda non riesca da sola a forzare una fornitura

sostenibile. Questo può accadere a chi ha una quota di mercato piccola come acquirente di materie prime. Per esempio la *Unilever,* che pure è uno dei grandi acquirenti mondiali di olio di palma, compra soltanto il 4% della produzione globale. Questa quota di mercato piccola comporta che è meno capace di forzare i suoi fornitori ad adottare pratiche sostenibili, anche se può certamente avere un'influenza rilevante nelle regioni dove l'acquirente principale è lei. *Unilever* ha avuto, nei fatti, difficoltà con i fornitori che non si adeguavano alle regole dopo il suo impegno di rendere sostenibile la produzione di olio di palma, e perfino con uno dei fornitori che risultava essere membro del RSPO[40].

Quando una quota di mercato troppo piccola impedisce agli operatori industriali di assicurarsi che i loro fornitori usino le migliori pratiche, si verifica il caso nel quale è opportuno l'intervento regolatore delle amministrazioni, che porta benefici a tutte le aziende riducendo i costi di monitoraggio e controllo di ciascuna di esse, così come i costi per cercare e per cambiare i fornitori e per creare economie di scala relative all'intero sistema industriale.

Alcune norme cercano di far adottare sistemi di contabilità più comprensivi che diano una rappresentazione più vera dello stato di salute e delle sfide future di un'azienda. La direttiva *EU Accounts Modernization* del 2005 (AMD) dà mandato alle aziende medie grandi di produrre un "*Report di direzione avanzato*" che dovrebbe includere, oltre a i tradizionali indicatori economico finanziari, "almeno una corretta analisi dello sviluppo e della performance degli affari dell'azienda … insieme con i principali rischi e le incertezze che essa deve fronteggiare" e anche, "ove appropriato, analisi che usino altri indicatori chiave di *performance*, comprendendo informazioni relative a questioni ambientali e occupazionali"[41]. Poiché la formula *ove appropriato* è piuttosto larga di manica, ci si domanda quando non sarebbe appropriato includere indicatori di *performance* che riguardano questioni ambientali e occupazionali. È un passo positivo verso regole che rendano più facile un *reporting* standardizzato che include nella contabilità finanziaria i valori monetari delle esternalità generate da ogni compagnia, sia positivi che negativi. È questo passaggio finale che assicura che l'economia nel suo complesso stia facendo correttamente i conti delle sue risorse delle sue coperture, includendo tutte le forme di capitale (come spiegheremo meglio nel capitolo 9).

Nell'adottare il sistema europeo AMD, il Regno Unito inizialmente era andato un passo oltre - distinguendo tra il *reporting* delle aziende quotate in borsa da quelle non quotate, con specifiche più stringenti per le prime, sottolineando che le prime hanno una responsabilità verso gli azionisti di dar loro maggiori informazioni. La norma recita che "il Governo crede che gli azionisti di base delle compagnie quotate in borsa - tipicamente più grandi e diversificate - hanno necessità differenti e superiori a quelle delle compagnie private, pertanto con il dovere di preparare rapporti più completi

e più avanzati di quelli richiesti dalla *direttiva di modernizzazione* europea"[42]. Nel novembre del 2005 l'Europa ha cancellato questo requisito, adducendo ragioni di costi del *reporting*. (Sia detto per inciso, il costo del *reporting* è un esempio eccellente dell'economia di scala che può fare la conoscenza, ma non è stato consentito di metterla alla prova). È interessante notare che non tutte le comunità d'affari accettarono questo indebolimento della qualità del *reporting*. Il nuovo *Avatar* di questa norma, la UK Companies Act del 2000, era molto simile alla EU AMD nello stabilire che i rapporti delle aziende devono comprendere, nella misura necessaria, per capire il tipo di sviluppo, la *performance,* e posizionare gli affari dell'azienda:

a. le tendenze principali e i fattori che probabilmente influenzano il futuro sviluppo, la *performance* e la posizione dell'azienda;

b. informazioni a proposito di (1) questioni ambientali (incluso l'impatto degli affari dell'azienda sull'ambiente), (2) il numero di occupati dell'azienda, (3) le questioni sociali e comunitarie, compresa l'informazione su qualsiasi tipo di politica della compagnia in relazione queste questioni è l'efficacia di queste politiche;

c. informazioni a proposito dei soggetti con cui la compagnia ha accordi contrattuali o di altro tipo che sono essenziali per il gli affari della compagnia stessa[43].

L'esistenza di un meccanismo unitario di *reporting,* determinato combinando le ricerche più importanti in corso sulla valutazione delle esternalità e sulla valutazione del rischio, assicura all'azienda la consapevolezza delle attività attuali e future, della sua catena del valore, e degli impatti esterni degli investimenti sulla società, l'economia e sugli *stock* di capitale (definito in tutte le componenti, non soltanto quindi dal punto di vista finanziario come si fa comunemente). Questo consentirebbe alle aziende di identificare le fonti degli impatti positivi negativi, che esse possono gestire con facilità, e consentire loro economie di scala per il capitale umano richiesto per il *reporting*. Faciliterebbe infine l'allocazione delle risorse e un sistema di regole capace di tenere i prezzi giusti - cioè riflettere la reale scarsità delle risorse e le esternalità dei beni e dei servizi prodotti.

Capitolo 6 - Pubblicità responsabile

Io credo che solo la storia potrà decidere se lo standard di vita reso possibile dalla produzione e dalla circolazione di massa dei prodotti sia stato supportato ed alimentato dal lavoro di noi pubblicitari.

Leo Burnett

La pubblicità è un affare piccolo a livello globale ma con un numero di voci diverse incredibilmente alto. Il giro d'affari della pubblicità a livello globale si stima essere all'incirca pari a 500 miliardi di dollari, meno di quello di Walmart e Carrefour messi insieme[1]. Tuttavia, qualsiasi cosa compriamo, qualsiasi cosa le aziende vendano, ogni messaggio commerciale che i media iniettano nelle nostre menti consapevoli o inconsapevoli, ogni singolo giorno di ogni settimana di ogni anno, è stato progettato e sistemato lì dalle compagnie di *marketing* e dai pubblicitari. Il *marketing* e la pubblicità trasformano i desideri in bisogni, qualche volta creando nuovi desideri a causa delle insicurezze umane, che vengono abilmente trasformati in nuovi bisogni dei consumatori che devono essere soddisfatti. Non è un'esagerazione dire che la pubblicità è la singola grande forza che oggi orienta maggiormente la domanda dei consumatori.

Tuttavia, le agenzie di pubblicità e i professionisti del settore, non guardano a se stessi come un business a se stante, ma piuttosto, come consulenti professionali che assistono le aziende loro clienti. Essi capiscono l'etica e vedono le esternalità degli affari dei loro clienti, ma generalmente non se ne fanno carico; sono lì per fare gli interessi dei clienti. Molti professionisti della pubblicità sono convinti di essere mercenari, e, quindi, di non avere titolarità a esprimere opinioni. In altri termini, l'etica nella pubblicità e al più un pio desiderio, molto spesso un'opzione adatta per un certo tipo di clienti, e, alla peggio, è un ossimoro.

Come si è creata una situazione di questo genere? Se la pubblicità non è un settore d'affari a se stante, quindi che cos'è? E se invece è un settore degli affari, come noi crediamo, quali sono le sue principali esternalità? Se ci sono esternalità negative, che cosa bisogna fare per gestirle, per ridurle e per eliminarle? Bisogna fare qualche cosa, oppure la natura rapidamente mutevole della catena pubblicitario-consumatore-business risponde già ai cambiamenti che noi vogliamo per le *Corporation 2020*? Queste sono le questioni principali trattate in questo capitolo allo scopo di rendere responsabile la pubblicità.

Cominciamo a raccontarvi un esempio di come la pubblicità influenza il consumo, sfruttando l'insicurezza umana per fabbricare dei desideri, quindi trasformando questi desideri in

bisogni che devono essere assolutamente soddisfatti, e traendo profitto dal conseguente aumento della domanda dei consumatori e delle vendite. La storia che raccontiamo è quella del *marketing* delle sigarette alle donne, un esempio di buona capacità di vendita ma non certo di una vendita buona[2].

Il fumo e gli specchi

Quando uscimmo dalla prima guerra mondiale, le donne americane stavano ottenendo responsabilità crescenti e maggiori libertà nelle loro case, così come ruoli più importanti nella società come lavoratrici in tempo di guerra. Un numero crescente di loro usavano fumare come dimostrazione di sfida alle idee tradizionali a proposito del comportamento femminile. Con il diritto di voto nel 1920 venne anche il bisogno di condividere i simboli del comportamento sociale maschile, e fumare in pubblico fu una di quelle cose che significavano uguaglianza per molte delle donne di quella generazione. L'industria del tabacco americana non si lasciò sfuggire questo nuovo clima sociale libertario degli anni 1920 e 30 e sfruttò i temi dell'emancipazione e del potere al fine di sfruttare un mercato femminile ancora vergine[3]. La sigaretta, fino a quel momento un discriminante sociale, fu trasformata in una merce accettabile e desiderabile per le donne cui indulgere apertamente.

L'opportunità che si presentava di sfruttare il mercato femminile fu colta da Percival Hill, il presidente della *American Tobacco Company*. L'innovazione introdotta da Hill fu quella di presentare le sigarette come un prolungamento della femminilità - caratterizzata a quei tempi dai capelli cotonati, dalle camice corte e soprattutto dalle magre silhouette[4]. La campagna della *Lucky Strike* "Procurati una *Lucky* piuttosto che un dolce", ebbe successo nel portare le donne a vedere il fumo come un mezzo di controllo del proprio peso[5]. Dopo un anno, questa campagna aumento di più del 300% le vendite di quella marca[6].

Sono passati più di 100 anni ma alcune cose non sono affatto cambiate. Le donne desiderano ancora di essere magre e quindi desiderabili, e questa idea è ancora al centro di molte linee di pubblicità indirizzate alle donne. Però, mentre marche come *Camel* e *Lucky Strike* facevano una pubblicità indirizzata alle donne, il *target* di mercato continuava ad essere come sempre maschile.

Rendendosi conto di potenzialità ulteriori, nel 1968 *Philip Morris* lanciò le "*Virginia Slims*", la prima sigaretta disegnata specificamente con in mente il consumatore femminile. Tra una sigaretta più sottile e un pacchetto disegnato in modo da essere sottile, colorato e fatto in modo da

scivolare facilmente in borsa, le *Virginia Slims* furono destinate alle donne. Si racconta che la compagnia spese circa 1 milione di dollari all'anno in ricerche e sviluppo per ottenere il giusto *mix* degli elementi di mercato. Il messaggio della marca – "per la donna indipendente di oggi" - fu messo in campo accompagnato dall'etichetta "Hai fatto una lunga strada, baby". Il primo test di questa marca fu un esperimento di sei mesi fatto a San Francisco in California. Si capì molto presto che Leo Burnett, dell'agenzia pubblicitaria con base a Chicago che aveva progettato questa campagna, aveva fatto centro. In meno di due mesi dopo a che la *Virginia Slims* fu messa sul mercato, la marca aveva raggiunto l'1,1% del mercato a San Francisco, cosa che un documento interno della Philip Morris riferisce come "niente di meno che un clamoroso successo"[7]. A quel punto fu presa la decisione di portare il marchio in tutto il territorio degli Stati Uniti.

Durante gli anni '60 e '70, il femminismo e la liberazione delle donne furono temi comuni in questo tipo di pubblicità. Spesso si faceva riferimento alle donne che negli anni 20 avevano saputo fronteggiare la censura dei loro uomini per aver osato fumare in pubblico[8]. Normalmente queste pubblicità paragonavano il fumo delle donne ad ideali come il diritto di voto, così creando un'associazione fortemente positiva nella mente delle donne che avevano appena scoperto la loro libertà. L'industria della pubblicità certamente sapeva quali tasti spingere. Le ricerche di mercato e la ricerca diagnostica, gli psicologi, i sociologi, gli antropologi e ogni genere possibile di scienza fu chiamato in causa per capire il consumatore e per costruire un tipo di comunicazione che sapesse cogliere e sfruttare le sue paure e le sue insicurezze.

Gli studi hanno mostrato un collegamento diretto tra la pubblicità del tabacco e il consumo. Nel 1990, la Nuova Zelanda bandì la pubblicità del tabacco e anche le sponsorizzazioni, le vendite caddero del 7,5%[9]. Questa statistica può sembrare superflua, dal momento che sembra che confermi un'ovvietà, ma è tuttavia importante. In effetti, dimostra la notevole resistenza della pubblicità del tabacco a piegarsi all'evidenza, ormai montante da mezzo secolo, degli impatti dannosi del fumo sulla salute umana.

Fare in modo che la pubblicità di sigarette non veicolasse ai consumatori un messaggio fuorviante è stata una strategia ovvia per contenere i danni alla salute pubblica e i costi relativi. Tuttavia, è salutare capire quanto duramente l'industria del tabacco combatté per poter dare una rappresentazione falsa degli impatti del tabacco sulla salute, e per quanto tempo ebbe successo nel prevenire ogni azione che la costringesse a abbandonare quel tipo di pubblicità fuorviante. Fin dagli anni 30, la pubblicità del tabacco non ha fatto altro che proclamare i benefici effetti del fumo sulla salute, un tipo di presa di posizione che suscitò le preoccupazioni della *Federal Trade Commission* (FTC). Ma fu solo nel 1957 che l'*US Public Health Service* prese una posizione su questa

questione, quando il *Surgeon General Leroy E. Burney* dichiarò che c'era una relazione di causa-effetto tra il fumo e il cancro dei polmoni[10]. Nonostante questo, nessuna azione legislativa ne conseguì. Soltanto quattro anni più tardi, nel 1961, quando quattro importanti ONG della salute scrissero al presidente John F. Kennedy su questa materia e riuscirono ad attirare il suo interesse e il suo sostegno, una commissione fu chiamata a intraprendere un'indagine su questa questione. Alla fine del 1964 fu pubblicato un rapporto su fumo e salute da parte di un comitato di consulenti del *US Surgeon General Luther L. Terry*, dopo una valutazione da parte un team di 150 esperti che che durò 14 mesi ed esaminò oltre 7000 lavori ed articoli scientifici su questa materia. Sulla base di questo rapporto, la FTC concluse che una pubblicità delle sigarette che non dichiarasse i reali rischi per la salute del fumo era "scorretta e pericolosa"[11]. L'industria del tabacco si rivolse al Congresso per essere protetta e riuscì a ritardare ulteriormente una legge sulla pubblicità del tabacco.

Alla fine, il 2 gennaio del 1971, quasi quarant'anni dopo che la questione era diventata una preoccupazione per le agenzie nazionali americane, la pubblicità del tabacco venne finalmente bandita dalla televisione e dalla radio negli Stati Uniti.

Nonostante il bando, e per mezzo di una pubblicità intelligente che faceva un uso dissimulato dei marchi, le grandi marche del tabacco continuarono ad occupare il centro della scena. Un tipo di ingenuità creativa fu messa in campo dai migliori cervelli del mondo della pubblicità e in ogni fase l'industria pubblicitaria riusciva a stare un passo avanti rispetto alla legislazione, aggirando la legge ma mai infrangendola. Nel 1987, molti anni dopo che gli Stati Uniti avevano bandito la pubblicità del tabacco, anche il Regno Unito si decise a promulgare una legge simile. In questo momento critico, l'agenzia di pubblicità Saatchi & Saatchi creò una campagna per una marca chiamata *Silk Cut*. Questa pubblicità rappresentava delle forbici che tagliavano una seta purpurea con sopra il logo della marca di sigarette. Una volta che fu annunciato il bando, *Silk Cut* tolse il logo della pubblicità, lasciando soltanto l'immagine della seta con un taglio artistico che l'attraversava. Anche senza il logo, un'impressionante 98% di consumatori interpellati continuò ad associare questo tipo di pubblicità con le sigarette *Silk Cut*[12]. La pubblicità aveva seguito la lettera della legge ma non il suo spirito - uno dei trucchi più vecchi nel libro delle condotte amorali degli affari.

Nel 2006, le compagnie del tabacco spesero circa 34 milioni al giorno per vendere i loro prodotti negli Stati Uniti[13]. Oggi come oggi, la pubblicità e le spese di promozione delle vendite di tabacco (le cosiddette spese AD) sono state ridotte perché i percorsi disponibili sono molti di meno. Dopo che la pubblicità è stata bandita dai mass-media, le agenzie hanno risposto alzando il livello delle sponsorizzazioni. Questo periodo ha visto la crescita degli eventi sportivi costruiti attorno al

concetto di *marketing* degli stili di vita. Unità specialistiche sono state messe insieme per forzare il quadro regolamentare e costringere gli operatori di mercato a spendere sempre di più, nonostante la messa al bando delle pubblicità. L'industria pubblicitaria è conosciuta per la sua abilità ad usare la fantasia. Le agenzie sono davvero troppo felici di spendere i dollari del tabacco. La giustificazione è che la manifattura delle sigarette è un affare legittimo e pertanto la sua promozione non può che essere egualmente legittima.

Ma se andiamo a guardare più a fondo, le sigarette non sono certamente così legittimate come essi vorrebbero che i consumatori pensassero. Se si fanno i conti della spesa medica per gli effetti del fumo sulla salute, il risultato è di circa 72,7 miliardi di dollari per anno, così dicono gli economisti dell'Università della California[14]. Dorothy Rice, coautrice del rapporto, ha messo in chiaro che il conto del 1993 per le malattie causate dal fumo in California era "soltanto" di 8,7 miliardi di dollari. New York seguiva da vicino con una stima di 6,6 miliardi di spesa. Nel complesso, gli effetti del fumo comportavano una spesa pari all'11,8% del costo totale per la salute degli Stati Uniti. Supponendo (per difetto) che il resto del mondo aggiunga altri 72 miliardi al costo annuale per le cure dei problemi di salute dovuti al tabacco, abbiamo davanti agli occhi una spesa globale vicina ai 150 miliardi di dollari per anno, calcolata in moneta 1998. Queste spese sono più di quattro volte i profitti totali delle sei principali più importanti compagnie del tabacco[15].

La questione merita di essere posta: se il costo della sigaretta riflettesse il vero costo dell'impatto delle sigarette sulla vita di quelli che le hanno fumate, delle loro famiglie e dei loro amici, e dei cittadini che pagano la loro parte di queste spese per la salute, chi farebbe più sigarette e chi vorrebbe più fumare?

Nel *Master Settlement Agreement (MSA)* tenuto nel 1998 tra i procuratori generali di 46 stati e le quattro maggiori compagnie americane del tabacco, (*Philip Morris USA, R. J. Reynolds Tobacco Company, Brown & Williamson Tobacco Corp.,* e la *Lorillard Tobacco Company*), queste compagnie hanno concordato di pagare un minimo di circa 206 miliardi di dollari per i primi 25 anni dell'accordo[16]. Nel far questo, non solo hanno riconosciuto la loro responsabilità, ma hanno confermato che la vendita dei prodotti del tabacco rimaneva un affare lucroso. Ma questi importi impallidiscono a paragone dei costi della salute che abbiamo stimato che, anche se si assume conservativamente che non vi siano aumenti nell'importo della spesa per la salute per le malattie causate dal fumo per venticinque anni, e si suppone che l'inflazione rimanga ai livelli correnti piuttosto bassi, ammonterebbero a 2.350 miliardi di dollari in questo periodo venticinquennale, pari a 11 volte l'importo di cui si sono fatte carico queste quattro grandi compagnie del tabacco.

Mettendo sul tappeto anche il tasso di sconto, questo rapporto tra costi e pagamenti cresce di oltre 14 volte[17].

Le grandi compagnie del tabacco non avrebbero mai potuto rendere popolare il fumo di sigaretta senza l'aiuto dei pubblicitari. Immagini collegate al fumo delle sigarette sono sempre state preparate e orchestrate con grande cura. La sigaretta dopo il caffè, la sigaretta dopo pranzo, la sigaretta dopo l'amore, la sigaretta prima dell'intervista, la sigaretta dopo l'intervista - il momento è sempre quello giusto per una fumata, e la pubblicità si assicurava che voi lo sapeste. Generazioni di dirigenti della pubblicità hanno costruito queste nostre associazioni mentali, e continuano ancora farlo.

Lo sguardo ad occhi socchiusi, il broncio raffinato, le pigre volute di fumo, sono altrettanti simboli di libertà e di desiderio – son tutte immagini della pubblicità. È stata l'industria pubblicitaria che ha costruito la gratificazione nell'uso intenso del tabacco. Ha prodotto *Marlboro* come simbolo del machismo e *Virginia Slim* come il segno della femminilità. Questa capacità di dare a prodotti quasi identici delle apparenze completamente differenti è la dimostrazione della potenza della pubblicità, così come dell'abilità di spogliarsi di ogni responsabilità rispetto alle conseguenze.

Con i bambini si fanno buoni affari

Ci sono molte storie da raccontare a proposito di come la pubblicità riesce a far chiudere gli occhi sugli effetti negativi della vendita di prodotti a gente che non ne ha bisogno o per la quale potrebbero essere addirittura pericolosi. Un classico esempio è la pubblicità per i bambini, una categoria che ha sfruttato senza vergogna la più viscerale delle emozioni, l'amore di una madre per il proprio figlio.

Nell'Africa centrale e dell'ovest, il 56% delle morti dei bambini potrebbero essere evitate se i bambini non fossero malnutriti[18]. Uno dei modi migliori per alimentare i bambini è il latte della madre. È un fatto largamente riconosciuto che un bambino esclusivamente alimentato dal latte della madre per i primi sei mesi della sua vita si costruisce un sistema immunitario capace di resistere alle infezioni[19]. Il latte della madre è disponibile per la gran parte dei bambini indipendentemente dalle loro condizioni economiche. Molte comunità fanno ricorso alle nutrici per aiutarsi quando una madre ha problemi con il latte, assicurando così che i bambini prendano il nutrimento giusto necessario per costruire gli anticorpi. Però, la quota di alimentazione esclusivamente dalla madre in quelle regioni, secondo uno studio dell'Unicef del 2007, è appena del 20%, quasi la più bassa in

tutto il mondo. Questa corsa verso il basso nacque nei tardi anni ‘60 e nei primi anni ‘70, quando i produttori di alimenti per bambini cominciarono a promuovere aggressivamente la loro formula per l'infanzia affermando che avrebbe creato bambini con una salute migliore! Le madri avrebbero dovuto spendere denaro del quale difficilmente avrebbero potuto disporre per acquistare quel tipo di prodotti per i loro bambini. A causa della povertà, la costosa formula alimentare per i bambini fu spesso diluita più di quanto non fosse raccomandato, usando acqua di pessima qualità. La scarsa igiene e la mancanza della sterilizzazione delle bottiglie completavano il quadro. Batteri formatisi nell’acqua e germi portarono alla catastrofe tutta questa situazione. Il rischio di malnutrizione, malattie e morte diventa più grande se i bambini sono privati delle proprietà nutrizionali immunologiche del latte della madre e se contemporaneamente sono esposti ai pericoli dell'alimentazione artificiale. Come c’era da aspettarsi, la mortalità infantile sfondò il tetto, non solo in Africa ma anche in altre tra le nazioni meno sviluppate. Una stima dell'Unicef indica il rischio di morte per diarrea causata da questo tipo di formule alimentari in condizioni poco igieniche come sette volte maggiore del rischio che ha un bambino alimentato con il latte materno. Negli anni ‘70, i politici iniziarono a riconoscere internazionalmente il rapporto tra il declino dell'alimentazione materna in tutto il mondo e la commercializzazione dei sostituti del latte della madre. Il dottor Cicely Williams, una pediatra di Singapore nei tardi anni ‘30, fu tra i primi a vedere questa connessione. In un discorso al Rotary Club di Singapore intitolato “latte e delitto”, ella mise in luce che i bambini stavano morendo per effetto di inadeguate pratiche alimentari. Essa affermò che “le pubblicità fuorvianti sulle modalità di alimentazione dei bambini avrebbero dovuto essere punite come forme criminali e sediziose tra le peggiori, e che quelle morti avrebbero dovuto essere considerate come dei delitti[23].

Nella Sierra Leone nel 1970, un'inchiesta contò 246 tipi di comunicati commerciali delle radio per tre tipi di formule alimentari per bambini in un mese. E i cartelloni pubblicitari in Nigeria ancora raffiguravano un bambino sorridente paffuto e una lattina di SMA con lo slogan, "Benvenuti in Nigeria, dove i bambini SMA sono sani e felici"[22].

Nel 1981, è stato istituito il Codice Internazionale di riferimento sulla commercializzazione dei sostituti del latte materno dall'Assemblea Mondiale della Sanità per regolare il marketing di prodotti per l’infanzia, comprendente severe restrizioni in materia di pubblicità[23]. Sfortunatamente, molte compagnie continuarono a fare pubblicità al latte per l'alimentazione dei bambini. Il basso livello risultante della quota di bambini alimentati dal latte materno è responsabile ogni anno della morte di 1,4 milioni di bambini con meno di cinque anni[24]. Quelle madri che hanno smesso di allattare a causa della formula commerciale per i bambini non avrebbero dovuto sapere che, secondo il decano dei pubblicitari David Ogilvy, “La pubblicità riflette i costumi della società, ma

non li influenza”[25]. Purtroppo esse sono state certamente influenzate, e i loro bambini ne hanno pagato il prezzo.

Non c'è probabilmente nessuna coincidenza col fatto che, come nel divieto di pubblicità al tabacco, ci sono voluti 40 anni per una società moderna per decidersi a riconoscere il pericolo dello stile pubblicitario da *Corporation 1920* della formula del latte per bambini, e per muoversi verso una qualsiasi legislazione moderna per mettere al bando questo tipo di pubblicità.

Piccolo ma petulante

Come dimostrano gli esempi della pubblicità del tabacco e della formula per bambini, quella pubblicitaria può essere un'industria molto piccola, con una voce però sproporzionatamente alta, potente e pervasiva. I dirigenti di queste aziende amano leggere di sé stessi e della loro azienda. In un mercato in forte sviluppo, ma ancora piccolo come quello indiano, dove il giro d'affari della pubblicità nel 2010 era di circa 5 miliardi di dollari, cioè circa l'1% del PIL nazionale, l'industria della pubblicità disponeva di otto riviste in carta stampata e di più di 15 riviste sul Web[26].

Il mondo della pubblicità è pieno di star e di divi. Questi uomini e queste poche donne sono ben conosciuti nel mondo ed hanno a disposizione una presenza ed una potenza sproporzionate negli spazi pubblici. Per esempio, c'è un'attenzione particolare dei media intorno ad un interminabile scambio di insulti tra Sir Martin Sorrell e Maurice Levy, capi dei più importanti media del mondo e giganti della pubblicità, *WPP* e *Publicis Groupe*. Quali altre aziende *top* in qualsiasi altro settore possono ingaggiare una controversia così lunga ed ottenere una copertura mediatica così estesa? E le previsioni economiche di Sir Martin Sorrell, come ad esempio la sua descrizione della recessione “*a forma di bagno con un fondo corrugato*”, possono essere poco più che un punto di vista interessante in una conversazione, ma gli viene data un'importanza preminente da parte della stampa finanziaria. Ci poniamo una domanda: quanto questa copertura mediatica è causa dell'influenza che questi giganti della pubblicità hanno sui guadagni generati dall'industria dei *media*?

Ed ancora: che cos'è che fa della pubblicità un argomento così importante e un soggetto di interesse generale? Perché il mondo intero, anche quelli che non sono coinvolti nel settore, pensano di saperne molto a proposito di pubblicità? Forse perché si tratta di un'attività che tocca la vita di tutti e di ciascun essere umano sul pianeta - senza eccezioni. La pubblicità, in un modo o nell’altro, fa parte delle nostre vite quotidiane non importa chi siamo o dove siamo. Perfino le comunità

tribali, che vivono molto lontano dal consumismo moderno delle città, sono esposti al messaggio pubblicitario. Guardare quello che ha Giovanni, e desiderarlo, fa parte della natura umana. Il mercato e gli affari sono pietre angolari della vita dell'uomo, e la pubblicità ha un ruolo da giocare in entrambi. Dalla preistoria, dai tempi del baratto, fino alla manipolazione attraverso i *mass media* dei nostri giorni, la sostanza della vendita delle vostre cose è la capacità di renderle desiderabili. Per la verità, l'intera industria è circondata da un'aura di desiderio. È questo *appeal* universale della pubblicità che le assicura più dell'attenzione e della copertura che meriterebbe che le venissero riservate, e contribuisce a darle successo e visibilità.

Dal lato positivo, quando la pubblicità è usata in maniera consapevole per il bene della società, questa potenza accattivante non va perduta. Adam Werbach, il CEO della Saatchi & Saatchi S, quando venne intervistato per questo libro, sottolineò il fatto che la sua missione era quella di rendere irresistibile la sostenibilità. Egli vuole rendere la sostenibilità qualcosa a cui le persone non possano resistere, nelle aziende, nella vita di tutti i giorni, nel modo in cui lavorano e nel modo in cui si divertono. Per far capire loro che non si tratta solo di una cosa che dobbiamo fare, come i pagare le tasse, ma piuttosto qualcosa che noi vogliamo fare, perché ... rende le nostre vite migliori, è qualcosa di importante per il futuro, è qualcosa che noi facciamo perché siamo orgogliosi di farlo[27].

L'altro fattore che assicura che la pubblicità sia al centro della scena è la sua capacità di provocazione. La società moderna è diventata sempre più intollerante rispetto ai non conformisti, e la *medietà* - un concetto della filosofia buddista - è diventata la norma, anche se non nella maniera che intendeva il Signore Buddha. La pubblicità, però, è un'area in cui la provocazione non solo è tollerata, ma è incoraggiata con indulgenza. I clienti vogliono che le loro agenzie pubblicitarie ragionino fuori dagli schemi. Qualche volta per questo sono disposti a pagare un prezzo, come è successo nel caso dello *slogan* contro il tabacco: "*Non uccidete più*" che fu creata da un'agenzia cinese, ma che finiva per colpire tutti, compresi i non-fumatori. Per una pubblicità contro il cancro ai polmoni questa venne considerata troppo orribile e fu pertanto bandita dalle autorità[28]. Dall'altra parte, la campagna Benetton "Non odiate – *Unhate*" è un grande esempio di come la pubblicità può scioccare, provocare e indurre la gente a parlare e prestareattenzione non solo ad una marca, ma a questioni che altrimenti sarebbero sfuggite all'attenzione dell'uomo della strada[29].

In questo modo l'industria può provocare un dibattito e un'attenzione diretta in qualsiasi direzione voglia. La pubblicità è un mezzo incredibilmente potente che può essere usato per costruire o per distruggere. Questa è la ragione per cui c'è un doloroso bisogno che la pubblicità sia trasparente e che l'industria pubblicitaria trasferisca questa trasparenza ai clienti e ai venditori.

Come abbiamo visto per il caso del tabacco, la pubblicità sa quali tasti premere. Sono stati molti i casi in cui questa capacità di modificare le opinioni e di cambiare i comportamenti è stata utilizzata per il bene della società. Uno dei gli esempi più recenti è stata la campagna condotta dalle autorità locali a Pechino per evitare che si sputasse per strada prima dei Giochi Olimpici[30]. La campagna fu sviluppata da Ogilvy Shanghai e si dice che abbia avuto un impatto molto importante e significativo sul comportamento dei cittadini Pechino.

La pubblicità: un potere in declino?

Il *business* della pubblicità sta diventando sempre più spietato e sembra guardare ad un futuro tetro. Il pagamento per commissione (il modello dominante di caricare sul cliente una percentuale delle spese dei media) sta scomparendo. Molti inserzionisti sono passati dalla commissione ai prezzi fissi. Inoltre, i grandi inserzionisti si stanno orientando su una percentuale maggiore delle entrate dell'agenzia provenienti da compensi basati sulle performance. *Avere successo o scomparire* sembra essere il mantra del giorno.

È questa la distinzione molto chiara che ha aiutato compagnie come Procter & Gamble, Unilever, Coca-Cola e Anheuser Busch a guidare un cambiamento epocale nei compensi delle agenzie di pubblicità a partire dal 2009. Procter& Gamble è ritenuto il più importante tra gli inserzionisti pubblicitari che hanno abbandonato il sistema tradizionale delle commissioni in favore di compensi basati sulla *performance*. Si tratta di un'azienda innovativa di prodotti per il consumo che negli anni ha cambiato le regole del gioco sia al suo interno che verso l'esterno. Del totale delle vendite del 2009, pari a 79 miliardi di dollari, 7,6 miliardi sono stati spesi per le fatture delle agenzie e le spese per i *media*. All'interno del suo gruppo di agenzie, il Publicis Groupe da solo riceve circa 900 milioni di dollari all'anno dalla P&G[31], che rappresenta circa il 15% del suo giro d'affari annuo[32]. Si può quindi capire perché la P&G possa aver avuto un impatto considerevole sulle agenzie pubblicitarie di cui si serve.

All'inizio del 2009, anche Unilever ha operato dei cambiamenti importanti nel sistema di retribuzione delle sue agenzie, sotto la guida del suo nuovo CEO, Paul Polman[33]. Nel 2008, Unilever ha speso 7,2 miliardi di dollari in totale per la pubblicità e la promozione. Alle agenzie è stato detto che il nuovo margine di profitto del 5%, invece della vecchia quota che era del 10% (con la possibilità di bonus), non sarebbe stato negoziabile[34].

Nell'opinione di Emma Cookson, della società pubblicitaria globale BBH, l'industria pubblicitaria per anni ha cercato di "avvicinarsi e, nel contempo, evitare" un cambiamento nei modi in cui essa viene retribuita, ma non ha potuto reggere a lungo su questa linea. Nel 2009 la Coca-Cola ha fatto sapere che avrebbe usato una formula di pagamento *basata sul valore* che retribuisce le agenzie in base ai risultati ottenuti piuttosto che per le spese e i costi dei media[35].

Malauguratamente, molte agenzie non hanno approvato questa modalità di remunerazione basata sulla *performance* perché le rende maggiormente responsabili. Poiché le agenzie credono di essere loro a costruire i business e i brand, nella sostanza preferirebbero separare la remunerazione dalla *performance*. Quando P&G ha deciso di implementare un sistema di compensazione basato sulle vendite, le agenzie si sono sollevate. Per ironia della sorte, ci furono persino discussioni a proposito del fatto che le vendite dipendessero in misura maggiore dal sistema di distribuzione che non dalla pubblicità. La mancanza di sistemi di misura affidabili fu a gran voce agitata come ulteriore preoccupazione rispetto al sistema proposto. P&G non ha ceduto e ha usato saggiamente i classici sistemi industriali per portare avanti le sue idee rivoluzionarie. Un buon numero di altri committenti hanno deciso di adeguarsi in fretta. Oggi molte delle principali aziende nel mondo pagano attorno al 50% delle loro spese pubblicitarie totali sulla base di parametri legati alla *performance*.

Questo modo di riferirsi all'effettiva ricezione del messaggio pubblicitario da parte della gente ha uno spiacevole effetto collaterale, che può essere meglio descritto con l'espressione "tenere una tigre per la coda". A casa, fuori casa, al lavoro, nel tempo libero, in malattia e salute, i messaggi pubblicitari vi inseguono dovunque andiate. Per molti consumatori, la pubblicità è diventata la rovina della vita moderna. I consumatori considerano la pubblicità sempre più intrusiva e cominciano ad opporvisi con forza. L'opposizione dei consumatori è andata crescendo ed in alcuni casi tanto fortemente da convincere i legislatori a mettere la pubblicità sotto controllo e talvolta addirittura al bando. Le compagnie di *telemarketing* hanno dovuto affrontare l'ira dei consumatori in un mercato dopo l'altro. I controlli sono stati imposti in molti mercati avanzati e i consumatori hanno avuto l'opportunità di tirarsi fuori mediante schemi come il *Do not Call Registry* degli Stati Uniti.

La pubblicità è alla costante ricerca di nuovi modi per parlare con i consumatori ma, sempre di più, i consumatori vogliono mettere a tacere la cacofonia o quantomeno poter ribattere. Un bellissimo esempio di questa interazione bidirezionale è il *Progetto Bubble*. Per questo progetto, pensato nel 2002, l'artista Ji Lee fece stampare 15.000 adesivi bianchi che sembravano dei fumetti

dei cartoni animati vuoti, e li attaccò sui cartelli pubblicitari in tutta New York, permettendo ai passanti di scrivervi le proprie reazioni, i propri pensieri o le proprie spiritosaggini.

Il manifesto del Progetto *Bubble* racconta come gli spazi comuni siano stati completamente coperti dalle pubblicità. Stazioni ferroviarie, strade, piazze, autobus e metropolitane ci rifilano un messaggio pubblicitario dopo un altro. Spazi che una volta erano considerati pubblici, sono ora occupati sempre di più dalle aziende per diffondere i loro messaggi. Come pubblico, siamo contemporaneamente obiettivo e vittima di questo attacco mediatico[36]. Come risultato del progetto, i consumatori hanno cominciato ad impegnarsi per reclamare i beni pubblici e hanno trasformato il monologo delle imprese in un dialogo pubblico aperto.[37]. Il progetto *Bubble* è diventato popolare e ha visto spuntare molte imitazioni in Argentina, in Italia e in altri paesi.

In altre parti del mondo, la legislazione è intervenuta per mantenere pubblici gli spazi "pubblici". Nel 2007, San Paolo (una delle più grandi città del mondo) è diventata la prima grande città al di fuori del mondo comunista a vietare quasi tutte le pubblicità all'aperto[38]. In una città con due identità in conflitto – essa è sia la capitale commerciale del Brasile che l'epicentro della violenza delle bande oltreché delle più estese baraccopoli – la *Lei Cidade Limpa* ("*Clean City Law*") di San Paolo è ormai considerata un successo inaspettato. Grazie ai contenuti di questa legge, quasi tutta la pubblicità all'aperto, compresi i cartelloni pubblicitari, gli schermi video esterni e gli annunci sugli autobus, sono stati tutti eliminati, e la dimensione delle insegne dei negozi è stata regolamentata. La legge è stata applicata con quasi 8 milioni di dollari di multe, e nonostante proteste e contestazioni, oltre il 70 per cento dei residenti della città hanno accolto con favore questa azione. In effetti, anche il capo della più grande compagnia pubblicitaria del Brasile, *Grupo ABC*, ha detto, "Penso che sia una buona legge. Si è trattato di una sfida per noi perché, ovviamente, è più facile buttare semplicemente spazzatura pubblicitaria su tutta la città"[39].

Pubblicità responsabile e *Corporation 2020*

La pubblicità riveste un'enorme importanza nel distinguere una *Corporation 1920* da una *Corporation 2020* per via del potere che essa ha di convincere le persone a consumare in modi che essi non avrebbero usato se non fossero stati allettati a farlo. Sicuramente, fare pubblicità ai combustibili fossili, trasformare i desideri in nuovi "bisogni", l'impronta ecologica dei prodotti che soddisfano queste esigenze possono e devono essere considerati con attenzione da una *Corporation 2020*. Il consumismo irresponsabile non può essere una ricetta per il benessere, ma viene spesso

sollevata l'annosa questione del "*who will bell the cat*?". La risposta di *Corporation 1920* è quella di nascondersi dietro i sistemi di credenze del fondamentalismo del libero mercato e proclamare la fede cieca nelle "forze di mercato". Tuttavia, come Jochen Zeitz (CEO *Executive Chairman* di PUMA e dello Sport & Lifestyle di PPR Group, intervistato per questo libro – vedere *www.corp2020.com*) sottolinea, "Il consumismo è stato inventato dalle aziende, quindi è nostra responsabilità cambiare il consumismo e renderlo più sostenibile ". Egli ritiene le proteste e la riluttanza dei consumatori come "scuse zoppicanti", ed è alla ricerca di soluzioni innovative per rendere i consumatori entusiasti delle opportunità offerte dal consumo responsabile che "le imprese - in particolare quelle dei prodotti di marca - devono assumere come sfide".

Questa è prevalentemente una sfida che si gioca sulla "misurazione", perché l'impronta di un prodotto nell'arco del suo ciclo di vita non è facile da misurare. Tuttavia, tale misurazione viene tentata seriamente da diverse grandi imprese. Se una società può avere un impatto netto positivo sulla società (olisticamente misurato dopo la contabilizzazione delle esternalità) attraverso la produzione di un prodotto particolarmente popolare, questa è una buona ragione da *Corporation 2020* per farlo.

Va notato che la pubblicità è anche il mezzo per informare il pubblico non solo dell'esistenza di un prodotto, ma anche dei suoi benefici e dei suoi pericoli. Gli inserzionisti di una *Corporation 2020* dovrebbero seguire i principi che sottintendono molti degli standard etici pubblicitari oggi esistenti e non dovrebbe disinformare il pubblico mostrando solo i benefici di un prodotto, ma dovrebbe, invece, comunicare anche i rischi connessi all'uso dello stesso. Tuttavia, in un contesto *Corporation 2020*, la pubblicità deve essere più responsabile per i modi in cui alimenta il consumo e per gli esiti concreti che questo consumo ha nel lungo periodo, sia nella vita dei singoli individui che nella società in generale.

Aumentare il ruolo dei consumatori e modificare gli equilibri

Il 15 marzo 1962, il Presidente John F. Kennedy tenne un discorso al Congresso equiparando i diritti del cittadino americano comune con l'interesse nazionale. Egli disse: "Se ad un consumatore vengono offerti prodotti di qualità inferiore, se i prezzi sono esorbitanti, se i farmaci non sono sicuri o sono privi di valore, se il consumatore non è in grado di scegliere con cognizione di causa, ne consegue che il suo denaro è sprecato, la sua salute e la sua sicurezza possono essere minacciate, e l'interesse nazionale ne soffre"[40]. Egli ha rivendicato quattro diritti fondamentali per i consumatori americani:

1. *Il diritto alla sicurezza* – il consumatore deve essere protetto contro la commercializzazione di merci pericolose.

2. *Il diritto di scegliere* – la concorrenza è necessaria perché i consumatori abbiano accesso a una varietà di prodotti e servizi. Se questo non è possibile in un determinato settore, la regolamentazione del governo fornirà un'adeguata qualità e servizi a prezzi equi.

3. *Il diritto all'informazione* – ai consumatori dovrebbe essere data la necessaria informazione per una scelta consapevole e una protezione contro informazioni fraudolente e fuorvianti.

4. *Il diritto di essere ascoltati* - gli interessi dei consumatori dovrebbero ricevere tutta la considerazione dovuta nella formulazione della politica del governo.

Con l'introduzione di questi diritti dei consumatori, il presidente Kennedy rispecchiò la realtà che i consumatori statunitensi erano il principale motore dell'economia, eppure, non avevano una voce affidabile né visibilità nel Congresso. Gli anni '80 e '90 hanno visto il movimento dei consumatori diffondersi in tutto il mondo. L'attivismo dei consumatori è decollato, sostenuto dalla legislazione e delle organizzazioni della società civile[41]. Anche il mondo in via di sviluppo ha visto una reviviscenza di attivismo. Molte aziende hanno capito che essere percepite come società impegnate in favore dei consumatori poteva diventare un vantaggio competitivo, e questo era il periodo in cui i "soldi indietro garantiti se non siete soddisfatti" divenne uno stratagemma classico del *marketing*. Sfortunatamente i consumatori erano sempre più confusi dalla pletora di scelte e di affermazioni e contro-affermazioni. Come fate a decidere quale prodotto è giusto per voi?

Considerate Internet e la sua capacità di ottenere informazioni attraverso tutti gli strati della società.

È affascinante vedere come "*la rete*" ha cambiato il modo in cui i consumatori reagiscono ai brand. C'è stato un cambiamento chiaro e dimostrabile negli equilibri tra imprese e consumatori. In un solo minuto 694.445 *query* di ricerca vengono lanciate solo su Google![42]. I consumatori non devono più passare attraverso la pubblicità né valutare i prodotti che usano sulla base delle dichiarazioni. Internet ha cambiato il modo in cui si selezionano i marchi, e ha fornito una piattaforma per lo scambio di notizie, di informazioni e di opinioni. Ha liberato i consumatori dall'onere della scelta basata sulle affermazioni dei produttori. Sempre più spesso, i consumatori cercano le *recensioni di altri consumatori* prima di acquistare dei prodotti. L'impatto delle opinioni da parte di altri consumatori è sentito di più quando si guarda a prodotti che sono indirizzati ai giovani, la generazione che in assoluto passa più tempo in rete e che utilizza costantemente la rete

come uno strumento di decisione. Ogni 60 secondi, 1200 e più annunci sono pubblicati su Craigslist. Queste pubblicità sono una chiara indicazione che i consumatori stanno parlando tra loro.

La velocità con cui le informazioni vengono condivise tra le persone che pensano in maniera simile è incredibile. La rete è diventata uno strumento di trasformazione – ne è testimone la "primavera araba" del 2011, che ha dimostrato la potenza della rete nel facilitare la comunicazione a tutti i livelli e su tutti i canali.

La rete ha dato potere ai consumatori e ha dato loro la possibilità di ribattere alle imprese e di concedersi qualche occasionale braccio di ferro. Uno dei migliori esempi nel recente passato è stato il dietrofront della Verizon. Verizon ha deciso di addebitare ai propri clienti una tassa di "convenienza" di 2$ su tutti i pagamenti fatti on-line e al telefono. La misura doveva entrare in vigore il 15 gennaio 2012, e fu annunciata il 29 dicembre 2011. In meno di 24 ore, grazie all'imponente reazione negativa da parte dei consumatori, Verizon ha dovuto ritirare la sua tassa[43].

Il consumatore di oggi non è disposto a fare la parte dello sprovveduto o a sopportare pubblicità ingannevoli. La possibilità di ribattere potenzia la comunicazione commerciale bidirezionale e le scelte condivise. Immaginate una situazione in cui un'azienda realizza solo la confezione e un solo prodotto di base, e che incoraggi i consumatori a decidere quale debba essere il contenuto. Questo è esattamente quello che ha fatto Apple. La gran parte delle applicazioni ("app") che sono disponibili per i *gadget* Apple sono create dagli stessi utenti o da aziende che non hanno nulla a che fare con Apple. Questo rende possibile agli utilizzatori di Apple di avere accesso ad un insieme di prodotti che non sarebbe stato possibile produrre esclusivamente all'interno dell'azienda stessa. Gli utilizzatori, al contempo, reagiscono dando contributi alle applicazioni, basandosi sulla loro esperienza personale delle applicazioni stesse. Questo tipo di collaborazione non è comune ma sempre di più le aziende manifatturiere avanzate vanno rendendosi conto del valore che possono generare raccogliendo l'intelligenza e la qualità del consumatore come creatore.

Stiamo osservando l'impatto della co-creazione sull'industria della pubblicità e non è un bel vedere. In un azione unica nel suo genere, nell'agosto del 2009, Unilever - un gigante dei prodotti di consumo - ha chiuso quella che era la sua agenzia da 16 anni, la Lowe London, e ha messo a disposizione del pubblico il suo *brand Paperami,* invitando migliaia di persone a fornire soluzioni creative piuttosto che affidarle al ristretto manipolo di persone che avrebbe lavorato sul marchio alla Lowe[44]. Un premio di $10.000 fu offerto al vincitore. A partire dall'aprile 2010, entusiasmata dal successo delle iniziativa con *Paperami*, Unilever ha messo altri 13 prodotti a disposizione del pubblico per avere suggerimenti in *crowdsourcing*[45].

Bob Garfield - giornalista, commentatore pubblicitario, e autore del libro "Lo scenario del caos" (2009) – coglie la cosa in maniera brillante quando afferma,

Lo yin e yang dei mass media e del mercato globale - che si sono sostenuti mirabilmente l'un l'altro per 400 anni - si sono ora separati. Il mondo digitale che li ha costretti a separarsi è esso stesso una meraviglia, ed ha spostato il potere dai pochi ai molti modificando i comportamenti umani, per non parlare delle economie su larga scala. La domanda per il mondo delle imprese - così come per i governi, le religioni, la scienza, la politica, le università, e qualsiasi altra istituzione che fino ad oggi ho operato dall'alto verso il basso - è cosa fare adesso[46].

Garfield ha coniato il termine "*listenomics*" (economia dell'ascolto) per descrivere la tendenza del mondo degli affari ad usare tecniche di apertura al pubblico per trovare idee per lo sviluppo di prodotti, per il marketing, per la produzione, e per molte altre attività che sono sempre tradizionalmente state controllate da dipartimenti aziendali separati. Queste aziende possono essere guardate come operatori che incoraggiano o cooptano queste forze, a seconda del punto di vista. "Listenomics" fa parte di un insieme di principi che hanno storicamente consentito a società e industrie organizzate secondo metodi tradizionali di trarre vantaggio dai cambiamenti che avrebbero potuto minacciarle.

Un mercato come quello indiano evidenzia la nuova realtà dell'epoca digitale. Si stima che ci siano 112 milioni di utilizzatori di Internet in India, benché siano solo 12 milioni quelli che hanno accesso alla banda larga[47]. Invece nel 2010, più di 35 milioni di utilizzatori hanno avuto accesso a Internet attraverso la telefonia mobile. Questo numero è destinato a crescere a più di 250 milioni entro il 2015[48]. La recente campagna realizzata in India contro la corruzione nella vita pubblica è stata supportata dalla telefonia mobile e da Internet. Sono state ricevute 20 milioni di chiamate a sostegno della lotta alla corruzione[49]. I consumatori sono cambiati. La tecnologia ha dato loro la capacità di interagire con le aziende, i servizi e le istituzioni. Lo *smartphone* sta cambiando il mondo come lo conoscevamo, un utente alla volta.

Le aziende devono imparare che quello che una volta era il consumatore bersaglio non è più disponibile ad essere un recipiente passivo della comunicazione. Essa deve prestare attenzione non soltanto alla pubblicità aziendale per un prodotto, ma anche alle diverse opinioni dei consumatori, e dare essa stessa un contributo in questa direzione. Il consumatore di oggi crea la pubblicità - positiva o negativa. "Listenomics" sta cambiando il modo in cui i consumatori recepiscono i messaggi, ed è ormai tempo che le aziende capiscano bene a fondo questa nuova dinamica. Entrambi i flussi della comunicazione sono importanti – ed è questo il cambiamento fondamentale. Questo qualcosa va completamente contro la tradizione dell'industria pubblicitaria, che si è abituata

per un tempo molto lungo ad essere usata per una comunicazione unidirezionale. È forse possibile che sia venuto il tempo che siano le aziende a doversi proteggere dai consumatori?

Ricette per accelerare il cambiamento

Questo libro sviluppa l'idea che i cambiamenti nella pubblicità debbano venire dall'interno - attraverso il cambiamento degli equilibri di potere tra consumatori e produttori. Tuttavia, si tratta di un processo evolutivo e richiederà tempo - probabilmente parecchi decenni. Ma che cosa si può fare nel prossimo decennio, fino al 2020, considerata l'urgenza di riformare il mondo delle imprese? Questa sezione sviluppa una serie di ricette raccomandate per questo cambiamento: due principi e quattro strategie.

Il primo principio della pubblicità è che sia basata sull'equità, cosa che va al di là di qualsiasi autoregolazione o standard gestionale d'industria, e cioè che i pubblicitari aziendali trattino tutti i consumatori come eguali senza guardare a quale sia il mercato di cui essi fanno parte, sviluppato o in via di sviluppo. Dal momento che i paesi in via di sviluppo stanno crescendo diventando dei mercati emergenti nei quali molte aziende multinazionali trovano opportunità di crescita, le industrie più arretrate e i relativi standard gestionali generalmente si traducono in maggiori opportunità di modellare i comportamenti dei consumatori in modi che non sono considerati responsabili nei mercati più sviluppati. La vicenda della vendita del *baby milk food* in Africa è un esempio da raccontare. Fare pubblicità responsabile significa non sfruttare queste "opportunità".

In secondo luogo, come per altri aspetti di una *Corporation 2020*, la trasparenza e l'apertura sono parimenti principi chiave della pubblicità. Una solida pratica di apertura in materia di pubblicità può migliorare il confronto tra le strutture delle aziende e spingerle ad essere più responsabili. Un Rapporto annuale sulla pubblicità responsabile metterebbe in luce quali principali standard industriali siano stati utilizzati, fornirebbe un luogo in cui scambiare i nuovi principi aziendali creati per una pubblicità responsabile, e ancora più importante, sarebbe un veicolo per le aziende per differenziarsi dai, e per essere migliori dei, loro competitori. Formalizzare questa pratica aiuta a renderla una priorità. Idealmente, questo dovrebbe essere pubblicato come una dichiarazione trasparente di *policy* nei rapporti annuali delle imprese, benché, come ognuno può ben vedere le compagnie forse preferirebbero evitare questo passaggio ripiegando sui loro Rapporti di *Corporate Social Responsibility* - CSR.

Parallelamente a questi due principi, usare l'informazione per guidare cambiamenti nei comportamenti - questa volta dal lato dei consumatori - è ugualmente importante per la pubblicità delle *Corporation 2020*. Gli inserzionisti possono servirsi delle loro ben organizzate strutture per una comunicazione che dia informazioni aggiuntive ai consumatori, orientandoli a prendere decisioni di consumo più responsabili.

1. ***Dichiarare la durata su ciascun prodotto e in tutte le pubblicità.*** Questa tattica ha la capacità di ridurre il sovraconsumo inutile da parte delle persone che non sfruttano pienamente il potenziale dei prodotti. Spingerebbe le persone a domandarsi se effettivamente hanno bisogno di una nuova versione di un oggetto o se hanno bisogno di comperare un oggetto che abbia innanzitutto la caratteristica di durare poco. Fornendo in maniera diretta ai consumatori queste informazioni, le aziende sono spinte a competere anche sulla durata dei loro prodotti - proprietà che spinge consumatori a pensare che quelli che durano di più sono i migliori.
2. ***Dichiarare i paesi di origine di tutti prodotti in tutte le pubblicità***. Su ciascun prodotto dovrebbe esserci una semplice etichetta che documenti tutti i paesi in cui è prodotta ciascuna componente del prodotto finale. I consumatori dovrebbero poter capire da questa semplice etichetta quanto globale sia l'impronta ha quel tipo di prodotto, e mentre questo semplifica di molto un'analisi più sistematica del ciclo di vita dell'intero processo di produzione, la sua semplicità è ciò che la rende efficace nel consentire alle persone di evitare prodotti che sono troppo "globali" nella propria natura e che contengono troppe miglia aeree nel proprio assemblaggio.
3. ***Dichiarare sullo stesso prodotto qual è il modo per smaltirlo***. Una dei trend più recenti della sostenibilità sono i programmi per il ritiro dei prodotti. Costruendo sul loro valore, i pubblicitari devono comunicare come smaltire un prodotto mentre lo stanno pubblicizzando, in modo che i consumatori comprendano il valore dei residui o dei rifiuti generati dal prodotto che stanno comprando, e le responsabilità che essi hanno nel suo corretto smaltimento. Questo tipo di iniziative sostanzialmente porta in superficie costi che prima erano addirittura ignorati, ed incoraggiano le aziende a disporre in maniera più efficace il ritiro dei loro prodotti a fine vita.
4. ***Impegnarsi volontariamente in una "donazione del 10% del costo totale della pubblicità" a favore dei paesi in via di sviluppo***. Questa raccomandazione per i pubblicitari delle *Corporation 2020* si riferisce specificamente al mondo in via di sviluppo, nel quale la crescita esponenziale dei consumatori segnala livelli inediti di

potenziale di mercato per le aziende multinazionali. Per compensare l'"impronta" dell'espansione nelle economie locali, gli inserzionisti potrebbero supportare i progetti di sostenibilità locale attraverso un impegno del 10% della "spesa per la pubblicità trasformata in un impegno di spesa per lo sviluppo". Analogamente all'iniziativa dell'"1% per il pianeta" che molte aziende hanno adottato negli ultimi anni, questo 10% per lo sviluppo utilizzerebbe unicamente i soldi spesi per la pubblicità. Il beneficio di una percentuale come questa è che le compagnie potrebbero essere incentivate a spendere meno nella pubblicità, cosa che in alcuni casi potrebbe ridurre consumi. Più importante ancora, però, è che si tratta di un'azione che ci riporta al concetto di "Pubblicità responsabile" dando agli inserzionisti un'altra opportunità per mostrare come essi stiano operando come aziende e cittadini responsabili.

Dove fare pubblicità

Nell'agosto del 2011, Gallup ha intervistato 1000 cittadini americani dai diciott'anni in su per mettere a confronto le loro opinioni su 25 aziende diverse. Gli interrogati potevano dare tre tipi diversi di risposta: positiva, negativa, o indifferente. Furono coinvolte in questa ricerca anche le imprese di pubblicità e di *public relations*, e i risultati furono sorprendenti: il 37% degli interrogati aveva un'opinione negativa delle aziende pubblicitarie, a paragone dell'industria dei computer di cui solo il 10% risultava avere un'opinione negativa[50].

Una nota di stampa della Gallup dell'inizio del dicembre del 2011 mostrò che solo l'11% di quelle persone interrogate classificavano a un livello alto l'onestà e la moralità dei professionisti della pubblicità. L'industria pubblicitaria è schiacciata tra gli agenti di cambio al 12% e i venditori televisivi all'8%. I commercialisti, per confronto, erano classificati al 43%![51]

È piuttosto spiacevole che i professionisti della pubblicità siano essi stessi profondamente critici nei confronti delle aziende, e a buona ragione. David Ogilvy ha detto, "la pubblicità è un affare di parole, ma le agenzie pubblicitarie sono infestate da uomini e donne che non sanno scrivere. Non sanno scrivere pubblicità, e non sanno scrivere piani. Essi sono senza speranza come i sordomuti nella platea operistica del Metropolitan"[52].

L'industria della pubblicità si è interrogata a lungo, con due *driver* principali, passione e profitto, in egual misura. Quando gli affari vanno molto bene, le motivazioni del profitto prendono

il sopravvento, e la passione viene lasciata alle spalle come un di più. La psicologia dell'animale pubblicitario è che lui o lei sanno tutto di tutto. Questo in parte alimentato dalla natura propria dell'industria. La gente che lavora la pubblicità si suppone che non conosca non solo gli affari che gli vengono commissionati ma anche quelli dei clienti. Un'agenzia pubblicitaria generalmente ha appena 30 giorni per costruire una campagna per un prodotto di cui prima non si sapeva niente! Questo crea un pesante senso di superiorità. Questo è controbilanciato da un pesante senso di insicurezza sofferto dalle aziende, grazie al fatto che circa il 90% delle idee dei "creativi" si dimostra del tutto inutile. Spesso gli incarichi pubblicitari si muovono da un'agenzia all'altra quando si muove il team che sta governando il business. L'insoddisfazione dei clienti rispetto alle loro agenzie è alta da sempre. È diventata pratica comune per i settori commerciali rivedere le relazioni tra l'azienda e le agenzie ogni due anni. Gli affari cambiano quando la gente cambia e più spesso che in altri casi ci si trova sul punto di dover fare i conti. Il risultato è che gran parte della gente che lavora nella pubblicità ha una vita schizofrenica. Si tratta in parte di un meccanismo di difesa che nasce dall'insicurezza causata dal fatto che molte delle loro idee vengono respinte. D'altra parte, dal momento che pensano di essere al top dello stile e della tecnica, nel mondo della pubblicità abbondano le ipertrofie dell'ego, e la loro presunzione si vede nei risultati.

La pubblicità può, ed in effetti riesce a modificare le abitudini e le opinioni. Ha la capacità di cambiare il comportamento umano ed è stata usata come strumento di ingegneria sociale. Riconoscendo questo fatto, David Ogilvy ha detto, "La pubblicità politica deve essere fermata. L'unica pubblicità realmente disonesta che è rimasta. È totalmente disonesta"[53].

È la potenza della pubblicità che bisogna che sia riscoperta dei suoi praticanti in ciò che Bill Bernbach chiama l'arte della persuasione. Sfortunatamente, molti praticanti di quest'arte guardano alla pubblicità come serva delle aziende. Persegue e mette in pratica le visioni dell'azienda, crea domanda, gestisce il *brand value*, costruisce immagini, facilita il coinvolgimento e l'impegno dei consumatori - ma tutto questo al servizio dell'azienda, senza riguardo all'impatto sulla società o sui consumatori stessi. La pubblicità è largamente agnostica - perfino amorale se necessario - nello svolgimento dei propri compiti, come vediamo da innumerevoli esempi, il principale dei quali sono il tabacco e la formula per l'infanzia. Come il lungo braccio di un grande organismo, il cui cervello sta nell'azienda, la pubblicità ha bisogno di riflettere i punti di vista e gli obiettivi dell'azienda. Ma questo modello si è spezzato e occorre ricostruirlo.

La realtà del mondo di oggi è quella della co-creazione, della comproprietà, e della collaborazione. I media non si limitano più a trasferire semplicemente messaggi ai consumatori. I consumatori hanno cominciato a creare i loro propri messaggi e i loro propri contenuti. Uno degli

sviluppi recenti più affascinanti è stata la capacità dei consumatori di tagliare corto con l'influenza dei messaggi, sia che provengano dalla televisione, con i videoregistratori, sia della rete, con il blocco dei *pop-up*, o infine dalla cartellonistica attraverso l'attivismo dei consumatori. Queste reazioni sono destinate a crescere ancora man mano che i consumatori vengono bombardati sempre di più. Un cittadino americano è sottoposto ad oltre 3000 *spot pubblicitari* al giorno[54]. Non c'è da stupirsi che i consumatori vogliano bloccare questo flusso di messaggi irrilevanti. Invece di continuare a bombardare la gente con gli spot, l'industria della pubblicità ha l'opportunità di reinventarsi e di reinventare la propria attività e tornare alle persone per avere nuova ispirazione.

In breve, si arriva a questa conclusione: la pubblicità non è molto cambiata negli ultimi 100 anni; perché dovrebbe cambiare adesso? Perché se non cambia, sarà testimone della propria estinzione – questo è il perché.

La *lobby* del tabacco non ha mai pensato che sarebbe venuto il giorno in cui il fumo sarebbe stato bandito dai luoghi pubblici ed anche dalle strade. I produttori del cibo per bambini non avevano mai pensato di dover fronteggiare controlli disposti contro di loro dalla legge. I produttori di latte in tutti gli Stati non avevano mai pensato che Walmart avrebbe smesso di comprare il latte prodotto dalle mucche che sono state tirate su con gli ormoni. Le agenzie pubblicitarie che lavoravano per la P&G non avrebbero mai immaginato che la P&G avrebbero chiesto loro di rendicontare sulla propria impronta carbonica e di usare quest'ultima come metro per valutare la qualità della *performance*.

L'industria della pubblicità è matura. È tempo per lei di liberarsi dalla *Corporation 1920*. Nascondersi sotto le ali protettrici delle *Corporations 1920* è stato certamente un fatto naturale, ma le *Corporations 1920* non hanno ali protettrici. Il tempo di liberarsi è arrivato - perché i consumatori e i *social media* hanno dato forma ad un nuovo tipo di pubblicità.

"La curiosità in tutti gli aspetti della vita, io penso, è ancora il segreto più grande della creatività" ha detto Leo Burnett, l'uomo che ha creato molte delle icone pubblicitarie che tutti conosciamo: il *Jolly Green Giant*, il *Marlboro Man*, il *Pillsbury* Doughboy e Tony e la tigre[55]. È ora che l'industria pubblicitaria cominci ad essere curiosa del suo proprio futuro.

Capitolo 7 - Limitare l'indebitamento

Se ti devo una sterlina, io ho un problema; ma se ti devo un milione di sterline, il problema è il tuo

John Maynard Keynes

L'avvento della responsabilità limitata è stato un fattore chiave del successo delle aziende e dello stesso sviluppo economico, in quanto ha permesso agli imprenditori ed ai loro finanziatori di provare nuove idee di *business* senza caricarsi di illimitati rischi finanziari[1]. La sola responsabilità limitata, tuttavia, non avrebbe alimentato l'ultimo secolo e mezzo di progresso economico, se non fosse per la possibilità di indebitamento che è stata assicurata in modo competitivo alle aziende da un settore finanziario sempre più pervasivo e sofisticato.

Naturalmente, il ricorso all'indebitamento ha innescato gli ultimi quattro principali episodi di crisi economiche nel mondo, tra cui la crisi del debito latino-americana, la crisi del risparmio e dei prestiti negli Stati Uniti, la crisi del debito asiatica e la recente crisi finanziaria globale originata dal settore della casa. È anche servito a moltiplicare l'egemonia dell'"*economia brown*" e ad aumentare la vulnerabilità delle economie alle bolle speculative[2]. Usato in modo saggio, l'indebitamento può attenuare i rischi e sostenere una crescita stabile delle imprese e delle economie. Usato in modo sbagliato, il debito può sovraesporre le aziende al rischio di *default* e creare o amplificare le perdite per gli *stakeholder* aziendali, ed inoltre può dar luogo a rischi sistemici e costi per l'intera società.

Questo capitolo analizza i rischi connessi e l'attuale quadro di gestione dell'indebitamento, e i modi in cui possibile migliorare l'uso aziendale del debito al fine di ridurre i rischi sistemici. Le questioni principali affrontate sono: l'uso senza regole della leva finanziaria è stato causa di fallimenti sistemici? L'indebitamento può essere controllato con una migliore regolamentazione, e se è così, le regole devono riguardare le banche o anche le altre aziende? Posto che la limitazione dell'indebitamento è una norma generale per il settore privato, vale essa anche per il settore pubblico e per le aziende considerate "troppo grandi per fallire", nonostante il loro ricorso *de facto* al denaro pubblico? Potrebbe la regolazione finanziaria ridurre il rischio sistemico e armonizzare meglio gli interessi aziendali con quelli della società? Allo stato attuale, molti governanti preferiscono tenersi ben lontani dall'affrontare questi interrogativi e le sfide ad essi correlate,

lasciando gli interessi della società in balia della "*mano invisibile*" del mercato. In altre parole, si lascia alla scelta degli investitori di determinare la quantità appropriata del credito, ed ai gestori dei fondi di investimento l'improbabile ruolo di coscienziosi custodi degli interessi della società. I mercati senza regole non sono certo stati pensati per risolvere i problemi sociali, ma le risposte delle imprese (e talvolta anche le risposte dei regolatori) sembrano piuttosto far pensare che sia vero il contrario.

Le regole in materia di consistenza patrimoniale attualmente si applicano solo alle banche e agli istituti finanziari, dopo la abbuffata globale della *deregulation* degli ultimi decenni che ha indebolito l'ultima già debole linea di difesa. Le grandi imprese sono in grado di assumere atteggiamenti aggressivi su tutti i tipi di rischio, dalle materie prime necessarie per le loro attività, agli azzardi dei derivati strutturati ai limiti e anche oltre il perimetro del loro modello di *business*, grazie ai mercati liberi e alla pronta disponibilità del credito da parte delle banche. Tuttavia, due misure possono essere adottate per migliorare il ricorso al credito da parte delle imprese. In primo luogo, siamo in grado di riconsiderare e riformare i quadri regolamentari del settore finanziario per monitorare meglio il rischio sistemico e meglio controllare i livelli di esposizione debitoria. In secondo luogo, possiamo studiare opzioni regolamentari per le aziende non bancarie che comprendono ragionevoli limitazioni per le imprese che hanno una esposizione finanziaria consistente. Qualsiasi impresa (sia essa una banca, un erogatore di mutui, un assicuratore o un produttore di auto), che sia considerata "*troppo grande per fallire*", mette in effetti a rischio il denaro pubblico e, per questo privilegio, si pretende che debba almeno mettere da parte un po' del proprio capitale per proteggersi dai *default* inattesi. L'adozione di queste due misure potrà inoltre favorire una gestione più efficiente dei capitali d'impresa e ridurre l'esposizione dell'economia di mercato all'esplosione delle bolle speculative.

Benefici, rischi e costi della leva finanziaria

Siamo in grado di definire la leva finanziaria, in generale, come un qualsiasi meccanismo basato su un contratto attraverso il quale un soggetto si mette in grado di svolgere attività *utilizzando fondi messi a disposizione da altri o comunque mettendo a rischio un minore importo del proprio capitale*. Per un'azienda media, ottenere credito significa contrarre mutui, emettere obbligazioni e fare acquisti in *leasing*. Tuttavia, meccanismi più sofisticati di finanziamento tra cui le operazioni bancarie di pronti contro termine, l'emissione di polizze o garanzie assicurative e il ricorso ad operazioni che utilizzano derivati strutturati. Tutte queste attività amplificano

notevolmente le potenzialità del patrimonio di un'azienda. Il rovescio della medaglia dell'indebitamento è che aumenta la portata del rischio e la dimensione potenziale delle perdite, perché il finanziatore di solito pretende misure di sicurezza o si garantisce la priorità nelle richieste di liquidazioni patrimoniali susseguenti ad un *default* (a volte indicata come "*seniority*" della richiesta), quando le cose vanno male davvero.

L'indebitamento permette ad una azienda di effettuare investimenti o sostenere spese che non sarebbe stata altrimenti in grado di effettuare, contando solo sulle proprie disponibilità. Oltre al vantaggio generale che consente alle aziende di utilizzare risorse al di là del capitale sottoscritto e delle riserve accumulate, l'indebitamento ha alcuni ulteriori effetti positivi: aumenta il potere d'acquisto dei consumatori[3]; permette alle aziende di intraprendere progetti che altrimenti non sarebbero state in grado di cominciare; aiuta le aziende ad accrescere la scala delle operazioni al fine di ridurre i costi di produzione; e alimenta l'espansione economica attraverso l'aumento collettivo dei consumi che ha innescato. Dal punto di vista di un investitore, strumenti di indebitamento "*plain vanilla*" (obbligazioni e lettere di credito - cioè forme relativamente semplici di indebitamento) forniscono anche opportunità di investimento a minor rischio rispetto all'uso diretto del patrimonio aziendale, e così il ricorso all'indebitamento contribuisce anche alla diversificazione degli investimenti.

Tuttavia, nonostante i vantaggi sopra descritti, l'uso di alti livelli di indebitamento produce anche esternalità negative a carico dei soggetti che non hanno avuto parte in una determinata transazione, quando un fallimento imprenditoriale o un possibile *default* rendono impossibile la restituzione del debito. I dipendenti perdono il posto di lavoro, i fornitori non vengono pagati, i venditori perdono gli assortimenti e corrono essi pure seri rischi di *default*, i governi perdono entrate, le altre imprese soffrono gli effetti della ridotta attività economica e anche gli operatori stranieri sono danneggiati attraverso il commercio. Ben Bernanke, attuale presidente della *Federal Reserve* statunitense, ha osservato che "le decisioni delle aziende in fatto di indebitamento creano esternalità a livello sia microeconomico che macroeconomico" che non vengono prese in considerazione nelle decisioni dei manager delle aziende private[4]. Il fallimento di Enron, per esempio, ha avuto molto a che fare con il suo eccessivo ricorso alla leva finanziaria.

Enron è stata originata nel 1985 dalla fusione di diverse società di produzione, trasmissione e marketing del gas naturale. Enron si indebitò pesantemente al fine di finanziare la fusione, nonostante il fatto che la *deregulation* e la maggiore concorrenza nei mercati stava già mettendo pressione sull'azienda[5]. Sotto la guida del CEO Kenneth Lay e del dirigente Jeffrey Skilling, Enron ha sviluppato un ampio mercato dell'energia tra la fine degli anni '80 e il 1990, che è diventato una piattaforma per la penetrazione della Enron in nuove aree commerciali. Spinta da una aspra

competizione interna, da un'attenzione esclusiva ai profitti e dalle elevate aspettative di Wall Street, dirigenti e manager della Enron hanno perseguito investimenti rischiosi con un forte indebitamento, al fine di far crescere il loro fatturato e i loro profitti senza tener conto della sostenibilità a lungo termine di questi programmi. Al fine di mantenere basso il livello di indebitamento dichiarato e nascondere le passività e le perdite potenziali, i dirigenti della Enron hanno fatto ricorso ad "artifici speciali", che non venivano dichiarati nei bilanci societari e di cui poco è stato reso noto - al fine di dissimulare molte di queste iniziative e di questi contratti[6]. Dato che l'azienda si andava indebitando segretamente, non poteva essere assoggettata alle regole della copertura patrimoniale e, anche grazie alle sue torbide pratiche contabili, crebbe fino a diventare la settima più grande società nella classifica di *Fortune 500*[7], con ricavi totali in aumento da 31 miliardi nel 1998 a 101 miliardi di dollari nel 2000[8]. Nel corso del 2001, la truffa dell'indebitamento di Enron viene scoperta quando gli analisti cominciano ad essere scettici sulla mancanza di trasparenza della società. Skilling, a quel tempo Amministratore delegato della Enron, si dimise improvvisamente nel mese di agosto; la società annunciò una significativa perdita trimestrale nel mese di ottobre; e la SEC avviò indagini sulle pratiche contabili della Enron. Enron ridefinì nel mese di novembre i suoi risultati finanziari dell'anno precedente, riducendo il proprio fatturato di 591 milioni di dollari e caricandosi di altri 628 milioni dollari di passività rispetto al 31 dicembre 2000. Nel dicembre 2001, alla fine, presentò istanza di fallimento[9]. Le malversazioni della Enron hanno finito per costare ai dipendenti più di 19.000 posti di lavoro perduti, e a molti creditori la perdita di una significativa parte dei loro crediti, dato le richieste di risarcimento sarebbero state probabilmente accolte per non più di un quinto degli importi dovuti[10]. Molti azionisti hanno perso gran parte dei loro investimenti, con il crollo delle azioni della Enron da un massimo che superava di poco i 90 dollari nel 2000 a meno di 1 dollaro a dicembre 2001[11]. Con il 62 per cento del patrimonio di proprietà dei 401.000 dipendenti sotto forma di fondi pensione investiti in azioni Enron a fine anno 2000, e con il divieto agli stessi dipendenti di vendere le loro quote azionarie del piano pensioni della Enron a fine 2001 durante la caduta dei prezzi del titolo, molti dipendenti hanno perso i loro accantonamenti pensionistici. Gli effetti degli azzardi finanziari della Enron si sono propagati a tutta l'economia, con l'aumento dei prezzi dell'energia a causa della ridotta offerta commerciale, e la sospensione dei progetti di sviluppo di nuove centrali a causa dei problemi di trasparenza e dell'aumento del costo del credito[12]. Enron è un caso di studio non solo dei comportamenti spericolati e fraudolenti, ma anche della esternalizzazione dei danni che un esasperato ricorso all'indebitamento può infliggere alla società.

Poiché l'indebitamento consente alle aziende di far crescere i propri bilanci significativamente al di là dei limiti della loro capacità di raccogliere capitale, si facilita anche la crescita di aziende di una dimensione che può essere considerata *"troppo grande*

per fallire (TBTF)". Tra i fattori che contribuiscono allo stato di TBTF ci sono le dimensioni, le interrelazioni e il grado di visibilità pubblica[13]. Un'azienda TBTF di solito è una banca o un altro istituto finanziario che gli amministratori federali decidono senza alcun criterio essere troppo importanti per fallire, senza che il governo federale intervenga per proteggere i suoi creditori e per allontanare gli effetti di destabilizzazione sul sistema finanziario e sull'economia in generale. Tuttavia, in pratica, un'azienda di qualsiasi settore può crescere fino a diventare TBTF. Il seguente è solo un piccolo campione di aziende che hanno ricevuto il sostegno TBTF o salvataggi da parte del governo degli Stati Uniti: Fannie Mae, Freddie Mac, AIG, Chrysler, General Motors, Citigroup, Bank of America, Goldman Sachs, Bear Stearns, la maggior parte delle linee aeree (nel 2001), Long-Term Capital Management, Lockheed Corporation, e Penn Central Ferrovie. Oltre che determinare un aumento del rischio sistemico per l'economia, lo stato implicito di TBTF di molte grandi aziende apre anche un problema di azzardo morale, perché i dirigenti di tali istituzioni si sentono autorizzati ad assumere rischi per indebitamento se sanno che, nello scenario peggiore, le perdite saranno socializzate. Inoltre, l'aspettativa di salvataggi governativi per un'azienda TBTF potrebbe effettivamente abbassare il costo del credito, incoraggiando ulteriormente i comportamenti a rischio. L'alto indebitamento è un fattore abilitante dello stato di TBTF.

L'eccessivo ricorso all'indebitamento alimenta le distorsioni del mercato che portano alle bolle speculative, gonfiando il consumo di beni e servizi quando la domanda è in forte aumento. L'accesso a questo credito apparentemente a "buon mercato" può portare inizialmente alle stelle i prezzi delle risorse, ma alla fine il mercato si regola, spesso innescando una correzione brusca o, peggio, una recessione a livello dell'intera economia. Ricerche del *McKinsey Global Institute* suggeriscono che l'aumento dell'indebitamento è un buon indicatore per la previsione delle bolle speculative, e a ragion veduta[14]. *McKinsey* riferisce che in genere lunghi periodi di sobrietà finanziaria fanno seguito alle crisi finanziarie, che di solito esercitano un freno sulla ripresa economica. Un altro studio della *McKinsey* ha scoperto che il recupero dei livelli di occupazione negli Stati Uniti dopo le recessioni sta diventando sempre più lento: 15 mesi per il 1990, 39 mesi per il 2001, e, in previsione, 60 mesi per il 2008[15]. In altre parole, il costo sociale delle bolle speculative (e del debito che le ha alimentate) è sempre crescente in termini di tempo necessario al mercato del lavoro per riassorbirle.

Crisi ed indebitamento sono abituali compagni di letto

L'indebitamento ha rappresentato, quanto meno, un amplificatore delle crisi finanziarie ed economiche in tutto il mondo e, in ultima analisi, una forza primaria di spinta dietro alcune di loro. La capacità dell'indebitamento di trasformare la stabilità economica in rovina dei soggetti che lo perseguono in eccesso è stata dimostrata più e più volte da imprese, governi sovrani e altri soggetti. Molte delle crisi finanziarie, e delle conseguenti recessioni economiche, sono state attivate - o i suoi effetti sono stati significativamente peggiorati - dalle politiche di indebitamento. Questo quadro include tutte le ultime quattro grandi crisi finanziarie in tutto il mondo, quella che è stata la crisi del debito in America Latina (causata dall'eccessivo ricorso alle emissioni obbligazionarie di stato per cercare di galleggiare sul *deficit* della bilancia dei pagamenti causate dallo *shock* petrolifero del 1970); la crisi del risparmio e dei prestiti negli Stati Uniti (innescata da prestiti malsani e sovradimensionati e dalla scarsa supervisione delle banche d'investimento e di credito); la crisi valutaria asiatica (risultante dall'indiscriminato e rischioso indebitamento del settore privato in Asia); e la cosiddetta *Grande Recessione* del 2008 (una bolla speculativa dei prezzi immobiliari messa in moto dagli istituti erogatori di mutui ipotecari con l'assunzione di rischi sconsiderati e ulteriormente amplificati dall'elevata scopertura degli strumenti finanziari). In tutti questi casi l'indebitamento ha svolto un ruolo centrale nella crisi contribuendo a bolle speculative che poi scoppiavano e nel prolungare gli impatti della recessione come effetto del processo di recupero delle esposizioni finanziarie[16].

Il "*Decennio perduto*" dell'America Latina degli anni 1980 è stato l'effetto amplificato dell'indebitamento, in quel caso non delle multinazionali, ma di governi sovrani. Il carico del debito latino-americano è cresciuto significativamente con l'apprezzamento del dollaro USA e con i tassi di interesse saliti alle stelle, portando a maggiore indebitamento solo per pagare gli interessi, un problema comune creato dal debito eccessivo. Le banche, alla caccia del profitto, continuavano a concedere prestiti nonostante gli avvertimenti degli esperti e delle autorità di regolamentazione. Lungo il percorso della crisi, le norme che avrebbero impedito alle banche di superare determinati livelli di rischio con i prestiti sovrani esteri, sono state riscritte con ancor maggiore flessibilità per favorire le pratiche correnti di erogazione dei prestiti[17]. Il Messico mandò in *default* le sue obbligazioni nel 1982 e molti altri paesi latino-americani, a giudicare dalle scritte sui muri, diedero l'assalto alle banche per ristrutturare i loro debiti. Complessivamente, 27 paesi indebitati per 239 miliardi di dollari, hanno tentato di riprogrammare i loro debiti. Le banche hanno subito perdite significative, ma con l'aiuto dei governi sono state ricapitalizzate entro quel decennio. L'idea di "*troppo grande per fallire*", nata come scelta politica nei primi anni 1980 nel corso del dibattito sull'imminente collasso della *Continental Illinois* – ha sviluppato radici più profonde in risposta alla crisi del debito latino-americano.

La crisi del risparmio e del prestito (S&L) negli Stati Uniti è stata anche provocata da pratiche creditizie sbagliate ed eccessive, accoppiate con un lassismo della supervisione normativa e con l'esenzione dalle norme bancarie più rigorose. Gli istituti S&L erano piccole, innocue banche di proprietà dei depositanti, che raccoglievano depositi e corrispondevano mutui per la casa a basso costo ai propri soci. Tuttavia, con i tassi di interesse elevati degli anni '70 e dei primi anni 1980, i correntisti cominciarono a ritirare i loro fondi. La combinazione dell'aumento dei tassi di interesse e del disallineamento crescente e prolungato tra depositi e prestiti, ha determinato ingenti perdite per l'industria, con il fallimento di molte S&L nei primi anni '80[18]. I regolatori e i legislatori sono stati messi sotto pressione per mantenere vivo il settore industriale e per migliorare la sua redditività, ragione per cui alle S&L sono stati gradualmente dati i poteri di investire in una serie crescente di prodotti finanziari e di abbassare i requisiti patrimoniali. La legislazione promossa dall'amministrazione Reagan nel 1980 ha eliminato i limiti di legge sul rapporto tra indebitamento e patrimonio, permettendo così investimenti in mutui, in prestiti commerciali ed ai consumatori e nel *leasing*. Alcuni ordinamenti statali, cercando di competere con gli standard federali in una corsa regolamentare verso il basso, permisero alle S&L di investire il cento per cento dei loro depositi in ogni tipo di impresa. Le S&L furono così incoraggiate a crescere in dimensione e fu dilazionata la chiusura a seguito di episodi di indebitamento estremo, intrapresi nella falsa speranza che raddoppiando gli azzardi sarebbe stato consentito loro di recuperare le perdite precedenti. È stata la classica "*rovina del giocatore*", ironicamente aiutato e spalleggiato dal rilassamento normativo che ha spinto a maggiori rischi, piuttosto che a ridurli. Il costo finale del salvataggio dai fallimenti delle S&L è stato stimato in 153 miliardi dollari, dei quali 124 miliardi dollari pagati dai contribuenti federali[19].

La crisi del debito in Asia fornisce ancora un altro caso di studio dei pericolosi effetti dell'indebitamento senza regole. Le bolle di sovrapproduzione degli anni 90s in Asia sono state create dal "*denaro caldo*" che è stato riversato nelle economie delle "*Tigri Asiatiche*" e poi utilizzato per sostenere la crescita del debito dei privati. Spesso questi debiti privati sono stati effettivamente sostenuti dalle garanzie implicite dei governi sovrani, creando un ulteriore tipo di azzardo morale[20]. In assenza di sostanza e di liquidità in denaro e di mercati del credito, le imprese e le banche locali contraevano prestiti a basso costo in dollari USA, soprattutto facendo conto sulla stabilità monetaria della valuta americana. Nel periodo 1991-1997, i tassi di crescita media del credito bancario in Malesia, Indonesia, Tailandia e Filippine erano paria al 25% all'anno. L'accumulazione delle sofferenze e il crollo delle società finanziarie in Tailandia ha portato dapprima a uno *shock* patrimoniale in Tailandia, e poi un effetto di fibrillazione che ha portato gli investitori a perdere fiducia e a ritirare gli investimenti, alimentando la speculazione valutaria, i

deprezzamenti e una spirale negativa che ha buttato spiacevolmente a terra queste economie per anni.

E alla fine, l'indebitamento è stato il nocciolo della più grande crisi finanziaria dei nostri tempi, che ha dato inizio alla cosiddetta Grande Recessione del 2008, il più serio tra i default economici a partire dalla Grande Depressione del 1929. La crisi finanziaria del 2008 può essere seguita fin dal suo insorgere con la formazione e il collasso di una bolla speculativa dei prezzi delle case, che fu sostanzialmente determinata dalla tendenza ad accollarsi rischi da parte delle società che gestivano i mutui. Questa tendenza fu amplificata da strumenti finanziari costruiti su forti indebitamenti, come le azioni sostenute dai mutui edilizi, le obbligazioni sostenute da debiti, e gli scambi di crediti inesigibili. I bassi tassi di interesse, il credito facile e disponibile, e le regole di manica larga furono alcuni dei fattori chiave che causarono la bolla speculativa[21]. Gli avvertimenti da parte degli analisti di tenere sotto controllo il debito o di dare una regola mercato nella fase in cui la bolla venne creata, furono sfortunatamente ignorati. Istituti impegnati nel mercato dei mutui (Fannie Mae, Freddie Mac) crebbero al punto tale che gli valse la qualifica di troppo grandi per fallire. Una volta pesantemente indebitati, i proprietari di case cominciarono a non pagare più le rate e si trovarono sempre più spesso a dover fronteggiare le procedure di esproprio, e la bolla dei prezzi nel mercato dell'edilizia cominciò a sgonfiarsi ed a disfarsi. Allorché i mancati pagamenti cominciarono a colpire il sistema degli strumenti finanziari che il settore del credito aveva creato, svalutazioni e perdite hanno cominciato ad accumularsi e molto presto a destabilizzare l'intero sistema finanziario. I mercati del credito vennero posti sotto sequestro.

Quello che era partito come un problema di finanziamenti per l'acquisto delle case divenne rapidamente un grosso problema. Il prodotto interno lordo reale cominciò a scendere in maniera significativa, seguirono perdite di posti di lavoro e negli Stati Uniti, in ottobre 2008, il governo fu costretto a far passare un provvedimento di settecento miliardi di dollari, per i salvataggi e le protezioni di aziende da esso ritenute " troppo grandi per fallire". Un ulteriore pacchetto di stimolo di 787 miliardi di dollari fu messo in campo per cercare di fermare l'avvitamento verso il basso dell'economia, e fu già da allora predisposto un supporto ancora maggiore. Nonostante tutto questo, al tempo in cui stiamo scrivendo (il 2012), non abbiamo traccia di un recupero economico e la quota di disoccupazione ancora si aggira attorno al 9% - cosa che illustra ancora una volta che il costo sociale delle crisi alimentate dall'indebitamento cade pesantemente e per lungo tempo sulle spalle di terze parti che non sono state quelle che hanno causato problemi. Come abbiamo già messo in evidenza[22], a mettere in scena la crisi del 2008 è stato un settore finanziario sempre più globalizzato e in rapida crescita, l'aumento della liquidità negli anni precedenti alla crisi e la complessità crescente degli strumenti finanziari (spinti dall'innovazione e dalla *deregulation* nel decennio finale

del 20º secolo)[23], tutti elementi che hanno contribuito all'uso smodato dell'indebitamento, e alla fine, a un breve e violento periodo di recupero del debito ha causato la più grande crisi finanziaria in tutti tempi.

Con queste strette interdipendenze tra indebitamento e crisi, non esageriamo nel dire che se c'è uno, l'altro è molto prossimo.

Il controllo dell'indebitamento

In un'economia capitalista guidata dal mercato, il sistema degli affari è programmato nella generalità dei casi, per prendere decisioni finanziarie ed operative che assicurino profitti dalla vendita di beni e servizi. In termini finanziari, i manager delle aziende sono guidati soltanto da meccanismi auto imposti di governo dell'azienda, dai mandati loro assegnati dai proprietari, e dalla percezione da parte del mercato della capacità dell'azienda di assicurare profitti ai suoi investitori. Naturalmente, ci sono sempre delle regole cui un'azienda non può sfuggire, a partire dalla pubblicazione dei documenti finanziari quando l'impresa è impegnata in attività di interesse pubblico, o è sottomessa al controllo delle agenzie, quando è impegnata in attività specificamente regolate. Tuttavia, solo in determinati settori - in generale quello finanziario, in particolare quello bancario – le aziende subiscono un controllo contabile attivo e vengono in qualche misura regolate da un arbitro esterno, più razionale - le istituzioni governative.

La teoria che supporta la regolazione dei sistemi bancario - e finanziario - prende le mosse dalla corretta ipotesi che questi settori sono cruciali per una crescita stabile dell'economia e che i rischi sistemici nel sistema finanziario devono essere regolati limitando l'indebitamento. La ricorrenza delle crisi finanziarie, però, mette in luce la perdurante insufficienza del controllo istituzionale del rischio sistemico e dell'indebitamento. L'imposizione alle banche di un livello patrimoniale adeguato non ha impedito né le crisi finanziarie né i conflitti di interesse, per la mancanza di trasparenza che ha creato angoli nascosti di accumulazione del rischio. Inoltre, dal momento che le aziende non finanziarie non sono affatto soggette a impedimenti sui livelli di indebitamento, i manager sono diventati abili nell'intraprendere azzardi basati sul debito, e, quando le specifiche di trasparenza e le richieste degli investitori diventano un problema, i manager si ingegnano a utilizzare transazioni fuori bilancio e derivati costruiti in modo da ingannare sulla reale consistenza delle transazioni, che però finiscono per generare un indebitamento ancora maggiore. Dobbiamo per prima cosa analizzare le modalità di controllo dell'indebitamento degli istituti

finanziari, e quindi anche verificare in che modo esso sia monitorato, e se alla fine per le aziende non finanziarie esso lo sia davvero. È opportuno notare che gli schemi delle regolazioni cambiano da un paese all'altro e che possono molte volte essere piuttosto complicati. Per questa ragione, ci prefiggiamo lo scopo di dare qui soltanto una breve panoramica dei quadri comuni di regolazione e di schemi di regolazione particolari a scopo esemplificativo, ed anche del loro impatto sull'indebitamento del settore privato, e non certo di dare conto di tutti i sistemi di regolazione che operano nel mondo.

Il sistema bancario è di importanza critica per l'economia a causa delle sue funzioni sia per la garanzia dei pagamenti e per i depositi cui fa ricorso una parte significativa di persone ed aziende per gestire il proprio contante. Non ci sono grandi obiezioni sul principio che il sistema bancario debba essere attivamente controllato per assicurare la solvibilità e la liquidità del sistema finanziario nel suo complesso, entrambi prerequisiti di una prosperità economica.

Obbligazioni patrimoniali

Le banche centrali sono il primo ma non l'unico strumento attraverso cui i governi controllano le loro banche. Uno dei meccanismi per tenere sotto controllo il credito bancario è imporre alle banche un adeguato livello delle riserve. Le riserve di cassa rappresentano la frazione dei depositi bancari (conti correnti e depositi fruttiferi) che si richiede che siano mantenuti all'interno della banca o scambiati direttamente con la banca centrale. In aggiunta, ci possono essere riserve di liquidità (obbligazioni di Stato o buoni del Tesoro) anch'esse costituenti una frazione dei depositi. Le specifiche sulle riserve contribuiscono ad evitare il ricorso all'indebitamento dell'intero sistema bancario. Esse aiutano anche a ridurre i rischi sulla liquidità. Come quadro di riferimento la riserva richiesta negli Stati Uniti è stata del 10% per un ammontare di depositi al di sopra di un determinato valore[24], mentre per la Banca Centrale Europea era il 2%[25]. Per effetto delle loro conseguenze rilevanti sull'economia, però, le specifiche sulle riserve non sono quasi mai molto alte, e raramente le banche centrali più importanti le modificano. La Reserve Bank of India, un manager accorto ed attivo dei rischi del sistema bancario e delle emissioni di moneta, è una delle eccezioni: la frazione delle riserve di cassa (CRR) in India è stata tenuta nell'intervallo 3-10%, e le riserve di liquidità (SLR) sono state pari al 25% per decenni. Questa prudenza è stata spesso criticata come eccessiva, ma l'India è stata uno dei pochi paesi mai toccati dalla crisi asiatica del debito e nemmeno dalla crisi finanzia del 2008.

Consistenza della capitalizzazione

Mentre imporre la dovuta disponibilità di cassa può sembrare un atto di forza per evitare che la mancanza di liquidità estrometta le banche dal mercato, la quota di capitalizzazione è uno strumento più sofisticato, dal momento che, per ottenere i medesimi risultati. Un adeguato rapporto di capitalizzazione limita l'indebitamento di un istituto obbligando l'azienda ad avere un ammontare minimo di capitale proprio - che comprende il patrimonio posseduto ed altre forme di capitale a lungo termine - calcolato come una specifica percentuale delle disponibilità dell'azienda. Negli Stati Uniti, forme semplici di rapporti di capitalizzazione, come ad esempio l'obbligo che il capitale sia almeno pari al 5% del giro d'affari, furono usate da differenti agenzie di regolazione durante gli anni 60 e 70, con una più complessa forma di conteggio, che usava tre livelli di capitale che dovevano essere resi disponibili nel corso dei decenni seguenti. Analoghe tendenze si verificarono in quegli anni nei paesi europei. Cercando una forma più efficace di coordinamento dei sistemi di regolazione, i banchieri centrali dei paesi del G-10 che avevano dato vita al comitato di Basilea per la supervisione bancaria sottoscrissero nel 1988 il primo accordo di Basilea che impegnava le banche a conformarsi alle linee guida sulla disponibilità patrimoniale[26].

Il primo accordo di Basilea ("Basilea I") richiedeva un rapporto minimo del 4% per il primo livello di capitalizzazione (composto sostanzialmente da capitale di proprietà) rispetto all'importo complessivo pesato delle attività e dell'8% per la somma dei capitali dei livelli uno e due - che includono i depositi dei correntisti ed altre forme di capitalizzazione. Basilea I assegnò i coefficienti di rischio ai differenti tipi di credito e di attività in funzione della classe di rischio di ciascuna di esse; un coefficiente di rischio maggiore implicava una maggiore copertura patrimoniale, assumendo come rischio zero i conti correnti e la maggior parte di debiti con il governo acquisiti statutariamente. Questo sistema fu implementato durante i primi anni 90 in molti paesi di tutto il mondo. Però, ci furono e ancora ci sono dubbi a proposito della "discrezionalità di arbitrato" che rimaneva in mano alle banche. Una quantità continuamente crescente di attività costruite ad-hoc ottennero il beneficio di essere classificate come "governative" in modo da ricadere sotto i livelli minimi di obbligo di patrimonializzazione, e il rischio si spostò sugli strumenti delle transazioni fuori bilancio. Questi difetti ad altri ancora costrinsero a provvedere ad una ulteriore riforma[27].

Un quadro di regolazione ridisegnato, il Basilea II, fu concordato nel 2004 con un sistema più sofisticato di assegnazione dei coefficienti di rischio (e meno aperto alla discrezionalità arbitrale

delle banche), assegnando alle banche tre opzioni diverse per calcolare gli importi patrimoniali associati ai vari coefficienti di rischio, a partire da un semplice approccio prescrittivo (per le piccole banche) fino ad un approccio basato su rating interni con l'obbligo di approvazione da parte degli organi di regolazione per le banche maggiori. Basilea II comprendeva anche gli stress test, il controllo e la supervisione esterni, e una attenzione aumentata alla trasparenza e alla disciplina di mercato, facendo leva sull'efficienza del mercato per punire gli istituti che si facessero carico di eccessivi rischi. Si sollevarono molte critiche nei confronti del sistema Basilea II: che era un sistema rigido, invariante rispetto al portafoglio delle attività (non era cioè regolato per le differenze dei rischi interbancari) e venne definito "*one size fits all*"; che era incapace di tener conto delle concentrazioni di rischio; che permetteva d'uso di valutazioni soggettive del rischio da parte delle banche; che dipendeva dal fatto che gli organi di regolazione avessero una visione del problema praticamente perfetta; e che non teneva conto delle imperfezioni mercato, e di molte altre cose ancora[28].

La crisi finanziaria del 2008, che arrivò appena dopo l'implementazione di Basilea II in Europa, sembrò giustificare queste critiche e comunque dimostrò che Basilea II era senza efficacia. Questo ancora una volta suggerì di procedere allo sviluppo di nuove linee guida di Basilea, delle quali si parla in genere come Basilea III. Non sorprende affatto che tra i cambiamenti richiesti, ci fossero richieste di una maggiore patrimonializzazione delle banche. Basilea III chiedeva anche di stringere la gestione del capitale azionario; e sostenne le richieste relative alle disponibilità patrimoniali con un rapporto di indebitamento che doveva comprendere anche le transazioni fuori bilancio; istituiva misure per limitare l'accrescimento del credito; richiedeva agli istituti una *governance* dei rischi molto più forte; richiedeva aperture addizionali per aumentare la trasparenza; e, tra le altre iniziative, introduceva nuova liquidità e nuovi rapporti di finanziamento. I rapporti di indebitamento, i relativi rischi sistemici le loro implicazioni furono finalmente riconosciuti come una dura realtà che richiede un'attenzione ed una riforma serie, dopo decenni di deregulation finanziaria internazionale.

Le autorità bancarie di regolazione nazionali e locali spesso implementano ulteriori restrizioni sugli istituti bancari. Molti paesi esigono dalle banche il pagamento di quote come fondo di assicurazione per proteggere i correntisti ignari nel caso del fallimento. Negli Stati Uniti l'assicurazione Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) riduce il rischio dei default bancari anche se crea un azzardo morale, dato che il rischio di fallimento è in effetti scongiurato e che i correntisti hanno minori motivi per controllare le attività delle proprie banche e i rischi che esse si assumono. Le banche sono anche spesso controllate in termini di struttura proprietaria e sul tipo di prodotti finanziari che possono offrire. Potrebbe essere opportuno che il rischioso mercato dei

capitali e dei prodotti delle banche d'investimento debbano essere offerti da istituti legalmente separati, e non dalle banche ordinarie (quelle che ritirano depositi ed effettuano prestiti, più importanti per assicurare il meccanismo della copertura dei pagamenti). Gli Stati Uniti hanno questo tipo di regolazione (la legge Glass-Steagall)[29], ma la tendenza alla deregulation negli anni '80 e '90 - esemplificata dal Financial Services Modernization Act del 1999 negli Stati Uniti (nota comunemente come legge Gramm-Leach-Bliley) - indebolì grandemente l'autorità dei regolatori sulla gestione del rischio, creando le condizioni per la crisi mondiale degli anni 2000.

Altri tipi di istituzioni finanziarie sono regolate in maniera differente a diversi gradi, comprendendo le banche d'investimento, gli hedge fund, i fondi di mutualità, e le compagnie di assicurazione, solo per citarne alcune. Il livello di controllo e supervisione esercitato su questi segmenti di mercato, però, è molto minore che sulle banche, e varia considerevolmente secondo il tipo di azienda/o di strumento, in funzione di come vengono stabiliti i limiti di regolazione. Per esempio, le operazioni di brokeraggio delle banche d'investimento negli Stati Uniti furano assoggettate al controllo della Securities and Exchange Commission (SEC), e ci fu un delicato equilibrio di processi volontari che furono adottati dalle banche d'investimento per evitare gli effetti pieni della regolazione. Nel 2004 la SEC consentì alle cinque più grandi banche d'investimento di aumentare il loro livello di indebitamento al di sopra dei limiti stabiliti in precedenza. Questo consentì alla Bear Stearns e ad altre banche di ottenere rapidamente rapporti di indebitamento di 33 ad 1 è anche più alti prima che cominciassero i problemi[30]. In questo modo, le banche d'investimento potevano godere di un controllo patrimoniale molto inferiore alle banche commerciali. Gli hedge fund furono ancor meno regolati prima della crisi del 2008, tirandosi addosso le continue critiche degli esperti per la loro mancanza di trasparenza e per la speculazione sulla volatilità che generavano. I fondi mutualistici e le compagnie di assicurazione hanno regole che variano parecchio con le diverse giurisdizioni, ma molte delle regolazioni che li riguardano riferiscono ai costi, ai processi operativi, e alla trasparenza.

Controllo delle aziende non finanziarie

Le imprese di tipo non finanziario non sono generalmente soggette al controllo delle loro decisioni finanziarie e delle loro condizioni fiscali. Il motivo per non regolamentare la consistenza patrimoniale delle imprese non finanziarie è l'idea che chi opera sul libero mercato nella ricerca del massimo profitto, può prendere decisioni molto più efficienti per l'allocazione del capitale.

Provvedimenti che noi potremmo molto genericamente definire "regole finanziarie per aziende non finanziarie" sono perciò selettivamente indirizzate a pochi aspetti come la trasparenza finanziaria, la *governance* dell'azienda, la pubblicazione dei bilanci, e simili. Ci sono pochi esempi di amministrazioni che praticano estesamente la regolazione finanziaria di aziende che non fanno parte del settore finanziario.

Un interessante esempio di monitoraggio attivo dell'indebitamento di imprese non finanziarie è quello del sistema del "Consorzio bancario" indiano o del "*multiple banking*". Con questo tipo di quadro, le banche formano gruppi di credito che condividono le informazioni finanziare importanti a proposito delle aziende che chiedono loro prestiti, comprese le informazioni a proposito di tassi di interesse, dell'esposizione finanziaria, degli impieghi in titoli, e del rispetto dei patti finanziari. Questa condivisione delle informazioni consente al gruppo di ridurre le asimmetrie informazionali che qualche volta affliggono il credito e che minimizzano possibilità che un'azienda che lo ottiene possa giocare con una o l'altra banca con lo scopo di caricarsi più esposizioni di quanto non sia consigliabile. La *Reserve Bank* indiana, che coopera con la *Indian's Bank Association*, emette circolari che sottolineano la responsabilità delle banche nel sistema bancario consortile. In fin dei conti, questo sistema serve a ridurre il rischio di fallimento delle aziende e delle banche.

In una intervista del 2011 con l'autore, Mr. Romesh Sobti, direttore esecutivo e CEO della *Industrial Bank*, parlava del successo dell'approccio del sistema indiano di regolazione bancaria nel prevenire gli effetti più gravi sull'economia della crisi finanziaria del 2008[31]. Mr. Sobti si diceva convinto del sistema di controllo dell'indebitamento della Banca Centrale indiana, ma anche dell'esistenza del sistema consortile bancario, per la stabilità del sistema finanziario dell'India. Come Mr. Sobti metteva in evidenza, "l'idea di questo sistema [bancario consortile] e quella del finanziamento basato sui bisogni", che significa che il consorzio bancario verifica attivamente i bisogni di risorse di un'azienda e ne vincola l'indebitamento allo stretto necessario. L'azienda deve spiegare con chiarezza l'uso che intende fare del denaro, il consorzio effettua degli audit relativi alle transazioni per vedere dove va a finire il denaro. Sfortunatamente, osserva Mr. Sobti, "mentre l'India diventa più globalizzata, i banchieri cominciano a criticare questo sistema", e aggiunge, "ma io sono convinto che sia stata data una forte dimostrazione che [il consorzio bancario] era la via giusta da seguire". È chiaro che il consorzio bancario ha dato prova di essere un modello efficiente per il controllo dell'indebitamento nei settori non finanziari, in modo economicamente vantaggioso, in un grande mercato emergente.

Al di là di queste pur notevoli eccezioni, le aziende non finanziarie sono relativamente poco controllate sul modo in cui usano e gestiscono l'indebitamento. Le carte aziendali, l'atto costitutivo e lo statuto definiscono le modalità legali di operazione delle aziende, ma tendono a essere strutturati come documenti generici che non trattano le complicazioni relative al finanziamento dell'azienda né se certi tipi di transazioni finanziarie saranno bloccate o regolamentate. La giurisprudenza aziendale più avanzata non fa obbligo di alcun tipo di obbligo patrimoniale né pone limite all'indebitamento. Piuttosto, queste architetture giuridiche sottolineano la capacità dell'azienda e come questa possa essere esercitata dalle autorità deleganti per vari scopi e funzioni dipendenti dalla natura delle transazioni Allo stato delle cose, la discrezionalità manageriale viene applicata alle transazioni finanziarie ad ogni livello dell'impresa, e se imporre limiti all'indebitamento delle imprese non finanziarie dipende nei fatti dal giudizio dei manager soggetti solo ai vincoli commerciali esterni imposti degli investitori.

Data la scarsità di seri limiti interni all'indebitamento delle imprese non finanziarie, spetta agli stakeholder esterni giocare un ruolo per influenzare l'indebitamento dell'azienda. Gli azionisti, le banche, le controparti contrattuali, e gli altri creditori analizzano continuamente i dettagli dei documenti resi disponibili pubblicamente per sottolineare le condizioni finanziarie dell'impresa e le sue capacità potenziali di indebitamento. Coloro che operano nel mercato dei capitali, così come gli altri stakeholder dell'azienda, decidono se un'azienda è meritevole di ulteriori prestiti. I cultori del libero mercato penserebbero che questi stakeholder esterni che agiscono in funzione del loro proprio interesse dovrebbero esercitare un effettivo controllo sull'indebitamento. Ci sono ragioni per le quali la disciplina di mercato, pur sembrando teoricamente appropriata, spesso in pratica fallisce.

La moderna economia del benessere e il *primo teorema del benessere* ci dicono che il mercato privato dà luogo a un risultato paretiano efficiente sotto quattro precise condizioni:

1. Non ci sono esternalità.
2. Il mercato è per i beni privati (non pubblici).
3. Coloro che accedono al mercato hanno informazioni esatte e il mercato non è incompleto.
4. Sussiste una perfetta competitività.

Se qualcuna delle condizioni sopra indicate non è rispettata si determina la possibilità di fallimenti del mercato, anche se basta uno sguardo superficiale su queste quattro condizioni per farci convinti che esse sono raramente soddisfatte nel mondo reale. L'economia è piena di gravose

esternalità in molte delle aree dei beni comuni. Molte categorie di "beni comuni" sono tanto estese quanto fondamentali per il benessere umano e per lo sviluppo economico (legge ed ordine, armonia comunitaria, un clima sopportabile, ecosistemi che conservano la fertilità del suolo e la disponibilità di acqua dolce, etc.), e non sono per niente affatto così piccole o marginali che si possano ignorare senza conseguenze. Gli operatori di mercato il più delle volte non sono né perfettamente informati, né realmente indipendenti, né perfettamente competitivi. Per parte nostra possiamo aggiungere all'insieme delle ragioni distacco dalla teoria, l'esistenza di "fallimenti individuali" quando la gente agisce in maniera irrazionale, cosa che spesso accade e che è messa sotto la lente d'ingrandimento del fiorente campo dell'economia *behaviouristica*. Dal punto di vista dell'indebitamento finanziario, problemi particolarmente spinosi possono nascere in due di queste aree: informazione imperfetta e fallimenti individuali.

Le asimmetrie informative esistono, si sa, quando una delle parti detiene un'informazione migliore dell'altra. Nel contesto delle decisioni finanziarie, i manager di un'azienda hanno un vantaggio informazionale netto rispetto ai loro creditori e alle loro controparti dovuto al fatto che i manager conoscono molto bene l'azienda e le sue strategie. È bene notare che queste asimmetrie informazionali esistono anche tra i manager aziendali e i proprietari, circostanza che va sotto il nome di problema *della responsabilità decisionale primaria*. Il sistema giuridico e regolamentare corrente tenta di trattare le asimmetrie informative ricorrendo a sistemi di contabilità credibile e a regole di *reporting* che richiedono la pubblicazione di dati corretti e trasparenti. Il sistema richiede inoltre che uditori finanziari indipendenti rilascino attestati sul reporting finanziario del management al fine di ridurre il rischio di errori e di cattiva rappresentazione dei fatti. In maniera indipendente, le agenzie di rating del credito effettuano verifiche del rischio finanziario che aiutano a ridurre le asimmetrie informazionali nel mercato privato. Queste agenzie rilasciano segnali significativi a favore delle controparti a proposito dello stato di salute di un'impresa.

Questi sistemi di monitoraggio e controllo non sono privi di inconvenienti. Gli standard della contabilità hanno spesso fallito nel produrre dati sufficientemente trasparenti a proposito dei rischi quando si tratta di transazioni finanziarie complesse, esposizione ai derivati, o operazioni fuori bilancio. Viene in mente l'exploit finanziario della Enron come esempio lampante di questi tipi di inconvenienti, e anche quando le linee guida della contabilità vengono aggiornate, viene fuori qualche nuova trovata finanziaria che supera le nuove disposizioni. Per di più, benché gran parte degli audit finanziari raggiungano i loro obiettivi, gli uditori in qualche caso lasciano da parte i loro cartellini rossi e diventano compiacenti nei riguardi di una compagnia cliente o perché vengono sollecitati con offerte monetarie che possono spingerli a procedure di verifica di manica più larga.

Allo stato dei fatti, i controllori possono essere preda degli stessi pregiudizi che influenzano il comportamento delle aziende.

Le *agenzie di rating* del credito vennero inizialmente ritenute fonti indipendenti di informazioni che potevano aiutare i creditori e le controparti a tenere sotto controllo il rischio finanziario. Però accade che una delle lezioni più dure della crisi finanziaria del 2008, è stata che le agenzie di rating del credito avevano fallito nel procurare una valutazione obiettiva e senza pregiudizi del rischio, come dimostra il fatto che diedero un rating AAA sugli strumenti finanziari basati sui mutui tossici scambiati con altri affari e/o a ratei troppo alti. Così, il Santo Graal della trasparenza - esso stesso una precondizione per un'efficace gestione di mercato dell'indebitamento - finisce per sembrare un bersaglio mobile. Inoltre, poiché l'innovazione finanziaria continua ad aumentare la complessità delle transazioni, spesso (per conseguenza) ne riduce la trasparenza, dato che gli strumenti più complicati sono i più difficili da capire. Anche le menti più brillanti e i più sperimentati esperti finanziari fallirono nel valutare maniera corretta i rischi accumulati nel sistema finanziario che ci hanno portato alla crisi finanziaria del 2008. Sono proprio le asimmetrie informazionali ad aver giocato un ruolo centrale nella creazione della crisi e nella sua storia seguente.

Gli altri fattori significativi sopra ricordati sono i fallimenti individuali, che si riferiscono al fatto che gli individui talvolta agiscono in maniere che possono essere considerate irrazionali o addirittura apparentemente agiscono contro i loro più evidenti interessi a lungo termine. L'irrazionalità nei comportamenti umani è un fatto ben noto che è stato studiato da molti economisti, psicologi e scienziati sociali. In che misura l'irrazionalità può influenzare le decisioni finanziarie? Accade quando una mentalità gregaria s'impadronisce di un'azienda o, peggio, di un'intera economia, portando i manager aziendali a pregiudizi in favore o contro certi tipi di transazioni strategiche o finanziarie in un modo che confligge col buon senso comune.

Due esempi evidenti di un pensiero irrazionale (particolarmente rilevanti in relazione alla crisi finanziaria da indebitamento) sono le riconosciute insufficienze dei modelli usati dalle agenzie di rating più importanti del mercato americano della casa, che stava continuamente perdendo di valore, e la conclusione dei professionisti del mercato fu che i titoli basati sui mutui nei prestiti concessi alla gente con poco o nessuna patrimonio in casa, meritavano un rating AAA. Pensare in modo irrazionale può portare i manager a farsi carico di rischi eccessivi e di eccessivi debiti. Quando si combinano questi moventi con l'azzardo di mettere in campo anche gli incentivi, si determina una condizione favorevole al disastro.

Il problema di chi abbia la responsabilità principale delle decisioni nasce quando un soggetto (che per i nostri fini qui, possono essere gli azionisti o un proprietario di un'azienda) ingaggia un dirigente (parte del management aziendale) per portare avanti i propri interessi, pur non disponendo necessariamente di un'informazione completa sulle motivazioni e sulle azioni di quel dirigente. In queste condizioni, possono nascere rischi di natura morale o conflitti di interessi che sarebbero esiziali per quel soggetto. L'azienda non può garantire che gli interessi dei suoi dipendenti siano completamente in linea con i propri. Per fronteggiare la situazione, le aziende cercano di usare differenti sistemi per armonizzare gli interessi dei dipendenti con quelli degli azionisti - benefici, bonus o commissioni, esami delle performance, ipotesi di promozioni o di licenziamenti, piani di *stock-option*, etc. Ciononostante, i manager delle aziende possono giocarsi questi sistemi di incentivazione con lo scopo di massimizzare a breve termine i propri introiti, senza considerare gli effetti di danneggiamento lungo termine delle loro decisioni, come accade spesso quando ci si assumono dei rischi o dei debiti.

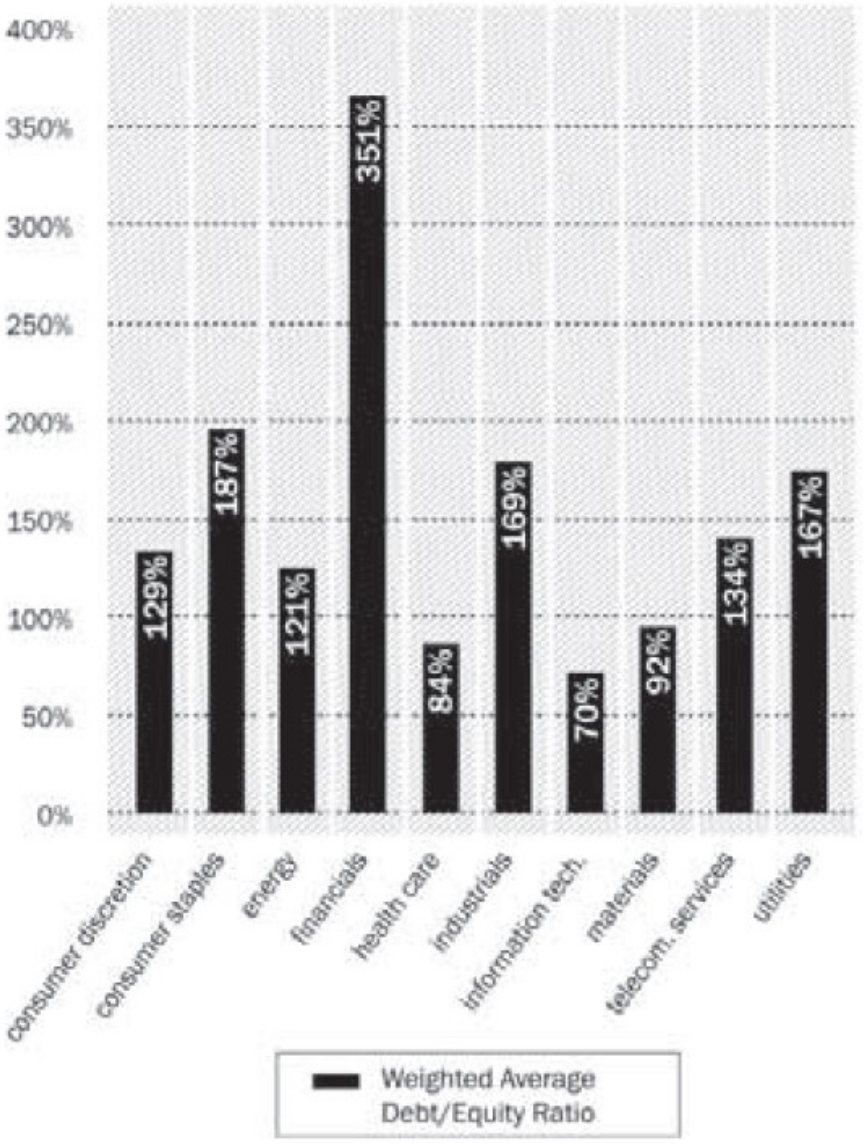
Benché si possa presumere che i dirigenti d'azienda non desiderano conseguenze finanziarie negative che determinino il *default* delle loro aziende, il problema dell'azzardo morale nel contesto dell'indebitamento rimane acuto, perché il manager è perlomeno parzialmente protetto dal rischio al quale lui o lei sottopongono l'azienda. In altre parole, le perdite cui fanno fronte i manager quando prendono una decisione sbagliata (per esempio, danni alla reputazione, retrocessioni, licenziamenti) sono insignificanti a paragone delle perdite finanziarie cui deve far fronte la loro impresa. È piuttosto possibile che dirigenti d'azienda si assumono rischi per conto della loro impresa che non assumerebbero per sé stessi, o se fosse in gioco il loro denaro. Per queste ragioni, il problema degli incentivi può essere trattato solo in parte, al più, per mezzo dei contratti legali dell'azienda con i propri dipendenti, e questo dà luogo ad una rottura dei presupposti della teoria dell'efficienza del mercato. È meritevole di nota che questa rottura può intervenire ed effettivamente si verifica da entrambe le parti di una transazione: chi chiede un prestito contrae un debito che potrebbe non essere in grado di pagare e chi lo concede fa un cattivo investimento.

Un problema collegato con l'indebitamento è che quando un'azienda aumenta l'importo delle sue risorse facendo ricorso al debito essa diminuisce la sua relativa quota di capitale. Questo costituisce un'ulteriore incoraggiamento dei comportamenti a maggior rischio. Dopo tutto, se uno ha molto poca sostanza in gioco, si sente più disponibile a scommettere forte. Se perde, la sua situazione è quella di uno che perde poco a paragone dei guadagni che avrebbe fatto se avesse vinto. Questo spiega la ragione per cui l'indebitamento è stato gestito da alcune grandi aziende che sono fallite - allo stesso modo in cui avrebbero gestito una scommessa al gioco.

È ben noto che certe industrie tendono a essere predisposte all'utilizzo di livelli di indebitamento più alti di altre, benché ci sia sempre differenza tra le singole industrie di ciascun settore. Alcune aziende, come quelle del servizio pubblico, tendono a gestire livelli di indebitamento maggiori, non solo per il loro maggior bisogno di *project financing* a lungo termine, ma perché i loro modelli di business quasi-monopolistici concedono loro una stabilità relativamente maggiore e una maggior sicurezza di entrate. Altre industrie, come quelle farmaceutiche, si appoggiano molto meno sull'indebitamento, a causa dei profili di maggior rischio dei loro investimenti. Qualsiasi discussione a proposito degli livelli appropriati di indebitamento deve tener conto di queste differenze settoriali nella capacità di indebitamento delle varie aziende, considerando che non tutte le aziende, e non tutti i settori industriali, sono strutturati in maniera identica. La figura 7.1 mostra il rapporto della media degli indebitamenti per settore industriale, rappresentandoci il significato delle differenze di indebitamento dei diversi settori.

Figura 7-1 Rapporto tra il debito strutturale a lungo termine e il patrimonio degli azionisti

Nota: I dati sono stati ottenuti nell'aprile del 2012 per gli anni fiscali più recenti, per compagnie globali pubbliche con un patrimonio superiore a 1 miliardo di dollari ed un identico giro d'affari (circa 5000 aziende). *Fonte: Thomson ONE*



Dal momento che l'indebitamento è difficilmente gestito controllato in maniera significativa per le aziende non finanziarie, esso è limitato unicamente dalla discrezionalità manageriale e dalla disponibilità dei creditori al prestito, con processi di prestito pieni di insidie. Negli Stati Uniti e in molti altri paesi, l'indebitamento è attualmente incentivato per mezzo della deducibilità fiscale degli interessi ed di altri tipi di remissioni finanziarie. Questi fatti spingono ulteriormente in favore di imprese non finanziarie che cercano prestiti e, dal momento che ci sono delle lacune normative, con il favore delle istituzioni finanziarie. Nonostante alcuni controlli sugli indebitamenti trovati in particolari settori, le aziende vengono lasciate relativamente libere di incorrere nei rischi dell'indebitamento quando pensano di potercela fare.

Verso un nuovo quadro di gestione dell'indebitamento

Gli approcci correnti alla gestione dell'indebitamento hanno avuto come effetto la sovraesposizione finanziaria delle aziende ed hanno contribuito significativamente alla instabilità dell'economia globale. Gli economisti riconoscono gli effetti destabilizzanti che l'indebitamento può avere sulla macroeconomia, e noi abbiamo già esaminato le esternalità negative che queste pratiche infliggono a terze parti che non hanno nulla che fare con le transazioni. I nostri sistemi globali per gestire l'indebitamento a livello sistemico ed aziendale devono cambiare nel profondo. È stata data eccessiva fiducia alla capacità ed agli intendimenti dei manager aziendali in tutti i settori, dalla finanza alla manifattura. I mercati possono offrire una soluzione efficiente di prima istanza a molti problemi, ma essi falliscono spesso quando le condizioni non sono ottimali ed essi non possono fare fronte alle disparità di reddito o di distribuzione della ricchezza. Per correggere gli inconvenienti del mercato sono necessarie opportune politiche e gli strumenti per migliorare la nostra capacità di gestione del rischio sono a portata di mano. In questo momento sono disponibili ed utilizzate molte soluzioni, mentre altre non hanno ancora raggiunto le agende della politica.

Il quadro delle regole finanziari globali sta cambiando in risposta alla crisi finanziaria del 2008. Basilea III è solo uno degli esempi della evoluzione degli standard di regolazione globali delle banche, e negli Stati Uniti una forte spinta per rifare le regole del sistema finanziario c'è stata con l'approvazione della riforma Dodd-Frank di Wall Street e con il Consumer Protection Act nel 2010.

La legge Dodd-Frank stabilisce che le compagnie non bancarie possono essere soggette a controllo se si teme che esse possano porre a rischio il sistema finanziario. Essa spinge per regole più rigorose man mano che le compagnie crescono di dimensioni e di complessità, e proibisce alle banche di impegnarsi per proprio conto in operazioni di compravendita significative. Essa fa obbligo alle imprese finanziarie grandi e complesse di sottomettere i loro piani per una chiusura controllata, che è un modo di riconoscere le esternalità negative delle compagnie troppo grandi per fallire che perseguano strategie ad alto rischio. Nello stesso senso, essa proibisce alla Federal Reserve di fare prestiti ad aziende individuali, con lo scopo di mitigare gli azzardi di natura etica. La legge conferisce a SEC e CFTC l'autorità di regolare la negoziazione *over the counter* (senza regole) dei derivati, prescrive per essi un'autorizzazione centralizzata e lo scambio in borsa, e assegna ai regolatori la facoltà di imporre dei limiti al loro scambio[32]. La Dodd-Frank impone altri cambiamenti di regole per la concessione dei mutui, porta gli *hedge fund* e le agenzie di rating del credito sotto il controllo della SEC, e migliora le regole per la retribuzione dei manager e per la *governance* delle aziende. Questi cambiamenti sono passi nella giusta direzione per monitorare

meglio e controllare l'indebitamento, e per fronteggiare i fallimenti di mercato nel settore finanziario. Naturalmente, occorre che queste regole siano adottate a livello internazionale; altrimenti, nel migliore dei casi creerebbero disparità competitive o, nel peggiore, incoraggerebbero le aziende più colpite a ristrutturare i loro modelli globali di business in modo da aggirare la legge statunitense.

Ritornando ad una saggezza antica, ci sarebbe bisogno di mettere in campo controlli bancari nuovi che impediscono alle banche di impegnarsi in transazioni poco consone allo scopo primario delle banche che quello del credito e della sicurezza dei pagamenti. Alle banche commerciali deve essere impedito di operare come banche d'investimento e come agenzie di assicurazione - attività che sono inerentemente più rischiose del credito ordinario e che possono dar luogo ad una destabilizzazione dell'intero sistema creditizio. Questa era la situazione negli Stati Uniti prima che la legge Gramm-Leach-Bliley del 1999 eliminasse queste barriere, sotto la pressione di un intensa attività lobbistica e nel prosieguo della fusione inizialmente illegale della Citicorp con il Travelers Insurance Group appena un anno prima. La legge Glass-Steagall del 1933 che obbligava alla separazione delle attività bancarie da quelle borsistiche e dei mercati dei capitali aveva radici profonde nel pensiero sistemico della gestione dei rischi, e quindi sarebbe bene riconsiderare quel tipo di regole.

In aggiunta, dovrebbero essere messi in campo, come gestione dei rischi, dei limiti per impedire alle banche di fare transazioni in derivati inadeguati o moltiplicatori di rischio. Parimenti, vano introdotti obblighi di individuare e riconsiderare i ratei di indebitamento e di dichiarare i derivati il cui scopo fondamentale è quello di assicurare grandi finanziamenti nascosti. Questo potrebbe essere ottenuto portando alla luce la vendita o l'acquisto di derivati che danno luogo a queste forme di rischi, e chiedendo alle banche di sottoporre le proprie analisi di rischio ai loro rispettivi controllori per farle ratificare entro un certo numero di giorni dopo aver intrapreso un'operazione sui derivati. La violazione di queste regole potrebbe far scattare multe, e le transazioni non registrate e non autorizzate potrebbero essere cancellate. Per prevenire i problemi causati dalle scelte sciagurate che hanno giocato un ruolo nel ridurre l'economia mondiale sulle ginocchia, dovrebbero essere istituiti obblighi addizionali sulle operazioni di cartolarizzazione. A questo fine, le regole potrebbero richiedere alle banche di vendere titoli obbligazionari (diversi dai listati e commerciati nelle borse) soltanto alla condizione di garantire la possibilità di ricorso, cosicché siano esse a farsi carico di una parte importante del rischio cui è sottoposta la loro clientela, in modo da disincentivare la tendenza ad abbassare gli standard di prestito per ricavarne vantaggi immediati.

I requisiti patrimoniali per le banche devono ugualmente essere resi più stringenti al fine di assicurare gli eventi a rischio e di rafforzare l'uso del proprio capitale a garanzia degli eventi inattesi. Il quadro proposto per Basilea III sembra cominciare a muoversi in questa direzione. Le decisioni a proposito della capitalizzazione devono essere sottratte dalle mani delle banche, che in molti posti del mondo definiscono loro stesse i propri standard di valutazione del rischio, un difetto fatale del modello di regolazione di Basilea II. Quel modello si è dimostrato inefficace, poiché le banche o non sono riuscite a riconoscere i loro stessi errori in fatto di valutazione del rischio delle proprie attività o hanno deliberatamente sottovalutato questo tipo di rischio.

Devono egualmente essere presi provvedimenti per monitorare attivamente e limitare l'accrescimento del credito bancario, che pure gioca un ruolo nella creazione della moneta. Occorre fare uno studio per determinare quali livelli di credito siano eccessivi per una data economia, e bisogna mettere in campo dei segnali che consentano ai regolatori di chiedere aumenti di capitale in periodi di credito facile. Entrambi aiuterebbero a ridurre la tendenza dei sistemi correnti di regolazione bancaria ad assecondare la ciclicità dell'economia. Inoltre, l'adozione di un limite assoluto all'indebitamento, indipendente dal peso del rischio sulle attività - come proposto in Basilea III - è un'idea interessante, dato che le banche oggi possono giocare sul mix delle loro attività per incrementare l'esposizione debitoria impegnandosi in operazioni di compensazione che spostano il rischio su altri settori non soggetti a regolazione. Una soglia assoluta per l'indebitamento rappresenta una soluzione semplice ed efficace per prevenire i tentativi di manipolazione del più complesso sistema di misure per garantire l'adeguatezza patrimoniale.

Alle banche deve essere anche richiesto di condividere con altre banche il credito di base e l'informazione alle controparti, che sono ordinari obblighi per il sistema bancario centrale, in modo da liberare il mercato del credito dalle asimmetrie informative che consentono alle grandi aziende di mettere le banche una contro l'altra. Questo approccio assomiglia a quel sistema una volta fiorente del "consorzio bancario" del Regno Unito e dell'India, in cui le banche condividevano questo tipo di informazioni a proposito dei loro clienti, rendendo se stesse collettivamente capaci di verificare i rischi del credito in maniera più efficace. La banca centrale di ogni paese può servire come una *clearing house* per questo tipo di informazioni interne al proprio sistema bancario, e le banche centrali possono consolidare ulteriormente queste informazioni creando un database globale che può essere consultato per valutare il rischio del credito alle imprese multinazionali. Questi meccanismi dovrebbero aiutare ad aumentare la trasparenza e a ridurre il rischio sistemico non meno che il rischio per le stesse aziende.

Miglioramenti significativi possono essere anche ottenuti gestendo l'indebitamento in maniera più efficace nei settori non finanziari. Le aziende non finanziarie, negli ultimi pochi decenni, hanno aumentato il loro ricorso agli strumenti di indebitamento ed ai derivati, aumentando il rischio per se stessi e per i loro stakeholder. Molte di queste aziende hanno usato l'indebitamento come uno strumento per la crescita, raggiungendo potenzialmente lo status di troppo grandi per fallire in termini di dimensione e di interrelazioni. Abbiamo bisogno di prendere provvedimenti per controllare l'indebitamento delle aziende non finanziarie al fine di assicurare che esse rimangano in salute e vitali.

Eliminare i sussidi perversi: la deducibilità fiscale degli interessi

In molti degli ordinamenti, uno degli incentivi più importanti per le imprese, che consente loro di aumentare l'esposizione debitoria, è la deducibilità fiscale delle spese per gli interessi, che effettivamente incoraggia il ricorso al debito a spese dell'adeguamento patrimoniale. Il pagamento degli interessi è un profitto per i finanziatori allo stesso modo in cui il pagamento dei dividendi è un profitto per gli investitori. Tuttavia, i pagamenti degli interessi sono deducibili ai fini fiscali negli Stati Uniti e in molti altri paesi, al contrario dei dividendi che sono tipicamente non deducibili. Questo costituisce un chiaro incentivo per le aziende ad indebitarsi, mentre il governo non fa altro che sussidiare una parte del costo del debito. Ironicamente, questa asimmetria crea una distorsione nei mercati dei capitali. Il teorema di Modigliani-Miller, introdotto originariamente nel 1958, affermava che nei mercati ben funzionanti il valore di mercato di un'azienda (somma del patrimonio e del debito) dipende solo dal flusso delle entrate prodotto dalle sue attività, e che questo valore di mercato non è influenzato dalla struttura del capitale dell'azienda[33]. Questo vale in teoria, perché aumentare la proporzione del debito in un'azienda significa metterne a rischio il capitale, e aumenta la domanda di profitto dal capitale senza influenzare il costo in media pesata del capitale per l'azienda. Quando il debito è incoraggiato dal sistema fiscale, però, l'azienda, nel momento in cui sceglie la struttura della sua capitalizzazione, deve scegliere tra i vantaggi dell'incentivo fiscale e il rischio di default. Troppo spesso, i manager sono tentati di usare "il debito a buon mercato" per aumentare i profitti sia pure a costo di un rischio più elevato.

Una soluzione relativamente attrattiva e semplice sarebbe quella di imporre limiti sulla deducibilità degli interessi passivi per le aziende non finanziarie, eliminando o ponendo un limite massimo all'importo totale degli interessi deducibili. Questo dovrebbe almeno ridurre la distorsione del mercato che favorisce e finanzia gli indebitamenti pesanti. Un'alternativa sarebbe quella di

imporre un sovrapprezzo o una tassa sull'importo delle passività totali di un'azienda che supera una certa soglia di indebitamento. Ad esempio, un sovrapprezzo dell'1 o 2% potrebbe essere imposto sull'importo delle passività totali delle imprese che superano i 25 miliardi di dollari. I proventi del sovrapprezzo potrebbero essere utilizzati per ridurre il debito pubblico del paese. Essi non dovrebbero essere utilizzati per istituire un "fondo di salvataggio" delle imprese che creerebbe un azzardo morale nel caso in cui i responsabili aziendali coltivassero l'aspettativa di usarlo per sostenere le aziende sull'orlo del fallimento. È anche importante riconoscere che una volta che un'azienda ha raggiunto lo status di TBTF, nessun governo può impegnarsi credibilmente a non intervenire se essa si trova in difficoltà finanziarie, perché l'esitazione si tradurrebbe solo in maggiori difficoltà economiche. Così, è ragionevole che la prospettiva di un grande insolvenza dell'azienda causi l'intervento del governo, meccanismo che rende preferibile che il frequentemente caotico processo democratico dia un supporto esplicito alle aziende attraverso leggi o statuti, e, sotto la pressione e il controllo dell'opinione pubblica, non sollevi i manager e i proprietari dalla responsabilità delle perdite. In un tale sistema, l'azzardo morale è ridotto.

Per di più, dato che è probabile che il debito pubblico venga prima o poi aggravato per supportare l'azienda in fallimento o per applicare stimoli anticiclici Keynesiani ad una economia declinante, è meglio ridurre il debito prima che le crisi indotte dall'indebitamento abbiano a colpire.

Rendere più difficile diventare "Troppo grande per fallire"

Un'altra opzione a disposizione sarebbe rendere obbligatorio rendere pubblico il valore minimo del rapporto tra risorse patrimoniali ed indebitamento per tutte le aziende al di sopra di una certa dimensione, ad esempio 50 miliardi di dollari in capitalizzazione di mercato, così che le aziende considerate troppo grandi o troppo interconnesse non mettano a rischio il sistema economico nel caso dovessero fallire. Questo valore minimo del rapporto può essere adattato a differenti tipi di industrie, considerando che alcune industrie che sono monopoli naturali - come le aziende che forniscono servizi pubblici - possono gestire un debito più alto di altre realtà in cui i profili di rischio sono più acuti - come le industrie biotecnologiche o farmaceutiche. Per esempio, i regolatori dovrebbero prendere in considerazione alle differenze inter-industriali dell'indebitamento che abbiamo mostrato in figura 7.1. Questi requisiti si applicherebbero solo alle aziende al di sopra di una determinata dimensione, così da non creare impedimenti eccessivi alle piccole imprese o alle imprese il cui possibile default non avrebbe significativi impatti sull'economia.

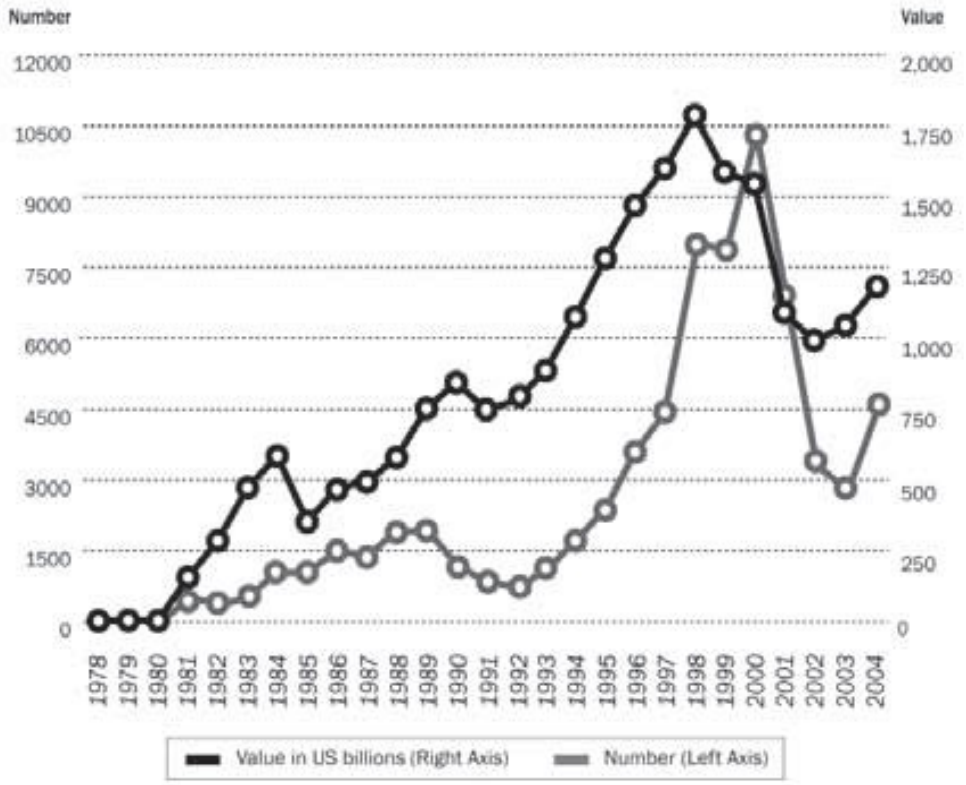
Rafforzare i requisiti di trasparenza

Requisiti più stringenti di trasparenza devono essere messi in atto per le obbligazioni fuori bilancio e per le transazioni sui derivati. Opportune misurazioni e informazioni sull'indebitamento sono strumenti critici per il controllo efficace del debito delle imprese non finanziarie. Un tipo di trasparenza essenziale che dovrebbe essere richiesta nelle comunicazioni sociali delle imprese è il massimo ammontare delle perdite o delle esposizioni sui derivati cui le aziende andrebbero soggette nello scenario peggiore, così come una stima probabilistica di quale potrebbe essere questo scenario peggiore. Dal momento che le aziende a volte entrano ed escono o abbandonano alcune transazioni finanziarie in un determinato periodo di reporting (al fine di evitare di rilasciare eccessive informazioni a fine periodo), esse dovrebbero essere obbligate a fornire semplici informazioni sotto forma di comunicazione per tutte le transazioni sui derivati con pagamenti da effettuare, dichiarati o potenziali, al di sopra di una certa soglia di importo. Questo aumenterebbe la tempestività della comunicazione di questo tipo critico di informazioni, che vengono di solito rimandate alla fine del trimestre o dell'anno, e talvolta non viene comunicate affatto.

Limitare l'indebitamento mediante le acquisizioni

Le fusioni e le acquisizioni, indicate comunemente come “M&A”, rappresentano un importante fonte di indebitamento in tutto il mondo, specialmente quando prendono la forma di accordi per l’acquisizione delle transazioni in perdita (LBO), che comportano un uso pesante del debito. Le aziende vengono acquisite per una serie di ragioni che hanno a che fare con le sinergie operative finanziarie - compreso il desiderio per un economie di scala, una diversificazione, un maggiore potere di mercato. In ciascuno degli ultimi tre decenni si sono osservate diverse ondate di acquisizioni caratteristiche del loro tempo. Nelle fasi prodromiche della recessione del 2008, la formazione di sindacati, la strutturazione finanziaria, e la collateralizzazione, in combinazione con il credito facile, alimentarono una massiccia ondata di M&A. Il volume globale di M&A raggiunse il picco nel 2007 al livello più alto di ogni tempo pari a 4.700 miliardi di dollari[34], poi decrebbe nel 2008, e subì un processo di rimbalzo nel 20010 a 2.400 miliardi di dollari (vedi la figura 7.2 per i dati dell'ultimo decennio)[35].

Figura 7.2 Attività di M&A negli Stati Uniti (*fonte: SDC Platinum by Thomson Financial Securities Data*)

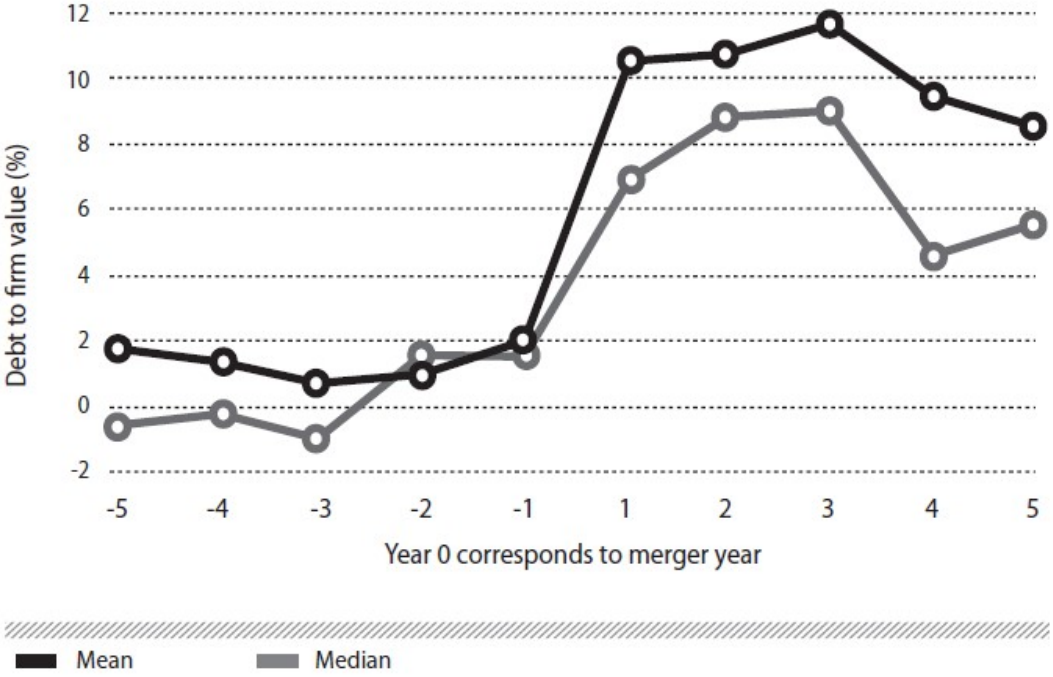


Benché la maggioranza delle transazioni M&A siano finanziate col denaro liquido o con il patrimonio o con una combinazione dei due, l'indebitamento collegato alle acquisizioni può essere molto grande in termini assoluti.

Ci sono state approssimativamente 14.000 LBO nel 2007, fino a 5.000 nel 2000 e 2.000 nella parte centrale degli anni '90[36]. Gli LBO hanno tipicamente un rapporto di indebitamento più alto di almeno 4 o 5 volte. In alcuni casi, le LBO sono state finanziate con indebitamenti fino a 97%, come è accaduto con l'acquisizione da parte di Campeau dei Federated Department Stores nel 1988, che si concluse in una bancarotta[37]. Talvolta accade che le LBO siano sottocapitalizzate dall'origine e che più tardi determinino una bancarotta, con cause legali indette dai creditori danneggiati dall'acquisizione basate sull'ipotesi di un trasferimento fraudolento, com'è stato il caso nel 2007 della LBO della Tribune Company[38]. Le LBO spesso si servono di complesse strutture di capitale che comprendono indebitamenti garantiti, debiti condizionati, debiti senza garanzie (spesso di importi molto elevati, qualche volta sotto forma di obbligazioni spazzatura), finanziamenti incrociati, azioni privilegiate[39]. Anche nelle attività M&A non-LBO, gli studi hanno dimostrato che l'indebitamento finanziario delle aziende aumenta significativamente dopo la fusione[40], e che le fusioni aumentano il rischio di default[41]. La figura 7.3 mostra l'aumento dell'indebitamento che tipicamente interviene nelle aziende dopo la fusione, determinato dalla propensione a farsi carico di

maggiori debiti, quindi di maggiori rischi, al fine di conseguire gli obiettivi del patto di fusione e di venire incontro alle aspettative di nuovi proprietari.

Figura 7-3 Analisi dell'indebitamento normalizzato del sistema industriale
(*fonte: Aloke Ghosh and Prem C. Jain, "Financial leverage changes associated with corporate mergers," Journal of Corporate Finance 6 - 2000*)



Stabilito tutto questo, sarebbe opportuno assicurare che le acquisizioni di dimensioni rilevanti non diano luogo ad indebitamenti eccessivi che sono causa di esternalità negative eccessive e di choc di mercato. Non si deve aspettare che questo choc arrivi prima di cominciare a prendere precauzioni. Le transazioni M&A che superano un determinato livello di spesa - per esempio 10 miliardi di dollari - devono essere soggette a controllo e approvate dalla Banca centrale del paese (la Federal Reserve nel caso degli Stati Uniti) al fine di assicurare che l'importo dell'indebitamento generato non sia tale da dar luogo ad una probabile crisi dell'azienda indebitata e non crei fibrillazioni nei mercati collegati. La Banca centrale potrebbe proporre delle modifiche alla struttura finanziaria della transazione se essa teme che la transazione sia troppo rischiosa così come viene presentata, al fine di bilanciare meglio i rischi e i vantaggi. Se la transazione è internazionale, saranno più banche centrali a coordinare i controlli. Una ragione per cui si chiede alle banche centrali di effettuare questi controlli e che, in molti paesi, le banche centrali hanno ancora un certo livello di indipendenza sia dalla politica che dagli influssi industriali, molto difficile da trovare o riprodurre altrove. Un'altra ragione è che la Banca centrale è essenzialmente impegnata in favore della stabilità dell'economia e può mitigare qualche volta le previsioni troppo ottimistiche di alcuni soggetti che operano sul mercato.

I sistemi di incentivazione e di compensazione

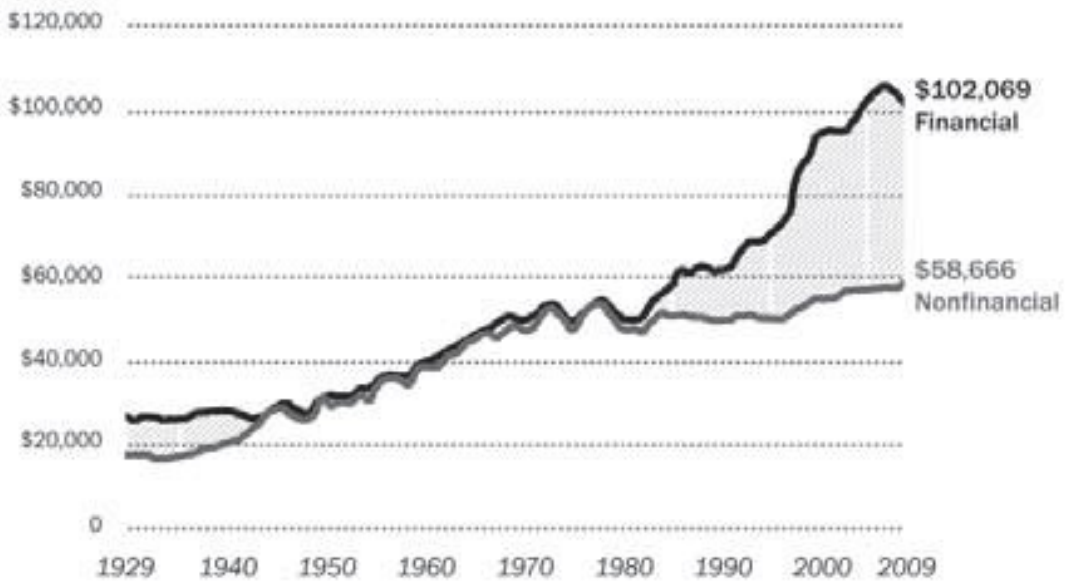
Occorre infine apportare delle modifiche ai sistemi di incentivazione di e di compensazione utilizzati dalle aziende al fine di affrontare il problema del contrasto fra gli incentivi e le pressioni cui vengono sottoposti i manager per produrre risultati a breve termine.

Il relativo aumento delle compensazioni nel settore finanziario, mostrato in figura 7.4, è largamente dovuto agli aumenti delle compensazioni per le banche di investimento. Wall Street e le City Bank di investimento, diffondono una cultura di utilizzo dei bonus per le migliori prestazioni che regolarmente attirano l'attenzione della stampa della società civile. Prima della crisi, si trattava della generosa dimensione di questi bonus, non solo per i CEO, ma anche per i commerciali migliori e per i migliori procacciatori di affari. Ora gli attacchi della società civile sono diretti più alla sopravvivenza di questa cultura a valle della crisi finanziaria e al supporto che sistema finanziario continua a dare alle aziende troppo grandi per fallire. Si è dimostrato difficile per la società civile accettare che le banche d'investimento offrano ricompense significative per le imprese finanziarie di maggior successo ma non penalizzino gli insuccessi. Queste asimmetrie mal si conciliano con le filosofie del mercato, per le quali i rischi guadagni devono essere tra di loro in rapporto stretto.

Ci sono tre importanti driver di questa asimmetria, che devono essere analizzati più in profondità dai banchieri centrali e dai controllori finanziari allo scopo di introdurre una correttezza maggiore nel sistema degli incentivi e delle compensazioni. Le questioni da trattare sono fondamentalmente la mancanza di corrispondenza tra bonus e profitti, le previsioni inadeguate per i rischi dei derivati, e le questioni etiche a proposito della natura di questi bonus.

Figura 7.4 Le compensazioni nei settori finanziari e non finanziari degli Stati Uniti in medie annuali in dollari 2009

(*fonte: Financial Crisis Inquiry Commission dati del Bureau of Economic Analysis, Bureau of Labor Statistics, CPI-Urban*)



Le provviste per i bonus delle banche d'investimento - che devono essere detratte dai guadagni per essere destinate al pagamento dei bonus - sono normalmente negoziate in anticipo con i consigli di amministrazione, normalmente come percentuali dei guadagni delle divisioni. La logica è quella di incoraggiare l'imprenditorialità e la conoscenza del sistema dei capitali armonizzando gli obiettivi dell'azienda con quelli dei suoi dipendenti. In tempi favorevoli, queste percentuali creano una liberalità che viene ripartita tra gli operatori migliori e più meritevoli. Quando i tempi sono cattivi, però, non accade necessariamente che gli operatori che hanno dato performance scadenti vengano penalizzati. Attraverso gli anni dei grandi profitti e del rafforzamento di queste pratiche, gli operatori di maggior qualità sono diventati "soggetti da un milione di dollari" o "soggetti da cinque milioni di dollari" etc. Se una banca d'investimento li paga di meno in un anno cattivo, si diffonde la paura palpabile di dover fare fagotto e cercare un altro impiego portandosi dietro i propri team. Questo tipo di timori, che coinvolgono non solo i manager ma anche i consigli di amministrazione, sono la ragione per la quale le provviste di bonus non sono così spesso ridotte in caso di performance negative, come dovrebbe essere in un mondo più equo. Occorre che le abitudini cambino, ma questo non potrà accadere troppo presto; ci vuole apertura, spirito critico, confronti con il pubblico, e tanto una buona quanto una cattiva stampa. Anche se solo gradualmente, i banchieri di successo e i loro controllori possono e devono diffondere nelle industrie un cambiamento di atteggiamento nei principi e nelle pratiche di costituzione e di spartizione delle loro provviste di bonus.

In secondo luogo, la valutazione della performance che viene ricompensata con i bonus dalle banche d'investimento è spesso meno rigorosa di quanto possa immaginare un osservatore esterno, a livello di unità, di ufficio o dei singoli individui, specialmente quando si tratta di fare i conti con i derivati. Fare delle previsioni sui rischi e sui costi futuri dei derivati è sia un'arte che una disciplina,

che non è molto conosciuta né praticata, cosa che dà luogo (in casi estremi) al riconoscimento di performance che non sono mai state realizzate[42]. Per di più, la performance è spesso conteggiata due o anche tre volte nel corso della valutazione di un team o di un singolo individuo. Ad esempio, il profitto generato da transazioni con derivati strutturati è spesso conteggiato tre volte quando si devono corrispondere i bonus - ai venditori che hanno convinto i clienti a comprare derivati, al progettista dei derivati che ha concepito la transazione in prima istanza, ed al *trader* che si è dovuto far carico e ha dovuto gestire i rischi complicazioni residue che sono eventi comuni in qualsiasi derivato strutturato. Se il derivato che è stato strutturato e venduto comporta rischi legali - il rischio cioè che il derivato sia cancellato o forzatamente portato avanti creando perdite, perché a posteriori se ne scoprono le magagne, oppure è caduto sotto i colpi di un nuovo tipo di regole finanziarie - quale sistema di bonus può tener conto dei costi reali e reputazionali di questo tipo di insuccessi? Il *trader*, in questa situazione, può pensare che la perdita dei suoi guadagni sia una punizione sufficiente. Potrebbe il sistema di valutazione delle performance per la costruzione o per la vendita del titolo tenere conto anche di questi fallimenti? O ci si può nascondere dietro il dato che, al tempo della transazione, essa aveva superato i controlli di conformità da parte della banca? Non ci sono standard aziendali per questo tipo di problemi, che quindi finiscono per aggravare l'"ad-hoc-ismo" tipico della cultura dei bonus nelle banche di investimento. E ora più che mai tempo che queste questioni vengono portate fuori, discusse, e risolte al fine di far muovere l'industria avanti verso le aree delle sfide reali. In aggiunta ai rischi legali e alle relative perdite d'investimento e agli impatti reputazionali, ci possono essere altri impatti sulla società di cui non si tiene conto per i premi e per le compensazioni. Ad esempio, alla performance di chi può essere addebitato il costo sopportato da terze parti (sotto forma di esternalità negative) quando una azienda impegnata in attività di valore sociale interrompe le sue prestazioni per essersi fidata di un prodotto per la gestione del rischio, magari azzardato, ma travisato nei contenuti dichiarati, che ha causato perdite ingestibili?

L'ultima area di riforme mira al cuore dell'etica della cultura dei bonus. Il bonus è un premio, una ricompensa offerta sulla base della valutazione della buona prestazione dell'anno precedente nell'interesse della azienda? Oppure è una tangente, un incentivo per dare all'azienda ancora un anno di grandi prestazioni alla caccia di un nuovo bonus? La mia opinione è che, negli ultimi decenni, la natura di premio dei bonus ha lasciato progressivamente il posto a una visione dei bonus come tangenti, nel tentativo crescente dei senior manager di comprarsi la pace, la stabilità dei team, e le prestazioni future, offrendo un incentivo sotto forma di una ricompensa ai loro operatori migliori. In altre parole, diventa piuttosto secondario quello che voi avete realmente fatto nell'anno trascorso ed in quale contesto avete operato, perché quello che l'azienda desidera è una buona prestazione per il prossimo anno, ed evidentemente l'azienda pensa che voi possiate essere

considerati la persona giusta per dare quelle prestazioni. Ancora una volta, questi sono problemi molto concreti, senza un'adeguata visibilità da parte del pubblico. Recentemente, nella primavera del 2012, abbiamo assistito a delle manovre da parte degli azionisti contrari al pagamento dei premi ai top manager, che hanno causato alcune dimissioni di CEO ai quali non erano stati approvati i pacchetti dei loro compensi[43]. Tuttavia, la malattia corre a livelli piuttosto più profondi dei soli CEO, e per la sua cura, abbiamo bisogno che l'industria si apra al dialogo, alla comunicazione ed al cambiamento di scala, cosa che la semplice contestazione di qualche dirigente da parte di qualche azionista non è certamente in grado di ottenere.

Il sistema di incentivi e delle compensazioni ha molto da fare con il tipo di cultura nella quale ci identifichiamo. Si consideri il caso della spagnola Mondragon Cooperative Corporation e si vedrà che il rapporto degli stipendi di un CEO con il lavoratore con lo stipendio più basso non supera il 500:1, come spesso accade nelle banche d'investimento di Londra, ma in alcuni casi è solo di 15:1. Questo non è un buon motivo perché i privilegi dei boss delle banche d'investimento siano uguali a quelli delle altre industrie o di imprese straniere, ma è un motivo per loro di venir fuori e impegnarsi apertamente nei cambiamenti del sistema, piuttosto che nascondersi dietro i paraventi della confidenzialità nelle ombre scure dei propri interessi a breve termine.

Andare oltre i mercati

Il nostro sistema economico globale sembra essere stato costruito in modo che la crescita economica si è determinata con i debiti e poi ancora con altri debiti, ai livelli finanziari, aziendali e dei consumatori. Quando finalmente si cominciano a pagare i debiti durante le crisi, le conseguenze sono disastrose e il sistema collassa sotto il peso di quelle aziende cui è stato permesso di indebitarsi oltre ogni limite. Spesso esse vengono preservata dal collasso perché considerate troppo grandi per fallire. Alla fine, i contribuenti e i cittadini sopportano le conseguenze dei salvataggi, dei licenziamenti e delle bancarotte che vengono messe in campo per ripulire il sistema dai rischi che si è imprudentemente tirato l'addosso. Molte aziende oggi soffrono di una specie di amnesia collettiva a proposito delle autorizzazioni ad operare che gli sono state concesse dalla società, ed hanno dimenticato come si deve creare valore mediante un'autentica innovazione. Invece di cercare guadagni sviluppando nuovi prodotti e servizi o aprendo nuovi mercati, molte aziende oggi si caricano di eccessivi debiti solamente per aumentare i propri profitti. Questi profitti arrivano al prezzo di rischi molto aumentati. In sostanza, l'indebitamento è diventata la tattica dei manager fannulloni per aumentare la loro quota parte dei guadagni a breve termine. Questa è la ragione per

cui dobbiamo rimanere sempre vigili a proposito dell'eccessivo uso dell'indebitamento da parte delle aziende.

L'indebitamento non è ben controllato, né ben gestito né ben governato nei nostri sistemi economici correnti. Gruppi finanziari e non finanziari hanno usato il loro potere politico in tutto il periodo degli ultimi decenni è in tutto il mondo per assicurarsi che i governi stessero fuori dalle questioni relative alle loro gestioni finanziarie, ed in effetti sono riusciti a cancellare o a eludere le regole in un buon numero di settori. Sfortunatamente, gli sforzi generali in favore della deregulation poche volte hanno avuto una buona conclusione, e siamo stati testimoni dei ripetuti fallimenti dei mercati finanziari che erano viceversa stati accreditati della capacità di mantenere un giusto equilibrio. Dobbiamo finalmente renderci conto che i mercati da soli non possono risolvere tutti i nostri problemi. Dobbiamo sfruttare le opportunità di mettere mano alle riforme nei sistemi delle regole e di assicurarci che l'indebitamento non venga usato in maniera sbagliata delle aziende a danno della società. Un miglior controllo dell'indebitamento ridurrebbe in maniera sorprendente i suoi effetti negativi e consentirebbe di intraprendere un percorso di crescita che potrà essere molto più stabile, sostenibile e giusto.

Capitolo 8 - La tassazione delle risorse

Tassare i mali, non i beni

Le tasse, in fin dei conti, sono obbligazioni che noi paghiamo
per il privilegio di far parte di una società organizzata

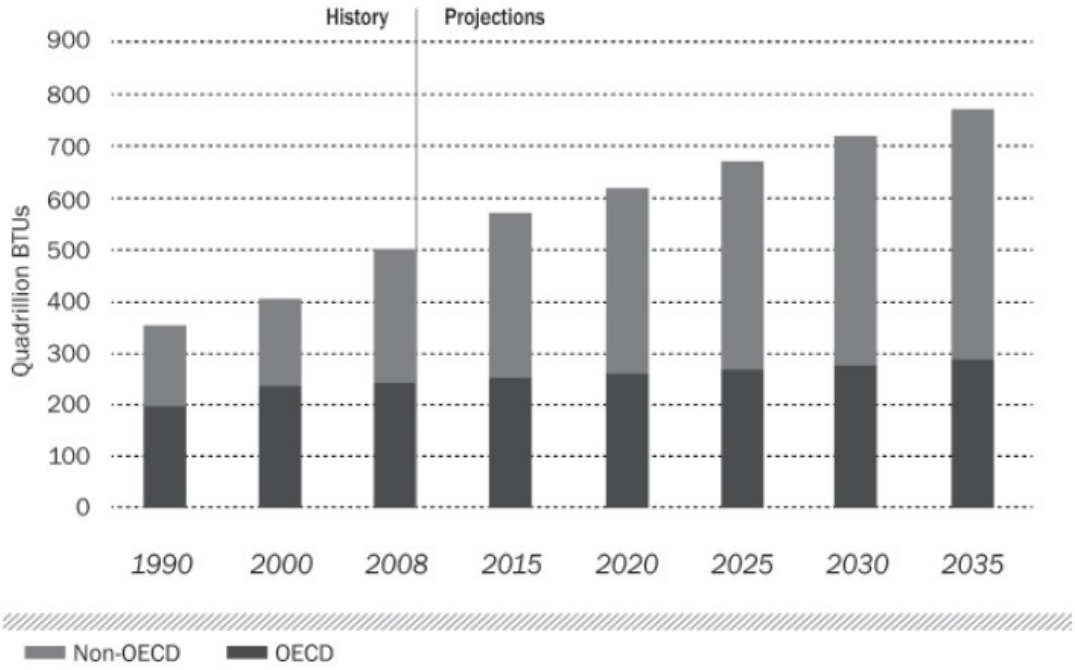
Franklin D. Roosevelt

Nel pieno degli impressionanti miglioramenti dell'efficienza, apportati dalla continua rivoluzione nelle tecnologie dell'informazione, i consumatori dimenticano un po' troppo facilmente di guardare al di là degli schermi dei loro computer in rapida evoluzione (e in altrettanto rapida obsolescenza), dei loro portatili, dei telefonini e dei *tablet*, per capire che la nostra esistenza moderna, così complessa, in fin dei conti è ancora appoggiata sui vecchi principi: tagliare, bruciare e scavare.

Il consumo globale di quasi tutte le principali materie prime industriali è aumentato in maniera straordinaria durante la seconda metà del 20º secolo, spinto soprattutto dalla quadruplicazione dei consumi delle famiglie tra il 1960 e il 2000. La produzione di energia mondiale è andata alle stelle, poiché l'accesso all'energia è stato il requisito fondamentale per sostenere il 242% dell'espansione economica degli ultimi quattro decenni. Secondo l'Agenzia Internazionale dell'Energia (IEA), tra il 1973 e il 2009 il consumo di energia mondiale è all'incirca raddoppiato, dall'equivalente di 4,6 a 8,4 miliardi di tonnellate di petrolio[1]. Nel corso di questo periodo, i combustibili fossili - carbone, petrolio e gas naturale - hanno rappresentato più dell'80% del consumo energetico.

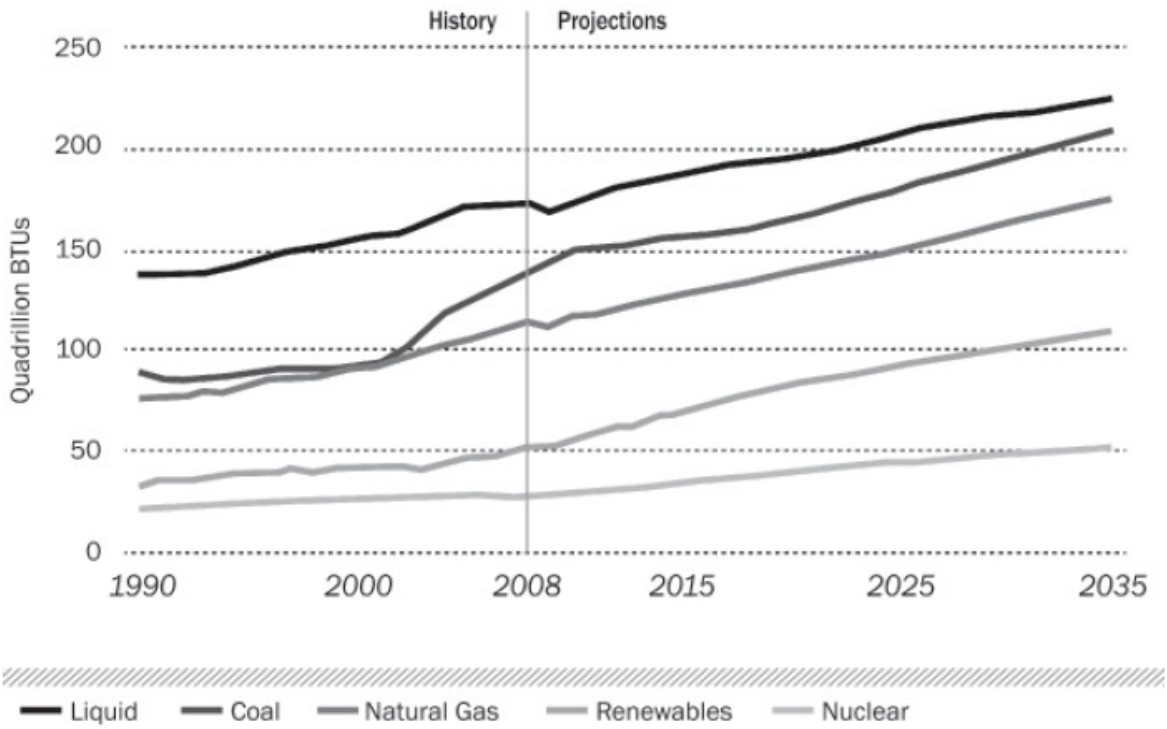
La crescita del consumo di energia è largamente prevista anche per i paesi in via di sviluppo (vedi Figura 8.1). Il profilo energetico nella previsione dei consumi mondiali è sempre più *carbon-intensive* ed ecologicamente devastante (Figura 8.2). Tutto ciò ha determinato che le emissioni della CO_2 dal 1970 fino al 2008 siano raddoppiate da 15,6 a 29 milioni di tonnellate (Figura 8.3)[2]. La maggior parte di questo aumento si è verificata e continuerà nel mondo in via di sviluppo, dove, se gli standard di vita materiali fossero uguali a quelli dell'americano medio, l'importo di risorse naturali richiesto per permettere questo tipo di consumi sarebbe superiore a cinque volte la disponibilità residua mondiale di materie prime[3].

Figura 8-1 Consumo mondiale di energia 1990-2035
fonte: U.S. Energy Information Administration, "International Energy Outlook, 2011,"
www.eia.gov/forecasts/ieo/more_highlights.cfm#world



** I dati oltre il 2008 sono stime*

Figura 8-2 consumi mondiali di energia per combustibile 1990-2035
fonte: Energy Information Administration, "International Energy Outlook, 2011,"
www.eia.gov/forecasts/ieo/more_highlights.cfm#world



** I dati oltre il 2008 sono stime*

Figura 8-3 Emissioni globali di CO_2 (kt) (1970-2008)
fonte: World Bank World Development Indicators

La produzione globale di minerali segue profili di crescita simili a quelli dell'uso dell'energia e dei materiali. L'estrazione dei minerali preziosi, che vediamo nella tabella 8.1 è circa triplicata globalmente da 1,1 a 3,1 miliardi di tonnellate tra il 1970 e il 1999. Anche se l'economia è diventata più efficiente dal punto di vista dell'uso delle risorse nella produzione e nell'uso dei minerali, l'aumento in valore assoluto dei volumi di materiale estrattivo è sconcertante, come mostrato in tabella 8.1. L'estrazione del rame, del piombo, dello zinco e del ferro è cresciuta enormemente fino a due o tre volte e mezzo circa[4]. Quasi tutte queste risorse provengono da minerali vergini. Anche se il prezzo del materiale riciclato è diminuito per effetto dello sviluppo tecnologico, il minerale vergine rimane largamente più conveniente, e, nel caso del rame, per esempio, la quantità che si ottiene dal riciclo è scesa dal 20% nel 1980 al 13%. Come per le risorse energetiche, i grandi aumenti assoluti dei volumi dei flussi dei minerali prodotti, comportano che le miniere si sono sempre più spostate verso aree dove ci sono ecosistemi di grande valore, che sono ricchi di biodiversità, sommando così ai costi dell'estrazione delle risorse le esternalità generate.

Tassare le risorse significa porsi l'obiettivo dell'efficienza dei materiali e dell'energia; aiuta le aziende a riorganizzarsi per usare meno risorse a parità di livello dei prodotti e dei servizi o addirittura a livelli più alti. Per anni gli economisti hanno di fatto giustificato un consumo senza limiti sulla base dell'idea che ci avrebbe pensato il mercato a rivalutare le risorse in esaurimento, per

effetto della scarsità, in sostanza mitigando o prevenendo l'esaurimento delle risorse mediante la promozione dell'innovazione tecnologica per la ricerca di alternative.

Table 8-1 Global Mineral Production (1970–2009)

Mineral	1970 Extraction (Tons)	2009 Extraction (Tons)	Absolute Increase (Tons)	Relative Increase (%)
Copper	5,900,000	15,900,000	10,000,000	269%
Bauxite	57,800,000	199,000,000	141,200,000	344%
Zinc	5,460,000	11,200,000	5,740,000	205%
Iron Ore	769,000,000	2,240,000,000	1,471,000,000	291%
Tin	232,000	260,000	28,000	112%
Nickel	628,000	1,400,000	772,000	223%
Tungsten	32,400	61,300	28,900	189%
Lead	3,390,000	3,860,000	470,000	114%
Silver	9,360	21,800	12,440	233%
Lithium	73,100	301,000	227,900	412%
Mercury	9,790	1,920	-7,870	-180%
Gold	1,480	2,450	970	166%
Platinum	132	445	313	337%
Graphite	393,000	1,090,000	697,000	277%
Lime	97,000,000	299,000,000	202,000,000	308%
Potash	18,200,000	20,800,000	2,600,000	114%
Salt	146,000,000	280,000,000	134,000,000	192%
Zirconium	399,000	1,160,000	761,000	291%

fonte: United States Geological Survey, "Mineral Commodity Summaries" minerals. usgs.gov/minerals/pubs/mcs/

Comportandosi così, essi hanno sistematicamente ignorato le esternalità prodotte dalla restrizione delle risorse, specialmente la perdita di servizi ecosistemici finora forniti dalle aree naturali preservate fino all'arrivo delle miniere. Ancora una volta, si fa sentire il ben noto ritornello della privatizzazione dei profitti e della socializzazione delle perdite, e così ciascuno può vedere con ampia evidenza l'abitudine di *Corporation 1920* ad internalizzare i guadagni e ad esternalizzare i costi. La ricerca ha ripetutamente dimostrato che abbiamo fallito nella allocazione efficiente del capitale naturale nell'economia, abbiamo ignorato o nascosto le scarsità e i rischi fino a che è stato troppo tardi. Non desideriamo affatto scoprire che cosa significa "troppo tardi" imparando dalle crisi potenziali del cambiamento climatico, della scarsità d'acqua potabile, o della perdita dei banchi di pesce.

In realtà, mentre le riserve convenzionali per l'energia quotidiana e le risorse minerali stanno raggiungendo il picco, invece di spostarci con l'energia e con l'estrazione o la produzione di materie prime sempre di più verso risorse non convenzionali, vediamo che si continuano ad estrarre le medesime vecchie risorse a costi sociali sempre maggiori. E regioni lontane ma ecologicamente preziose, come l'Alaska e l'Artico per il petrolio o il Niyamgiri Hills of Odisha per la bauxite, continuano ad essere torturate per la semplice ragione che la società è priva delle capacità istituzionali per dare il giusto valore agli ecosistemi e alla biodiversità[5]. La mancanza di visibilità economica della natura diventa l'impossibile campo di battaglia del cieco *business as usual*, alla ricerca di profitto da una parte e dell'eclettico pubblico conservatore in fatto di economia dall'altra. Il maggiore fattore critico del confronto è diventata la *leadership* del momento ed anche il contesto geopolitico nei quali una particolare battaglia si vince o si perde, e dove. Il confronto, però, vede purtroppo chiaramente ancora la prevalenza del *business as usual*.

I sussidi perversi e l'estrazione delle risorse

Per decenni, i governi hanno ripetutamente iniettato steroidi monetari in un'economia votata al consumo perpetuo[6]. Invece di abituare i consumatori a farsi carico dei costi effettivi dell'energia e delle materie prime che essi stessi consumano, i politici hanno usato i fondi pubblici per sovvenzionare le industrie estrattive al fine di mantenere bassi i prezzi al consumo. Questa distorsione del mercato ha abituato i consumatori a prodotti dal prezzo basso ed ha sostanzialmente indebolito l'interesse del sistema industriale a sviluppare tecnologie a basso consumo di risorse.

Uno studio congiunto di IEA, OPEC, OECD e della Banca mondiale, ha stimato che gli incentivi al consumo dei combustibili fossili ammontavano nel 2008 a 557 miliardi di dollari[7]. Lo studio dell'IEA ha inoltre trovato che la rimozione di tutti i sussidi entro il 2020 avrebbe ridotto il consumo di energia primaria del 5,8%, con una riduzione conseguente nelle emissioni di biossido di carbonio del 6,9%, riferite ad una *baseline* in cui vengono conservati i sussidi esistenti attualmente. Una riduzione di questo tipo eguaglia le emissioni correnti di Francia, Germania, Italia, Spagna e del Regno Unito combinate[8].

In aggiunta agli incentivi al consumo, sono stati consegnati ai produttori di combustibili fossili nel 2008 circa 100 miliardi di dollari, cosa che significa che oltre 650 miliardi di dollari - circa l'1% del PIL globale - è stato speso per sussidiare le risorse energetiche che sono responsabili della gran parte delle emissioni mondiali di gas serra, dell'inquinamento convenzionale dell'aria, e dell'inquinamento dell'acqua dolce. Mentre i sussidi sono in gran parte motivati politicamente e largamente intesi come elemosine per i poveri nei paesi in via di sviluppo, la realtà effettiva è spesso differente. Il capo economista dell'Agenzia Internazionale dell'Energia, Fatih Birol, riferisce che dei sussidi globali per i combustibili fossili, solo l'8% dei fondi raggiunge il 20% dei gruppi a più basso reddito; più dell'80% dei sussidi vanno a finire a sostegno di coloro che hanno livelli di reddito medi o alti[10]. Un esempio di questa vicenda può essere visto nei sussidi alla benzina in Messico, una parte di un programma di incentivi ai combustibili stimato pari a 25 miliardi di dollari nel 2008[11], di cui solo il 5,9% ha raggiunto il 20% della popolazione a reddito inferiore quell'anno, mentre il 41% ha beneficato i due decili più alti per reddito[12]. Queste distorsioni del mercato hanno avuto un profondo impatto sull'ambiente globale ed hanno inchiodato questi paesi ad un percorso economico fortemente intensivo nell'uso delle risorse[13].

Come documentato dalla Banca Mondiale, 35 paesi ricevano almeno un quinto del loro PIL o delle entrate dei governi, dall'estrazione di risorse naturali e dalle relative esportazioni[14]. Le aziende che fanno uso di queste risorse a basso costo non hanno bisogno di sussidi. Negli Stati Uniti, un gallone di benzina costa meno di un gallone di spremuta d'arancia o perfino, in qualche caso, di acqua in bottiglia. Dal momento che queste compagnie operano al vertice di un mercato pompato dagli steroidi economici, la società e l'ambiente vengono meno, come ogni incentivo finanziario che stimolasse uno sviluppo tecnologico politico capace di disaccoppiare il consumo delle risorse dalla crescita economica.

La necessità di indagare, chiarire e ridurre i sussidi ai combustibili fossili non potrebbe essere più chiara, più forte e più urgente. I recenti comunicati dei G-20 di Londra e di Pittsburgh, i Rapporti delle Nazioni Unite (UNEP "*Towards a green economy*) ed un numero crescente di voci

provenienti dalla società civile, hanno richiesto che questo venga fatto. C'è da sperare che la forza di questo fronte si accresca ulteriormente dopo Rio +20. Naturalmente, la rimozione dei sussidi ai combustibili fossili è solo una parte del problema, e riguarda solo il lato energetico della sfida dell'estrazione delle risorse. L'eliminazione dei sussidi da sola non invertirebbe l'impatto dell'uso dei combustibili fossili sul cambiamento climatico e rimarrebbe pur sempre il grosso problema dei minerali. La necessità di prendere in considerazione urgentemente altri meccanismi come la tassazione delle risorse è perciò particolarmente pressante.

Le motivazioni della tassazione delle risorse

Tassare le risorse di base della nostra economia prevalentemente *brown* - carbone, petrolio e molti altri minerali - potrebbe portare il mercato fuori da un tipo di crescita intensivo nell'uso delle risorse e verso applicazioni di tecnologie innovative nelle energie rinnovabili, acqua pulita, nuovi e migliori materiali e gestione dei rifiuti. La tassazione delle risorse potrebbe dar luogo ad una rivalutazione delle risorse ed inoltre permetterci di gestirle , piuttosto che semplicemente sfruttarle. La tassazione delle risorse non solo ridurrebbe l'intensità di consumo delle risorse, ma avrebbe il potenziale addizionale di generare nuove entrate, risparmiare la spesa dei sussidi ambientalmente perversi e generare risorse finanziarie aggiuntive che potrebbero essere usate per investimenti ad alta priorità come l'istruzione o la salute - oppure potrebbero essere utilizzate per compensare i costi crescenti delle risorse naturali.

Questo tipo di tassazione, con il suo *doppio dividendo*, è oggi necessaria più che mai. Nell'approssimarsi della crisi finanziaria del 2008, i debiti globali dei governi erano esplosi fino a circa 40.000 miliardi di dollari[15]. Il clima incerto per gli investimenti aveva comportato che solo le aziende americane avessero in cassa più di 1200 miliardi di dollari[16]. La fiducia del pubblico negli affari cadde bruscamente. Come Robert Shiller acutamente nota nel suo libro "*Animal spirits*", il capitalismo è un mezzo straordinario per i cambiamenti, ma è anche un veicolo privo di un orientamento preciso se non viene guidato in maniera appropriata. Nel momento in cui le aziende cercano di ricominciare ad investire e a costruire, è essenziale che i segnali del mercato, e il governo del mercato stesso, separino la massimizzazione del profitto dal consumo delle risorse, se intendiamo andare verso una transizione ad una *green economy* e ci poniamo come obiettivo lo sviluppo sostenibile. Per i governi, questo significa puntare su una trasformazione del sistema fiscale, che tiene lontano il carico della tassazione dai profitti e lo indirizza verso l'uso delle risorse.

Per le aziende, questo sistema pone l'enfasi sul più importante *driver* dell'aumento dei clienti e della loro soddisfazione: l'innovazione.

Il sistema nervoso centrale di *Corporation 1920* è indubbiamente sensibile ai costi, ma finchè il capitale naturale non viene appropriatamente valutato, è essenzialmente cieco rispetto ai costi del progressivo degrado del nostro ambiente. Non andiamo alla ricerca di una valorizzazione del capitale naturale basata sulle elargizioni o sulle liberalità di donatori caritatevoli né su attività di ricerca sponsorizzate dai governi; noi dobbiamo creare una ragione d'interesse per le imprese private, il più potente strumento per la soluzione dei problemi nella storia dell'umanità, per conservare, riciclare, e innovare invece che tagliare, scavare e bruciare. Rivalutare le risorse naturali può valorizzare i loro costi nei bilanci delle aziende e trasformare le imprese private in un'entità capace di risolvere problemi e compatibile con i bisogni del 21º secolo.

La filosofia dei mercati sregolati e della non ingerenza dei governi, ha per lungo tempo demonizzato la fiscalità come causa di disoccupazione, come un sistema di ridistribuzione del reddito di tipo "socialista" che ruba ai ricchi soltanto per aumentare le inefficienze di un governo invadente. Come qualsiasi strumento, naturalmente, la fiscalità è buona o cattiva in funzione di come viene usata. Usare la fiscalità per rivalutare le risorse naturali posiziona *Corporation 2020* come un protagonista innovativo e di successo del capitalismo del 21º secolo.

Valorizzare i beni comuni

Stabilire un prezzo per l'utilizzo delle risorse naturali non è affatto semplice, e non solo perché solleva questioni di tipo etico e di giustizia distributiva. Le risorse naturali sono normalmente *beni comuni* prima che esse vengano date in concessione dai governi o messe a disposizione delle aziende private con una licenza . Qual è dunque il prezzo giusto per un tipo di contratto tra il governo come rappresentante della società da una parte e le aziende dall'altra, un contratto che contemperi la profittabilità per le aziende con un giusto vantaggio per i cittadini? Questo contratto dovrebbe essere stabilito a lungo termine, con, ad esempio, una *royalty* fissa, indipendente dall'andamento dell'inflazione, dalla disponibilità e dai prezzi di mercato, o dovrebbe essere uno strumento flessibile basato sui criteri del profitto? Potrà mai il "mercato libero" determinare i giusti prezzi che soddisfano i principi dell'etica e della distribuzione delle risorse? Si tratta di questioni difficili, che devono essere affrontate e a cui occorre dare una risposta, se si vuole creare almeno una parvenza di un equo bilanciamento tra il profitto delle aziende, la spesa pubblica

e il giusto vantaggio per i cittadini, per i quali ogni dollaro in più di *royalty* o di tassa sulle risorse può essere un dollaro in meno di tasse da pagare.

Per prima cosa, tuttavia, è assolutamente necessario dimensionare e comprendere la natura e la portata della sfida globale dell'utilizzo delle risorse naturali.

Quanto è grande la torta?

Le tasse sono una parte dei costi che i consumatori debbono sopportare per il loro acquisti, ma esse sono normalmente prelevate anche nel punto vendita, come tassa sul valore aggiunto, o all'importazione, attraverso dazi e accise, o come una tassa globale sui profitti del produttore, o qualche combinazione di tutto questo. Le tasse sono molto meno spesso prelevate al punto in cui viene estratta una qualsiasi parte della ricchezza comune, come ad esempio alle miniere, come *royalty* di estrazione.

Proviamo ad immaginare che i minerali più usati nella nostra vita quotidiana, come il petrolio, il carbone, il ferro, il rame e la bauxite, fossero tassati come percentuale del loro valore totale[17]. Quale gettito se ne potrebbe ricavare? Il "*Global Resource Tax Assessment*" presentato in figura 8.4, mostra un calcolo eseguito su 32 minerali, immaginando di prelevare teoricamente una tassa del 4% sul valore globale della materia prima a prezzi 2009. Si vede che verrebbero prelevati annualmente circa 104 miliardi di dollari. Mentre questo tipo di analisi stima un contributo basato su una percentuale del valore totale, esistono altri possibili approcci. Le tasse potrebbero, per esempio, essere basate sugli specifici danni sociali o ambientali provocati dall'estrazione o dall'uso dei minerali.

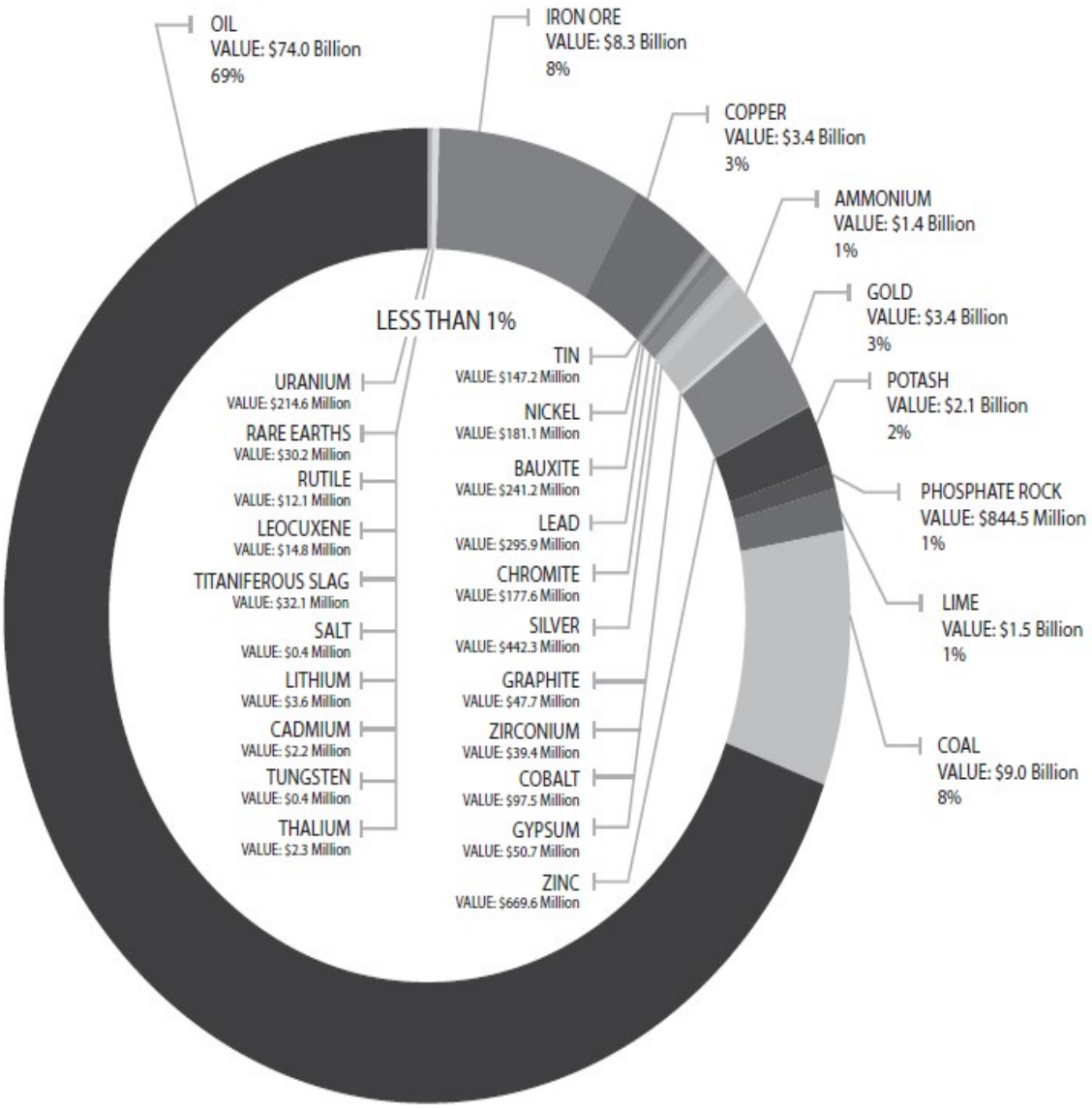
Guardando più da vicino uno dei minerali - il carbone - si comprendono molte più cose a proposito della necessità e della fattibilità di spostare le tasse dai redditi alle risorse. Il carbone è uno dei combustibili geologicamente più abbondanti a livello globale, con depositi significativi distribuiti geograficamente in tutto il mondo. Alla metà degli anni '70, il commercio internazionale di carbone ammontava a meno di 300 milioni di tonnellate[18]. In accordo con la *World Coal Association*, il commercio globale di carbone da allora è cresciuto di sei volte fino ad oltre 1,8 miliardi di tonnellate nel 2009[19]. Per di più, la prevalenza del carbone nei programmi energetici attuali e futuri in Asia, sottolinea la necessità di rivalutare questo combustibile tenendo conto dei danni da esso prodotti sull'uomo e sull'ambiente.

Nel 2009, le 10 maggiori compagnie pubbliche americane per l'estrazione del carbone, ne producevano circa 650.000 tonnellate. Nello stesso anno, queste aziende pagavano un totale di circa 530 milioni di dollari sotto forma di tasse per il governo federale degli Stati Uniti. Questi numeri aggregati, tuttavia, nascondono alcuni dettagli. Anzitutto, i Rapporti annuali (10-K) di queste aziende mostrano che tre di loro - *Arch Coal, Alpha Natural Resources*, e *Westmoreland Coal* - non pagavano alcuna tassa per tutto quell'anno; piuttosto, queste aziende ricevevano al netto pagamenti dal governo federale degli Stati Uniti[20]. Quindi, vediamo che le tasse realmente pagate da queste compagnie, come percentuale del valore stimato del carbone al prezzo medio mondiale, variano da -2,1 all'11,5%[21].

È perciò possibile che una tassa uniforme del 4% sull'estrazione del carbone, priva di scappatoie, può addirittura ridurre il gettito totale fiscale che alcune compagnie minerarie pagano. Occorrerebbe notare che il 4% scelto per questa analisi non è l'unica percentuale che può essere decisa dagli amministratori; la scelta può dipendere dalle particolarità delle diverse amministrazioni. In linea di massima, una tassazione del 4% aumenterebbe tuttavia il gettito totale da 528 a 947 milioni di dollari[22]. Il posizionamento di questo tipo di tassa "piatta" sul carbone estratto, invece che sui profitti delle aziende, incoraggerebbe lo sviluppo di consumi di energia più puliti nell'andamento generale dell'economia, e il gettito fiscale potrebbe essere utilizzato per ridurre le tasse sul reddito delle industrie o per generare fondi per porre rimedio ai danni prodotti dal carbone alla salute umana e all'ambiente, o infine potrebbe tornare ai cittadini degli Stati Uniti sotto forma di rimborso fiscale.

Collegare alla tassazione delle risorse gli specifici danni ecologici e sociali incoraggerebbe fortemente le compagnie a muoversi verso tipi di produzione più socialmente responsabili. Come esempio molto chiaro di trasferimento nella pratica di questo tipo di misure, la tassazione potrebbe incorporare il fatto che il petrolio che proviene dalle foreste pluviali dell'Ecuador ha la capacità di infliggere danni ecologici significativamente maggiori che il petrolio estratto dal deserto nel Medio Oriente[23]. Analogamente, le risorse potrebbero essere tassate in funzione di un indice di inquinamento generale collegato con la loro estrazione e con il loro uso, in relazione per esempio ai cambiamenti climatici. La natura precisa di questi quadri politici, però, è meno importante del fatto che si comprenda che la scienza economica ed ambientale ci fornisce strumenti per associare ai nostri consumi i relativi valori ecologici ed ambientali.

Figura 8-4 Calcolo di una tassazione globale sulle risorse (4% di 32 materie prime ai prezzi del 2009)
fonte: dati da US EIA, World Coal Association, USGS



Verso un nuovo modello economico

Contrariamente a quanto oggi normalmente per lo più si pensa, ricostruire la nostra economia, passando da un sistema che continuamente aumenta l'estrazione delle risorse ad uno capace di conservare tali risorse, non richiede affatto sacrifici per i nostri standard di vita. Questa è una favola raccontata in decenni di consumismo postbellico, che è riuscita a inculcare un sistema di credenze che concede una fiducia incondizionata ai liberi mercati e alle imprese, considerate campioni dell'interesse sociale.

Il mercato ha bisogno di muoversi dai fallimenti verso la libertà. Aprirsi all'innovazione significa liberare il mercato delle interferenze - la "mano invisibile" di Adam Smith è stata per decenni troppo stretta nella mano dei lobbisti industriali, per assicurarsi che i relativi interessi fossero ben protetti. Provate ad immaginare Bill Gates che cerca di lanciare la rivoluzione del personal computer in un mondo dove i fabbricanti di *computer mainframe* ricevono più di 100 miliardi all'anno sotto forma di sussidi governativi[24]. La tassazione delle risorse naturali più importanti enfatizza la necessità dell'efficienza e accelera l'abbandono delle tecnologie inefficienti, stimola l'innovazione e i cicli di sviluppo. Innalzare i livelli di vita cercando di evitare il consumo di "cinque pianeti", da parte di una popolazione di 9 miliardi di persone nei prossimi trent'anni, richiede quello che Joseph Schumpeter chiamava *distruzione creativa* portata ad un livello senza precedenti. Senza questo, non potremmo assicurare la continua innovazione necessaria per far fronte all'invisibilità economica del capitale sociale e naturale[25]. Alcune delle compagnie più grandi e più redditive, impegnate nell'economia estrattiva, senza dubbio continueranno a difendere le cattive abitudini del consumo e a battersi in favore del *business as usual* contro qualsiasi riforma fiscale. Esse hanno un vantaggio, perché, al di là della evidente minaccia che proviene dalla nostra cultura basata sui consumi in perpetua crescita, le politiche di tassazione delle risorse naturali debbono essere messe a punto con cura, precisione e con una profonda comprensione dei contesti territoriali e locali, altrimenti rischiano di mettere in difficoltà l'economia. La storia del consumo del carbone e delle politiche indirizzate alla estrazione del carbone in tre paesi con sistemi politici differenti, differenti tipologie delle risorse del sottosuolo, e differenti attitudini economiche e sociali, è istruttiva. Per ragioni che stanno diventando chiare, io classificherei gli Stati Uniti come "il consumatore", l'Australia come "il produttore" e la Germania come "il gestore"[26]. Queste tre potenti società stanno rispondendo alle sfide di oggi in maniera molto differente. Cominciamo a parlare del "consumatore".

La frontiera del consumo

Con meno del 5% della popolazione mondiale, gli Stati Uniti consumano la maggior parte di molte risorse naturali, in particolare delle risorse energetiche, più di ogni altro paese, consumando più del 23% del carbone mondiale, del 21% del gas naturale e del 24% del petrolio del mondo[27]. Al momento gli Stati Uniti raccolgono il secondo più basso importo di tasse ambientali, come percentuale del PIL, compresa la tassazione energetica, tra i paesi facenti parte della Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD), secondi soltanto al

Messico[28]. I suoi prezzi dell'elettricità e della benzina sono molto al di sotto di quelli europei. Il consumo americano di materie vergini ha raggiunto 23,6 tonnellate per persona nel 2000, un livello superiore del 51% al consumo medio in Europa[29]. A paragone delle medie del 1970, un'abitazione tipica degli Stati Uniti è cresciuta in dimensioni da 1500 a circa 2400 piedi quadrati, a fronte di una diminuzione del rateo totale di occupazione delle case, cosa che significa che gli americani devono consumare sempre più energia per scaldare, raffreddare e dare energia elettrica alle loro case[30]. L'icona americana "*McMansion*" rappresenta bene l'enormità del consumo americano, che non ha precedenti in nessun periodo della storia dell'uomo.

Poche cose ci raccontano la storia dei consumi americani e il bisogno di tassarle, meglio del carbone. Le centrali alimentate a carbone producono circa il 50% dell'elettricità americana di oggi[31]. La produzione di carbone è spinta dal settore elettrico, che consuma oltre il 90% del carbone americano dei giorni nostri, paragonato con appena il 19% del 1950[32]. Il dominio del carbone rimane largamente fuori controllo, anche se i progetti di nuove centrali a carbone hanno subito di recente ritardi significativi[33]. La legislazione americana ha ripetutamente fallito nel prezzare il carbone a livelli che riflettano i danni prodotti dal combustibile alla salute umana e all'economia. Grandi economisti recentemente hanno trovato che i danni prodotti dalle centrali elettriche a carbone eccedono il valore aggiunto prodotto di un fattore 2.2, questo significa che i prezzi correnti dell'elettricità prodotta con il carbone sono veramente troppo bassi[34]. Uno studio dell'*Harvard Medical School* suggerisce che questi costi nascosti del carbone potrebbero comportare un prezzo addizionale di 0,17 dollari per kilowattora oltre il costo medio della elettricità destinata alle famiglie, portando il costo globale della elettricità generata con il carbone approssimativamente ad un quarto di dollaro per kilowattora[35]. Lo studio ha anche provato che gli effetti sulla salute umana dalle centrali elettriche a carbone per effetto delle emissioni di particolato, zolfo, ossido di azoto, mercurio e altre sostanze tossiche, costa all'economia degli Stati Uniti da 65 a 217 miliardi di dollari ogni anno[36]. Per giunta, il danno alla salute della popolazione provocato dall'estrazione del carbone soltanto in Appalachia è stimato a più di 74,6 miliardi di dollari per anno[37]. Un confronto di queste stime con i dati del centro americano per il controllo delle malattie, chiarisce che le esternalità delle centrali a carbone uccidono più americani annualmente che i guidatori ubriachi[38].

A dispetto di 100 anni di innovazione tecnologica, l'industria elettrica americana rimane fortemente concentrata intorno al carbone, anche se questo paradigma sta gradualmente cambiando negli ultimi anni. Alexander Graham Bell molto difficilmente riconoscerebbe un telefono moderno, ma Thomas Edison scoprirebbe che i sistemi di generazione elettrica centralizzati di oggi sono molto simili a quelli che furono da lui costruiti nel 1882 nella stazione di Pearl Street. Più di due terzi del contenuto di energia del carbone è sprecato come calore a bassa temperatura, e disperso

nell'ambiente. Le compagnie americane producevano elettricità con il 30-33% di efficienza nella trasformazione dal minerale al consumatore durante gli anni 60 - praticamente la stessa efficienza dei nostri giorni[39]. Le caldaie avanzate a carbone in Germania, e sempre più nei paesi in via di sviluppo come la Cina, di *routine* ottengono livelli di efficienza vicini al 44-45%[40]. Come può una industria di queste dimensioni, con un'esperienza finanziaria di questo livello, continuare ad avere un'efficienza quasi nulla e a collocarsi al di fuori dei trattati internazionali?

Una gran parte della risposta è piuttosto semplice, come la breve vita della legge Waxman-Markey chiaramente dimostra. Fin dai tempi di Samuele Insull e di John D. Rockefeller, gli Stati Uniti sono stati la terra della *grande energia*. Comunemente presentate come un monopolio naturale, le industrie elettriche svolgono un insieme di attività che vanno dalla estrazione mineraria, alla generazione elettrica, ai dispositivi di trasmissione, che producono un introito generale di circa 260 miliardi di dollari[41]. Tutto ciò si trasforma in potere politico, con il risultato che l'industria elettrica non è stata mai forzata ad intraprendere cambiamenti. La preparazione della legge Waxman-Markey, il primo serio tentativo di legislazione energetica degli Stati Uniti, si proponeva di affrontare il problema del cambiamento climatico e della sicurezza energetica, ma diede vita ad oltre 770 gruppi di affari e di interessi che misero sotto pressione il Campidoglio nel 2008[42]. Questi gruppi spesero milioni di dollari in relazioni pubbliche e assunsero circa 2340 lobbisti registrati per combattere contro la legislazione climatica che intendeva in parte stabilire prezzi per l'energia proporzionati alle esternalità generate[43].

Si sono verificati anche episodi lobbistici illegali attraverso i sotterfugi più smaccati - per esempio, attraverso le campagne organizzate sotto forma di movimenti di base, che, nell'epoca dei media elettronici, hanno ottenuto uno straordinario successo[44]. Un notevole esempio è quello di un'impresa di lobbying e di pubbliche relazioni che ha creato un video per YouTube intitolato "L'esercito dei pinguini di Al Gore", prodotto in modo da sembrare un video amatoriale rilasciato contemporaneamente all'uscita del film documentario prodotto da Al Gore nel 2006 "*An Inconvenient Truth*"[45].

Fra il 1998 e il 2011, le aziende elettriche, così come quelle del petrolio e del gas, hanno speso circa 3 miliardi di dollari in *lobbying*[46], quattro volte più dello spesa riservata alla ricerca e allo sviluppo. La spesa delle industrie carbonifere in ricerca e sviluppo è pari ad appena 0,1-0,3% delle vendite, meno praticamente di quasi tutte le altre industrie[47]. Tradizionalmente, le compagnie elettriche si sono difese dicendo che, come compagnie controllate, esse non potevano giustificare spese di ricerca e sviluppo nei loro bilanci. Inoltre non è molto credibile, per un'industria che si considera indispensabile, il concetto che le aziende hanno in mano una quantità immensa di denaro

per influenzare il congresso, ma non hanno abbastanza denaro per la ricerca e lo sviluppo. I dirigenti delle compagnie elettriche molto spesso si lamentano che la cooperazione su progetti di larga scala, in un settore così storicamente frammentato, è praticamente impossibile, però gran parte di esse sono state molto efficacemente e consistentemente capaci di coordinare i loro lobbisti per fare opposizione alla legislazione climatica.

L'associazione americana per l'elettricità da carbone pulito (ACCCE), un gruppo di lobbisti specializzati che si interessa di politica climatica su mandato delle industrie del carbone, fa uso dei suoi 45 milioni di dollari di *budget* annuale per raccontare a ciascun cittadino americano che il carbone è la migliore opzione per produrre elettricità[48]. Questo modo di comprare il consenso ha portato ad oltraggiose e insultanti violazioni della fiducia pubblica. La ACCCE è stata coinvolta in scandali in cui una consociata mandava lettere false, fingendo di essere un movimento di base di *stakeholder*, al parlamentare Edward Markey, uno dei principali autori del primo tentativo americano di legislazione climatica, per rappresentare il disegno di legge come svantaggioso per i gruppi sociali poveri e per le minoranze[49]. Le campagne pubbliche non si sono trattenute dal prendere di mira gli uomini politici. Gruppi come "gli amici del carbone" nel West Virginia, uno stato tra i maggiori produttori di carbone negli Stati Uniti, hanno perfino prodotto un libro a colori per distribuirlo nelle locali scuole elementari, e la ACCCE ha finanziato uno spot pubblicitario in cui pezzi di carbone cantano le canzoni di Natale. Questo spot fu a tal punto posto in ridicolo dalla stampa da costringerla a toglierli dalle trasmissioni televisive[50].

Il vantaggio di tassare i mali, non i beni

Cosa accadrebbe se il carbone venisse prezzato almeno in parte in funzione delle sue esternalità? Che cosa significherebbe questo per il cittadino medio del mondo, o per un americano medio? Queste questioni sono complicate, e mettono alla prova i limiti della nostra comprensione dell'economia dell'ambiente, ma rivedere i numeri è importante se desideriamo assicurare un futuro alle risorse naturali. La torta globale delle risorse mostrata in figura 8.4 fornisce i ricavi derivanti dalla tassazione del carbone di miniera, che, se ci si posiziona a circa il 4% del suo valore di mercato del 2009 porterebbe 9 miliardi di dollari ogni anno nelle casse degli Stati. Per gli Stati Uniti in particolare, frutterebbe circa 3 miliardi di dollari ogni anno. Benché queste somme non possano compensare i danni economici causati dal carbone, sicuramente potrebbero contribuire ad accelerare l'adozione di risorse energetiche più efficienti.

Prelevare le tasse sulle risorse alla produzione (alla miniera) Piuttosto che al livello della loro utilizzazione (alla manifattura o al consumo) offre livelli potenzialmente diversi di efficienza economica. Tassare il carbone utilizzato dalle centrali elettriche piuttosto che il carbone in quanto tale offre ulteriori opportunità. Durante il 2009, le centrali elettriche a carbone americane hanno prodotto approssimativamente 1.7 miliardi di kilowattora, misura standard della energia elettrica[51]. Le tasse sull'elettricità proveniente dalle centrali a carbone o eventualmente un'arbitraria imposizione di due centesimi di dollaro per kilowattora, aumenterebbe il prelievo a 35 miliardi di dollari in favore della collettività americana. Una tassazione di 17 dollari, che è il valore dei danni prodotti dalle centrali elettriche carbone per ogni kilowattora calcolato dallo studio di Harvard, potrebbe generare qualcosa come trecento miliardi di dollari[52].

Nel 2008, i circa 8 milioni e 300.000 consumatori di energia della classe media americana pagavano le tasse sul reddito, con un reddito lordo variabile tra $ 75.000 e $ 100.000[53]. Le loro tasse rendevano circa 66 miliardi, con un esborso medio per persona di $ 7802[54]. Tassare l'elettricità prodotta con il carbone anche solo a due centesimi per kilowattora, consentirebbe di restituire tasse sul reddito per oltre $ 4000 a ciascuno di loro, o potrebbe essere usata a beneficio di coloro che stanno in condizioni economiche peggiori[55]. Dal momento che un americano medio consuma circa 12.000 kWh per anno di elettricità[56], la tassa avrebbe potuto comportare un costo diretto per i consumatori di non più di $ 250, che potrebbe essere compensata facilmente con un abbassamento delle tasse sulla proprietà o sul reddito[57].

Di certo, questo premio diretto ai consumatori ignora esplicitamente l'aumento dei costi per i prodotti fabbricati negli Stati Uniti che si appoggiano pesantemente sulla energia elettrica prodotta con il carbone a prezzo ribassato. Le aziende spesso camminano sul filo del rasoio, con margini molto sottili per produrre in maniera redditizia, e quindi sono particolarmente sensibili al prezzo dell'elettricità. Cosicché, invece di corrispondere ai consumatori l'intero gettito delle tasse provenienti dalle centrali alimentate carbone, la tassa potrebbe aiutare le aziende a migliorare la loro efficienza, e l'addestramento dei lavoratori alle nuove, efficienti tecnologie. Questo è stato fatto in paesi dove la manifattura ha costi elevati, come la Germania, che ha aumentato il successo finanziario delle industrie ad alta intensità di energia soggette a politiche climatiche aggressive. Il carbone, invece di essere una barriera allo sviluppo delle tecnologie pulite, che ridefinirebbero il destino del 21º secolo, potrebbe essere lui a pagare il prezzo della transizione.

I minatori australiani sono dei conservatori

"Oggi è un giorno importante per gli australiani odierni e per gli australiani del futuro che vogliono vedere un ambiente migliore", ha detto il primo ministro Giulia Gillard nello stretto passaggio del primo governo australiano sul programma per assegnare un prezzo alle emissioni di anidride carbonica. Il leader dell'opposizione parlamentare Tony Abbott aveva immediatamente risposto, "noi possiamo abrogare questa tassa, noi vogliamo abrogare questa tassa, noi dobbiamo abrogare questa tassa. Questo è un patto di sangue. Questa tassa deve scomparire[58].

Il patto di sangue di Abbott rispecchia l'aggravamento della polarizzazione della politica australiana sulle risorse naturali e sulle politiche ambientali. Come può succedere che un paese moderno e ricco come questo abbia visioni così arretrate sulle risorse e sulla gestione dell'inquinamento? Che tipo di effetto hanno le politiche australiane sulle risorse, sulla comunità degli affari e sul benessere sociale?

La risposta sta almeno in parte nel ruolo svolto dal precedente primo ministro Kevin Rudd. La storia di Rudd come primo ministro australiano è uno dei drammi più grandi della democrazia del 21º secolo. Alla fine di un lungo periodo di *leadership* prudente, Rudd e il suo partito laburista lanciarono nel 2007 un messaggio paragonabile a quello di Barack Obama quando fu nominato alla Casa Bianca. Il governo di Rudd come primo atto ratificò il protocollo di Kyoto e indirizzò le politiche domestiche verso la riduzione delle emissioni di gas serra da parte dell'Australia. Per ottenere questo risultato, Rudd cercò di rinegoziare il contratto sociale tra l'industria estrattiva nazionale e il pubblico, aumentando le tasse sulle imprese e sulle compagnie minerarie. Il liberalismo sembrava essere il punto di vista prevalente tra gli uomini politici australiani, ma Kevin Rudd non si girò indietro per capire quanti di loro stavano seguendo la sua politica ambientale. Pochi osservatori politici a quel tempo avrebbero potuto immaginare che il più popolare primo ministro della storia australiana sarebbe stato improvvisamente rimosso dal suo stesso partito e che le sue iniziative politiche sarebbero state cancellate dal suo successore, Giulia Gillard, su pressante richiesta dei portatori degli interessi delle grandi corporazioni.

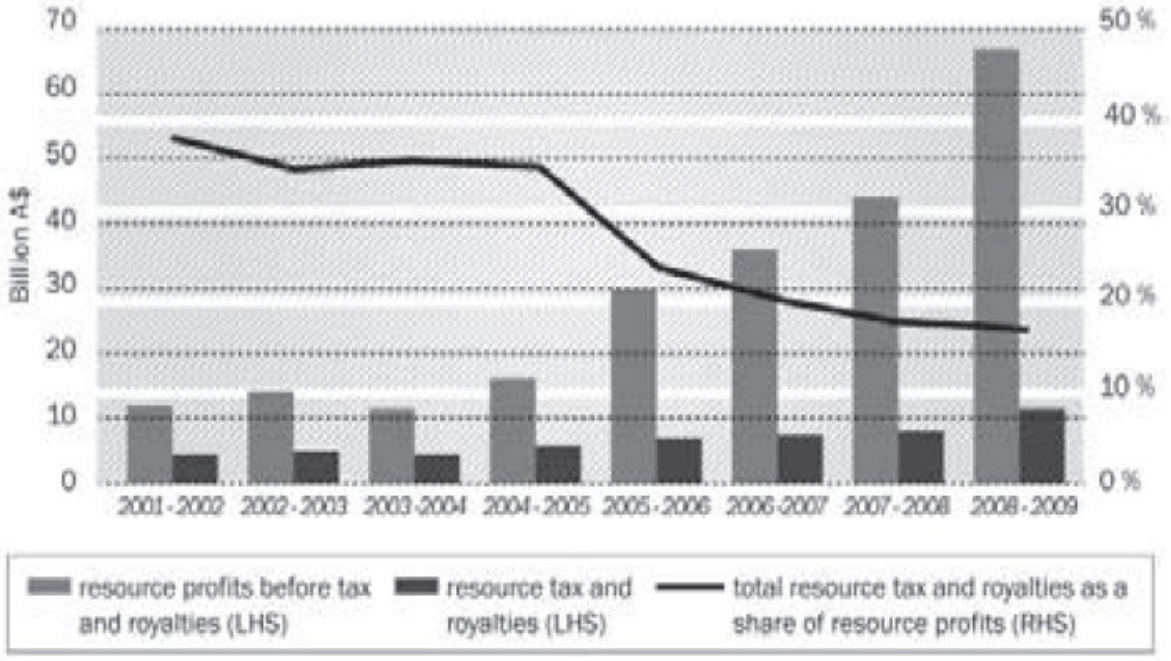
Se gli Stati Uniti sono il primo "consumatore" di energia fossile, l'Australia è il primo "produttore". L'Australia è essenzialmente la miniera del mondo; pochi paesi hanno vinto la lotteria geologica in maniera così redditizia. Una volta quel popolo si lamentava di essere stato emarginato in un angolo remoto della regione Asia Pacifico, l'Australia si trova oggi al centro di una massiccia economia basata sullo sfruttamento delle risorse naturali che alimenta tutti paesi in rapido sviluppo dell'Asia con energia e minerali. Con il 38% del nickel mondiale, il 33% del piombo, il 28% dello

zinco, il 25% dell'antracite, e il 38% dell'uranio, l'Australia domina su un immenso aggregato di risorse minerali che sono all'origine del suo *boom* economico. L'Australia ha anche il 20% dell'argento mondiale, il 16% dei diamanti industriali, il 15% del minerale di ferro, e il 16% dell'oro[59]. Secondo il Dipartimento degli Affari esteri e del Commercio, le risorse naturali contano nel commercio per ben più di 50 miliardi di dollari australiani su base annuale, e rappresentano il più grande tra i settori industriali australiani per valore dell'esportazione. Delle 25 esportazioni di punta di merci e servizi dall'Australia, 12 sono minerali[60].

A partire dalla indipendenza nazionale australiana del 1901, l'attitudine prevalente verso lo sfruttamento delle risorse minerarie può essere facilmente descritta dal vecchio motto "scavare e conservare". Le compagnie private minerarie hanno operato con disprezzo evidente verso l'idea di pagare per l'accesso alle risorse, che pure appartengono al popolo australiano.

Un esempio lampante è l'oro. L'oro incredibilmente non è stato tassato in Australia fino al 1991, privando il popolo australiano di centinaia di milioni di dollari di proventi fiscali[61]. La produzione dell'oro in Australia è esplosa da 27 t all'anno nel 1982 a 157 t nel 1988, rendendo 2,7 miliardi di dollari australiani in esportazioni, in un mercato sempre più orientato alle esportazioni. Quando i prezzi dell'oro si sono considerevolmente apprezzati negli anni '80, il giornale australiano *The Age* pubblicò un influente editoriale che affermava che "i contribuenti australiani stanno in teoria sussidiando le compagnie che estraggono l'oro con una spesa dell'ordine di milioni di dollari ogni anno... Economicamente moralmente non c'è alcuna ragione perché questa situazione di privilegio fiscale debba continuare[62]. Proprio come *The Age* ebbe a dire, questo sistema di rischio pubblico e guadagno privato manda il messaggio sbagliato alle industrie a proposito del consumo di risorse. Le aziende non dovrebbero avere accesso a risorse di proprietà pubblica come se ce ne fosse una disponibilità illimitata. Nella prospettiva di un'Asia in forte sviluppo, le dinamiche dei mercati mondiali delle risorse naturali, hanno accelerato una bolla speculativa nel mercato mondiale delle risorse. Uno studio governativo del sistema fiscale in Australia, conosciuto informalmente come il rapporto Henry, dopo che il ministro del Tesoro di Rudd, Ken Henry, scoprì una grande differenza tra le tasse prelevate e i profitti delle imprese estrattive delle risorse naturali australiane, come mostra la figura 8.5. BHP Billiton riferiva profitti superiori ai 23 miliardi di dollari nel 2011 per metà anno nel 2011[63]. Analogamente, Rio Tinto presentava profitti per il 2010 oltre 14,3 miliardi di dollari, e Xsrtata, la più grande compagnia al mondo esportatrice di carbone, annunciava profitti al di sopra dei 5 miliardi di dollari[64].

Fig. 8-5 Gettito fiscale e *royalty* in Australia a paragone dei profitti sulle risorse (2001-2009)
fonte: Commonwealth of Australia, "Australia's Future Tax system: Rapporto al tesoriere" (2009)



Le compagnie minerarie globali che operano in Australia hanno accumulato profitti eccezionali scavando e vendendo minerali australiani, ma hanno restituito solo una piccola frazione di questi guadagni al loro popolo. Mentre il governo australiano, nei 10 anni passati, incassava un contributo di soltanto 9 miliardi di dollari in tasse dalle compagnie minerarie, i loro profitti erano pari a circa 80 miliardi di dollari[65]. A paragone della tassazione in Norvegia, Gran Bretagna, ed altri paesi OECD, l'Australia appariva distribuire le sue risorse naturali in giro per il mondo praticamente senza nulla in cambio. Il governo RUDD cercò di correggere questo errore. Sotto la direzione del ministro Ken Henry, il dipartimento del Tesoro rese nota un'analisi che suggeriva che il governo doveva proporre una tassa del 40% sui superprofitti delle industrie estrattive, assieme ad un taglio redistributivo delle tasse sulle imprese dal 30% al 28%. La risposta delle compagnie minerarie fu decisa e tagliente - furono messe in piedi campagne pubblicitarie fuorvianti e un'intensa azione di *lobbying*, azioni che ebbero come risultato che Kevin Rudd perse l'appoggio del suo partito e anche la sua *premiership*. L'insuccesso della riforma fiscale di Rudd fu un disastro per il popolo australiano, e una lezione sulle difficoltà di rinegoziare il contratto sociale con le industrie estrattive e con risorse di proprietà pubblica. Alla fine del discorso, non ci rimane altro che una amara riflessione sul significato della sfida della tassazione sull'estrazione delle risorse.

Germania: Conservare, riciclare e innovare

Se gli Stati Uniti consumano risorse e l'Australia le produce, la Germania le gestisce. Un paese con la quinta maggiore economia al mondo, con un PIL di oltre 3000 miliardi di dollari, la Germania, produce automobili, chimica, macchinari e centrali elettriche che sono d'esempio come i migliori prodotti industriali che si trovano nel mondo. La Germania tipicamente si colloca come il quinto o il sesto maggior emettitore di gas serra al mondo. Al di là di modesti giacimenti di carbone e di gas naturale, la Germania è completamente priva di risorse energetiche e minerarie. Alimentare l'economia tedesca significa pertanto importare risorse naturali. Circa il 60% della energia primaria tedesca è d'importazione[66]. Avendo perso la lotteria geologica, l'intera economia tedesca è concentrata sulla produzione di beni di alto valore, utilizzando sempre meno materie prime - in altre parole è concentrata sull'efficienza.

Benché le industrie ad alta intensità energetica rappresentino il 44% della sua produzione industriale - a fronte del solo 30% degli Stati Uniti[67] - la Germania produce 6300 dollari di PIL per tonnellata di petrolio equivalente, più di 1000 dollari in più della produzione degli Stati Uniti per il medesimo importo di energia[68]. Il motto ufficiale dell'Agenzia dell'Energia tedesca è "l'efficienza decide", uno slogan che cattura l'essenza della dell'industria tedesca. Come la Germania abbia saputo introdurre l'efficienza nel criteri di gestione delle risorse, fornisce un esempio di come gli affari, la politica pubblica e l'ambientalismo possono collaborare per rendere massimi i vantaggi per le aziende, per la natura e per la società.

Fin dalla tragedia di Fukushima del 2011 in Giappone, gli occhi dei governanti mondiali hanno guardato alla Germania. Il governo del cancelliere Angela Merkel guidò il paese verso una eliminazione definitiva della energia nucleare, immediatamente dopo Fukushima[69]. Ella ha riprogrammato la Germania per un futuro costruito intorno alle fonti rinnovabili di energia e per un obiettivo nazionale di riduzione delle emissioni di gas serra del 40% entro i prossimi 20 anni, sicuramente il programma *low carbon* più aggressivo di qualsiasi nazione industrializzata. Abbandonando la fissione nucleare e le macchine a combustione interna, entrambi prodotti della scienza tedesca, il paese sta intraprendendo un futuro a basso contenuto di carbonio che, secondo quanto dice il dirigente d'azienda Heinrich Hiesinger della Thyssen Krupp, è uno sforzo paragonabile a quello della riunificazione tedesca[70] in termini di costi e di impegno politico[71].

La chiave del modello della transizione energetica tedesca sta nel modo in cui il paese gestirà le risorse naturali, finanziarie e sociali. La fiscalità continua a recitare un ruolo di primo piano in questa storia, dal momento che la Germania s è poggiata su di essa per risolvere molti dei

suoi complessi problemi di disponibilità di risorse. Nel 1999, impegnato da una crisi fiscale, il parlamento tedesco approvò un atto di riforma fiscale ecologica, che imponeva carichi gradualmente crescenti sui prodotti petroliferi e sull'elettricità[72]. Come risultato, i tedeschi continuano a pagare all'incirca i prezzi più alti nel mondo per l'energia. Nel 2011, la benzina in Germania costava approssimativamente otto dollari al gallone[73] - più del doppio che negli Stati Uniti - con un'imposizione fiscale che era circa il 63% del totale[74]. Paragonate questo stato di cose agli Stati Uniti, dove le tasse rappresentano soltanto il 16% del prezzo totale del gallone di benzina[75]. Per giunta, i prezzi dell'elettricità in Germania sono circa tre volte quelli che un americano dovrebbe pagare. Un secondo dispositivo di legge, la Legge per l'Energia rinnovabile tedesca, aggiunge 10,5 dollari alla bolletta annuale per sostenere le fonti di energia alternativa, particolarmente le energie solare ed eolica[76].

Il governo tedesco ha investito strategicamente le sue risorse nell'economia. Nel 2003, la riforma fiscale raccolse circa 24 miliardi di dollari, la maggior parte dei quali vennero restituiti sotto forma di una riduzione dei contributi pensionistici di circa l'1,7%[77]. I finanziamenti fecero crescere l'occupazione riducendo la tassazione sul reddito dal 42,3% al 34,6% sugli stipendi lordi[78]. Dopo una consultazione con l'industria, il governo incanalò risorse fiscali in aree considerate critiche per l'economia tedesca. Tra il 2001 e il 2006, la Banca Tedesca per lo Sviluppo, KfW, con il suo programma per l'efficienza energetica degli edifici, concesse oltre 450.000 prestiti per un valore totale approssimativo di 36 miliardi di dollari[79]. Ad oltre 1,2 milioni di unità abitative vennero concessi prestiti agevolati basati sulla tassazione delle risorse[80].

I risultati di questi investimenti sono di grande portata. Il programma è accreditato di aver aiutato a creare un milione di nuovi posti di lavoro e di aver tagliato a metà i consumi energetici delle famiglie. Esperti di bilanci stimano che per ogni euro di incentivo governativo, il programma riuscì a mobilitare oltre nove euro in prestiti[81]. Benché a costi alti, la produzione di energia elettrica rinnovabile in Germania è aumentata dal 6% nel 1990 fino a oltre il 10% nel 2009, rispetto al consumo generale di elettricità[82]. Allo stesso tempo, le compagnie tedesche e gli istituti di ricerca sono stati capaci di sottoporre qualcosa tra il 30 e il 40% delle domande di brevetto a livello mondiale nello sviluppo dell'efficienza industriale[83].

Sicuramente l'approccio tedesco alla fiscalità non è senza difetti, né senza contrasti politici. Nonostante questo, il paese offre un esempio di come il gettito fiscale - se saputo spendere in maniera strategica - può avvantaggiare sia gli interessi pubblici che quelli privati.

Riconciliare le efficienze ecologica ed economica

La realtà ecologica ed ambientale del 21º secolo necessita una riorganizzazione della produzione e del consumo delle risorse naturali. Progettando politiche fiscali capaci e ed eque è una sfida importante, e le soluzioni politiche raramente sono perfette. Tuttavia non ci possiamo far trascinare dal desiderio di perfezione al punto che esso diventi un nemico del grande bene della costruzione di programmi capaci di rivalutare le risorse. Il tempo è essenziale. Abbandonare la pratica di tagliare, scavare e bruciare per quella di conservare, riciclare ed innovare, non ci eviterà problemi né conflitti. Warren Buffett una volta fece notare che il prezzo è quello che si paga, il valore è quello che ne avete in cambio. La capacità di ottenere valore è nelle nostre mani.

Tre fatti principali giustificano l'aumento della tassazione delle risorse naturali. Primo, le risorse sono raramente prezzate in funzione dei danni causati dalla loro estrazione o dal loro uso. Ad esempio, l'estrazione del carbone causa danni alle risorse locali di aria ed acqua, mentre la combustione del carbone produce danni alla salute umana e all'ambiente, molto al di sopra del valore monetario del dell'elettricità prodotta. Le esternalità dell'estrazione della produzione sono sopportate interamente dalla società.

Secondo, le risorse sono scarse, e anche se la tecnologia ha reso più facile l'accesso a nuovi tipi di risorse, negli ultimi tempi non vanno più d'accordo la domanda e l'offerta di materie prime critiche come il petrolio, il carbone, il gas naturale, il rame e altri minerali, circostanza che può causare *shock* economici molto severi. La salita dei prezzi del petrolio e di altre merci negli anni passati, dà ampia evidenza al fatto che le aziende non possono procacciarsi buoni affari senza avere certezza nell'approvvigionamento delle risorse. La certezza delle regole gioca un grande ruolo nella stabilità economica, così come la disponibilità di materie prime. La tassazione delle risorse protegge l'economia dalla volatilità del dei prezzi di mercato. Nell'Europa del nord, dove la benzina è tassata alla pompa circa tre volte che negli Stati Uniti, la volatilità del prezzo del petrolio è molto più bassa di quella causata da una crisi economica o politica. Assurdamente, prezzi alti del petrolio spingono avanti l'economia europea. Inoltre, decenni di prezzi alti della benzina, hanno spinto l'Europa a produrre alternative ai trasporti basati su petrolio, essenzialmente nella forma di trasporto pubblico e di città ben costruite e percorribili a piedi. I paesi e le imprese che si proteggono dalla variabilità dei prezzi delle risorse sono più versatili nei loro piani industriali.

Terzo, una tassazione ben programmata guida l'innovazione, e questo è un obiettivo fondamentale per ogni tipo di riforma. Spostare il carico fiscale dalla "tassazione dei beni" alla "tassazione dei mali", dà alla fiscalità un ruolo di sostegno all'efficienza, piuttosto che all'uso delle

risorse. Questo non è equivalente a dire che le industrie estrattive non abbiano sviluppato innovazioni vantaggiose dal punto di vista economico, per produrre risorse più velocemente ed a prezzi inferiori per i consumatori in tutto il mondo. Lo scopo di queste innovazioni però, è stato quello di fare più valore aggiunto attraverso maggiori volumi di estrazione condotta in maniera più efficiente, piuttosto che fare più valore aggiunto attraverso una riduzione dell'estrazione di materiali. Questo ha impedito l'innovazione verso prodotti e servizi con minor consumo di risorse. L'iniziativa "*Ecomagination*" della General Electric e di altre grandi compagnie che si sforzavano di fronteggiare i limiti che si presentano nel 21º secolo, cattura l'essenza dell'innovazione e della ricerca di una via d'uscita dalle crisi economiche. Noi possiamo *tagliare, scavare e bruciare* per decenni nel futuro, ma almeno lo dobbiamo fare con attenzione alla conservazione delle risorse. La fiscalità può fissare i prezzi in modo tale che il riciclo sia più conveniente dell'estrazione di materie vergini e che le esternalità negative a carico della dell'ambiente e della salute umana vengano conteggiate dalle aziende in maniera appropriata.

Capitolo 9 - *Corporation 2020*

Il nuovo DNA delle aziende

Potere, macchinari, denaro e beni, sono utili solo perché ci hanno dato la libertà di vivere. Essi sono un mezzo per un fine. Per esempio, io non considero le automobili che portano il mio nome semplicemente come macchine. Se fossero solo questo, io vorrei fare qualcos'altro. Le prendo come prova concreta dell'efficacia di una teoria industriale, che spero sia qualcosa di più di un modo di fare affari - una teoria che vuole rendere questo mondo un posto migliore in cui vivere. . . .

Henry Ford

Così tanto è stato scritto da tanti ottimi autori sull'industria del domani, da sembrare sorprendente che qualcuno possa immaginare che ci sia bisogno di fare ancora di più. Tre ragioni ci dicono il contrario. La prima è che il cambiamento non è ancora in atto. C'è troppo ottimismo costruito intorno ad esempi di dirigenti industriali lungimiranti, a modelli industriali incompleti e a racconti di sicura correlazione tra la sostenibilità e il successo aziendale. In secondo luogo, non ci sono soluzioni eleganti e semplici. Ci sono troppi discorsi a tema, alcuni addirittura monotematici, che insegnano come si possano cambiare le finalità e i comportamenti aziendali. Troppe persone ci dicono che la transizione è già a buon punto, spesso sostenendo che è tutta una questione di trasparenza, o tutta una faccenda di regimi proprietari, sottovalutando la complessità e la portata della sfida che abbiamo nelle nostre mani. Nessun ente da solo, sia esso pubblico o della società civile o il mercato o la società stessa, è in grado di vincere questa sfida. In terzo luogo, la sfida è troppo spesso presentata come una questione ambientale o un problema di giustizia sociale o come entrambe. Ma in realtà si tratta di una sfida per la sopravvivenza, per la società stessa, per le economie moderne che le imprese costituiscono e gestiscono ed anzi per la civiltà umana come la conosciamo. C'è la massima urgenza: le trasformazioni fondamentali devono avere inizio entro questo decennio.

Non sta ancora succedendo

Il mio primo punto di disaccordo con la recente ondata di discussioni è che esse si basano troppo sulla convinzione dell'imminenza di una rivoluzione, o della riforma e della riprogettazione della società di oggi, costruita sul convincimento che ci sia un rapporto causale netto tra il miglioramento delle prestazioni aziendali e l'aumento della concentrazione sulla sostenibilità da parte del management. Solitamente questa correlazione è il risultato di una qualche combinazione di minori costi, maggiore efficienza, innovazione di prodotto e 'innovazione del modello di business, grazie ad essi l'impresa segue un percorso più sostenibile. La sostenibilità è vista da alcuni come "il motore fondamentale dell'innovazione"[1]. Altri promuovono un movimento descritto come una "*green wave*", in cui aziende *smart* e bravi "surfisti" si muovono in anticipo e traggono profitto dalle pratiche migliori[2]. Queste convinzioni sono tutte costruite con tesi ben ponderate ed evidenziate da iconografie come quella di un "nuovo DNA aziendale", ma, allo stesso tempo, la debolezza di tali tesi si legge nei volti degli stessi navigatori che non sono venuti fuori dall'ultimo decennio con colori propriamente vivaci.

Coloro che sperano in tali tipi di cambiamenti endogeni, sembrano cantare vittoria troppo presto. La realtà è che, nonostante queste correlazioni tra sostenibilità e successo aziendale, il cambiamento endogeno (l'idea che le imprese possano e debbano guidare la sostenibilità "dal di dentro" perché è nel loro interesse), potrebbe non essere sufficiente. Questo disegno è troppo dipendente dall'ispirazione continua e dall'iniziativa di alcuni dirigenti aziendali che giocano su un campo fortemente ostile e ancora dominato da decine di migliaia di aziende che sulla sostenibilità sono delle mistificatrici. E ci sono ancora migliaia di miliardi di dollari di sussidi a sostegno dei combustibili fossili, dell'agricoltura intensiva, della pesca di sfruttamento, anche se i governi sono ben consapevoli dei rischi e del costo sociale del cambiamento climatico, hanno abbondanti informazioni sugli impatti dei pesticidi e dei fertilizzanti sulla salute umana, sui corpi idrici e sulla biodiversità, e possono ben vedere l'impatto del libero accesso alla pesca pelagica in ciò che resta degli *stock* ittici nei mari.

In secondo luogo, la proprietà aziendale - che, in teoria determina la direzione industriale da intraprendere - è sempre meno nelle mani degli individui o della collettività e sempre più in mani istituzionali (circa il 70%)[3], in gran parte attraverso fondi comuni e fondi pensione per i quali le prestazioni aziendali contano unicamente per i rendimenti trimestrali. La cultura del "due e venti" (2% di commissione, 20% di aumento di capitale) sostenuta dal fondo di mutualizzazione dei manager e dagli *hedge fund*, ha una profonda presa psicologica sull'intero panorama di gestione degli investimenti, tanto che persino investitori istituzionali che hanno proprie ragioni "naturali" di pensare e misurare le prestazioni a lungo termine (ad esempio gli assicuratori sulla vita e i gestori dei fondi pensione) sono invece eccessivamente concentrati sulla loro *performance* a breve termine.

Il risultato è che la maggior parte delle aziende stanno ancora promuovendo e alimentando la *brown economy*, un modello di sviluppo che non aumenta l'equità sociale, non diminuisce la persistente povertà e non riduce i rischi ambientali e le scarsità ecologiche. La maggior parte delle aziende sono ancora strutturate per procurarsi le migliori prestazioni entro un'economia *brown*. ONG, militanti del cambiamento e pensatori profondi possono inveire contro tali aziende e chiamarle "dinosauri" o "mostri", ma la realtà è che essi costituiscono la maggior parte dell'economia e che non ci sono stati per loro cambiamenti grandi abbastanza nel quadro operativo aziendale per evolversi e sopravvivere, o piuttosto per estinguersi tranquillamente.

Non ci sono soluzioni eleganti

Esistono troppe tesi raffinate e ben argomentate che parlano di evoluzione, di riprogrammazione o di riforma del sistema industriale, che sotto-rappresentano la complessità della sfida in corso, e quindi non ne individuano esattamente i problemi. Questa complessità è fortemente intrecciata alla storia legale della azienda, alle vicende post belliche da essa attraversate, e allo sviluppo della democrazia e del capitalismo del libero mercato. È inoltre inestricabilmente connessa con il nostro sistema dominante di sussidi e di incentivi in favore della *brown economy*, un modello economico che ha assicurato il progresso per un secolo e mezzo nel mondo occidentale, e sta ancora garantendo crescita e sviluppo in tutto il mondo, esponendo però l'intero pianeta a rischi sociali e ambientali inaccettabili.

Don Tapscott e David Ticoll, in "*The Naked Corporation*", sostengono che Internet e i *social media* stanno portando le imprese verso un'epoca di trasparenza verso gli azionisti, i clienti, i dipendenti, i *partner*, e la società[4]. I dati finanziari, le dichiarazioni dei dipendenti e le memorie interne relative ai disastri ambientali, ai difetti dei prodotti e agli scandali, sono tutti a disposizione del pubblico purché si sappia dove è conservata l'informazione. Tapscott e Ticoll ritengono che la trasparenza stia rivoluzionando gli affari, forzandoli all'impegno ed alla dimostrazione che le decisioni vengono prese sulla base di una scala di valori, piuttosto che solo sulla base di un interesse sui profitti a breve termine. La trasparenza è veramente uno sviluppo vitale, ed è un tema che tocca alcuni punti chiave del cambiamento del quale parliamo in questo libro. Riconoscere apertamente le esternalità generate dall'azienda nei bilanci e nei conti statutari aumenta la trasparenza, così come accade per il controllo e l'aperto riconoscimento delle attività di *lobbying* e, per esempio, della "*porta girevole*" delle assunzioni (l'interscambio tra controllori e controllati). La sola trasparenza, però, non può trasformare la maniera con cui gli affari vengono trattati. Le penalità per una

trasparenza inadeguata sono troppo scarse, occorrono delle regole più precise, e la tassazione ed i sussidi devono essere urgentemente riformati.

Un mutamento di atteggiamento da parte dei consumatori è un *driver* importante del cambiamento. In fin dei conti, la pubblicità aziendale non può godere del privilegio di rimanere neutra rispetto alla scala dei valori, né più a lungo può esser tenuta fuori dalle rendicontazioni. La cultura aziendale è certamente un fatto centrale della società, benché io esiti a spingermi così lontano come nell'"*How*" di Dov Seidman, dove si sostiene che i consumatori stanno guidando la sostenibilità mostrandosi sensibili ai valori ed alla cultura dell'azienda che produce quello che essi consumano – l'"*how*", il come, degli affari.

C'è una urgenza reale

Finché il problema della ridefinizione del sistema economico non sarà risolto, non potremo sperare di vedere emergere una *green economy* in tutto il mondo. Messa in modo semplice, la superficie della terra è un insieme di sistemi complessi ed interagenti che nutrono l'umanità e alimentano le nostre economie. La rapida crescita degli anni postbellici e il continuo assalto basato su "tagliare, scavare, bruciare" sta impattando a molti livelli su questo sistema complesso.

Per parlare chiaro, Corporate 1920 non può né mai riuscirà a generare una *green economy*. E senza una *green economy*, il rischio permarrà che si superino i limiti planetari, cioè i limiti operazionali sicuri che consentono alla società umana di abitare la biosfera.

Come spiegano Johan Rockström, del *Resilience Centre* di Stoccolma, e i suoi colleghi, non c'è un limite planetario solo (oggi nella percezione pubblica le emissioni di gas serra sono il limite più importante) o ma bisogna considerare i diversi limiti planetari, e, per complicare la questione, essi non sono tra di loro indipendenti ma sono interconnessi. Questi limiti potrebbero già essere stati superati nella realtà delle cose, per quanto riguarda le emissioni atmosferiche e la perdita di biodiversità. Nei fatti ci sono già molti esempi del verificarsi di questi cambiamenti a larga scala, compresa la scomparsa dei *reef* corallini, una desertificazione generalizzata ed eventi meteorologici e climatici estremi.

Allo stesso tempo, ci sono rischi in altre direzioni: eccesso di sostanze azotate, perdita di materiali rocciosi contenenti fosforo e potassio (entrambi e fertilizzanti chiave), scarsità di acqua potabile, acidificazione degli oceani . . . la lista è lunga. È ormai chiaro che il 2020 è vicino e che è

sempre più urgente intraprendere un tentativo di riforma che collettivamente potrebbe riportare l'economia e l'umanità su una traiettoria di sicurezza. Nel 2009 il Dr. Pachauri, presidente dell'IPCC, scrisse:

> Noi (alla IPCC) abbiamo stimato che per stabilizzare l'incremento della temperatura globale a circa 2° - 2.4°C, ci sono rimasti non più di sette anni per ridurre le emissioni globali di gas serra come il biossido di carbonio. Entro il 2015 e le emissioni devono avere il picco (iniziare a calare). Entro il 2020, dobbiamo mettere in campo una riduzione del 25-40% delle emissioni di gas serra. Questa è una sfida pesante . . . Ma io credo che questa riduzione delle emissioni sia possibile. Noi abbiamo portato avanti una verifica della potenzialità delle strategie di mitigazione necessarie e abbiamo trovato che i costi sono ancora minimi. Le tecnologie necessarie ce le abbiamo. Ci sarà qualche inconveniente durante la transizione verso un tipo di tecnologia a minor contenuto di carbonio, ma alla fine dello sforzo staremo meglio e i nostri figli staranno meglio ancora[6].

Ed allora, se questo non sta accadendo, e dato che non ci sono soluzioni semplici ed eleganti, e se si tratta realmente di una sfida urgente per la sopravvivenza, qual è infine il tipo di agenda del cambiamento che ci porterà ad una *green economy* indispensabile per la nostra sopravvivenza, ed all'emergere di Corporate 2020 che sarà il suo agente principale?

Il mondo degli affari ha bisogno di un nuovo DNA - ma qual è questo DNA, e come possiamo collaborare alla costruzione del cambiamento nel contesto reale degli attuali assetti proprietari, dei mercati e dei sistemi democratici, in un tempo così breve come quello che ci rimane?

Il nuovo DNA degli affari

J. M. Tata, l'industriale del 19º secolo fondatore in India del *Tata Group*, credeva che "in una libera impresa, la comunità non è un qualsiasi stakeholder negli affari, ma è in effetti il vero scopo della sua esistenza"[7]. Questa filosofia continua ad essere ancora oggi parte del credo dell'azienda del Tata Group, e si riflette in un commento di Ishaat Hussain, direttore finanziario di Tata Sons, azienda del gruppo: "La stretta definizione di azionisti permetterebbe a voi di crescere rapidamente ma scomparireste con la stessa velocità con cui siete cresciuti. Se guardate al valore degli stakeholder, state viceversa scegliendo una visione a lungo termine degli affari. Il punto di

vista di Hussain è che il cambio che è necessario "deve venire dall'interno. Deve essere parte del vostro DNA"[8].

La necessità di ridisegnare le strategie aziendali per renderle adatte per il futuro - per fare in modo che esse operino secondo l'ispirazione di un differente DNA - è stata compresa da molti leader aziendali, da associazioni di imprese e da studiosi nel corso di pochi degli ultimi decenni. *Corporation 2020*, una iniziativa recente dell'Istituto Tellus per promuovere la necessità e l'importanza di una rifondazione industriale e per trovare soluzioni, è una visione ed un insieme di sei principi per la progettazione industriale delle aziende del futuro e per le istituzioni abilitanti - governi, regolatori del mercato, gruppi industriali e società civile. Allen White e Marjorie Kelly dell'Istituto Tellus hanno raccolto i ragionamenti di oltre 300 studiosi, leader in materia di affari, società civile, finanza, lavoro e giurisprudenza, a proposito del modo come gli obiettivi della sostenibilità, dell'equità e del buon governo potrebbero essere riproposti in forme nuove per le aziende[9]. Il loro primo e più importante principio per la ridefinizione del ruolo delle aziende e per la loro riforma e che le imprese private debbono lavorare in funzione del beneficio di tutti. Questa è esattamente l'antitesi della attività di esternalizzazione dei costi di *Corporation 1920*, il cui DNA spesso porta alla rapina dei profitti privati attraverso la appropriazione o lo svuotamento o la distruzione della ricchezza pubblica, perseguita con l'aggravamento dei costi pubblici sotto il peso delle loro esternalità negative.

Per circa un secolo da oggi, come un gene recessivo, le finalità sociali delle imprese si sono fatte vedere soltanto sporadicamente, nelle strategie e nelle culture di una manciata di aziende capaci di guardare lontano. L'aberrazione nella storia degli affari non si legge nelle vicende vecchie di 2800 anni, ma piuttosto, nei secoli 19º e 20º (per essere precisi nel periodo dal 1819 al 1919, il crogiuolo della prima introduzione delle aziende a responsabilità limitata negli Stati Uniti). Durante questo secolo le imprese, rafforzate dalla loro storia legale ed incoraggiate da un allineamento post-bellico globale delle forze della *deregulation* e dell'innovazione nei commerci e nei mercati di capitali, spezzarono i vincoli dei loro impegni comunitari, si liberarono da qualsiasi finalità sociale, e si reinventarono come perfetti agenti del capitalismo del libero mercato. Il successore, *Corporation 2020*, deve lasciare che questo gene recessivo delle finalità sociali si esprima ancora una volta, ma questa volta con obiettivi aziendali allineati con gli interessi e le finalità della società.

Ci sono molti esempi di questo tipo di aziende "sociali" che cominciano a palesarsi. Il sistema bancario può sembrare oggi davvero poco proponibile come tipo di impresa capace di dimostrare un buon comportamento aziendale, ma c'è qualche evidenza in suo favore. Il banco Santander, una banca multinazionale con base in Spagna, è un vero gigante in Brasile. Nel decennio

trascorso, Santander si è unito o ha acquistato molte altre banche, incluso il Banco Reale del Brasile, e ora ha più di 50.000 impiegati in Brasile, con un conto totale di 170.000 persone. Fabio Barbosa è stato il Presidente del Banco Reale per 16 anni, quindi è stato per altri tre anni presidente della nuova compagnia integrata Santander, prima di spostarsi a dirigere la casa editrice brasiliana Abreo. La filosofia della sostenibilità di Santander in Brasile si è evoluta dal produrre i soliti documenti di *Corporate Social Responsibility* per ricercare cambiamenti sociali effettivi[10]. È cresciuta a partire dalla visione di Fabio Barbosa di un'azienda di interesse sociale con motivazioni sociali che vanno oltre il mero profitto. Lui chiese alla compagnia di rispondere a due domande: che tipo di essere umano desideriamo sviluppare? E che tipo di società vogliamo costruire? Barbosa introdusse nel Banco Reale il concetto di "protagonismo" ovvero di un comportamento promozionale del cambiamento della società in cui la Banca opera. Essere un "protagonista umano" è lo slogan adottato dai dirigenti del Santander, che sono spinti dal loro Dipartimento delle risorse umane a portare la sostenibilità nel meccanismo degli affari. Santander chiaramente cammina in avanti: il 57% dei loro dirigenti medi e il 39% dei dirigenti senior sono donne; in due edifici ci sono delle strutture che consentono l'allattamento, e per la maternità vengono consentite ben 39 settimane di assenza dal lavoro retribuita. La funzione di *management* del rischio riconosce il rischio socio ambientale come una categoria formale di rischio, e la *performance* socio ambientale è usata come indicatore per la concessione del credito, così come per l'accreditamento dei clienti e dei fornitori, una pratica portata avanti attraverso l'intero sistema bancario a partire dal 2010, mediante l'adozione della *due-diligence* per i loro clienti. Loro hanno preso molto seriamente la pratica delle esclusioni; a partire dal 2009, le relazioni con sei clienti furono interrotte a causa di una scarsa performance *socio ambientale* cui ha fatto seguito una completa revisione delle relazioni con le loro 3900 aziende collegate.

Questa adozione del criterio delle *performance* socio-ambientali è realmente rara nel mondo bancario internazionale, ma ha implicazioni enormemente positive. Provate ad immaginare quale sarebbe stato l'impatto su Wall Street e sulla City Investment Bank se avessero selezionato il 100% dei loro clienti sulla base della *performance socio-ambientale*? Che effetto avrebbero avuto le "interruzioni delle relazioni" del tipo adoperato da Santander, in Brasile, e come avrebbero impattato sull'aumento della liquidità e del *rating* del credito della B.P., della Texaco, della Vedanta Resources PLC, e di altre aziende che hanno mostrato comportamenti socioambientali molto discutibili? È in che modo questo avrebbe potuto produrre cambiamenti nei loro comportamenti?

Itaù Unibanco, la più grande banca privata dell'America Latina, ha essa pure fatto della sostenibilità un pilastro della sua strategia di affari. IndusInd Bank, una delle principali banche indiane del settore privato, si è comportata in maniera simile – nei riguardi di tutti i i settori della

clientela, sia i clienti privati che le imprese. La forza e il potenziale dell'orientamento dei consumatori attraverso le loro banche è un'idea relativamente nuova, e non è ancora visibile in maniera importante nelle banche di affari internazionali, tranne che in alcune di esse.

Allineare gli interessi aziendali con quelli della società, cioè "la finalità sociale", non è mai stata abbandonata da imprese molto tradizionali, come per esempio il Tata Group, nonostante che la storia legale dell'azienda si sia evoluta, ed è riaffiorata in alcune nuove aziende. Oltre alle banche sopra richiamate, questo libro mette in evidenza un riallineamento degli obiettivi in molte aziende, che si è determinato negli anni seguenti la guerra, comprendendo Natura e Infosys. Ma nessunragionamento su questo fenomeno sarebbe completo senza citare che l'idea vitale del DNA di *Corporation 2020*, si può già scorgere nei primi anni della Ford Motor Company.

Henry Ford e l'allineamento degli obiettivi con la società

Le prime versioni dell'originale modello T della Ford andavano sia con l'etanolo che con la benzina. Henry Ford considerò i bio-combustibili come l'energia del futuro, e la sua visione era che gli agricoltori avrebbero dovuto crescere ed usare l'etanolo prodotto con il loro grano per le loro modello T. Nel 1925, nel periodo massimo del proibizionismo negli Stati Uniti, e lui ebbe a dire:

> Il combustibile del futuro verrà dalla frutta, dai semi, dalla segatura - quasi da ogni cosa. C'è del combustibile in ogni frammento di materia vegetale che possa essere fatto fermentare. C'è abbastanza alcol nel racconto di un anno di un acro di patate da guidare i macchinari necessari per coltivare il campo per un centinaio di anni[12].

Anche se per ragioni di costo e di fornitura l'etanolo fu abbandonato come carburante per la Ford modello T (diventando però un additivo per aumentare il numero di ottani della benzina), Ford mai abbandonò completamente la sua convinzione che le fonti sostenibili di combustibile sarebbero state un giorno disponibili. Lui continuò a promuovere l'alcol anche quando la sua disponibilità fu spazzata via dal movimento della temperanza (cioè dal proibizionismo, 1913–1933). Ford poté vedere allora quello che l'umanità ha impiegato altri tre quarti di secolo per capire: che c'è una differenza tra combustibili sostenibili e non sostenibili, e che la benzina non può essere il carburante del futuro. Immaginate la storia dell'energia e le vicende umane e planetarie se la visione di Henry Ford avesse prevalso, e la benzina non fosse diventata l'opzione principale per tutte le automobili di oggi?

Benché si sia già visto (nel capitolo 3) che la prima fabbrica della Ford aveva un'enorme impronta ecologica, Henry Ford fu molto attento nella gestione dei rifiuti. Egli desiderò che la sua compagnia facesse qualcosa di diverso dal trattare ogni cosa come se fosse uno scarto o un rifiuto. Durante gli anni '20 e '30, l'impianto di River Rouge della Ford a Dearborn, Michigan, riciclava e riutilizzava il coke, il legno di scarto, le scorie d'altoforno, i *pellet* e gli imballaggi. Gli imballaggi di cartone in cui venivano impacchettate le batterie dai fornitori, ricevettero delle specifiche cosicché potessero essere riutilizzati come coperture delle scatole dei dei cambi. Negli impianti di Ford c'è sempre stato un reparto per lo smontaggio dei veicoli! Henry Ford insistette sul fatto che un un'attività esiste non per fare profitto ma per dare un servizio al pubblico, e che la riduzione dei rifiuti era la più importante attività singola in cui la sua compagnia poteva tagliare i costi e continuare a vendere le sue ha auto con margini di profitto. Benché lui non parlasse in termini di "ridurre i costi sociali dei rifiuti non trattati" o di "aumentare l'efficienza delle risorse", come un dirigente di *Corporation 2020* deve fare oggi, Henry Ford si erge alto tra i migliori di loro. La Ford Motor Company, sotto la sua direzione, incorporò un'essenziale traccia del DNA di *Corporation 2020*: l'allineamento delle proprie finalità con quelle della società.

Henry Ford fu anche convinto che lo scopo primario di un'azienda non è nel profitto, ma nel miglioramento della società, compresa la comunità della stessa Ford Motor Company, fatta dai suoi impiegati e dai suoi attuali e futuri clienti. Entro il 1916, Ford ridusse il prezzo del modello T dagli originali 850$ a circa la metà, principalmente perché l'auto fosse finalmente alla portata della gran parte degli americani, e in particolare degli stessi impiegati della Ford. Questo atteggiamento portò al fatto che le modalità degli investimenti della sua compagnia fossero sottoposte ad indagine giudiziaria per iniziativa dei fratelli Dodge, (che possedevano un significativo 10% della Ford Motor Company) ed il susseguente giudizio del 1919 è rimasto storico perché annullò le decisioni esecutive di Henry Ford e stabilì fermamente il principio giuridico in base al quale "lo scopo di un'azienda è il suo proprio interesse". La giustizia è cieca, si dice, è fu certamente cieca rispetto alla visione di Henry Ford di un'azienda i cui obiettivi fossero gli stessi della società nel suo complesso. Per un curioso incrocio del destino, questa importante decisione del tribunale (Dodge versus Ford, 1919) conclude un secolo di trasformazioni alla fine del quale, entro il 1920, le aziende di oggi avevano ricevuto il proprio DNA pienamente codificato[17]. È davvero impressionante che questo periodo "crogiolo" abbia forgiato la società così come la conosciamo, in linea con le "ceneri legali" della visione distrutta di Henry Ford della società come una "forza del bene"[18].

I quattro comandamenti del nuovo DNA

Il riallineamento degli obiettivi delle aziende con quelli della società di (e attraverso questo una riemersione delle *finalità sociali* dell'azienda) è una caratteristica fondamentale di *Corporation 2020*. Però, anche se il nuovo DNA sta trasformando *Corporation 1920*, esso dovrà avere non solo una ma quattro maggiori linee ispiratrici:

1. Obiettivi che devono essere strettamente allineati con quelli della società
2. Una visione dell'azienda come una fabbrica della ricchezza
3. Una lettura del ruolo delle azienda come una comunità
4. L'impegno a sviluppare l'azienda come un istituto di formazione

Noi ora porteremo la nostra attenzione su ciascuno di queste linee, con maggior dettaglio, e spiegheremo come esse siano intrecciate e interdipendenti.

Allineamento degli obiettivi con la società

Gli obiettivi di *Corporation 2020* sono gli obiettivi della società umana: benessere umano aumentato, aumentata l'equità sociale, migliorata l'armonia sociale e comunitaria, ridotte le scarsità ecologiche e ridotti i rischi ambientali. Gli obiettivi chiariscono le finalità, che rispondono alla domanda "perché siamo qui?" Gli obiettivi definiscono i *milestone* verso i fini ultimi che ci siamo prefissi e rispondono alla domanda "che cosa dobbiamo cercare di fare ed entro quanto tempo?"

L'accrescimento del capitale finanziario (attraverso i profitti) è indubbiamente un obiettivo centrale per *Corporation 2020*, che si assicura in tal modo una stabilità finanziaria nella fase in cui lavora per questi nuovi obiettivi, ma non è questo l'unico fine. Ci sono altre importanti finalità che devono essere realizzate, non solo quelle legate agli interessi degli azionisti, ma anche quelle dettate dalla rete degli *stakeholder* dell'azienda, il pubblico e coloro che hanno relazioni con l'azienda.

Queste idee non sono nuove - sono state portate avanti in varie forme da dirigenti e industriali per almeno un secolo. Le abbiamo viste nelle convinzioni di Henry Ford che lo scopo primario di un'azienda non è il profitto[19], ma il miglioramento della società, e, ironicamente rispetto a *Corporation 1920*, saranno ricostruite al di sopra delle disgrazie giudiziarie della volontà di Ford che ci dovesse essere un allineamento tra gli obiettivi dell'impresa e quelli della società.

Corporation 2020 è un tipo di azienda evoluta, che è capace di sopravvivere e di avere successo perché è capace di generare genuinamente valore aggiunto e perché dà certezze alla società di assolvere il mandato che essa gli dà. In realtà *Corporation 2020* ha una licenza sociale ad operare "limitata" - perché si deve mantenere trasparente per quanto riguarda le sue esternalità negative e deve fronteggiare il rischio di essere colpita da tasse o penalità imposte su quelle esternalità, se diventano troppo gravose o socialmente inaccettabili. *Corporation 2020* si comporta con modalità programmate per essere performanti rispetto agli azionisti e di dare benefici positivi agli *stakeholder*. In questo senso, e solo in questo senso, *Corporation 2020* si configura come un ritorno al concetto di "azienda sociale" degli anni lontani.

Corporation 2020 costruisce ricchezza

Le aziende del domani debbono essere costruttrici di ricchezza, non soltanto fabbriche di beni e di servizi. Le loro operazioni industriali e commerciali creano introiti finanziari, ma senza degradare (anzi idealmente migliorando) il capitale naturale, il capitale sociale e il capitale umano. Invece di una macchina con un obiettivo unico, che esternalizza costi e massimizza il capitale finanziario solo per i propri azionisti, esse massimizzano il capitale finanziario, il capitale umano, il capitale sociale e il capitale naturale, in favore dei loro azionisti e dei loro *stakeholder*. In cambio di questo mutato atteggiamento si ottengono vantaggi fiscali, incentivi politici, maggiore impegno dello staff e la fedeltà da parte dei consumatori. Tutto questo suona bene, ma in che modo questa visione può quadrare con la tradizionale concezione della microeconomia?

Nella microeconomia tradizionale, le aziende sono viste semplicemente come macchine o fabbriche, che fanno uso di lavoro e di materie prime (ricavate dalla natura) per produrre beni e servizi. Questa visione di "macchina" delle aziende è un punto di partenza utile per capire i processi di produzione moderni. Per osservare però il sistema industriale attraverso la lente della sostenibilità, qualunque ne sia la definizione, occorre però molto di più. La visione tradizionale può essere rifinita utilizzando strumenti sofisticati come l'analisi del ciclo di vita e dell'impatto dell'inquinamento, ma per capire veramente il sistema industriale da un punto di vista olistico, in termini di ciò che fa o di ciò che non fa per l'economia e per la società, occorre ragionare in termini di ricchezza, e rispondere ad una questione chiave: qual è l'impatto dell'azienda sulla ricchezza di una nazione e del mondo?

La ricchezza si presenta in molte forme, e la sua misura monetaria è chiamata capitale. Gli *asset* fabbricati dall'uomo e la moneta sono identificati come capitale fisico e finanziario, e le aziende li usano e li producono entrambi in buona misura. C'è però, un mondo di ricchezza molto più ampio che governa le economie e le società umane. La visione che sta dietro il capitalismo del libero mercato, parte dal punto di vista che lo scambio mercantile sia sempre desiderabile e che la incapacità di immettere sul mercato i *beni comuni* sia una forma di fallimento del mercato. La realtà è che beni e i servizi pubblici, per loro propria natura, non sono né scambiati sul mercato né hanno un prezzo. Tuttavia essi hanno un valore, e hanno anche un valore economico, che non è normalmente visibile da parte degli amministratori politici e dei dirigenti d'azienda, perché non esiste alcun mercato capace di dare un prezzo questi valori. Questi valori economici possono, però, essere rappresentati con i *prezzi ombra* (*shadow prices*) o con conteggi di altro tipo. Riconoscere, dimostrare e qualche volta anche catturare questi valori in termini economici - per inserirli negli scambi monetari - sono modalità per portare questi beni e questi servizi pubblici sul piano di valutazione che loro spetta.

Il reinvestimento dei profitti in nuovo capitale è la chiave comune di ogni forma di crescita, sia sulla scala degli individui che delle aziende e delle nazioni. Una nuova definizione di capitale stabilisce che è capitale tutto ciò che facilita la produzione di reddito. Questo è intuitivo, ma non è chiaramente compreso nel mondo degli affari dove le relazioni, le idee e le risorse naturali sono importanti per produrre reddito non meno che il capitale finanziario, le macchine e le infrastrutture (il capitale fisico).

Le concezioni più tradizionali collocano le risorse naturali come nient'altro che dei fattori di produzione o semplicemente come "territorio". Questa visione non è capace di tenere in conto la miriade dei servizi che la natura provvede, che sono indubitabilmente benefici e sostengono la produzione del reddito. Studi come "L'economia degli ecosistemi e della biodiversità" (TEEB) forniscono numerosi esempi di servizi che sono forniti dai sistemi naturali. Essi non dimostrano soltanto che i servizi ecosistemici possono contribuire al reddito delle famiglie, ma espandendo il concetto di quella che chiamiamo ricchezza, mostrano che possiamo abbandonare la concezione che il capitale debba essere sempre posseduto da privati. In realtà, molti tipi di capitale, capaci di produrre ritorni positivi per gran parte della popolazione o per la società nel suo insieme, non possono generare reddito per gli investitori privati. Un esempio di *bene comune* è la salute pubblica. Se la salute complessiva di una società migliora, la capacità dei cittadini di produrre migliora, se la perdita di giorni di lavoro per malattia diminuisce (cosa che può essere misurata nella ricerca socioeconomica, nella forma di anni di vita corretti per la disabilità). Le aree protette sono un altro esempio. Esse possono aumentare il flusso di beni e servizi essenziali per le comunità rurali povere

aumentando il cibo e il flusso di acqua potabile dalle foreste e dalle zone umide verso le fattorie agricole e possono assicurare la prevenzione delle alluvioni e il controllo delle siccità con i relativi benefici, possono dare giacigli per il bestiame e legna per cucinare. In assenza di una buona gestione di questo tipo di ricchezza, può ripresentarsi quella modalità di degrado nota come "*tragedia dei beni comuni",* dal momento che le risorse sarebbero depredate poiché non fanno capo ad alcun tipo di proprietà né pubblica né privata. Il punto è che la responsabilità per la creazione della ricchezza e per il suo mantenimento in tutte le forme di capitale, le risorse per l'ottimizzazione della ricchezza pubblica e del capitale finanziario privato, è una responsabilità condivisa delle comunità, dei governi e delle aziende e che il suo "valore condiviso" non può essere ottimizzato, se le aziende non assumono come proprio questo importante obiettivo[20].

Il profitto è appena una delle dimensioni della trasformazione dei valori economici conseguita dalle aziende come risultato del loro operare. La visione dei "valori condivisi" richiede che la nostra concezione dei costi e dei benefici si allarghi fino a diventare olistica[21]. Come spiegano Michael Porter e Mark Kramer, i "valori comuni" non sono filantropia; riguardano invece lo sviluppo di un'economia capace di continuare a lungo termine a produrre per le aziende e per la società. La contabilità cosiddetta "*triple bottom line"* è una delle maniere per valutare il guadagno netto delle aziende in termini sociali, ma le complessità di queste stime e le modeste motivazioni esogene (che non sono finora molto pressanti da parte dei governi o delle agenzie di bilancio) hanno comportato che gli incentivi per produrre questo tipo di conti siano finora stati minimi. Puma, il grande *brand* di articoli sportivi, è *leader* in questo campo, avendo pubblicato un insieme di conti *triple bottom line* (valorizzando i costi sociali delle emissioni di carbonio, di uso dell'acqua, dell'inquinamento, dell'uso del territorio e dei rifiuti) nel 2011. Iniziative internazionali come la Coalizione TEEB per gli affari e *l'International Integrated Reporting Council*, tentano di cambiare il corso di questa situazione, ma sono ancora ai primi passi.

Ci sono certamente esempi che mostrano come investire in capitale pubblico - sia umano, naturale o sociale - può generare ritorni positivi per le organizzazioni investitrici. Infosys e Google ne sono chiari esempi.

Questi ritorni positivi privati possono presentarsi in forme nuove, come risparmio sui materiali o sull'uso dell'energia, come migliori relazioni pubbliche, come una più vasta platea di clienti, una minore necessità di aggirare le tasse e le leggi, una minore spesa per il *lobbying* o la soddisfazione di essere cittadini responsabili. Qualcuno può mettere in discussione l'ultimo tipo di beneficio, ma un'azienda è poco più che un gruppo di individui che cominciano a comprendere che

sentimenti come l'orgoglio la responsabilità dei manager si possono riflettere in vantaggi per un'azienda.

Corporation 1920, la vecchia *Corporation*, si poneva come obiettivo di massimizzare le infrastrutture realizzate e il denaro guadagnato. *Corporation 2020*, dall'altra parte, riconosce che il capitale umano, il capitale sociale e il capitale naturale sono capaci di produrre reddito almeno quanto il capitale finanziario. È passato ormai il tempo di considerare i capitali umano e naturale come secondari rispetto al denaro. Essa riconosce anche che la vera *performance* comprende la creazione o la distruzione della ricchezza pubblica - si tratti di capitale sociale o naturale - e che i risultati non vanno ricercati soltanto in termini di denaro guadagnato. Questa è la premessa fondante del "capitalismo tridimensionale": che noi dobbiamo pensare al di là dei confini tradizionali di ciò che si considera capace di creare valore.

Corporation 2020 è una comunità

La perdita del "senso della comunità" in tutto il mondo è il risultato palpabile nel nostro modello economico dominante[24]. Le tribù sono rare ai nostri giorni, e le comunità di villaggio sono state distrutte dalla mobilità e dai lunghi orari di lavoro. La migrazione delle popolazioni dai villaggi alle città è un fenomeno globale, e noi stiamo sempre più entrando in un epoca di urbanizzazione. Naturalmente, le comunità urbane – le periferie delle vecchie città e delle nuove - hanno del pari gradualmente perso la loro identità e la loro forza di spinta. Ciò è in parte dovuto allo sviluppo delle comunicazioni e dei trasporti, in parte alla aumentata mobilità del lavoro, ma è anche dovuto ai mercati che trattano il lavoro e le capacità come merci, dando magari luogo a situazioni in cui le persone hanno due lavori ed altre non ne hanno nessuno. *Corporation 2020* può essere una comunità dei giorni nostri, stretta ad una cultura condivisa creata dai suoi valori, dalle sue missioni, dagli obiettivi, dai fini e dalla *governance*. Essa può (e nelle migliori aziende di oggi già lo sta facendo) ricreare il senso di appartenenza che è stato perduto per effetto delle forze della modernizzazione e della globalizzazione.

Riconoscere l'ancoraggio delle aziende alla comunità, e fare quello che esse possono per incrementare i loro affari nell'interesse di questa comunità, è una componente fondamentale di *Corporation 2020*. Questo tipo di ruolo non è una costruzione nuova - è stata presente per almeno due millenni. Per gran parte la loro storia, i governi hanno garantito le loro aziende, a partire dalle *sreni* della vecchia India e dalle *societates publicanorum* dell'antica Roma[25], fino alle imprese

consociate che hanno costruito le basi per la rivoluzione industriale in Inghilterra, privilegi che furono tenuti sotto controllo con una semplice massima: servire il pubblico interesse come "un'azienda sociale" costruita per il benessere della società. Nel 19º secolo in India J.N. Tata, fondatore del gruppo Tata, era convinto che: "in una libera impresa, la comunità non è un qualsiasi azionista, ma nei fatti, il vero scopo della sua esistenza"[26]. Questa filosofia continua a essere parte del credo del gruppo Tata società ancora ai nostri giorni. Ishaat Hussain, il direttore finanziario di Tata sons, la holding della compagnia, chiarisce: "Questo non è soltanto altruismo; c'è una grande parte del nostro interesse privato. La società ha bisogno della benevolenza del popolo, dei suoi impiegati e dei suoi clienti"[27].

Peter Drucker scrisse che "L'organizzazione è più di una macchina … è più che economica e definita dai risultati sul mercato. L'organizzazione è, prima di tutto, sociale. Essa è il popolo. Il suo scopo deve perciò essere quello di rendere effettiva la forza del popolo e irrilevante la sua debolezza"[28].

Michael Hammer, cofondatore di "Six Sigma", una compagnia di progettazione di processi industriali orientata alla creazione di valore aggiunto attraverso una duplice attenzione ai clienti e ai rischi operazionali, ha scritto che "un'organizzazione industriale è più che un insieme di prodotti e di servizi. Essa è anche una società di uomini, e come tutte le società, sviluppa particolari forme di cultura. Ogni compagnia ha il suo proprio linguaggio, la sua versione della storia (i suoi miti), i suoi eroi e i suoi furfanti (le sue leggende), sia nella tradizione che nell'attualità"[29].

Sia Drucker che Hammer raccontano quello che io chiamo la natura comunitaria della azienda di domani, costruita attraverso una comunità di reti e di relazioni piuttosto che con un rigido, gerarchico, complesso di unità produttive che fabbricano roba da vendere. Questo è, ovviamente, collegato all'idea che lo scopo dell'azienda sia di più che soltanto accrescere il capitale finanziario privato in favore dei soli azionisti. In questo senso, la natura comunitaria di *Corporation 2020* si lega alla sua natura di fabbrica della ricchezza, i cui fini sono allineati con quelli della società - due altre caratteristiche di *Corporation 2020* di cui abbiamo già parlato.

Le aziende come comunità: Natura

Fondata nel 1969, oggi Natura è il più grande produttore e venditore di profumi, cosmetici, e prodotti per la persona. I suoi profitti sono molto alti: il profitto lordo supera i 400 milioni di dollari a fronte di un giro d'affari di 2,7 miliardi di dollari. Come strategia aziendale, utilizza al massimo

possibile i prodotti naturali - circa l'80% del loro formule vengono dalla foresta pluviale, il doppio circa di quello che succedeva 15 anni fa, e questa è una caratteristica praticamente unica. Altrettanto unica è la sua strategia commerciale: Natura non usa negozi! La modalità di distribuzione è basata sulle vendite relazionali ad amici, parenti, e vicini di circa un milione di massaie, che Natura chiama consulenti, che producono circa 900 milioni di dollari all'anno in commissioni di consulenza (vendite), cioè circa un terzo del fatturato di Natura, al netto delle commissioni di vendita. Queste casalinghe fanno parte in Brasile e nei paesi vicini di una cultura rivoluzionaria silenziosa, portando l'occupazione e la capacità di spesa nelle mani delle donne latino-americane, che vivono in una società che storicamente è stata dominata dai maschi.

L'amministratore delegato di Natura, Alessandro Carlucci, dichiara apertamente che i 3 milioni e più di casalinghe consulenti, i milioni di clienti di queste casalinghe, le migliaia di impiegati di Natura, e le centinaia di fornitori di Natura, sono la "comunità" di Natura. In Brasile e nell'America Latina, Natura è un esempio potente di che cosa vuol dire per un'azienda essere una forma di comunità alternativa.

Corporation 2020 è una scuola di formazione

L'azienda di domani deve essere una sede di apprendimento e di formazione professionale, che dà agli impiegati una base di conoscenza e di capacità operativa, che aggiunge valore all'azienda stessa e aggiunge anche capacità di guadagno.

Le esternalità positive create ogni anno da Infosys, con il suo programma formale di addestramento e la sua cultura di sviluppo umano, misurate in termini di valore aggiunto per gli impiegati che lasciano l'azienda ogni anno e utilizzano altrove la formazione conseguita, viene stimata pari a circa 1,4 miliardi di dollari. Che equivale a più di metà dei profitti lordi annuali, cioè del capitale finanziario, creati da Infosys per i suoi azionisti. Infosys è realmente una fabbrica di capitale umano.

Oggi ci sono molte aziende che, a causa della loro dimensione e della importante acquisizione annuale di lavoratori inesperti, hanno programmi di addestramento molto estesi. La nozione di essere una scuola, però, porta la questione ad un livello più alto. Essa richiede una cultura aziendale dello sviluppo delle persone attraverso un programma che può avere una base permanente interna o proveniente dall'esterno o entrambe, ed è una struttura nota e accettata dal *management* e dagli impiegati come significativa, rilevante e di alta qualità. È un impegno del

senior management utilizzare questo programma per fare in modo che i propri impiegati crescano come cittadini "capacitati" del futuro e sviluppino le loro capacità umane, non solo intorno al loro mestiere, ma in una visione più vasta, nella loro linea di lavoro con una focalizzazione sui propri interessi e sui propri talenti. E naturalmente, ciò comprende anche costruire la loro capacità potenziale di guadagno sulla loro capacità professionale.

I percorsi di *Corporation 2020*

Benché un numero sempre maggiore di aziende desideri sperimentare un insieme più vasto di obiettivi che non quelli dei propri azionisti, cioè qualcosa di meglio che non i profitti trimestrali o annuali, gli incentivi non sono oggi orientati per il *mainstreaming* di questa visione. Questo perché gli investimenti nella ricchezza pubblica raramente portano a vantaggi privati, e il profitto rimane l'unica stella polare legale e largamente accettata nella valutazione della *performance* delle aziende. In questi casi il bisogno di nuove regole è evidente. Le nuove regole possono essere in forma di obblighi di legge di denuncia delle esternalità negative, di nuove modalità fiscali, di standard diversi per quanto riguarda la pratica della pubblicità, di modalità di certificazione di nuove forme societarie come il *B Corp*, e di controlli sul lobbying, solo per citare alcune delle cose necessarie.

Queste nuove regole, obblighi, tasse ed incentivi, costituiscono tutti insieme le condizioni abilitanti di *Corporation 2020*. Esse sono collegate e concettualmente non dissimili dalle condizioni abilitanti di una *green economy*[30], e sono essenzialmente focalizzate intorno a quattro principali dimensioni del cambiamento, scelte per produrre il miglior risultato in termini di mandato, sforzo ed investimenti.

Misurare e rendere pubbliche le esternalità di un'azienda - nell'uso delle risorse, nell'inquinamento e nell'impatto sociale - è un passaggio essenziale per incoraggiare la trasformazione industriale. Come abbiamo spiegato nei capitoli 4 e 5 di questo libro, senza misurare questi impatti esterni e senza richiedere alle aziende di dare informazioni su di essi al pubblico, le aziende di oggi sono in grado di continuare a trasformare la ricchezza pubblica in capitale privato e chiamarla profitto. La dichiarazione delle esternalità, però, consente alle aziende innovative di raccogliere i benefici dell'innovazione e di una genuina produzione di ricchezza.

Guadagni eccessivi o usati male sono stati al cuore di ciascuna delle quattro ultime più importanti crisi finanziarie. Le pratiche dei grandi istituti finanziari e di altri gruppi (la lista include le banche, le compagnie di assicurazione, i fabbricanti di automobili e perfino le linee aeree) che

ora sono considerate *troppo grandi per fallire*, debbono essere assoggettate a controlli e a letture dei bilanci che siano appropriate nel contesto dell'uso dei fondi pubblici (concessi per uscire dalla crisi) diversamente dal capitale privato (usato per investire nelle convenienze di mercato). Nel capitolo sette abbiamo discusso come muoverci verso un quadro migliore degli standard e dei requisiti per i profitti da capitale che aiutino le aziende a imboccare la strada del futuro per diventare produttori più affidabili di ricchezza, ed evitare anche il ripetersi di crisi causate da un eccessivo uso, dal cattivo uso e dall'abuso dei sistemi di moltiplicazione dei guadagni.

Spostare la fiscalità dai redditi verso le risorse e le materie prime può fare molto per promuovere l'uso responsabile del capitale naturale non rinnovabile. Se questo cambiamento è a parità di gettito fiscale, orienta gli incentivi in modo che l'efficienza migliori e si accresca l'innovazione nell'uso delle risorse e dell'energia.

Infine, la pubblicità deve essere più responsabile - soprattutto sotto la spinta dei mutamenti di prospettiva introdotti da Internet e dai *social media*, che cambiano i rapporti di forza tra produttori e consumatori, ristabilendo un equilibrio più favorevole a chi ha più da dire in fatto di pubblicità sui prodotti. Il consumatore sta effettivamente guadagnando spazio, e le aziende più avanzate stanno spendendo di più nell'ascolto intelligente e di meno nell'aggiungere *decibel* e *megabyte* per essere ascoltati con il modo di fare pubblicità di *Corporation 1920*. In più i i governi devono incoraggiare la adozione delle migliori pratiche nella pubblicità, che possono consentire alle aziende che sono realmente *Corporation 2020* di beneficiare del vantaggio di essere i primi a muoversi in quella direzione[32]. L'attuale mancanza di regole per il settore pubblicitario ci ha portato in una situazione in cui il mero *green washing* (cioè a dire l'esagerazione nei messaggi o nelle pubblicità a proposito di asseriti sforzi sui contenuti di sostenibilità delle aziende, come se si trattasse di effettive acquisizioni) spesso solleva questioni realmente etiche sulla gestione responsabile dell'azienda. Presentazioni superficiali o cattive pratiche non devono essere travisate come virtù, e le buone aziende devono essere capaci di informare i consumatori dei loro meriti genuini e dimostrabili.

I quattro pilastri del cambiamento invocati da questo libro - introdurre nei conti le esternalità, una pubblicità trasparente, limiti al profitto e la tassazione delle risorse - sono stati scelti in funzione del loro potenziale impatto. Non sono le uniche soluzioni nella cassetta degli attrezzi per il cambiamento, ma senza di esse altri tipi di cambiamenti potrebbero non essere sufficienti. Tra le altre soluzioni, un *position paper,* presentato dall'iniziativa *Corporation 2020*, mette sul tappeto un numero di strumenti che possono essere usati da vari gruppi - investitori, grandi aziende, piccole

imprese, società civile, governi, sindacati e media - per portare i loro principi al successo compresi i seguenti:

- Opportunità di "spezzare il cerchio", che si presentano ogni volta che una compagnia ha bisogno di un permesso governativo, di una licenza o di un cambiamento nelle regole o negli incentivi fiscali. Queste opportunità possono essere sviluppate per dare più potere alle comunità e ai lavoratori come mezzo di rinnovamento (o di salvaguardia) della "licenza sociale ad operare" delle aziende.
- Cambiamenti nei sistemi di appalto del governo per dare un vantaggio alle compagnie responsabili e svantaggiare le irresponsabili - in sostanza una richiesta alle politiche governative di camminare lungo la strada del cambiamento. Questa raccomandazione, in favore di un effettivo *Green Public Procurement*, è la stessa invocata dall'UNEP[34].
- Cambiamenti nelle politiche di investimento del governo, di nuovo in una modalità simile agli investimenti proposti dall'UNEP per una *green economy* nel 2011.
- Introduzione di leggi migliori per porre un limite al *lobbying* delle imprese e alle campagne di raccolta fondi.
- Porre attenzione alla motivazione "proprietaria" dei comportamenti aziendali con soluzioni pratiche, per esempio consentendo soltanto agli investitori a lungo termine di avere diritto di voto; aumentando la tassazione sui guadagni finanziari a breve termine; e richiedendo qualche tipo di obiettivo minimo di cessione della proprietà ai lavoratori.

La natura e l'importanza della proprietà, e il modo in cui essa influenza i comportamenti al fine di allineare gli obiettivi di un'azienda con quelli della società, è una questione della più grande importanza, una questione che è stata trattata estensivamente da molti autori, e che rimane estremamente critica. Io non credo che rimanga molto tempo alle società per intraprendere un cambiamento materiale verso una certificazione "*B Corp*" in altre importanti giurisdizioni nel mondo (sta procedendo molto bene in parecchi Stati dell'Unione), perché la sfida per ottenere cambiamenti nelle finalità e negli obiettivi legali per le grandi aziende multinazionali (MNC), che operano in dozzine di paesi diversi e di sistemi di leggi differenti, è piuttosto proibitivo.

Regimi proprietari alternativi

Molto pochi proprietari istituzionali hanno qualcosa di più che un interesse fittizio alle prospettive a lungo termine o all'interesse pubblico, com'è evidente dalla loro organizzazione, dai loro comportamenti negli investimenti e dai sistemi utilizzati per misurare la *performance* delle loro aziende. Come investitori finanziari, usano i loro voti di azionisti per rinforzare e ottimizzare le *performance* a breve termine, oppure rimangono nell'ombra quando il dibattito va sulle questioni di pubblico interesse.

I modelli proprietari sono determinanti critici del comportamento delle aziende, e forme differenti di proprietà e di controllo possono avere risultati molto differenti in termini di esternalità positive e negative - rispettivamente pubblici interessi e costi per il pubblico. Alcuni di questi modelli proprietari alternativi già esistono[36]. Per esempio il New York Times è controllato da una famiglia ma è a capitale pubblico, e la sua missione è di creare un'informazione corretta per l'elettorato. La John Lewis Partnership, una delle più importanti catene commerciali in Inghilterra, è di proprietà al 100% degli impiegati, e il suo scopo è di migliorare la ricchezza e il benessere degli impiegati *partner*. Grupo Nueva, un gruppo di aziende (forestazione, acqua dolce, cemento) basato in Cile, ha una missione di sviluppo sostenibile in tutta l'America Latina ed è controllata da un *trust* che si fa carico di contemperare filantropia ed affari.

Un altro modello di organizzazione degli affari che ha successo nel tempo, e nell'orientamento di imprese private verso il pubblico interesse, è la cooperativa. Si possono trovare molte storie di successo. La *Anand Milk Union ltd. (Amul)*, indiana, fu usata come modello di espansione nazionale dal *National Dairy Development Board* nel 1965, abbattendo la cronica scarsità di latte in India e guadagnando addirittura un *surplus*, ottenendo vantaggi nei redditi e nella sicurezza di milioni di poveri contadini in tutto il paese. Organic Valley, una cooperativa di agricoltori americana, è posseduta congiuntamente da circa 1200 contadini e opera in funzione dei loro più larghi interessi.

Una icona delle cooperative e del loro potenziale per il comportamento di *Corporation 2020* è la *Mondragon Corporation* spagnola. Questa cooperativa è stata fondata nel 1956 da un prete gesuita, Don Josè Arizmendiarreta, e basata sul principio "Non mettere a rischio il lavoro per proteggere il capitale - rischiare il capitale per proteggere il lavoro"[38]. Cominciò modestamente come una compagnia formata da cinque studenti di Don Josè in una condizione locale disastrosa dal punto di vista dell'occupazione nello stato di Mondragon, nel Paese Basco. Guadagnarono 361 mila dollari comprando bruciatori di cherosene *Aladdin*, che portarono a Mondragon per fornire ai loro compagni una manciata di nuovi posti di lavoro. Da questi incerti inizi, la *Mondragon Corporation* è cresciuta con un complesso di oltre 250 compagnie, con guadagni di più di 24 miliardi di dollari[39].

I valori della *Mondragon Corporation* sono la cooperazione, la partecipazione, la responsabilità sociale e l'innovazione - non molto differenti da quelli che vediamo essere i valori di compagnie molto più grandi. Ma a differenza di molte di queste organizzazioni, la *Mondragon* è stata concepita fin dall'inizio come una comunità di affari orientata a valori condivisi e a vantaggi sociali piuttosto che ai profitti. E quando si esaminano i loro *principi operazionali* nei settori principali, però, appare chiaro che essi non potrebbero essere più diversi da una tipica *Corporation 1920*.

Questi principi sono i seguenti:

- *La struttura del potere.* Tutti gli impiegati sono azionisti eguali, ciascuno con un voto, eleggono un *board* di direttori, che poi assumono il *team* della direzione. La loro natura comunitaria si è messa in evidenza durante le crisi finanziaria 2008 in maniera molto brillante, accrescendo le entrate del 6%, registrando un profitto e resistendo agli *shock* per merito delle loro attività diversificate.
- *Struttura finanziaria.* Tutti i lavoratori investono i loro risparmi nella cooperativa, avendo facoltà di ritirarli nel caso di abbandono. Una banca (La Credit Union) fa parte della cooperativa, e finanzia le nuove attività nell'area di Mondragon. La creazione di posti di lavoro è la priorità al di sopra della crescita dei ritorni sugli investimenti. Delle 103 cooperative create in trent'anni dal 1956 al 1986, solo tre sono state chiuse – con un tasso di sopravvivenza del 97%, cancellando le paure che ci fosse un particolare rischio del credito dietro il loro modello operativo[41].
- *Formazione e addestramento*. Con la sua attenzione alla comunità, focalizzata sulle abilità negli affari e nel lavoro, con programmi per tutti, Mondragon è praticamente un istituto di *Corporation 2020* a tutti gli effetti.
- *Pagare in benefici e patrimoni.* Dal 1955 fino al 1980, il salario massimo non poteva eccedere sei volte il salario minimo. Se i dirigenti volevano un aumento, tutti dovevano ottenere un aumento. Al paragone, i rapporti negli Stati Uniti sono di 166 a 1 nel e sono cresciuti ulteriormente fino a un valore di 600 a 1 oggi. Recentemente i rapporti a Mondragon sono stati aumentati a 15 a 1 perché il resto del paese aveva capito quanto bene lavorano i *manager* di Mondragon e tentava di assumerli altrove.

Esempi come Groupo Nueva, il New York Times, John Lewis, e Mondragon sono importanti, poiché mostrano che differenti forme organizzative possono effettivamente assumere assetti nuovi e condurre gli affari in una maniera nuova, costruttiva e orientata alla società. Essi creano esternalità positive e mitigano le esternalità negative fornendo abilità operative ai loro

impiegati, costruendo consapevolezza ambientale, favorendo lo sviluppo economico delle comunità locali, e spesso assumendo la sostenibilità come pilastro centrale della loro strategia.

Tutti questi esempi si riferiscono già a aziende molto grandi, cosicché la questione centrale è la seguente: si tratta soltanto di icone di una entusiastica evangelizzazione aziendale o sono effettivamente esperienze replicabili e scalabili? In altre parole, questi modelli possono essere resi *mainstream* e diventare realmente una norma per settori come il commercio, la manifattura l'estrazione mineraria o perfino l'estrazione di petrolio e di gas? Su questa questione vitale, io credo che il giudizio sia fuori discussione, ma non coltivo personalmente grandi speranze.

Cambiamenti nei profili di proprietà possono richiedere tempi lunghissimi, dal momento che comportano evoluzioni enormi, che nascono spesso in una transizione Schumpeteriana dalla morte commerciale del modello corrente al successo commerciale di modelli alternativi. Per ottenere risultati entro il 2020, però, ci dobbiamo concentrare su due fondamentali realtà: il cambiamento necessario deve essere ottenuto per legge e non per evoluzione graduale, e deve essere conteso metro per metro sul terreno alle aziende tradizionali. Gli azionisti istituzionali non sono favorevoli a sopportare questo tipo di cambiamenti, almeno non più di quanto un tacchino possa desiderare il *Thanksgiving* o il Natale.

Tuttavia, i cambiamenti di comportamento devono essere promossi, almeno in una certa parte, rendendo obbligatori per la comunità degli investitori istituzionali nuovi standard per la misura della *performance*, metodi di misura basati su standard di contabilità finanziaria resi obbligatori per i bilanci annuali statutari delle aziende.

La "Teoria del cambiamento" di *Corporation 2020*

Viviamo in un mondo e in una società complessa, ma sempre più libera e democratica, nel quale le imprese sono sempre più integrate. Le imprese devono cambiare; tuttavia i cambiamenti non avvengono semplicemente perché si cerca di fare prodotti visionari, virtuosi o profittevoli, o qualche combinazione di tutto questo. Se un particolare cambiamento è portatore di profitti, e se non esaurisce la ampiezza di vedute della gestione aziendale eventualmente allettata da altri cambiamenti visti come altrettanto profittevoli, allora è probabile che questo particolare cambiamento sarà davvero intrapreso.

Il dilemma è che non è sempre il caso che i quattro assi principali del cambiamento descritti in questo libro, o uno qualsiasi degli altri cambiamenti altrettanto lodevoli, sono automaticamente e subito vantaggiosi nel tradizionale senso delle trimestrali di cassa, che non tengono conto delle

esternalità. Le condizioni abilitanti che consentono ed aiutano ad internalizzare le esternalità - leggi, regolamenti, tasse, sussidi, ecc. – possono essere cambiate dai governi, ma questi sono troppo condizionati dal sistema industriale corrente, da pensare che lo faranno di propria iniziativa. Quindi torna a carico delle ampie e complesse organizzazioni mondiali, dei cittadini informati, degli attivisti, delle ONG, degli uomini politici sicuri e dotati di visione, degli amministratori illuminati e potenti, dei leader e dei loro collaboratori elettoralmente ispirati, e di una serie di istituzioni della società civile, fare in modo, agendo con intelligenza e capacità, che si creino le condizioni che consentono alla visione di *Corporation 2020* di affermarsi ed avere successo, e si verifichi il fatto che *Corporation 1920* perda un poco alla volta la sfida. E poiché la maggior parte di questi cambiamenti si rafforzano vicendevolmente, i migliori risultati si possono ottenere da azioni che cercano di intervenire su tutte le fasi del cambiamento.

Questo può non sembrare semplice, ed in effetti non lo è. Problemi complessi richiedono soluzioni complesse.

Nel corso dei prossimo pochi decenni, potrebbe venir fuori un'inquietante cacofonia di cambiamenti a vari livelli e scale - e molto probabilmente, è proprio quello che succederà . Ci sarà un periodo di turbolenza quando l'economia vedrà convivere entrambi i tipi di aziende, in competizione in un ambiente in rapida evoluzione. Questo può essere sorprendente per la società umana, ma è una situazione perfettamente normale nel mondo naturale. Quando cambiano le condizioni ambientali, le specie dominanti declinano e le specie emergenti diventano dominanti. Perseguire i cambiamenti nel modello di sviluppo sui quattro principali assi - esternalità, guadagni, pubblicità e tassazione delle risorse - creerà le condizioni per le aziende che consentono ad una nuovo tipo di società di affermarsi. Queste sono le condizioni abilitanti necessarie per l'impianto del DNA di *Corporation 2020* e perché si essa si affermi nella nostra economia.

Capitolo 10 - Il mondo di *Corporation 2020*

Noi abbiamo sempre conservato la speranza, la fede, la convinzione
che oltre l'orizzonte c'è una vita migliore e un mondo migliore.

Franklin D. Roosevelt

Nei nove capitoli precedenti abbiamo cercato di spiegare la necessità, le caratteristiche e il percorso verso *Corporation 2020*. Eppure, proprio come gli organismi viventi adattano la propria forma al loro ambiente che a sua volta li modella, così le aziende reagiscono ed influenzano il mondo in cui operano. È tempo di allargare la nostra prospettiva, per comprendere i più impegnativi cambiamenti necessari per ottenere delle *Corporation 2020* e il tipo di mondo che le *Corporation 2020* contribuiscono a loro volta a creare.

Il decennio della grande riforma

Viviamo in tempi interessanti. La transizione dal mondo della *Corporation 1920* a quella della *Corporation 2020* dà segni di forte turbolenza, non certo di una transizione morbida. Vi è una crescente divergenza tra le sorti di *Corporation 1920* e la macroeconomia che esso produce: *Corporation 1920* accresce il suo potere mentre il suo mondo è in declino. Gli assetti delle imprese, caratterizzate da prestazioni calanti e retribuzioni crescenti dei manager, nella primavera del 2012 entrarono nel mirino di diversi soggetti - cioè dal Dipartimento del Tesoro degli Stati Uniti, che annunciò il congelamento degli stipendi dei dirigenti di *AIG*, *Ally Financial* e *General Motors*, al fine di contribuire al recupero dei crediti del governo (tra 10 e 50 miliardi dollari ciascuno), e dagli azionisti dei giganti finanziari *Aviva*, *Barclays*, *Credit Suisse* e UBS, tra gli altri, che si ribellarono nelle rispettive assemblee.

Ci troviamo nel bel mezzo di una ripresa incerta dalla più grande crisi finanziaria ed economica della storia. Questa crisi ha innescato una risposta politica senza precedenti dai paesi del G-20: i tassi di interesse erano drammaticamente crollati, in alcuni casi fino quasi allo zero, e migliaia di miliardi di dollari in liquidità e capitale fresco sono stati trasferiti ai sistemi bancari in

tutto il mondo. Oltre a ciò, i governi hanno anche mobilitato risorse fiscali su una scala mai vista prima, impegnando una cifra stimata di 3.000 miliardi dollari per rivitalizzare le loro economie[1].

Tali massicce iniezioni di liquidità da parte delle banche centrali furano certamente controverse ed anche poco apprezzate in un contesto storico. La maggior parte delle principali banche centrali hanno immesso liquidità e abbassato i tassi di interesse in tempi di crisi economica. Lo hanno fatto al tempo del crollo del *Long-Term Capital Management* (LTCM) e della crisi del debito asiatica del 1998, di nuovo subito dopo l'attacco terroristico dell'11 settembre del 2001, e ancora una volta in risposta al crollo del Nasdaq e agli scandali delle gestioni delle grandi imprese (Enron, etc.) che nel 2001 e nel 2002 sono seguiti a quella tragedia. È importante sottolineare che le maggiori banche centrali non hanno quasi mai attuato *restrizioni* della liquidità dopo la fine di una qualsiasi di queste crisi, ed hanno così lasciato il settore finanziario inondato di liquidità, dando la stura ai rischi di inflazione dei prezzi dei beni e di ulteriori crolli finanziari per effetto di questi eccessi di liquidità nel sistema bancario alla caccia di speculazioni vantaggiose. Le iniezioni di denaro liquido nel 2008 furono una mera riproposizione delle solite risposte monetariste utilizzate nelle crisi precedenti, risposte che avevano dato risultati incerti in passato senza dare alcuna certezza di successo per il futuro.

Il sistema finanziario che porta alla crisi dei mutui del 2008 (obbligazioni garantite da un debito - *Collateralized Debt Obligations*, o *CDO*) è stato argutamente equiparato ad un paziente con problemi di alcolismo. Queste iniezioni di liquidità delle banche centrali e gli stimoli fiscali da parte dei governi erano quindi l'equivalente di visitare il paziente e prescrivergli alcol per via endovenosa nella speranza di una guarigione. Iniezioni di liquidità e bassi tassi di interesse non erano riusciti a far riprendere l'economia giapponese per quasi due decenni, non si capisce dunque perché ci fosse una tale fiducia che questa strategia avrebbe avuto successo su scala globale.

Il decennio 2000-2010 ha esibito *shock* e crisi su molti fronti, tra cui il cibo, i carburanti e il clima. Nel 2007, l'impennata nei prezzi del cibo è costata ai paesi in via di sviluppo 324 miliardi di dollari, l'equivalente di tre anni del totale globale di aiuti allo sviluppo[2]. Anche se la recessione ha portato verso il basso i prezzi alimentari, la sicurezza alimentare rimane un problema grave. Nel 2008 i prezzi del petrolio hanno toccato i 147 dollari al barile. Anche se la recessione ha portato un abbattimento significativo, al di sotto di 40 dollari per barile, la crisi del petrolio resta ancora un problema reale. l'*International Energy Agency* (IEA) prevede che i prezzi del petrolio raggiungeranno i 200 dollari al barile entro il 2030 a causa della domanda crescente e della sempre più limitata offerta[3]. A tali prezzi, le nazioni in via di sviluppo dipendenti dai combustibili fossili possono mettere a rischio le proprie previsioni di sviluppo. Anche la disponibilità di acqua dolce ha continuato a peggiorare e l'incapacità delle nazioni povere di conseguire gli Obiettivi di sviluppo

del Millennio per acqua dolce e servizi igienici diventa evidente. Complessivamente, queste crisi aggravano problemi sociali perduranti come la disoccupazione, l'insicurezza socio-economica e la povertà, che minacciano la stabilità sociale nei paesi sviluppati così come nei paesi in via di sviluppo[4]. Un Rapporto del 2009 dall'UNEP giustamente ha sottolineato che:

> anche se le cause di queste crisi variano, esse sostanzialmente condividono una caratteristica comune: la grossolanamente cattiva allocazione del capitale. Negli ultimi due decenni, molto capitale è stato immobilizzato nelle proprietà, nei combustibili fossili e in attività finanziarie sistematicamente costruite sui *derivati* , ma relativamente poco è stato investito nelle energie rinnovabili, nell'efficienza energetica, nei trasporti pubblici, nell'agricoltura sostenibile e nella salvaguardia dell'acqua e del suolo[5].

Tuttavia, mentre l'economia fatica a ritrovare un modello di gestione praticabile e si lecca le ferite di un uso eccessivo della *brown-economy*, la *Corporation 1920* si rinvigorisce come se nulla fosse successo. Il numero di grandi multinazionali con bilanci superiori ai 25 miliardi di dollari è cresciuto da circa 210 nel 2000 a oltre 330 nel 2010. Il numero di queste mega-corporazioni il cui giro d'affari ha superato lo 0,1% del PIL globale ha continuato a crescere, da circa 100 a oltre 120[6].

Questa divergenza delle fortune tra il livello macro e micro non può andare avanti all'infinito. Un decennio di tale divaricazione è, infatti, già abbastanza preoccupante. Io vedo questa divergenza come un sintomo del problema più grave dei nostri tempi: aumentare i rischi sistemici su diversi fronti a causa della nostra sorprendente volontà di vivere con il modello economico sbagliato (la *brown economy*) e un modello operativo sbagliato (*la Corporation 1920*).

Ridefinire il successo economico

Creare un contesto capace di guidare l'evoluzione verso un nuovo tipo di DNA delle imprese comporta la ridefinizione del concetto di successo al livello delle società e dei governi, e l'attuazione di una serie di politiche che sappiano armonizzare gli obiettivi delle imprese con quelli della società. Finora ho sostenuto che la maggior parte delle imprese di oggi hanno "successo" solo nella misura in cui mantengono una definizione di successo distorta e limitativa. Una società di generazione elettrica a carbone potrebbe segnalare grandi profitti, ma chi non avrebbe fatto grandi profitti se gli fosse consentito di non pagare i costi sociali? Un istituto finanziario *too-big-to-fail* si considera un vincente, ma quale giocatore non costruirebbe una serie fortunata se qualcuno gli

coprisse tutte le perdite? Per massimizzare i benefici dell'impatto di *Corporation 2020* nel mondo, occorre ridefinire i termini del successo a livello delle economie nazionali. Quello che ci dobbiamo chiedere è qual è il fine dell'economia.

Al momento sappiamo cos'è l'economia attuale attraverso il modo in cui si misura. Il Prodotto Interno Lordo (PIL) – la sua crescita, il suo declino, il confronto tra i PIL dei diversi paesi – è la *lingua franca* del sistema economico globale. E poiché il PIL è ciò che noi misuriamo, esso è ciò che i paesi cercano di massimizzare. Ma il PIL non ci dice altro che il valore aggiunto in denaro dell'attività di produzione e vendita di beni e servizi in un anno. Ciò che è la nostra economia attuale, in altre parole, è produrre e vendere alla massima velocità possibile, con poca attenzione al fatto che tutta la nostra attività ci faccia effettivamente stare meglio.

La cosa che colpisce del PIL è che chi lo ha inventato non intendeva affatto usarlo per misurare gli obiettivi della società. Il premio Nobel Simon Kuznets ha contribuito a sviluppare il sistema dei conti nazionali, che avrebbe portato tra l'altro al calcolo del PIL e delle altre misure ad esso strettamente correlate. Nel 1934, come parte del suo primo rapporto al Congresso degli Stati Uniti, Kuznets ha scritto che "*il benessere di una nazione... può difficilmente essere dedotto da una misura del reddito nazionale*". Allo stesso modo, l'economista Richard Stone, che ha giocato un ruolo centrale nel perfezionamento del PIL, annotò nella *lectio magistralis* del suo Premio Nobel che la misura rappresentava soltanto per una parte della ricchezza nazionale. "I tre pilastri su cui l'analisi della società dovrebbe basarsi", osservò Stone, "sono gli studi sui fenomeni dello sviluppo economico, socio-demografici ed ambientali"[7].

Come le altre misure contabili nazionali in epoche precedenti, il PIL è nato in un particolare ambiente storico ed è stato una risposta ad una particolare sfida. Sviluppato durante la Grande Depressione e portato alla ribalta durante la seconda guerra mondiale, questo tipo di conto è stato fondamentale per aiutare i governi a gestire l'economia in tempi di crisi[8]. Eppure il sistema dei conti nazionali (SNA) è a lungo sopravvissuto al Terzo Reich, così come al Piano Marshall e alla guerra fredda. Così, oggi, in un tempo caratterizzato da un grado relativo di pace, ma anche dalle scarsità ecologiche e dall'ingiustizia, le economie di tutto il mondo continuano ad operare inseguendo un indicatore che ha come unico obiettivo il conteggio della produzione industriale. Come Alan Krueger, ora Presidente dei consiglieri economici della Casa Bianca, ha puntualizzato al Forum mondiale 2007 dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), "Il PIL misura, in un certo senso, quanto roba possiamo produrre per gettarla su un nemico. È naturale che, finita la Guerra Fredda, dovremmo rivolgerci ad altre misure di quanto bene sta operando la nostra società"[9].

I problemi con il PIL cominciano dal fatto che conteggia tutti gli acquisti delle merci come se fossero effettivamente buoni. Se qualcuno compra qualcosa, contribuisce al progresso nazionale, e non importa se quello che ha comprato erano spaghetti o mattoni per costruire una prigione. Allo stesso modo, il PIL cresce anche se ciò che si compra distrugge il valore del capitale precedentemente investito. Come *Clifford Cobb*, *Ted Halstead* e *Jonathan Rowe* notoriamente hanno scritto in un famoso articolo su *Atlantic Monthly* del 1995, "Per i curiosi standard del PIL, l'eroe economico nazionale è un malato terminale di cancro che sta intraprendendo un costoso divorzio. L'evento più felice è un terremoto o un uragano. L'*habitat* più desiderabile è un sito contaminato per la cui bonifica occorrono molti miliardi di dollari … È come se un'azienda mantenesse un bilancio semplicemente sommando tutte le "operazioni", senza distinguere tra entrate e spese, o tra attività e passività "[10].

Il fatto che noi non diamo molto valore al nostro capitale sociale e naturale, rende il PIL ancora più problematico. Il fatto che un paziente terminale di cancro non acquista più tanto cibo quanto una persona sana può in parte bilanciare l'impatto positivo sul PIL dei suoi pagamenti per l'assistenza sanitaria. Ma che dire del disboscamento di un pezzo di foresta amazzonica che precede la creazione di una fabbrica? In tal caso, il PIL non solo conteggia la perdita del bene insito nella foresta come un guadagno, ma ignora anche la perdita di reddito che proveniva da quel territorio, nella forma del continuo reintegro di acqua potabile, di aria pulita, di sequestro del carbonio, e di tanti altri servizi senza prezzo. Scorrendo l'elenco di tutte le cose che non sono misurate dal PIL - dalle istituzioni per un buon governo alla conservazione della natura, con molto altro ancora - non è difficile apprezzare la valutazione che diede Robert F. Kennedy:

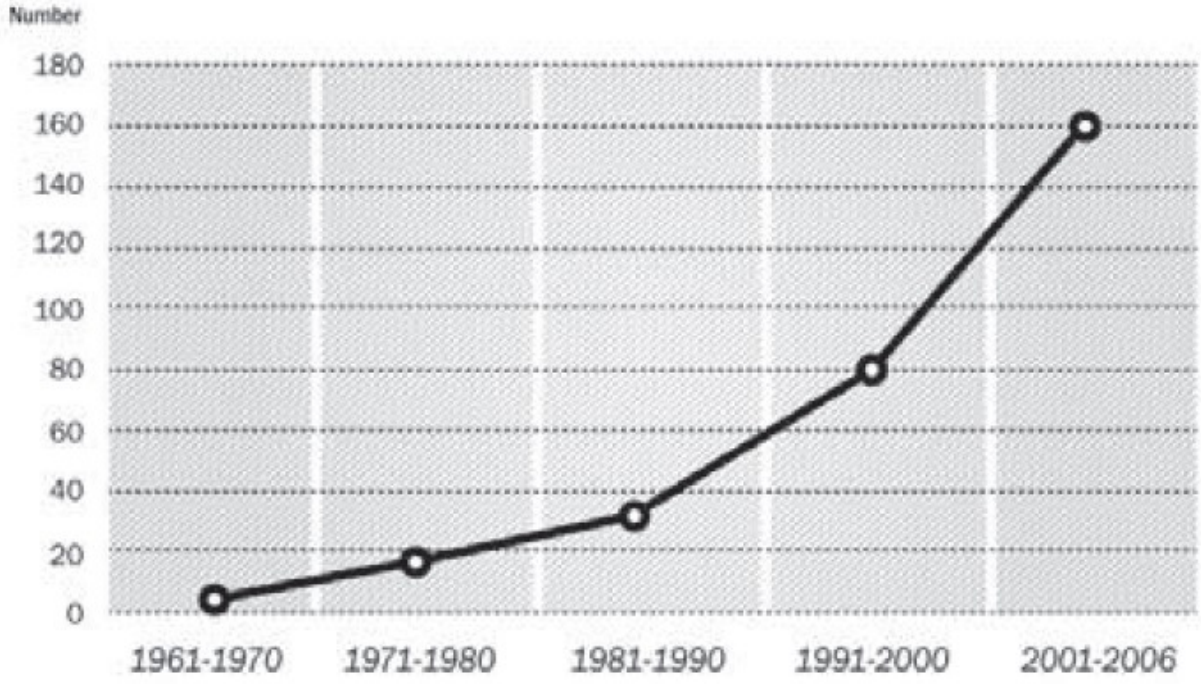
> Troppo e troppo a lungo, è parso che abbiamo sacrificato le qualità personali e collettive al mero accumulo di beni materiali. Il nostro Prodotto Nazionale Lordo, ora, è di oltre 800 miliardi di dollari l'anno ma quel Prodotto Nazionale Lordo – se lo usiamo per giudicare gli Stati Uniti d'America – conta l'inquinamento dell'aria e la pubblicità di sigarette, e le ambulanze per sgombrare le nostre autostrade dai morti e dai feriti degli incidenti. Conta le serrature speciali per le nostre porte e le prigioni per coloro che cercano di forzarle. Conta la distruzione della sequoia e la trasformazione delle nostre meraviglie naturali in caotici *sprawl* urbani. Conta il napalm, conta le testate nucleari e le auto blindate con cui la polizia contrasta le rivolte nelle nostre città. Conta il fucile di *Whitman*, il coltello di *Speck* e i programmi televisivi che esaltano la violenza per vendere giocattoli ai nostri figli.
>
> Per di più, il Prodotto Nazionale Lordo non tiene conto della salute dei nostri bambini, della qualità della loro educazione o della gioia dei loro giochi. Non

comprende la bellezza della nostra poesia o la solidità dei nostri matrimoni, l'intelligenza del nostro dibattere o l'onestà dei nostri funzionari pubblici. Esso non misura né la nostra intelligenza né il nostro coraggio, né la nostra saggezza né la nostra conoscenza, né la nostra compassione né la devozione al nostro paese, misura quindi tutto, eccetto ciò che rende la vita meritevole di essere vissuta. E ci può dire tutto ciò che riguarda l'America, tranne perché siamo orgogliosi di essere Americani[11].

Pur consapevoli dei problemi dell'uso del PIL come misura del successo, la società moderna ha continuato ad usarlo e ad escludere altri indicatori. Le ragioni, credo, sono le diverse priorità e l'inerzia: il PIL è relativamente facile da misurare ed è semplice come concetto da spiegare all'elettorato, se si omette la citazione dei suoi evidenti difetti. Fortunatamente, ci sembra che sia stato raggiunto un punto in cui è possibile andare oltre il PIL e, così facendo, ridefinire le finalità delle economie nazionali.

Figura 10-1 Numero di indici compositi che misurano le prestazioni di un Paese.

Fonte: Romina Bandura, "Una rassegna degli indici compositi che misurano la performance di un Paese: aggiornamento 2006"; Documento di lavoro UNDP / ODS (2006).



Gli anni recenti hanno visto un'esplosione di nuovi indicatori orientati a dare una visione olistica della ricchezza delle nazioni. Alcuni tra questi introducono aspetti della qualità della vita sociale, come lo sviluppo, il benessere o la salute dell'ambiente, in termini, in prima approssimazione, qualitativi. Altri rappresentano tentativi di sostituire o almeno di ridisegnare l'attuale sistema dei conti.

Al centro dei nuovi approcci alla contabilità nazionale verde c'è la necessità di andare oltre le metriche che rappresentano la ricchezza solo con il capitale finanziario e con le infrastrutture – il cosiddetto capitale materiale. Un approccio inclusivo alla ricchezza, per esempio, dovrebbe conteggiare non solo il valore del capitale materiale di una nazione, ma anche, attraverso tecniche di valutazione non di mercato, il suo capitale naturale o le sue *infrastrutture verdi* (le sue foreste, le zone umide, i fiumi, le barriere coralline, ecc), e il suo capitale sociale ed umano (le istituzioni, l'armonia della comunità, le conoscenze, le competenze e la salute umana). Nella versione della contabilità nazionale che deriva dal concetto olistico di ricchezza inclusiva, una nazione di successo sarebbe quella che aumenta la "*ricchezza totale*" pro-capite dei suoi cittadini nel corso del tempo. Un altro approccio collegato a questo concetto è quello della "*contabilità verde*", in cui gli economisti utilizzano tecniche di valutazione non di mercato per ridefinire i prezzi in modo che riflettano le esternalità come quelle che attengono agli importanti ma invisibili servizi ecosistemici erogati dal capitale naturale. La contabilità verde tiene conto del valore attualizzato delle attività che causano costi nel futuro (come ad esempio i costi sanitari dell'inquinamento) o dei redditi futuri (come ad esempio i redditi accresciuti, grazie alla formazione), che non sono considerati nel modello tradizionale corrente, del sistema dei conti nazionali delle Nazioni Unite (SNA). I conti nazionali possono quindi essere calcolati come "*PIL verdi*" o corretti (*adjusted*), che riflettono sia gli aumenti del capitale materiale sia ogni degrado o aumento del capitale naturale. Conteggiati anno su anno, i PIL verdi forniscono uno strumento di valutazione se gli investimenti corretti (*genuine savings*) di una nazione sono in aumento o in diminuzione nel tempo[12].

Pochi decenni fa, molte delle idee sulle contabilità nazionali ormai emergenti non sarebbero state concepibili, né tanto meno realizzabili. Le nuove procedure informatiche e le tecnologie di telerilevamento sono state fondamentali per la modellazione dinamica degli ecosistemi che permette agli economisti di stimare correttamente le scorte e il valore del capitale naturale. Analogo contributo è derivato dalla nascita e dalla rapida evoluzione della *economia ecologica*. Nel 1997, un *team* di economisti e scienziati ambientali che scrivono su Nature ha scioccato il mondo affermando che l'equivalente monetario della produzione naturale globale era di 33.000 miliardi di dollari[13], superiore al PIL globale che vale 30.000 miliardi di dollari[14]. Questo dato è stato criticato per motivi metodologici, ma è servito come un campanello d'allarme per un mondo che per troppo tempo aveva ignorato le implicazioni dell'invisibilità economica della natura. Da allora le tecniche di valutazione del capitale naturale sono diventate sempre più sofisticate e più affidabili, come documentato nello studio internazionale del 2010 "*L'economia degli ecosistemi e della biodiversità*", (TEEB).

La contabilità verde e gli approcci della ricchezza inclusiva ai conti nazionali stanno attualmente facendo strada nei domini dei processi decisionali del mondo reale. In India, un progetto noto come la Contabilità verde per gli Stati indiani (GAISP), attuato dal GIST[15], una ONG di ricerca, ha misurato i costi esterni imposti al capitale naturale di una rapida crescita economica. I risultati finora sono stati sorprendenti. Nello stato dell'*Uttar Pradesh*, per esempio, la condizione delle acque di superficie e sotterranee è così degradata che l'investimento per ripristinare la qualità dell'acqua sarebbe pari al 17,5 per cento del prodotto nazionale netto dello Stato[16]. Alcuni stati indiani hanno pure subito massicce perdite di capitale nel settore forestale, mentre in altri stati dotati di ampie aree protette, il capitale naturale è stato una manna per il quadro generale del *genuine savings*.

A seguito del successo di progetti di ricerca come il GIST (in India) e il TEEB (su scala globale), la Banca Mondiale ha chiesto un metodologia più avanzata di contabilizzazione del capitale naturale da introdurre come addendum nelle contabilità nazionali, ed un gruppo di esperti si sta adoperando affinché questo modello diventi una realtà per un gruppo pilota di una decina tra paesi in via di sviluppo e sviluppati. L'unico argomento rimasto a favore del PIL può essere che favorisce alcuni interessi di parte (*vested*), e che la modifica del sistema globale sarà difficile. Indubbiamente questo è vero - nessuno vuole infatti guardare il conto dopo una cena stravagante - ma in realtà è ormai l'ora di un cambiamento immediato. Per *Corporation 1920*, un nuovo sistema, più onesto di contabilità nazionale è una minaccia. Per *Corporation 2020*, un sistema che valorizza tutte le forme di capitale, per contribuire ulteriormente al "*Grande riallineamento*" tra gli obiettivi sociali e industriali, sarà un immenso vantaggio.

Una testimonianza aiuta ad chiarire il punto. Negli Stati Uniti, è stato messo in campo nel 1990 un modesto sforzo per realizzare una contabilità verde. Una proposta di legge in tal senso è stata portata in Congresso, ma è stato infine fermata in seno alla Commissione Casa da due rappresentanti di stati carboniferi. Uno di loro, *Alan Mollohan* (un democratico del *West Virginia*), andò subito al sodo. "Qualcuno sta per dire", dichiarò, "che l'industria del carbone non contribuisce alla prosperità del paese"[17].

Anzi, come abbiamo visto, gli impatti economici senza prezzo delle esternalità dell'inquinamento dell'aria sul PIL degli Stati Uniti mostrano che una volta che si aggiungono i costi sanitari dell'inquinamento atmosferico, i danni inflitti dal carbone all'economia nazionale sono molto maggiori del valore aggiunto dell'industria del carbone[18]. Guardando a quel numero, qualcuno, anzi quasi tutti - stanno per rivendicare che è tempo di misurare differentemente il reale contributo dell'industria carbonifera.

Promuovere il mondo di *Corporation 2020*

Semplicemente ridefinire il successo è lungi dall'essere sufficiente. Abbiamo toccato alcune delle opzioni politiche per creare le condizioni abilitanti di cui abbiamo bisogno, ma rimane un problema chiave: come possono i governi nazionali e gli altri organismi di *policy-making* combinare efficacemente diversi strumenti nel mondo reale? Rispondere a questa domanda è fondamentale, perché, mentre abbiamo gli strumenti necessari per consentire la creazione di *Corporation 2020*, nessuno strumento da solo sarà sufficiente. Inoltre, combinando diversi tipi di opzioni politiche in modo da raggiungere i risultati desiderati è quasi sempre un compito difficile e complesso.

Per parafrasare un detto talvolta usato per descrivere gli strumenti disponibili per affrontare il cambiamento climatico: "Non c'è nessuna pallottola d'argento, ma in compenso abbiamo una gran quantità di proiettili di bronzo".

Trasparenza, misurazione e divulgazione

Le politiche che incentivano la trasparenza, la misurazione e la comunicazione (TMD) costituiscono una base su cui è possibile costruire le politiche che guidano il cambiamento. Se è vero che "*non si può gestire ciò che non si misura*", è anche vero che non si può né gestire, né misurare ciò che non si può vedere. Poiché le politiche che migliorano la quantità e la qualità delle informazioni disponibili tendono a generare complicazioni relativamente minori e ad imporre minori oneri (a parte, forse, qualche caso occasionale di sano imbarazzo), le politiche TMD sono spesso tra gli strumenti di governo più facili e meno rischiosi.

Abbiamo già descritto alcune tipologie di politiche TMD. Le politiche che riportano i costi esterni nelle contabilità aziendali e nazionali, sono un prerequisito fondamentale per molte altre politiche pubbliche o pratiche professionali finalizzate alla gestione delle esternalità. Allo stesso modo, le politiche che incentivano la comunicazione degli impatti ambientali e sociali nella pubblicità possono svolgere un ruolo prezioso nel dare ruolo ai consumatori come attori del cambiamento.

È anche importante fare chiarezza sui regimi fiscali e sui sussidi. I sussidi, in particolare, hanno la tendenza a produrre risultati perversi, in contrasto con l'interesse pubblico. A causa della difficoltà di eliminare le sovvenzioni legate ad interessi particolari, spesso finiamo per creare degli *zombie* che, molto tempo dopo essere morti, continuano a ricevere finanziamenti! Trasparenza,

misurazione, e divulgazione in materia fiscale e contributiva possono aiutare gli amministratori a gestire certi esiti negativi o non intenzionali.

L'importanza di un migliore sistema di contabilità nazionale (SNA), che includa le dinamiche del capitale naturale e umano (che sono trattate al momento come esternalità), non può essere sopravvalutata, in quanto questo è l'approccio di misurazione integrato che richiederà un nuovo modo di pensare da parte dei *policy maker.* Tuttavia, a livello aziendale, non ci sono opposizioni significative alla necessità di innovare il quadro contabile nelle relazioni annuali statutarie dell'impresa, in modo che tenga conto delle esternalità positive e negative, e quindi renda trasparente non solo il suo impatto totale sull'economia, la società, e l'ambiente, ma anche la sua esposizione ai rischi connessi alla scarsità delle risorse e ai vincoli della regolamentazione. Subito dopo che la stima delle esternalità è stata programmata e incardinata nei bilanci, viene la comunicazione – cioè la necessità di *auditing* e di *reporting* di tutto ciò che è stato calcolato come esternalità.

La trasparenza è infine conseguita attraverso la standardizzazione e la comunicazione, che a sua volta hanno bisogno di essere guidate dal legislatore. C'è qualche iniziale, timido progresso in questo senso. In risposta alla pubblicazione di "*TEEB for Business*", l'*Institute of Chartered Accountants* di Inghilterra e del Galles (ICAEW) ha promosso un programma il cui compito principale è quello di organizzare lo studio e il calcolo delle principali esternalità aziendali, e di produrre valutazioni e contabilità standard. Un programma ambizioso di scelta delle prime priorità e poi di calcolo delle prime 100 esternalità globali è stato lanciato proprio mentre questo libro veniva scritto. La standardizzazione e la comunicazione delle esternalità farà in modo che gli investitori siano adeguatamente consapevoli della vasta gamma di rischi rilevanti cui deve fare fronte una azienda che genera grandi esternalità, rispetto ai minori rischi che sono attualmente riconosciuti, dichiarati e gestiti.

La fiscalità

La fiscalità avrà un ruolo centrale nel creare le condizioni per il mondo di *Corporation 2020*. Abbiamo chiarito che la risorsa della fiscalità è particolarmente importante, sia perché incentiva le aziende del settore estrattivo a pagare i costi che attualmente esternalizzano, sia perché il conseguente aumento dei prezzi delle risorse spinge l'innovazione verso tecnologie meno intensive nell'uso delle stesse. La strategia per limitare i prelievi, discussa nel capitolo 7, comporta la riduzione o l'eliminazione selettiva delle detrazioni fiscali per i profitti delle banche e delle

istituzioni finanziarie nelle operazioni basate sull'indebitamento. C'è inoltre sono una vasta gamma di opzioni fiscali che non abbiamo ancora discusso e che potrebbe aiutare a creare il mondo di *Corporation 2020*.

Naturalmente, come ogni grande obbligazione sociale, spesso la fiscalità produce conseguenze indesiderate. Infatti, si dice che anche in una pubblicazione come "*Fiscalità, Innovazione e Ambiente*", dell'OECD, che sostiene il valore delle imposte per sostenere e guidare l'innovazione, nessuna delle imposte, citate in una serie di casi di studio, abbia dato adeguatamente luogo ai risultati desiderati o attesi. Non possiamo esimerci, al contrario, dall'osservare che i politici e gli amministratori devono sempre fare buon viso alle mutate circostanze, e fingere regolarmente di essere (almeno un poco) sorpresi dai risultati[19].

Per fare un esempio istruttivo di come i politici possono rispondere facendo finta di niente rispetto alle conseguenze indesiderate persino nelle situazioni fiscali più dinamiche, possiamo guardare al prolungato esperimento della tassa sulla congestione stradale di Singapore. Negli ultimi quattro decenni, Singapore ha registrato una tendenza comune a molte grandi città asiatiche, in cui una classe media in espansione ha portato ad un rapido aumento della proprietà dell'auto, con gravi effetti di congestione, ingorghi ed eccessivo inquinamento veicolare. Data la condizione di isola e città-stato, sorprende che Singapore non abbia affrontato il problema di un così grave cambiamento[20]. Stando così le cose il governo di Singapore, a partire dai primi anni '70, ha iniziato a darsi da fare per tentare di limitare la congestione del traffico.

Il primo tentativo di Singapore è stato di rendere i veicoli più costosi aumentando le tasse di importazione e aggiungendo una tassa di registrazione del 25% al prezzo d'acquisto dei nuovi veicoli. Questo approccio non è riuscito a avere un impatto sostanziale sulla congestione, pertanto nel 1975 Singapore sperimentato il primo sistema al mondo di *road pricing* selettivo, conosciuto come *Area Licensing Scheme*. I conducenti dovevano acquistare permessi di circolazione giornalieri o mensili per entrare in ogni zona ristretta. Il governo ha così ridotto il traffico nelle zone ristrette fino al 45%, ma anche introdotto in una serie di altri effetti imprevedibili. Nel corso dei seguenti quindici anni, Singapore ha lottato per limitare l'immatricolazione delle auto e per affrontare gli ingorghi che si verificavano appena fuori dalle zone riservate e delle superstrade.

In vari momenti, il governo ha imposto un 100% di aumento delle tasse di parcheggio entro le strutture di edilizia residenziale pubblica e alte tasse sul carburante, ma con scarsi effetti. Poi fu escogitato un certificato di titolarità (*COE Scheme*), in cui le persone che desideravano acquistare un'auto nuova dovevano procurarsi costose licenze che costavano fino a $ 58.000. Infine, nel 1998, Singapore ha istituito un sistema di *road pricing* elettronico dinamico, che carica sui conducenti dei

pedaggi in base al tempo di viaggio, il tipo di veicolo e l'area del viaggio. Questo sistema è stato salutato come un successo ma resta comunque chiaro che la situazione sulle strade di Singapore, pur sotto controllo, rimane sotto pressione[21].

Uno degli aspetti più interessanti che emerge dalla esperienza di Singapore è il fatto che dei meccanismi economici comportamentali possano essere all'opera. Il campo relativamente nuovo dell'economia comportamentale si differenzia dall'economia classica in quanto non tratta la gente come del tutto razionale. Invece, sostiene che gli esseri umani agiscono regolarmente sulla base di pregiudizi cognitivi – cioè di prevedibili errori di ragionamento. Nel caso di Singapore un *gap* cognitivo, legato all'impossibilità di recuperare i costi, può spiegare semplicemente perché aumentando il prezzo dei veicoli non si sia ridotta la congestione. Dal momento che la gente aveva pagato di più per i propri veicoli, molti si sono sentiti in dovere di guidarli più a lungo. Allo stesso modo, un differenziale di visibilità potrebbe spiegare perché il *road pricing* elettronico ha ridotto la congestione ma le tasse sulla benzina non hanno avuto successo, anche se i costi effettivi alla fine si equivalevano. I costi del *road pricing* elettronici erano più visibili ed espliciti per i conducenti ed hanno quindi avuto un maggiore effetto[22].

Nel complesso, l'esperienza di Singapore suggerisce la pratica impossibilità di realizzare al primo tentativo una fiscalità efficace, e l'importanza di non lasciare che il meglio sia nemico del bene durante la progettazione di nuove politiche.

Guardare al disegno di legge della riforma fiscale ecologica (ETR) della Germania, che è stato approvata nel 1999, ci porta ad una conclusione simile. L'idea alla base del progetto di legge è stata quella di aumentare le tasse sull'energia, internalizzando così i costi in precedenza esternalizzati e utilizzando i proventi derivanti per aumentare l'occupazione riducendo le tasse sui salari[23]. Il disegno di legge fu salutato come un "progetto chiave dell'età moderna" che avrebbe "affrontato contemporaneamente molti problemi, economici, ambientali e sociali". Quasi subito dopo il passaggio del disegno di legge, tuttavia, tanto gli avversari storici delle tasse ecologiche che i sostenitori cominciarono a criticare il provvedimento. Quello che, in realtà, si è potuto fare a quanto pare, è andato ben al di sotto di quello che, in teoria, avrebbe potuto essere fatto.

Una relazione scientifica pubblicata dopo l'approvazione dell'ETR, ha messo in evidenza che molte delle controversie nascevano dalla natura di "seconda scelta" di molte parti del dispositivo di legge. Una di esse era relativa al fatto che il mercato delle vacche della politica aveva concesso alle industrie ad alta intensità energetica una serie di esenzioni. Un'altra contraddizione nasceva dalla preoccupazione per l'impossibilità di garantire entrate stabili da imposte ambientali. Un rappresentante di un'associazione di imprese si espresse così: "O la tassa è ecologicamente

inutile [cioè non riduce il consumo energetico] o non assicura il gettito [perché riduce il consumo di energia e, così facendo, non riesce a generare entrate stabili]". Ancora un altro oggetto di polemica derivava dal fatto che la Germania non era in grado di tassare direttamente le fonti reali (di energia primaria), ma, a causa delle restrizioni commerciali dell'Unione europea, si è dovuta accontentare della meno efficiente tassazione dei consumi energetici (usi finali dell'energia).

Si allunga l'elenco dei divari tra le possibilità teoriche e i risultati del mondo reale. E tuttavia, quello studio sul disegno di legge ETR della Germania arriva ad una conclusione generale: che sia stato comunque importante approvare il disegno di legge, anche in forma imperfetta. Per parafrasare il titolo della sezione conclusiva del rapporto, al di fuori della sua torre d'avorio la politica spesso non riesce a fare di più che "cavarsela in qualche modo"[24].

Investimenti dei governi e appalti pubblici

Il principio fondamentale di questo libro è che il capitale privato e le aziende private possono e devono guidare il passaggio alla *green economy*, sostenuti in questa transizione da un ambiente d'affari equo, che renda possibili le pratiche di *Corporation 2020*. In questo contesto, gli investimenti e la spesa pubblici hanno un ruolo importante da svolgere. Lavorando in tandem con TMD e con politiche fiscali mirate a porre le basi per il mondo di *Corporation 2020*, gli investimenti pubblici nelle imprese della *green economy* e il *green public procurement* possono, a breve termine, essere *driver* efficaci di risultati a lungo termine.

Ci sono un certo numero di settori in cui tali investimenti e la spesa pubblica possono fare una grande differenza. Il primo è nell'area dell'innovazione. Gli economisti hanno da tempo riconosciuto che il libero mercato produce meno innovazione di quanta sarebbe necessaria[25]. In parte, ciò accade perché una singola azienda che investe molto in innovazione non riesce a raccogliere tutti i vantaggi del suo sforzo; molti dei vantaggi fluiscono verso la società nel suo complesso, in forma diffusiva, riducendo la convenienza dell'azienda a spendere in R&D[26]. Al tempo stesso, l'innovazione richiede spesso grandi quantità di capitale fresco e comporta grandi rischi, che dissuadono il privato dal fare innovazione. Nel caso dell'energia, per esempio, un rapporto del 2011 realizzato da un consorzio di dirigenti industriali, tra cui Bill Gates, Jeff Immelt, e John Doerr, faceva osservare che "il lento ritorno degli investimenti, combinato con la necessità di grandi investimenti pronti, possono comportare che un settore nel suo complesso si abbandoni a un elevato grado di inerzia, alla tendenza ad evitare il rischio, e infine ad accettare il dominio dell'industria tradizionale"[27]. La conclusione principale del rapporto è che il governo deve svolgere

un ruolo fondamentale nel creare le condizioni che consentano all'industria energetica di muoversi verso nuove aree.

Un altro settore in cui gli investimenti pubblici sono essenziali è la creazione di infrastrutture adeguate. Nel mondo di *Corporation 2020*, queste infrastrutture sono "*infrastrutture verdi*", che includono tutto ciò che permette un uso più efficiente ed equo delle risorse naturali, da un sistema di trasporto di massa in Cina ad un sistema per informare gli agricoltori in Kenya degli ultimi prezzi dei raccolti tramite telefono cellulare. Ciò che è importante su questa infrastruttura è che spinge la creazione di mercati completamente nuovi, ponendo le basi affinché la potente macchina industriale possa agire in linea con gli obiettivi della società.

Eppure tutti gli investimenti pubblici devono affrontare la difficoltà fondamentale della scarsità delle risorse di bilancio. Soprattutto in tempi di difficoltà economiche, vale la pena di prendere in considerazione non solo iniziative nuove, ma anche come riallocare la spesa corrente. I governi a tutti i livelli, spendono dal 15 al 20% circa del PIL dei rispettivi paesi per gli appalti di beni e servizi (o il 7-9% quando è esclusa la compensazione)[28]. Dato l'enorme ruolo svolto dai governi nella guida delle economie nazionali, il semplice spostamento degli appalti pubblici su determinati tipi di beni e servizi - come quelli di qualità ecologica e che migliorano anche il benessere e l'equità - è in grado di creare e contribuire a sviluppare nuovi mercati[29].

In definitiva, il successo degli investimenti pubblici e delle iniziative in materia di appalti dipenderà, come il successo di altre politiche volte a favorire il mondo di *Corporation 2020*, dal modo in cui si integrano con le altre politiche. Nel campo dei finanziamenti, ad esempio, gli studi hanno dimostrato che un dollaro di prestito pubblico può stimolare da tre e quindici dollari di investimento privato[30]. Eppure, affinché questo accada, occorre molto di più che un meccanismo di finanziamento pubblico-privato ben progettato. Occorre piuttosto un complesso di politiche e istituzioni che contribuiscono a fornire gli incentivi al settore privato e la garanzia di stabilità necessaria per investire.

Come esempio ulteriore, potremmo ritornare sull'industria energetica. In un rapporto 2011, un *team* della *Kennedy School of Government* di Harvard ha presentato modelli volti a determinare come gli Stati Uniti potrebbero drasticamente accelerare l'innovazione energetica per raggiungere gli obiettivi climatici di mitigazione entro il 2050. Anche se la relazione raccomanda un grande investimento pubblico nella R&D sull'energia, essa definisce come "profondamente sbagliata" l'idea che gli investimenti pubblici in R&D da soli potranno mai essere sufficienti. Secondo gli autori, il successo dipenderà dalla capacità degli Stati Uniti di fissare finalmente un prezzo per il carbonio, idealmente attraverso politiche economiche come il *cap&trade* o la *carbon tax*, o

attraverso l'energia pulita, l'efficienza dei veicoli e gli standard per le costruzioni[31]. Il problema dell'energia, come molti dei problemi che abbiamo di fronte, è troppo complesso e articolato per qualsiasi governo, perché esso possa trovare da solo una via d'uscita. Anche se l'investimento pubblico è importante, funziona meglio in tandem con le politiche che incentivano anche l'innovazione privata.

Infine, è fondamentale comprendere la realtà dei problemi della spesa pubblica corrente. Uno dei modi più semplici per descrivere alcuni dei guasti ambientali e sociali del secolo scorso è dire che abbiamo allocato male una quantità enorme di capitali. E la cattiva allocazione del capitale ha la sua più vivida manifestazione nei sussidi perversi che lavorano attivamente contro il progresso. Abbiamo già visto i numeri che quantificano la sovvenzione esistente per i combustibili fossili, ma sono così grandi che è opportuna una ripetizione. Circa 650 miliardi dollari, cioè circa l% per cento del PIL globale, va ai combustibili fossili ogni anno sotto la forma di sovvenzioni Al consumo o alla produzione. Questa cifra non comprende i cosiddetti sussidi impliciti, come per esempio i sistemi autostradali finanziati dai governi che generano il traffico privato e costituiscono un grande contributo per la modalità automobilistica e quindi per i combustibili fossili[32].

Il problema dei sussidi perversi, ovviamente, non si limita ai combustibili fossili. In molte aree in cui c'è più bisogno del sostegno del governo per allineare gli interessi commerciali a quelli della società, troviamo comportamenti contrari. I sussidi agricoli nei paesi ricchi (per un totale di 273.000 milioni di dollari ogni anno nei paesi OECD[33]) sono stati a lungo causa della distorsione dei mercati in un modo che perpetua la scarsità, il degrado ecologico, e la povertà nei paesi in via di sviluppo[34].

In termini di programmazione politica per il cambiamento, i problemi creati dall'attuale sistema di sovvenzioni suggeriscono alcune conclusioni. Una è che l'idea che il libero mercato può da solo assicurare innovazioni come l'energia rinnovabile ha poco fondamento. In realtà, grazie in gran parte all'attività di *lobbying*, il "libero mercato" in molti settori si orienta sostanzialmente nella direzione di *Corporation 1920*. Data questa realtà, abbiamo due opzioni. La più semplice delle due è quella di erogare nuove sovvenzioni che aiutano a contrastare le barriere create dai sussidi esistenti. Soluzione, naturalmente, tutt'altro che ideale. Vogliamo davvero usare i soldi dei contribuenti per combattere il cattivo uso dei soldi dei contribuenti? Una soluzione migliore, anche se spesso meno fattibile politicamente, sarebbe quello di ridurre i sussidi perversi e infine di eliminarli del tutto. Qualsiasi ragionamento sulla spesa pubblica dovrebbe essere anzitutto indirizzato a ridurre la spesa pubblica dannosa.

Nei casi in cui gli investimenti pubblici sono auspicabili, l'esperienza accumulata con la spesa ci suggerisce una serie di principi che possono aiutare a programmare azioni utili piuttosto che dannose. Come ogni singolo investitore, il governo è inadatto a decidere i *winner* e i *loser* tecnologici. Nella misura del possibile, gli investimenti dovrebbero essere neutrali sulle singole soluzioni. Inoltre, lungi dal sostituire l'impresa privata, l'investimento pubblico dovrebbe essere finalizzato a sviluppare le forze di mercato che possono sussidiare e poi sostituire la spesa pubblica. Infine, cosa forse più importante, le nuove iniziative di investimento pubblico dovrebbero essere accompagnate da meccanismi, tempi di prescrizione e controllo dei costi, trasparenti, misurabili e efficienti.

Leggi e regolamenti

Lo strumento finale a disposizione dei responsabili politici che cercano di gettare le basi per il mondo di *Corporation 2020* è la regolamentazione. Anche se è una delle opzioni più dirette delle politiche disponibili, la regolamentazione serve ad una varietà di scopi. Ai fini di questo libro sono particolarmente degni di considerazione tre tipi di politiche - i regolamenti di comando e controllo, gli *standard*, e le norme e le leggi che regolano i diritti di proprietà.

Le politiche di comando e controllo comprendono ciò che una persona media probabilmente pensa quando sente parlare di regolamenti. Invece di utilizzare politiche TMD, la tassazione o gli investimenti per spingere l'azione aziendale in una determinata direzione, il comando e controllo rende illegale per le aziende alcune determinate azioni. In generale, le politiche di comando e controllo sono più utili per eliminare completamente alcuni tipi di attività. Poiché non è possibile vietare il fumo a titolo definitivo, i governi utilizzano in genere le tasse invece di leggi per ridurre il consumo di tabacco. Eppure è sia fattibile che desiderabile eliminare tutta la pubblicità sul tabacco, e in questa questione molti governi si servono di regolamenti di comando e controllo. La scarsa flessibilità degli approcci di comando e controllo rende difficile per i responsabili politici essere sensibili e tener conto delle dinamiche industriali, e anche avere una conoscenza approfondita di come funzionano particolari industrie.

Gli *standard* sono un altro tipo di norme utili per le politiche di regolazione. Anche se molti *standard* sono obbligatori, alcuni sono semplicemente progettati per generare una domanda di certi beni e servizi. Un buon esempio di una politica orientata alla domanda può essere trovato nelle procedure *EnergyStar*, che servono a rendere consapevoli i consumatori degli usi efficienti

dell'energia legati agli elettrodomestici. Come le imposte sulle esternalità negative, gli *standard* hanno dimostrato spesso di poter guidare l'innovazione. Detto questo, però, gli *standard* corrono anche il rischio di creare un "*plafond* di mediocrità" in cui le aziende innovano fino ad un certo punto, e quindi non hanno alcun incentivo a innovare ulteriormente. Inoltre, gli *standard* complessi possono essere più facili da interpretare e soddisfare per le grandi *aziende* che per le società più piccole o per le imprese private. Così come per le politiche di comando e controllo, una regola generale per gli *standard* è che i decisori pubblici dovrebbero cercare di compensare la loro inerente rigidità con un livello adeguato di cura, attenzione e adattabilità nel tempo.

Un categoria decisiva della politica di regolazione che viene spesso trascurata, ma che è destinata ad essere cruciale, è costituito dalle politiche che assegnano e fanno rispettare i diritti di proprietà. Uno degli assiomi più supportati delle scienze sociali è che la gente ha maggiore probabilità di abusare delle risorse per le quali nessuno ha diritti chiari. Questo si riferisce non solo ai diritti individuali, ma anche ai diritti della comunità, e non deve trattarsi solo dei diritti di proprietà perché potrebbero essere in questione i diritti di accesso, di raccolta sostenibile, di gestione, o del diritto di esclusione dall'accesso e di utilizzo da parte di altri. Solo con la creazione di un quadro normativo che assegna chiaramente i diritti alle risorse, i governi possono evitare la "*tragedia dei beni comuni*". Per attuare inoltre un meccanismo economico efficace che premi la gestione responsabile dei beni comuni naturali (ad esempio i meccanismi come "REDD+" e altre forme di pagamenti per i servizi ecosistemici), i diritti di proprietà dovranno essere riconosciuti. La regolamentazione dei diritti di proprietà prevede inoltre restrizioni sull'uso dei beni, ed in casi in cui i problemi sociali o ambientali hanno una forte componente territoriale, forti norme urbanistiche possono essere soluzioni efficaci. Le norme urbanistiche possono garantire, ad esempio, che le industrie inquinanti siano situate in terreni distanti dagli abitati o in aree con il minimo impatto sulla fauna selvatica e sulle risorse naturali.

Le implicazioni macroeconomiche

Come molte delle realtà proprie della società moderna, lo stato dell'economia globale sembra presentare un enigma. Perché persiste? È come se si trattasse di un'impresa che non adotta misure di efficienza che produrrebbero guadagni finanziari (per non parlare dei miglioramenti del benessere), sembra che stiamo collettivamente camminando in mezzi mucchi di denaro contante, senza chinarci a raccoglierlo.

Una ragione fondamentale è che non c'è un singolo essere razionale al governo dell'economia mondiale; molti differenti attori hanno un ruolo. Le aziende, con il loro interesse nel produrre profitti per un piccolo gruppo di azionisti e scaricare i costi sulla collettività sono gli attori più potenti, e questo ha spostato drammaticamente le regole del gioco per tutta l'umanità.

Così non dovrebbe sorprendere che abbiamo una economia globale che esclude sistematicamente vaste aree della società e prende in prestito risorse dal futuro. È come se ci fosse davvero un mondo nuovo in cammino, ma con la maggior parte delle istituzioni più potenti occupate a bloccare il suo avanzamento. *Corporation 2020* prevede un nuovo soggetto economico con incentivi per una nuova, più olistica, forma di capitalismo e per un nuovo tipo di economia.

L'internalizzazione delle esternalità negative può dare inizio ad un circolo virtuoso. Mentre le aziende traggono vantaggio dal ridurre le proprie esternalità, la loro scelta influenza anche altri attori. Chi potrebbe dubitare che sia stato un dirigente di Adidas uno dei primi a leggere l'innovativo documento di valutazione della Puma sui suoi impatti sulle risorse naturali? E altrettanto facile capire perché le azioni della Puma per ridurre le sue esternalità porteranno un cambiamento nei suoi fornitori e, per effetto di una pubblicità trasparente, nei suoi clienti.

Il potere che una società può avere sul suo settore dell'economia è così pervasivo che vale la pena di scavare più a fondo in un caso particolare, il caso di *Victoria's Secret*.

Alla fine del 2004, la società spediva circa un milione cataloghi di *lingerie* al giorno, molti dei quali sono stati stampati su carta provenient da antiche foreste boreali. Contemporaneamente, una piccola campagna ambientale di un gruppo chiamato *ForestEthics* stava cercando un modo per attirare l'attenzione sul problema delle pratiche distruttive di sfruttamento della foresta boreale. *Victoria's Secret* non era l'unica azienda che faceva uso di prodotti di quel tipo, e *ForestEthics* non era il primo gruppo che cercava di rallentare lo sfruttamento di quelle foreste. Ma *ForestEthics* ha intrapreso un approccio differente da gruppi che facevano campagne negli anni '90. Anziché mandare persone a incatenarsi agli alberi nella foresta boreale, hanno seguito il percorso della carta ricavata dalla foresta boreale lungo tutta la catena del valore fino al punto in cui entra a contatto con la coscienza del consumatore. Uno di questi punti di contatto in grande stile tra carta e consumatore era la posta d *Victoria's Secret*[35].

ForestEthics ha iniziato individuando come *target Victoria's Secret*. In primo luogo ha lanciato una campagna progettata per coinvolgere direttamente l'azienda. Dal momento che l'iniziativa non ha fatto cambiare le pratiche, *ForestEthics* ha dato il via ad una campagna pubblica. La campagna è consistita in centinaia di proteste in tutto il paese, ma soprattutto in un annuncio

pubblicato nell'edizione della costa occidentale del New York Times. Era caratterizzato da un modello di *lingerie* che regge una motosega con una dicitura "*Dirty Victoria's Secret*".

Entro pochi giorni dalla diffusione della pubblicità, *ForestEthics* ha ricevuto pressioni da un certo numero di importanti *provider* nazionali di notizie, e non è passato molto tempo prima che *Victoria's Secret* accettasse di incontrare il gruppo. Circa due anni dopo l'inizio della campagna della *ForestEthics*, *Victoria's Secret* annuncia un importante accordo per iniziare il passaggio alla carta da fonti sostenibili e ridurre le spedizioni del catalogo generale.

Quello che è successo dopo è la cosa più istruttiva. Non solo *Victoria's Secret* inizia a esercitare pressione sui propri fornitori, ma comincia a premere su altre aziende perché cambino le loro pratiche. Inoltre assume un ruolo di *lobbying* nei confronti del governo canadese per nuovi *standard* e per studi e ricerche sull'ecologia forestale[36]. Recentemente 21 aziende di prodotti forestali e nove gruppi ambientalisti hanno firmato un *Accordo sulla Foresta Boreale*, un accordo presentato come il più grande patto per la conservazione della storia, che ha il potenziale di ridisegnare le pratiche di sfruttamento forestale nel profondo nord. Anche se l'accordo non è del tutto merito di *ForestEthics* e di *Victoria's Secret*, le loro azioni spiccano come uno dei catalizzatori principali che hanno portato all'accordo[37].

In breve, un piccolo gruppo è stato in grado di utilizzare una piccola quantità di denaro per ottenere un cambiamento su una questione in una terra lontana coinvolgendo molte aziende di cui la maggior parte dei consumatori non aveva mai sentito parlare. E hanno fatto tutto questo facendo leva sull'immenso mercato e sul potere sociale delle aziende. Se semplicemente immaginiamo una diffusione di questo fenomeno cominciamo a vedere la portata di *Corporation 2020*. Ogni nuova Corporation 2020 esercita la sua influenza, a monte e a valle, sui suoi fornitori e sui suoi clienti. Al contempo diffonde le sue iniziative nel bacino dei concorrenti, innescando un cambiamento attraverso le vie orizzontali del mercato. Infine, la nuova *Corporation 2020* fa pressione sui governi per continuare a costruire condizioni che possano beneficiarla.

Non è sufficiente per una società semplicemente "non nuocere". Gli obiettivi di *Corporation 2020* sono gli stessi obiettivi della società: per aumentare il benessere umano, migliorare il capitale sociale e l'armonia della comunità, per ridurre la scarsità ecologica e i rischi ambientali. Una valutazione corretta del capitale sociale, finanziario e naturale consentiranno alle aziende di andare oltre la minimizzazione dei costi a guadagnare concretamente da un modello d'affari positivo per la società e l'ambiente. Per le aziende Natura o Tata, che già concepiscono la loro missione con una visione più generale, il vantaggio competitivo di un mondo con le regole di *Corporation 2020* sarà immensa.

Prima di proseguire, dovremmo chiederci: dove - cioè, a quali parti della società globale - andranno i benefici di un'economia 2020? Per una risposta, si deve solo analizzare a chi andrebbero i benefici degli investimenti in favore del capitale sociale e naturale, oggi invisibili.

Una risposta ovvia sono i giovani. La loro istruzione e la loro formazione sono investimenti in capitale umano in grado di assicurare rendimenti futuri, dato che i giovani in tutto il mondo possiedono un immenso potenziale. I giovani sono anche coinvolti in molti degli innumerevoli costi esterni delle attività aziendali di oggi. Un'altra risposta sono i poveri, che dipendono in modo sostanziale dalla natura e dal capitale sociale, e quindi beneficerebbero enormemente dalla loro riqualificazione[38].

Se queste risposte sembrano troppo deboli, insufficienti per risolvere un bel numero dei problemi più pressanti del mondo, non è certo per caso. Stiamo vivendo nel mondo di *Corporation 1920*, che gioca con regole che rendono invisibili i bisogni e le potenzialità di una grande fetta della popolazione di oggi, e ancor più della popolazione futura del mondo. *Corporation 2020*, al contrario, riconosce il valore del capitale sociale e naturale, ne valuta e gestisce l'impatto su queste categorie di beni comuni includendoli nella misura della propria *performance*, e riconosce realisticamente il dato che una economia praticabile dipenderà dall'utilizzo sostenibile delle risorse.

Il criceto da nove milioni di tonnellate e la farfalla

In un video animato prodotto dalla *New Economics Foundation*, il narratore racconta la storia di un criceto insolito. Come tutti i criceti, raddoppia di dimensione ogni settimana tra la sua nascita e la pubertà. A differenza di tutti i criceti, continua a crescere allo stesso ritmo dopo la pubertà, raggiungendo presto 100, poi 200, poi 400 chili. Al suo primo compleanno, il criceto ha raggiunto 9 miliardi di tonnellate, ed è in grado di consumare tutto il mais del mondo in un giorno. Ruggendo si trasforma in un *Hamsterzilla* scatenato, distruggendo edifici, consumando con il tempo il pianeta e volando via nello spazio, grasso e felice. "C'è una ragione per cui in natura le cose crescono per dimensioni solo fino a un certo punto", dice il narratore. "Allora perché la maggior parte degli economisti e dei politici pensano che l'economia può crescere per sempre, e sempre, e sempre?"[39].

Anche se divertente, il video svela la spaventosa realtà del nostro sistema economico. Non conosciamo alcun esempio di un organismo biologico o di un sistema naturale che cresce

all'infinito, eppure ci aspettiamo che la natura possa sostenere indefinitamente la crescita economica.

Se la natura ci dice che abbiamo un problema *Hamsterzilla*, converrebbe guardare alla natura per trovare una soluzione. Come crescono gli organismi naturali e i sistemi naturali? La risposta passa attraverso la complessità. La capiamo dalla vita dell'uomo; molto tempo dopo che abbiamo raggiunto la maturità fisica continuiamo a diventare più saggi, più capaci e più produttivi. Nel mondo naturale, il termine per descrivere la crescita tramite la complessità è l'*introversione*, e il suo esempio più noto può essere la metamorfosi di un bruco in farfalla. Il biologo e ambientalista Tom Lovejoy, intervistato per questo libro, mi ha detto che "abbiamo bisogno di crescita attraverso l'introversione, l'equivalente economico di un bruco che diventa una farfalla".

Ovviamente, criceti e farfalle non spiegano l'economia globale, ma possono servire come una metafora del potere di un nuovo assetto industriale e di una nuova economia. Allineare gli obiettivi delle imprese con gli interessi della società porrà le basi per uno spostamento, sempre più necessario, da una crescita di dimensione ad una crescita di complessità. Dobbiamo passare da un'economia capace solo di tagliare, bruciare e scavare ad una basata sulla conservazione, l'efficienza delle risorse e, soprattutto, sull'innovazione.

È chiara la necessità di scindere la crescita economica dall'uso delle risorse e in particolare dalle fattispecie più dannose di usi delle risorse. Un rapporto 2011 dell'UNEP valuta che, andando avanti così, l'impatto umano sul pianeta crescerà drammaticamente da qui al 2050. Consumeremo il 57% in più di energia, con un conseguente aumento del 71% delle emissioni di CO_2, utilizzeremo il 70% in più di acqua e produrremo il 19% in più di rifiuti[40]. La nostra agricoltura e la pastorizia continueranno a crescere fino a coprire una superficie totale di oltre cinque volte la superficie degli Stati Uniti; abbatteremo foreste per una superficie totale di quasi sette Germanie; e il pescato globale si dimezzerà dato che la pesca eccessiva porta a diminuire le scorte. Lo scenario "*business as usual*" potrebbe, insomma, essere meglio descritto come "il modo migliore per porre termine al *business* per un tempo molto lungo"[41].

Guardando dentro ad un particolare settore, l'energia, si chiarisce il ruolo che l'innovazione può svolgere nella transizione fuori dal *business as usual*. A causa della sua complessità, soddisfare la domanda di energia senza degradare il capitale naturale è forse la sfida meglio analizzata e la più impegnativa che abbiamo di fronte. In una serie di documenti, i ricercatori hanno sviluppato scenari che valutano i modi nei quali potremo soddisfare la domanda futura. Senza innovazione, si presentano scelte ardue tra il soddisfacimento del benessere di gran parte della popolazione

mondiale mediante lo sfruttamento delle risorse energetiche in un ambiente sempre più fragile, e al limite, e la mitigazione degli impatti del cambiamento climatico[42]. È solo attraverso un'innovazione radicale e duratura che saremo in grado di soddisfare le esigenze energetiche di un mondo in crescita e in rapido sviluppo senza portare le nostre risorse naturali al disastro[43]. Come l'IEA ha chiarito nel 2008: "I *trend* globali odierni di domanda e di consumo di energia sono manifestamente insostenibili - ambientalmente, economicamente, socialmente.... Ciò di cui abbiamo bisogno è a dir poco una rivoluzione della tecnologia energetica"[44].

Questo pensiero, assieme alle statistiche presentate in questo capitolo, può indurre una rischiosa paralisi. Le sfide da affrontare sono grandi e l'innovazione può sembrare un *deus ex machina*, magicamente disponibile a portarci fuori da una tra le peggiori crisi della nostra storia collettiva. Eppure l'innovazione non avviene per magia. Ora, più che in qualsiasi altro momento della storia, sappiamo come incentivare l'innovazione su scala sociale. Il punto chiave, come abbiamo ripetutamente detto, è armonizzare le finalità delle imprese, dei governi e della società civile. È importante sottolineare, infine, che l'innovazione è più che sviluppare nuovi aggeggi e *gadget*. I nuovi mezzi di finanziamento dell'efficienza energetica, come i prestiti *Clean Energy* garantiti dalla proprietà, che aiutano i comuni a investire in progetti di energia rinnovabile e di efficienza, attraverso l'emissione di obbligazioni garantite, valgono lo stesso come innovazione, non diversamente dai meccanismi economici di nuova concezione per ripagare i servizi ecosistemici che si stanno diffondendo per una migliore valutazione del capitale naturale. Il messaggio fondamentale è che mentre non possiamo immaginare il futuro, abbiamo bisogno di più creatività per averne uno. Mentre noi non sappiamo come vincere le nostre sfide collettive sulle risorse, ciò che sappiamo è che abbiamo urgente bisogno di allineare le nostre istituzioni più potenti – in particolare le imprese - al compito di innovare.

I costi e i benefici della *Green Economy*

L'obiettivo di rendere verde l'economia globale è spesso prospettato in termini di possibili compromessi tra la sostenibilità ambientale e il progresso economico, lo sviluppo e la conservazione della natura. Io sostengo che, al contrario, la transizione da un'economia *brown* ad una *green* rappresenta una grande opportunità economica, tanto se la valutiamo in termini di PIL, che con metriche nuove, più inclusive, per valutare il progresso umano.

Siamo in grado di determinare le implicazioni associate al passaggio da un'economia *brown* ad una *green* attraverso scenari che quantificano le scelte future con dati e cifre. Come parte della sua relazione 2011 sulle prospettive di una *green economy* globale, l'UNEP ha sviluppato un modello complessivo esplorando la dinamica delle relazioni tra l'economia globale e l'ambiente. Questo modello considera, tra l'altro, ciò che l'economia e la sua impronta ecologica potrebbero divenire nel tempo se, ogni anno, il 2% del PIL globale venisse investito in un'economia più *green* invece che nel *business-as-usual*. Ai livelli attuali, il 2% del PIL mondiale è di circa 1.300 miliardi di dollari. La formazione di capitale lorda globale (GCF) è di circa 13.000 miliardi dollari all'anno, quindi non si tratterebbe di investimenti aggiuntivi, ma piuttosto un riorientamento di un decimo di ciò che il mondo investe comunque ogni anno da fonti pubbliche e private. Visto in questa luce, e per ciò che il modello UNEP prevede, una transizione *green* dell'economia avrebbe successo e l'investimento richiesto non sarebbe affatto irragionevole. Potrebbe stabilizzare la CO_2 atmosferica a 450 parti per milione. I terreni forestali e gli *stock* ittici potrebbero cominciare a riprendersi dopo decenni di degrado. La qualità media del suolo migliorerebbe, e, nel 2050, l'uso di acqua e di energia pro-capite potrebbe diminuire del 40% e del 22% rispettivamente. La crescita della produzione e dei posti di lavoro sarebbe minore per 5-15 anni, ma poi recupererebbe con andamenti migliori rispetto allo scenario *business-as-usual*.

Ma dove sono i soldi per finanziare una green economy? chiederanno i cinici. La mia risposta è che sono lì, dove sono sempre stati. Il denaro dei contribuenti è attualmente sprecato per quasi mille miliardi di dollari all'anno di contributi perversi - per i combustibili fossili, l'agricoltura intensiva, la pesca oceanica insostenibile e simili. Sono miliardi di dollari di capitale finanziario pubblico e privato, allocati male per decenni su piani di crescita di brown economy, che hanno consentito alle *Corporation 1920* di privatizzare i propri profitti e di socializzare le perdite, consegnandoci così ad una serie di recessioni globali, e colpendo più duramente i più poveri e i gruppi più vulnerabili. Il capitale naturale è stato allocato altrettanto male e, quando si tratta di natura, non ci sono banche centrali o elargizioni fiscali che possano aiutare, né salvataggi dal disastro ecologico.

È giunto il momento di porre fine a tutto questo spreco e a questa cattiva gestione della ricchezza, e di investire in un vero futuro. Dobbiamo ricostruire l'economia di oggi e trasformarla in una *green economy*, un'economia sostenuta che porta i poveri fuori dalla povertà e fornisce benessere a tutti, un'economia stabile. Per farlo, abbiamo urgente bisogno di trasformare l'odierno modello di business dominante dalla Corpo*ration 1920* alla *Corporation 2020*.

Note

Introduzione

1. "BP CEO Tony Hayward (VIDEO): 'I'd Like My Life Back,'" Huff Post Green, www.huffingtonpost.com/2010/06/01/bp-ceo-tony-hayward-video_n_595906.html.
2. Tony Hayward, "Entrepreneurial Spirit Needed: Tony Hayward, British Petroleum," YouTube, www.youtube.com/watch?v=FwQM00clxgM&noredirect=1.
3.

Accidental Oil Spills	Year	Estimated amount of oil spilled (in gallons)
BP—Gulf of Mexico	2010	206 million
Ixtoc I—Gulf of Mexico	1979	140 million
Atlantic Empress—Trinidad & Tobago	1979	90 million
Kolva River—Russia	1983	84 million
Exxon Valdez—Alaska	1989	11–32 million

Source: Laura Moss, "The 13 largest oil spills in history," Mother Nature Network, www.mnn.com/earth-matters/wilderness-resources/stories/the-13-largest-oil-spills-in-history.

4. Steve Hargreaves, "BP's $70 billion whipping," CNN Money, money.cnn.com/2010/06/01/news/companies/BP_analysts/index.htm.
5. "'No Underwater Oil Plumes': BP CEO Tony Hayward Denies Scientists' Research," Energy Boom Policy, www.energyboom.com/policy/no-underwater-oil-plumes-bp-ceo-tony-hayward-denies-scientists-research.
6. Ian Urbina, "BP Used Riskier Method to Seal Oil Well Before Blast," *New York Times*, www.cnbc.com/id/37370432/BP_Used_Riskier_Method_to_Seal_Oil_Well_Before_Blast.
7. US companies led the way in asking for a weakening of safety equipment that added to drilling risks in the gulf of Mexico, arguing for the removal of sound-triggered sealing switches costing over $500,000 per bore at the head of every well in the Gulf of Mexico, which, incidentally, BP did have in place in its own drilling platforms in the North Sea. (See: Robert F. Kennedy Jr., HuffPost Green, December 1, 2010, www.huffingtonpost.com/robert-f-kennedy-jr/sex-lies-and-oil-spills_b_564163.html.) This "cost saving" proved costly. Environmental attorney Mike Papantonio told Ed Schultz on MSNBC's Ed Show that it was Dick Cheney's Energy Task Force that rejected the proposal on grounds that "the switches, which cost $500,000, were too much a burden on the industry." (See: Michael Tomasky, The Guardian: Michael Tomasky's Blog, May 3, 2010, www.guardian.co.uk/commentisfree/michaeltomasky/2010/may/03/usa-dickcheney.) Halliburton is directly implicated in the disaster, since the Houston-based oilfield services corporation was under contract to pump cement around the wellhead to seal any leaks. Workers had just completed the cementing process when the well exploded. (See: Tim Wheeler, "Cheney blasted for blocking oil well safety valve," People's World, peoplesworld.org/cheney-blasted-for-blocking-oil-well-safety-valve/.)

8. Robert Costanza, David Batker, John Day, Rusty A. Feagin, M. Luisa Martinez, Joe Roman, "The Perfect Spill: Solutions for Averting the Next *Deepwater Horizon*," *Solutions Journal*, no. 12/1 (June 2010), www.thesolutionsjournal.com/node/629.
9. BP, "BP Establishes $20 Billion Claims Fund for *Deepwater Horizon* Spill and Outlines Dividend Decisions." www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7062966.
10. Anne Landman, "BP's 'Beyond Petroleum' Campaign Losing Its Sheen," Center for Media and Democracy, PR Watch, www.prwatch.org/node/9038.
11. Third Nobel Laureate Symposium on Global Sustainability, Stockholm, Sweden, May 16–19, 2011.
12. Adam Smith, author of several important works including *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776), was a Professor in Moral Philosophy at Glasgow University in Scotland. Although one of the founding fathers of economics, he was not labeled an "economist" until much later. His much-quoted phrase "invisible hand" appears in *The Theory of Moral Sentiments* (London: A. Millar, 1759).
13. See, for example, Joseph E. Stiglitz, *The Roaring Nineties: A New History of the World's Most Prosperous Decade* (New York: W. W. Norton, 2003).
14. The total cost in the United States of caring for people with health problems caused by cigarette smoking has been estimated at $72.7 billion annually, according to health economists at the University of California in 1998. Smoking accounted for almost 12 percent of all medical expenditures in the United States according to this study. See Chapter 6, "Accountable Advertising," for a more detailed treatment of cigarette smoking and breast milk substitutes, two heavily advertised products.
15. "Universal Ownership: Why Environmental Externalities Matter to Institutional Investors" (report prepared by Trucost, 2010).
16. I discuss Infosys, Natura, and other examples of positive externalities in greater detail in Chapter 3, "Corporation 1920."
17. Foreign direct investment is discussed in Chapter 2, "The Great Alignment: 1945–2000."
18. See Chapter 6, "Accountable Advertising."
19. Joel Bakan, *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power* (New York: Free Press, 2004).
20. For an overview of some of the issues of the shareholder-stakeholder dialogue, see: Renee Adams, Amir N. Licht, and Lilach Sagiv, "Shareholders and Stakeholders: How Do Directors Decide?" *Strategic Management Journal* 32 (2011); H. Jeff Smith, "The Shareholders vs. Stakeholders Debate," *MIT Sloan Management Review*, Summer (2003); Bidhan L. Parmar, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Lauren Purnell, and Simone De Colle, "Stakeholder Theory: The State of the Art," *Academy of Management Annals* 4, no. 1 (2010).
21. In 2010 TruCost, estimated these externalities—the environmental and social costs of corporate activity—at US$2.15 trillion for the top 3,000 listed corporations. (See: Trucost, *Universal Ownership*.)
22. Officially, she is the winner of the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel, 2009.
23. Personal communication, Hyderabad, 2011.
24. United Nations Environment Programme, "Enabling Conditions: Supporting the Transition to a Global Green Economy," in *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication: A Synthesis for Policy Makers* (2011).

25. Subsidies for fossil-fuel use include $550 billion in price subsidies and $100 billion in production subsidies, as reported in *Towards a Green Economy*.
26. The World Bank estimated subsidies for agriculture at around US$273 billion; global agricultural output is approximately US$2.3 trillion. See: *World Development Report 2008: Agriculture for Development* (The World Bank, 2007).
27. "Global 500," *Forbes*, July 26, 2010.
28. Based on 2010 global data; see: IHS, "IHS Global Insight: Country & Industry Forecasting," www.ihs.com/products/global-insight/index.aspx.
29. Data is from 1998 for the 64 countries for which the ILO collected data. See: Messaoud Hammouya, *Statistics on Public Sector Employment: Methodology, Structures, and Trends* (Geneva: International Labour Office Bureau of Statistics, 1999).
30. Data is for OECD countries over the period 1965–2009. See: Organization for Economic Co-operation and Development, *Revenue Statistics—Comparative Tables* (2011).
31. Amol Agrawal, "The Ubiquitous Crony Capitalist," livemint.com, January 16, 2011, www.livemint.com/2011/01/16211456/The-ubiquitous-crony-capitalis.html?h=B#.
32. Simon Johnson, "The Quiet Coup," *Atlantic Monthly*, May 2009.
33. The "revolving door" refers to the easy flow of very senior people between Wall Street and the US Treasury. Donald Regan, CEO and Chairman of Merrill Lynch, became US Treasury Secretary in the Reagan Administration in 1981—one of the first high-profile turns of the revolving door. This practise allowed Henry Paulson, former chief of Goldman Sachs, to become US Treasury Secretary in 2006 while an unfolding CDO credit crisis (in which his firm was already involved) had not yet grown into the full-blown banking crisis of 2008. It also allowed the selection of former Goldman Sachs lobbyist Mark Patterson as chief of staff to Treasury Secretary Timothy Geithner. Earlier, in 1996, it had enabled departing US Deputy Secretary of the Treasury Frank Newman to move to the ailing US financial giant Bankers Trust; just two years later, as its chairman and CEO, he negotiated the firm's sale to Deutsche Bank as well as his reported exit package of US$55 million.
34. Corporation 20/20 is a group convened by Allen White and Marjorie Kelley of Tellus Institute. The "20/20" in their name represents perfect vision, as against a deadline for significant change (the year 2020) argued in this book; however, there is considerable congruence of goals, so the two groups have now formed a close collaboration. See: www.corporation2020.org.
35. Marjorie Kelly and Allen White, "Corporate Design: The Missing Business and Public Policy Issue of Our Time" (Tellus Institute, 2007).
36. See www.corp2020.com for an explanation of the "2020" timeline of "Corporation 2020."
37. Title of economist J. C. Kumarappa's iconic work *Economy of Permanence*, 1945. Kumarappa was popularly known as M. K. Gandhi's favorite economist.
38. In *Towards a Green Economy*, (2011) UNEP defines a green economy as one which increases human well-being and increases social equity, while decreasing environmental risks and ecological scarcities.
39. James Gustave (Gus) Speth, personal communication, 2008; also the title of his speech "New Economy, Sustaining Economy" at the E. F. Schumacher Society, May 28, 2009.
40. Beyond GDP was an international conference of policy makers and thinkers held in the EU Parliament, November 2007, to debate and evolve alternative and more holistic metrics for measuring national performance than the UN's prevailing standard "System of National Accounts." Beyond GDP is also the name of a project launched by the EU Commission to further this aim.
41. WAVES (Wealth Accounting and Valuation of Ecosystem Services) is the name of a project for improving national-performance measurement that includes the economic impacts of ecosystem services and the costs of their ongoing loss. It was announced by World Bank president Robert Zoellick at the UN CBD COP-10 meeting in Nagoya, Japan, in October 2010. Its members are a balanced mix of early adopters, from both the developed and developing world, who seek to evolve a common approach toward integrating natural capital into national accounts.
42. See: United Nations Environment Programme, *Towards a Green Economy*.

1. Vikramaditya Khanna, *The Economic History of the Corporate Form in Ancient India*, (University of Michigan Law School, 2005). Some uncertainty about limited liability in the *sreni* persists, due to a deficiency of evidence regarding how liabilities in excess of pooled capital would be resolved.
2. See: Ramesh Chandra Majmudar, *Corporate Life in Ancient India* (Calcutta: Surendra Nath Sen, 1922), 71–77. See also: P. N. Agrawala, *A Comprehensive Business History of India* (2004), 259.
3. Khanna, *The Economic History of the Corporate Form in Ancient India*, 39–40.
4. William Blackstone, quoted in Oscar and Mary Handlin, "Origins of the American Business Corporation," in *Enterprise and Secular Change*, ed. Frederic Lane (Homewood, IL: Richard Irwin, 1953).
5. John Micklethwait and Adrian Wooldridge, *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea*, Modern Library Chronicles (New York: Modern Library, 2003), 4.
6. See: E. Badian, *Publicans and Sinners: Private Enterprise in the Service of the Roman Republic* (Dunedin, NZ: University of Otago Press, 1983), 68–69. There is evidence that these *societates publicanorum* were numerous, but in fact only one actual contract of association has been discovered. See also: Karl and David Lewis Moore, *Foundations of Corporate Empire* (London: Financial Times/ Prentice Hall, 2001), 97.
7. Ulrike Malmendier, *Societas Publicanorum* (Cologne / Vienna: Böhlau Verlag, 2002), 249–51.
8. Henry Hansmann, Reinier Kraakman, and Richard Squire, "Law and the Rise of the Firm," Yale Law & Economics Research Paper 326 (2006), 1361. The authors go on to present further evidence that the *societates publicanorum* had a significant amount of entity shielding (i.e., in which the company's assets are legally partitioned from the owners' other assets). See also: Badian, *Publicans and Sinners*, 69.
9. The Roman state also outsourced the duty to collect taxes to the *publicani*. But when this approach proved unprofitable, the *publicani* joined together in a cartel during the first century to demand that the fees they paid the state for this business be returned to them. Julius Caesar promised to do so if he won the Roman Civil War, and he thus gained their support. See: Tenney Frank, *An Economic History of Rome*, 2nd Edition (Baltimore: The Johns Hopkins Press, 1927), 182.
10. It is interesting to note that the idea of some individuals acting as a representative for others, as is common in modern business, was present in the *societates publicanorum*, but seems to have been limited to the largest banking partnerships for much of Roman history. It was not until the emperor Justinian's rule in the sixth century that this began to be utilized by regular *societates*. See: W. W. Buckland, *A Text-Book of Roman Law from Augustus to Justinian* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1921), 507, 510; John Crook, *Law and Life of Rome* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1967), 234.

11. Remarkably, to this day the Corporation of London, originating in the twelfth century, owns a fourth of all the land in the City of London (as well as three private schools, four markets, and the 790-acre park Hampstead Heath). See: Micklethwait and Wooldridge, *The Company*, 12.
12. William Blackstone, *Commentaries on the Laws of England*, vol. 1 (Oxford: Clarendon Press, 1765–69), 467–69; Ron Harris, *Industrializing English Law: Entrepreneurship and Business Organization, 1720–1844 (Political Economy of Institutions and Decisions)* (Cambridge, UK, and New York: Cambridge University Press, 2000).
13. The oldest public-sector corporation is likely the Aberdeen Harbour Board, which was established in 1136. See: Micklethwait and Wooldridge, *The Company*, 12.
14. See: Sir George C. M. Birdwood, *Report on the Old Records of the India Office, with Supplementary Note and Appendices* (London: W. H. Allen & Co., 1891); and William Foster, *The Register of Letters &c. of the Governour and Company of Merchants of London Trading into the East Indies, 1600–1619* (London: B. Quaritch, 1893).
15. Glenn Joseph Ames, *The Globe Encompassed: The Age of European Discovery, 1500–1700 (Connections)* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008), 102–3.
16. Nicholas B. Dirks, *The Scandal of Empire: India and the Creation of Imperial Britain* (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2006), 82–90.
17. Ron Harris, "The Bubble Act: Its Passage and Its Effects on Business Organization," *Journal of Economic History* 54, no. 3 (1994); see also: "Bubble Act," in 6 Geo. 1, c. 18 (Great Britain, 1719).
18. See: J. W. Hurst, *The Legitimacy of the Business Corporation in the Law of the United States* (Charlottesville, VA: University of Virginia Press, 1970).
19. However, some companies attempted to circumvent the Bubble Act, which sometimes led to prosecutions. See: *The King v. Webb*, (1811) 104 Eng. Rep. 658; *The King v. Dodd*, (1808) 103 Eng. Rep. 670 (K.B.); see Ron Harris, "The Bubble Act," 78–79.
20. Joseph Kinnicut and Samuel Ames Angell, *A Treatise on the Law of Private Corporations Aggregate* (Boston: Hilliard, Gray, Little & Wilkins, 1832), 35. For general discussions of state corporate charters, see: Lawrence Meir Friedman, *A History of American Law*, 2nd ed. (New York: Simon & Schuster, 1985), 177–202; Kermit Hall, William M. Wiecek, and Paul Finkelman, *American Legal History: Cases and Materials* (New York: Oxford University Press, 1991), 115–17; Morton J. Horwitz, *The Transformation of American Law, 1780–1860: Studies in Legal History* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977), 63–139.
21. *McCulloch v. Maryland*, 17 U.S. 316, (U.S. Supreme Court, 1819), 518–25, 626.
22. Ibid. 635, 636.
23. Ibid.
24. Cited in Margaret M. Blair, "Locking in Capital: What Corporate Law Achieved for Business Organizers in the Nineteenth Century," *UCLA Law Review* 51 (2003), 387, 389n. 3. There are now closer to 6 million corporations in the United States (5,857,000 in 2008). See: U.S. Census Bureau, *Business Enterprise: Sole Proprietorships, Partnerships, Corporations* (2008).
25. See, for example: Act Relating to Joint Stock Corporations, 1837 Conn. Pub. Acts 49, 49 (permitting incorporation of any "lawful" business); *Nesmith v. Sheldon* (1849), 48 U.S. (7 How.), 812, 817–18; see also President Jackson's veto of the Second Bank of the United States: "If [the government] would confine itself to equal protection, and, as Heaven does its rains, shower its favors alike on the high and the low, the rich and the poor, it would be an unqualified blessing." (Andrew Jackson, Veto Message [2], in *Messages and Papers of the Presidents*, 576, 590 [1896].)

26. *Louisville, Cincinnati, and Charleston Railroad Co. v. Letson*, 43 U.S. (2 How.) 555 (1844). See also *Marshall v. Balt. & Ohio R.R. Co.*, 57 U.S. (16 How.) 314, 328 (1853) (holding that for diversity purposes a corporation should be deemed a resident of its place of incorporation). This led to the current rule, adopted in 1958, under which a corporation is for diversity purposes a citizen of both the state in which it is incorporated and the state in which it has its principal place of business. [28 U.S.C. § 1332(c)(1) (2006)]
27. Frank H. Easterbrook and Daniel R. Fischel, "Limited Liability and the Corporation," *Univ. of Chicago Law Review* 52 (1985), 89.
28. See: Ronald M. Green, "Shareholders as Stakeholders: Changing Metaphors of Corporate Governance," *Washington & Lee Law Review*, no. 50 (1993), 1409, 1414–20 (which utilizes various corporate "disasters" to make a case for why limited liability may not always be helpful for a society); see also: H. Hansmann and R. Kraakman, "Toward Unlimited Shareholder Liability for Corporate Torts," *Yale Law Journal* 100, no. 7 (1991), 1879, 1880–81 (which explains that limited liability eliminates some of the incentive for corporations to avoid environmental damages, workplace accidents, etc.).
29. See: "Should Shareholders Be Personally Liable for the Torts of Their Corporations?" *Yale Law Journal* 76, no. 6 (1967), 1190, 1191 (in which the authors criticize limited liability on the basis of its application to corporate torts). For a more modern critique, see, for example: David Millon, "Piercing the Corporate Veil, Financial Responsibility, and the Limits of Limited Liability," *Emory Law Journal* 56, no. 5 (2007), 1305, 1307.

    There is strong historical evidence that limited liability was never meant to extend to involuntary creditors and tort liability, a benefit that had not been readily available to individuals until the twentieth century. However, the dilemma at present is not simply that the shareholders are excessively protected by limited liability in tort, but that much of the externalized social and environmental harm caused by corporations is not considered tortious at all. Thus, in the multinational context, the problem is not limited liability protecting shareholders, but the immunity of liability that the corporation enjoys more broadly. The concern is no longer that the corporation is undercapitalized in resolving its debts—rather, it's that the corporation is not being asked to pay for those environmental and social debts in the first place.
30. The *Times* of London published this relevant editorial in 1824:

    Nothing can be so unjust as for a few persons abounding in wealth to offer a portion of their excess for the information of a company, to play with that excess—to lend the importance of their whole name and credit to the society, and then should the funds prove insufficient to answer all demands, to retire into the security of their unhazarded fortune, and leave the bait to be devoured by the poor deceived fish. (*Times* [London], May 25, 1824. as reprinted in Paul Halpern, Michael Trebilcock, and Stuart Turnbull, "An Economic Analysis of Limited Liability in Corporation Law," *Univ. of Toronto Law Journal* 30, no. 2 (1980), 117)
31. "Limited Liability," *Law Magazine* 23 (1855), 215, 215–17. Quoted in Kahan, "Shareholder Liability for Corporate Torts," 1085, 1095.
32. See "Limited Liability Act," in 18 & 19 Vict., c. 133 (Parliament of the United Kingdom, 1855). See also J. Saville, "Sleeping Partnership and Limited-Liability, 1850–1856," *Economic History Review* 8, no. 3 (1956), 428–31 (describing in detail the process leading up to the adoption of the 1855 Act).
33. Andrew Haldane, "The Doom Loop," *London Review of Books* 34, February 4, 2012.
34. Ibid.
35. "Limited Liability Partnerships Act" (Parliament of the United Kingdom, 2000) and

"Limited Liability Partnerships Act (Northern Ireland)" (Northern Ireland Assembly, 2002).

36. Craig Holman, "Origins, Evolution and Structure of the Lobbying Disclosure Act" (Public Citizen, 2006).
37. *Siegman v. Electric Vehicle Co.*, 140 F. 117, 118 (D.N.J. 1905); see also: *Manson v. Curtis*, 223 N.Y. 313, 323 (1918) ("Directors are the exclusive, executive representatives of the corporation and are charged with the administration of its internal affairs and the management and use of its assets. Clearly the law does not permit the stockholders to create a sterilized board of directors." [citation omitted]).
38. See, e.g.: *Abbott v. Am. Hard Rubber Co.*, 33 Barb. 578 (N.Y. Gen. Term 1861).
39. General Corporation Act of New Jersey, N.J. Comp. Stat. § 51 (1896); see also: id. § 104 (authorizing mergers).
40. Michael A. Schaeftler, "Ultra Vires—Ultra Useless: The Myth of State Interest in Ultra Vires Acts of Business Corporations," *Journal of Corporate Law*, no. 9 (1983), 81, 89.
41. R. S. Avi-Yonah, "Corporations, Society, and the State: A Defense of the Corporate Tax," *Virginia Law Review* 90, no. 5 (2004), 1193, 1227, 1232.
42. Sherman Anti-Trust Act (1890), Ourdocuments.gov, www.ourdocuments.gov/doc.php?flash=true&doc=51.
43. See: Merchant Marine Act, in Vol. XLIX (United States, 1936).
44. *Dodge v. Ford Motor Co.*, 170 N.W. 671 (Mich. 1919).
45. Henry Ford, in *My Life and Work* (Garden City, NY: Doubleday, 1922), 162; see also: "Ford Makes Reply to Suit Brought by Dodge Brothers," *Detroit Evening News*, Nov. 4, 1916.
46. *Dodge v. Ford Motor Co.*, in 204 Mich. 459, 170 N.W. 668. (Michigan Supreme Court, 1919), 684.
47. *Santa Clara County v. Southern Pacific Railroad Company*, in 118 U.S. 394 (United States Supreme Court, 1886).
48. The critical statement, often attributed to Chief Justice Waite, reads: "The course does not wish to hear argument on the question whether the [Equal Protection Clause] . . . applies to these corporations. We are all of the opinion that it does." Interestingly, this statement was found in a summary to the case written by the court reporter. In other words, the finding that corporations enjoyed the same rights under the Fourteenth Amendment as natural persons was not decided by the Court. The court reporter, a former president of the Newburgh and New York Railway, in a case that specifically avoided the constitutional application of the Equal Protection Clause of the Fourteenth Amendment, may well have shifted the tide of history.
49. The full list of supportive cases includes *Minneapolis and St. L. R. Co. v. Beckwith* (1889) (Corporation's right for judicial review on state legislation); *Noble v. Union River Logging R. Col.* (1893) (Corporation's right for judicial review for rights infringement by federal legislation); *Hale v. Henkel* (1906) (Corporation's right to protection "against unreasonable searches and seizures" as per the Fourth Amendment); *Armour Packing C. v. United States* (1908) (Corporation's right to trial by jury as per the Sixth Amendment); *Pennsylvania Coal Co. v. Mahon* (1922) (Corporation's right to compensation for government takings); *Fong Foo v. United States* (1962) (Corporation's right to freedom from double jeopardy as per the Fifth Amendment); *Ross v. Bernhard* (1970) (Corporation's right to trial by jury in civil case as per the Seventh Amendment); *Virginia Pharmacy Board v. Virginia Consumer Council* (1976) (Corporation's right to free speech for purely commercial speech as per the First Amendment); *First National Bank of Boston v. Bellotti* (1978) (Corporation's right to corporate political speech as per the First Amendment); *Pacific Gas and Electric Company v. Public Utility Comm. of California* (1986) (Corporation's right against coerced speech as per the First Amendment); *Citizens United v. Federal Election Commission* (2010) (Corporation's right for unlimited spending on elections as per the First Amendment).
50. W. O. Douglas, "Stare Decisis," *Columbia Law Review* 49, no. 6 (1949), 735–58.
51. Ample evidence of this can be found in banking. Note, for example, the fines imposed on investment banks after the 2008 recession, as discussed in Congressional testimony on banking practices in 2008–9.

Capitolo 2

1. Hong Kong is a real success story for the "Chicago school" (a neo-classical school of economic thought built on underlying beliefs in human rationality, economic liberalism, and self-regulating free markets, notwithstanding extensive evidence of irrational human behavior and recent outcomes such as the 2008 financial crisis that would appear to challenge their faith in free markets to self-regulate), although its protagonists have changed since 1997, and that may spell a very different future. Chile is a contrived success story because much of its successes – achieved through sustained investments in education, healthcare and institutions – were actually state-driven, and not due to the "invisible hand" of markets in Chile's post-Pinochet decades.
2. Quoted by Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard, The Organization of the Future, Drucker Foundation Future Series (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997).
3. Daniel C. K. Chow and Thomas J. Schoenbaum, *International Trade Law: Problems, Cases, and Materials* (New York: Aspen Publishers, 2008).
4. For example, Google, Microsoft, and Facebook are leading members of the Computer and Communications Industry Association (CCIA), which has a permanent office in Geneva.
5. "Beyond Doha," *The Economist*, October 9, 2008.
6. Alan Beattie, "Business Loses Heart in Doha Drudgery," *Financial Times*, July 24, 2008.
7. The OECD's estimate of the world "total GDP including proxy component" is 2,733.5 billion international dollars in 1913, and 5,329.7 billion in 1950. Source: Angus Maddison, "Table 7-1: Coverage of World GDP Sample and Proportionate Role of Proxy Measures, 1820–2001," in *The World Economy: Historical Statistics* (OECD, 2003). World export data is in current values. Source: "International Trade Statistics, 1900–1960" (UN Statistics Division, 1962). See also: World Bank, "World Development Indicators."
8. William J. Bernstein, *A Splendid Exchange: How Trade Shaped the World* (New York: Atlantic Monthly Press, 2008).
9. Instituted by the Act to Regulate Commerce of 1887, the ICC was initially charged with preventing and correcting rate discriminations by railroads. With the Transportation Act of 1920, however, the US Congress expanded the ICC's policy scope to include the promotion, encouragement, and development of water transportation, service, and facilities in connection with US commerce, and the fostering and preservation of both rail and water transportation.
10. For example, leading up to the passage of the Merchant Marine Act of 1936, the cargo industry in America was rife with corporate efforts to influence policy, ultimately leading to scandal in early 1935 due to illicit corporate payments to Congressional officials in an effort to secure maritime mail-hauling contracts. Political response to the scandal was relatively soft and similar to that of 50 years earlier, when burgeoning railroad

corporations openly paid congressional officials in the halls of the Capitol building in return for favorable legislation. (See: Michael T. Hayes, *Lobbyists and Legislators: A Theory of Political Markets* [New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1981].) While such forms of unbridled and unethical corporate influence have been significantly curtailed through modern legislation in the developed world, these examples nonetheless provide insight into the way today's corporations behave in a deregulated trade environment: when market innovations create opportunity, corporations seek to gain as much political influence as possible in order to seize that opportunity.

11. Stewart Taggart, "The 20-Ton Packet," *Wired*, October 1999.
12. Ibid. See also: Marc Levinson, "Container Shipping and the Economy: Stimulating Trade and Transformations Worldwide," *TR News*, no. 246 (2006).
13. Andrea Goldsmith, *Wireless Communications* (Cambridge, UK, and New York: Cambridge University Press, 2005).
14. John H. Dunning, *International Production and the Multinational Enterprise* (London, Boston: Allen & Unwin, 1981).
15. Maurice Obstfeld and Alan M. Taylor, "Globalization and Capital Markets," in *Globalization in Historical Perspective*, ed. Michael D. Bordo, Alan M. Taylor, and Jeffrey G. Williamson (Chicago: University of Chicago Press, 2003).
16. Zbigniew Zimny, "Foreign Direct Investment in the World and in Africa: Long-Term Trends and Current Patterns," in *UNCTAD Virtual Institute Training Package on Economic and Legal Aspects of International Investment Agreements (IIAs), Module 1, Concepts, Trends and Economic Aspects of Foreign Direct Investment* (2008).
17. Nicholas Hildyard and Sara Sexton, "Cartels, 'Low Balls,' Backhanders and Hand-Outs: Privatization in the UK," *The Ecologist* 26, no. 4 (1996).
18. Yves Albouy and Reda Bousba, "The Impact of IPPs in Developing Countries—Out of the Crisis and into the Future" (The World Bank Group, 1998).
19. See also Chapter 7, "Limiting Financial Leverage," which describes the role of M&A in driving up the use of financial leverage.
20. Imed Chkir and Jean-Claude Cosset, "The Effect of International Acquisitions on Firm Leverage," *Journal of Financial Research* XXVI, no. 4 (2003).
21. Richard M. Levich, "The Euromarkets after 1992," NBER Working Paper No. 3003 (1991).
22. Ibid.
23. In a swap, as well as other derivative instruments, the notional amount does not represent the amount of money exchanged but is rather a reference number to which rates, percentages, or other calculations are applied in order to derive the respective payment obligations of the parties to the transaction. The change in total notional amount provides a sense of the growth in that market, but does not represent the actual amount at risk. The figures shown here come from Investopedia, "An Introduction to Swaps," www.investopedia.com/articles/optioninvestor/07/swaps.asp#axzz1bNEnGsgK.
24. Ronen Palan, "The history of tax havens," History & Policy, www.historyandpolicy.org/papers/policy-paper-92.html.
25. Ibid.
26. International Monetary Fund Monetary and Exchange Affairs Department, "Offshore Financial Centers: IMF Background Paper" (2000).
27. Organisation for Economic Co-operation and Development, "Towards Global Tax Co-operation: Report to the 2000 Ministerial Council Meeting and Recommendations by the Committee on Fiscal Affairs" (2000).
28. Ibid.

29. As a simple example of a derivative instrument, let's consider a "plain vanilla" interest-rate swap. In that transaction, two institutions would agree to exchange cash flows, but one set of cash flows would be fixed and the other would be variable, essentially allowing each party to bet against the other on the direction of interest rate changes. Let's assume the notional of the transaction is $1,000,000 and that the twelve-month LIBOR rate stands at 3 percent at the transaction date. The contract could be structured so that party A pays party B an annual fixed amount of 5 percent of the notional (or $50,000) and party B pays party A the twelve-month LIBOR rate plus 2 percent on the notional, which initially would total 5 percent for the same $50,000 annually. On the contract date, the derivative's value is zero because both sets of cash flows offset perfectly, and no payments are needed. However, if the LIBOR rate rises, party B's payments will exceed its receipts from party A, producing a net loss for party B. If the LIBOR rate falls, party A will pay party B an amount over its own receipts. In this way, contracted cash flows can be exchanged with no net initial investment. This type of instrument can be used to hedge against interest-rate risk or to speculate.
30. "Metallgesellschaft," Turtle Trader, www.turtletrader.com/adtrade.html.
31. "Long-Term Capital Management," MoneyScience, v2.moneyscience.com/Information_Base/Long_Term_Capital_Management_%28LTCM%29.html.
32. Gene D. Guill, "Bankers Trust and the Birth of Modern Risk Management" (The Wharton School of the University of Pennsylvania, 2009).
33. CNN Money, "CSFB loss hits Credit Suisse," money.cnn.com/1999/03/16/worldbiz/merchant/.
34. Manuel Castells, *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Vol. I (Malden, MA: Blackwell Publishers, 1996).

Capitolo 3

1. Example courtesy Prof. Rajiv Sinha, W. P. Carey School of Business, Arizona State University. See also: "Who is in charge of bread supply in London?" *Skeptic Lawyer* 26, September 2010 skepticlawyer.com.au/2010/09/26/who-is-in-charge-of-bread-supply-in-london/.
2. Marjorie Kelly and Allen White, "Corporate Design: The Missing Business and Public Policy Issue of Our Time" (Tellus Institute, 2007).
3. Joel Bakan, *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power* (New York: Free Press, 2004).
4. See: R. H. Coase, "The Nature of the Firm," *Economica—New Series* 4, no. 16 (1937). The size of a firm (as framed by Coase) is measured by how many contractual relations are "internal" to the firm and how many "external." It is a result of finding an optimal balance between the costs of competing paths for the firm. In general, making the firm larger will initially be advantageous, but decreasing returns indicated above will eventually kick in, preventing the firm from growing indefinitely.
5. There is a natural limit to what can be produced internally, however. Coase notices "decreasing returns to the entrepreneur function," including increasing overhead costs and increasing propensity for an overwhelmed manager to make mistakes in resource allocation. This is a countervailing cost to the use of the firm.
6. Coase, "The Nature of the Firm."
7. Tom McCarthy, *Auto Mania: Cars, Consumers, and the Environment* (New Haven: Yale University Press, 2007), 61–63.
8. Ibid.

9. Fred Thompson, "Fordism, Post-Fordism, and the Flexible System of Production," www.willamette.edu/~fthompso/MgmtCon/Fordism_&_Postfordism.html.
10. See Chapter 2, "The Great Alignment."
11. U.S. Financial Crisis Inquiry Commission. "The Financial Crisis Inquiry Report: Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States" (2011).
12. C. William Thomas, "The Rise and Fall of Enron," *Journal of Accountancy* (2002).
13. "The Rise and Fall of Enron: A Brief History," CBC News, May 25, 2006.
14. Obtained from Enron Corporation's form 10-K annual report, filed with the Securities and Exchange Commission (SEC) for the fiscal year that ended December 31, 2000. Online access to such financial reports is available at www.sec.gov/edgar/searchedgar/companysearch.html.
15. Thomas, "The Rise and Fall of Enron."
16. Estimates differ among company reports. See: Center for Media Research, "2012 Ad Spending Outlook" (2011).
17. A couple of definitions are in order. *Need*—something that is essential. It is often argued that there are only four basic needs, viz., food, clothing, shelter, and healthcare; however, advertising has the power to make people believe they "need" much more than these four essentials. *Want*—something you would like to have . . . and note that there are no limits to human wants, but only if they are perceived as "needs" will they command priority and purse.
18. Teresa Moran Schwartz and Alice Saker Hrdy, "FTC Rulemaking: Three Bold Initiatives and Their Legal Impact, in 90th Anniversary Symposium of the Federal Trade Commission Consumer Protection Panel (2004).
19. Schwartz, "FTC Rulemaking."
20. Federal Trade Commission, "Do Not Call Registrations Exceed 10 Million," www.ftc.gov/opa/2003/06/dncregistration.shtm.
21. Schwartz, "FTC Rulemaking."
22. Ibid.
23. "Global 500 Annual Ranking of the World's Largest Corporations," *Forbes*, July 26, 2010.
24. Richard Munson, *From Edison to Enron: The Business of Power and What It Means for the Future of Electricity* (Westport, CT: Praeger Publishers, 2005).
25. The American Clean Energy and Security Act of 2009 was a bill put before the US Congress (which was approved by the House of Representatives, but was never passed in the Senate) that proposed a cap-and-trade system for greenhouse-gas emissions in the United States. It also included renewable energy requirements for electric utilities, subsidies for clean energy and other technologies, and consumer protection for energy price rises. See: Marianne Lavelle, "The Climate Change Lobby Explosion," The Center for Public Integrity, www.publicintegrity.org/investigations/climate_change/articles/entry/1171/.
26. Marianne Lavelle to iwatch news, April 21, 2009, www.iwatchnews.org/2009/04/21/2885/%E2%80%98clean-coal%E2%80%99-lobbying-blitz.
27. Anne C. Mulkern, "IRS Disclosures Show Extent of Oil and Coal Groups' Outreach," *New York Times*, 2009.
28. Alex Kaplun, "Lobbyist Apologizes to House Climate Panel for Forged-Letter 'Scheme,'" *New York Times*, October 29, 2009.
29. Australia's "Resource Super Profits Tax"—RSPT. See Chapter 8, "Resource Taxation."

30. Tony Abbott, "K-Rudd's killing the goose that laid Australia's golden egg," *Daily Telegraph* (Sydney), May 7, 2010.
31. Global data from 2010. See: IHS, "IHS Global Insight: Country & Industry Forecasting," www.ihs.com/products/global-insight/index.aspx.
32. Data from 1998 for the 64 countries for which the ILO collected data. See: Messaoud Hammouya, "Statistics on Public Sector Employment: Methodology, Structures, and Trends" (Geneva: International Labour Office Bureau of Statistics, 1999).
33. See: Organisation for Economic Co-operation and Development, www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html.
34. Jules Pretty, "Agroecological Approaches to Agricultural Development" (RIMISP—Latin American Center for Rural Development, 2006).
35. Note that the term "lobbying" in this book refers to the use of persuasion with government or industry regulators or lawmakers to create advantage through laws, regulations, taxes, and public investment to promote private profit. Lobbying is as ubiquitous in business as the pursuit of profit, and it presents an outstanding return on the investment of management time.
36. This following discussion of lead in gasoline is based largely on the research work of William Kovarik. See: William Kovarik, "Ethyl: The 1920s Environmental Conflict over Leaded Gasoline and Alternative Fuels," American Society for Environmental History (2003).
37. United States Environmental Protection Agency Region 10, "Leaded Gas Phaseout," yosemite.epa.gov/R10/airpage.nsf/webpage/Leaded+Gas+Phaseout.
38. Kovarik, "Ethyl."
39. Ibid.

Capitolo 4

1. Paul Krugman, "Willie Sutton Wept," *New York Times*, February 17, 2011.
2. "Willie Sutton Rule," *Farlex Financial Dictionary*, financial-dictionary.thefreedictionary.com/Willie+Sutton+Rule.
3. "BrainyQuote," www.brainyquote.com/quotes/keywords/profit.html.
4. "Profit Quotes," Thinkexist.com, thinkexist.com/quotes/with/keyword/profit/3.html. Also see: Chapter 1, "The Legal History of the Corporation."
5. Gethin Chamberlain, "Vedanta and the holy mountain," www.newsandpics.com/Photojournalism/Vedanta-and-the-holy-mountain/13030929_tfneQ/1/943677730_Tbfgg#943672782_LD8ps.
6. "Vedanta would invest $2 billion less in India in next 2 years," *Economic Times*, October 7, 2010.
7. Sung-Bae Mun and Ishaq Nadiri, "Information Technology Externalities: Empirical Evidence from 42 U.S. Industries," NBER Working Paper Series, no. 9272 (NBER, 2002), www.nber.org/papers/w9272.pdf?new_window=1.
8. Zhiqiang Liu, "Foreign Direct Investment and Technology Spillover: Evidence from China," http://58.194.176.234/gjtzx/uploadfile/200904/20090401143359232.pdf.
9. (Bloom et al 2012) http://www.stanford.edu/~nbloom/bsv_2010.pdf.
10. American Society for Training and Development, "Training Industry FAQ," www.astd.org/ASTD/aboutus/trainingIndustryFAQ.htm.
11. Matt Barney and Infosys Technologies Ltd., *Leadership @ Infosys* (New Delhi: Portfolio, 2010), 1.
12. Andrew Tanzer, "Passage to India," Forbes.com, www.forbes.com/forbes/2000/1030/6612080a.html.

13. "Form 20-F: Infosys Technologies Limited," United States Securities and Exchange Commission, www.sec.gov/Archives/edgar/data/1067491/000106749107000015/form20f.htm#item6. (See "Recruiting" section.)
14. Barney, *Leadership @ Infosys*, viii.
15. "Form 20-F" (See "Training and Development" section.)
16. Infosys, "Smt. Sonia Gandhi Inaugurates Infosys' Global Education Center - II in Mysore," www.infosys.com/newsroom/press-releases/Pages/global-education-center-II.aspx.
17. "Goodbye, folks. March on with values . . . ," Infosys, www.infosys.com/investors/reports-filings/annual-report/annual/Documents/AR-2011/Theme-Pages/goodbye_folks.html.
18. International Labour Organization, "Working Time Around the World—One in five workers worldwide are putting in 'Excessive' hours: New ILO study spotlights working time in over 50 countries," www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/news/lang--en/WCMS_082827.
19. Gustavo J. Bobonis, "Is the Allocation of Resources within the Household Efficient? New Evidence from a Randomized Experiment," *Journal of Political Economy* 117, no. 3 (2009).
20. D. Thomas, "Intrahousehold Resource Allocation: An Inferential Approach," *Journal of Human Resources* 25, no. 4 (1990).
21. Michael Schuman, "At Toyota's Home Base, Townspeople Are Worried," *Time World*, February 10, 2010. It has been reported that in 2009, after the Toyota company laid off more than 9,000 contract workers, the city responded by changing its name back to Koromo. See: Malcolm Moore and Julian Ryall, "Rebuilding Japan: Hitachi's residents put faith in 'family' company," *Telegraph* (London), April 18, 2011.
22. P. Kuhn and F. Lozano, "The expanding workweek? Understanding trends in long work hours among US men, 1979–2006," *Journal of Labor Economics* 26, no. 2 (2008).
23. The study by Kuhn and Lozano is quoted and summarized in: David R. Francis, "Why High Earners Work Longer Hours," The National Bureau of Economic Research, www.nber.org/digest/jul06/w11895.html.
24. International Labour Organization, "Working Time Around The World."
25. I say "most likely" because so little work that values externalities comprehensively has been done on other major negative externalities of the corporation, such as its impacts on human health.
26. Nicholas Z. Muller and Robert Mendelsohn, "Measuring the damages of air pollution in the United States," *Journal of Environmental Economics and Management* 54 (2007).
27. N. Z. Muller, R. Mendelsohn, and W. Nordhaus, "Environmental Accounting for Pollution in the United States Economy," *American Economic Review* 101, no. 5 (2011).
28. Developed in 2006 by Dr. Robert Repetto, who was at the Yale School of Forestry and Environmental Studies at the time, and Professor Daniel Dias at the University of Illinois.
29. Robert Repetto and Daniel Dias, "TRUEVA: A New Integrated Financial Measure of Environmental Exposure," in Yale Center for Environmental Law & Policy Working Paper Series, ed. Anastasia O'Rourke (2006).
30. K. G. Berger and S. M. Martin, "II.E.3.—Palm Oil," www.cambridge.org/us/books/kiple/palmoil.htm.
31. Food and Agriculture Organization, "FAOSTAT" (2010).
32. US Department of Agriculture Foreign Agricultural Service, "Indonesia: Palm Oil Production Growth to Continue" (2009).

33. W. F. Kee, "Market and Technical Foresights for Oleochemical Industry, and Market Outlook for SouthEast Asia Region" (2010).
34. "The other oil spill," *The Economist*, June 24, 2010.
35. "Fact Sheet Norway-Indonesia Partnership REDD+," www.norway.or.id/PageFiles/404362/FactSheetIndonesiaGHGEmissionMay252010.pdf.
36. Ellie Brown and Michael F. Jacobson, "Cruel Oil: How Palm Oil Harms Health, Rainforest, & Wildlife" (Washington, DC: Center for Science in the Public Interest, 2005).
37. "The Other Oil Spill."
38. Greenpeace, "How Sinar Mas is pulping the planet" (2010), www.greenpeace.org/international/en/publications/reports/SinarMas-APP.
39. David Gilbert, "Cargill customers cancel with Sinar Mas while Cargill continues to support rainforest destruction," Rainforest Action Network: The Understory, understory.ran.org/2010/03/17/cargill-still-committed-to-rainforest-destruction-despite-global-exodus/.; Greenpeace, "Burger King cancels palm oil contract with rainforest destroyer Sinar Mas," www.greenpeace.org/usa/en/media-center/news-releases/Burger-King-cancels-palm-oil-contract-with-rainforest-destroyer-Sinar-Mas-/; Mongabay, "Forest destruction by Sinar Mas undermines efforts to develop and promote greener palm oil," news.mongabay.com/2009/1214-sinar_mas.html; Cargill, "Cargill's Position on Sinar Mas (PT SMART)," www.cargill.com/corporate-responsibility/pov/palm-oil/response-to-pt-smart/index.jsp.
40. John Roach, "Alaska Oil Spill Fuels Concerns over Arctic Wildlife, Future Drilling," *National Geographic* News, 2006.
41. Francis G. Beinecke, "No to Arctic Drilling," *New York Times*, August 17, 2011.
42. "Total Oil Consumption by Country," Globalfirepower.com, www.globalfirepower.com/oil-consumption-by-country.asp.; see also: Spencer Swartz and Shai Oster, "China Tops U.S. in Energy Use," *Wall Street Journal*, July 18, 2010.
43. Beinecke, "No to Arctic Drilling."
44. Michael Whitney, "BP and MMS Agree: 'Seals, Sea Otters, and Walruses' Live in Gulf of Mexico," MyFDL, my.firedoglake.com/michaelwhitney/2010/05/19/bp-and-mms-agree-seals-sea-otters-and-walruses-live-in-gulf-of-mexico/.
45. Kate Sheppard, "BP's Gulf Oil Spill 'Plan,'" *Mother Jones*, May 26, 2010; Holbrook Mohr, Justin Pritchard, and Tamara Lush, "BP's gulf oil spill response plan lists the walrus as a local species. Louisiana Gov. Bobby Jindal is furious.," *Christian Science Monitor*, June 9, 2010.
46. This refers to the following lines in the article by Mohr et al., "BP's gulf oils spill response plan": "In the spill scenarios detailed in the documents, fish, marine mammals and birds escape serious harm; beaches remain pristine; water quality is only a temporary problem. And those are the projections for a leak about 10 times worse than what has been calculated for the ongoing disaster." And: "BP's site plan regarding birds, sea turtles or endangered marine mammals ('no adverse impacts') also have proved far too optimistic."
47. Whitney, "BP and MMS Agree."
48. Office of the Inspector General of the US Department of the Interior, "Investigative Report: Island Operating Company et al." (2010).
49. Ibid.
50. Center for Biological Diversity, "Catastrophe in the Gulf of Mexico: Devastation Persists," www.biologicaldiversity.org/programs/public_lands/energy/dirty_energy_development/oil_and_gas/gulf_oil_spill/index.html.
51. "BP oil spill: 9 strange facts," *The Week*, May 27, 2010.

52. TEEB 2010, a UN-hosted global study of the value of biodiversity and ecosystems and of the economic and social consequences of their ongoing loss, refers to the underlying cause of the problem as "the economic invisibility of nature."
53. Paul Wiseman and Tim Watson, "Future losses from BP oil spill worry Gulf Coast businesses," *USA Today*, June 9, 2010.
54. Jaquetta White, "Economic impact of Gulf of Mexico oil spill varies by industry," www.nola.com/news/gulf-oil-spill/index.ssf/2010/05/economic_impact_of_gulf_of_mex.html.
55. Marcus Baram and Gideon Pine, "How the Economic Impact of the Oil Spill Is Spreading Beyond the Gulf," www.huffingtonpost.com/2010/07/15/oil-spill-economic-impact_n_646016.html.
56. Lisa Flam, "Spill Study Envisions Huge Losses for Florida Tourism," AOL News (2010), www.aolnews.com/2010/06/08/spill-study-envisions-huge-losses-for-florida-tourism/.
57. "Jindal calls stimulus 'irresponsible' in GOP response," CNNPolitics.com (2009), www.cnn.com/2009/POLITICS/02/24/sotu.jindal.speech/index.html.
58. Jake Tapper and Bradley Blackburn, "BP Oil Spill: Gov. Jindal Asks for Permission to Build Barrier Islands," *ABC World News*, May 24, 2010.
59. Josh Harkinson, "Bobby Jindal: Oil Spill Hero or BP's BFF?" *Mother Jones*, June 2, 2010.
60. Stephen Power, John Kell, and Siobhan Hughes, "BP, Oil Industry Take Fire at Hearing," *Wall Street Journal*, June 16, 2010; Gideon Pine, "Exxon, BP CEOs: It Was 'Embarrassment' to Include Walruses in Gulf Response Plan," Huff Post Green, www.huffingtonpost.com/2010/06/15/exxon-bp-ceos-it-was-emba_n_612837.html.
61. Associated Press, "Punitive Damages Ruled Possible in Gulf Oil Spill," *New York Times*, August 26, 2011.
62. Brad Johnson, "BP funds push for more offshore drilling in oil-soaked Louisiana," Grist, www.grist.org/oil/2011-08-05-bp-funds-push-offshore-drilling-louisiana-gulf-of-mexico.
63. "Chemical firm to pay Rs200cr for defying SC orders," *Times of India*, July 25, 2011.
64. "Corporate responsibility," Information for Action, www.informaction.org/cgi-bin/gPage.pl?menu=menua.txt&main=corpres_causes.txt&s=Corporate+Responsibility.
65. Marianne Lavelle to iwatch news, April 21, 2009, www.iwatchnews.org/2009/04/21/2885/%E2%80%98clean-coal%E2%80%99-lobbying-blitz.
66. See Chapter 6, "Accountable Advertising."
67. Tim Wheeler, "Cheney blasted for blocking oil well safety valve," People's World (2010), peoplesworld.org/cheney-blasted-for-blocking-oil-well-safety-valve/.
68. John W. Schoen, "BP $20 billion fund may not cover spill costs," MSNBC.com (2010), www.msnbc.msn.com/id/37736098/ns/business-us_business/t/bp-billion-fund-may-not-cover-spill-costs/.
69. Colman McCarthy, "A CEO who cares: Whole Foods founder John Mackey thinks profits and ethics can mix," Business Library (2005), findarticles.com/p/articles/mi_m1141/is_6_42/ai_n15956843/.
70. Whole Foods Market, "About Whole Foods Market" (2012) www.wholefoodsmarket.com/company/index.php.
71. Mike Musgrove, "Sweatshop Conditions at iPod Factory Reported," *Washington Post*, June 16, 2006.
72. Danny Bradbury, "Apple risks green makeover with CSR snub," BusinessGreen, www.businessgreen.com/bg/news/1800821/apple-risks-green-makeover-csr-snub.

Capitolo 5

1. Center for Climate and Energy Solutions, "Global Anthropogenic GHG Emissions By Sector," www.pewclimate.org/facts-figures/international-emissions/sector.
2. *Stern Review* estimates damages in terms of a social cost of carbon of $85 per tonne of CO2. Nicholas Stern, "The Economics of Climate Change: Executive Summary," *Stern Review* (2006).
3. For example, Daniel Esty and Andrew Winston's *Green to Gold* (2006) included BP as a leading "Wave Rider"; however, based on this company's alarming oil spills, it seems reasonable to question whether voluntary measures by corporations will ever lead to a truly green economy.
4. L'Oreal, "The Body Shop," www.loreal-finance.com/site/us/marques/marque5.asp.
5. The Body Shop, "Our History," www.thebodyshop-usa.com/about-us/aboutus_history.aspx.
6. Patagonia, "Our Reason for Being," www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=2047. See also: Rocky Mountain Institute, "Doing Well by Doing Good: Why Patagonia Makes a Profit, Naturally," Treehugger, www.treehugger.com/corporate-responsibility/doing-well-by-doing-good-why-patagonia-makes-a-profit-naturally.html.
7. Fair Trade Federation, "Interim Report on Fair Trade Trends" (2008).
8. Fairtrade Foundation, "Global Fairtrade sales increase by 22%," www.fairtrade.org.uk/press_office/press_releases_and_statements/jun_2009/global_fairtrade_sales_increase_by_22.aspx.
9. Geoffrey M. Heal, "Corporate Environmentalism: Doing Well by Being Green," Working Paper Series (2007).
10. Geoffrey Heal, "Environmental disaster—not all bad news," *Financial Times*, October 30, 2000.
11. General Electric, "Fact Sheet," www.ge.com/company/factsheets/corporate.html.
12. General Electric, "Awards & Recognition," www.gecapital.com/en/our-company/careers/awards-recognition.html.
13. Kirsten Korosec, "Why General Electric Is Pouring $10B into Its Ecomagination Brand," CBS News, June 25, 2010.
14. TEEB for Business showcases analyses as complex as the economic impact of deforestation in China due to its construction industry, or the economic impact of freshwater losses in the Aral Sea due to the cotton industry in Central Asia. See: "The Economics of Ecosystems and Biodiversity for Business and Enterprise" (2011).
15. The International Integrated Reporting Committee (IIRC) was formed in 2010 by the Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S) and the Global Reporting Initiative (GRI). See: Wisegeek, "What Is Integrated Reporting?" www.wisegeek.com/what-is-integrated-reporting.htm.
16. Puma, "PUMA Completes First Environmental Profit and Loss Account Which Values Impacts at €145 million," about.puma.com/puma-completes-first-environmental-profit-and-loss-account-which-values-impacts-at-e-145-million/.
17. Ibid.
18. Puma, "PUMA's Environmental Profit and Loss Account Three-Stage Development Process," about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/2011/en/epl1116.pdf.
19. Carbon Disclosure Project, "View responses and CDP findings," www.cdproject.net/en-US/Results/Pages/overview.aspx.

20. Carbon Disclosure Project, www.cdproject.net/en-US/WhatWeDo/CDPNews ArticlePages/commercial-interests-driving-ghg-emissions-reduction-at-worlds-largest -companies.aspx.
21. Robert G. Eccles, Michael P. Krzus, and George Serafeim, "Market Interest in Non-financial Information," Harvard Business School Working Paper (2011).
22. Marcus Norton, "The Water-Energy-Food Security Nexus: Understanding the Risks & Opportunities for Private Finance" (German Federal Government publication, 2011).
23. See, for example: The Coca-Cola Company, "Securities Exchange Act Reports," www .thecoca-colacompany.com/investors/pdfs/10-K_2010/04_Coca-Cola_Item1A-1B.pdf.
24. The Rainforest Alliance, "Quality Sustainable Coffee for a Growing Global Market," www.rainforest-alliance.org/sites/default/files/publication/pdf/coffee_servicesheet .pdf.
25. Thehistoryof.net, "The History of Insurance—Risk Through the Ages," www.the historyof.net/the-history-of-insurance.html.
26. AboutBritain.com, "The Great Fire of London, 1666," www.aboutbritain.com/articles /great-fire-of-london.asp. See also: Gresham College, "Protecting London—The Phoenix: Rebuilding London after the Great Fire and the Origins of the London Fire Brigade," www.gresham.ac.uk/lectures-and-events/protecting-london-the-phoenix -rebuilding-london-after-the-great-fire-and-the.
27. Jennifer Ann Carlson, "The Economics of Fire Protection: From the Great Fire of London to Rural/Metro," in IEA Discussion Paper (2005). See also: P. G. M. Dickson, *The Sun Insurance Office* (Oxford: Oxford University Press, 1960), 11.
28. Carlson, "The Economics of Fire Protection."
29. Maldives Monetary Authority, "Insurance Industry Regulations," www.mma.gov.mv /laws/insurance%20regulations.pdf.
30. Heal, "Environmental disaster—not all bad news."
31. National Conference of State Legislatures, "State Cigarette Excise Taxes: 2010" (2010).
32. Brian Tumulty, "Tobacco tax increase expected to reduce smoking," *USA Today*, March 27, 2009.
33. "Denmark introduces world's first food fat tax," BBC News, October 1, 2011.
34. Ryan Jaslow, "Denmark's 'fat tax' targets butter, burgers," CBS News, October 3, 2011. See also: Dan Evon, "Fat Tax Spreading: France Follows in Denmark's Footsteps," The Inquisitr, October 6, 2011.
35. Justin G. Trogdon, Eric A. Finkelstein, Charles W. Feagan, and Joel W. Cohen, "State- and Payer-Specific Estimates of Annual Medical Expenditures Attributable to Obesity," *Obesity* (2011).
36. W. Reed Walker, "The Transitional Costs of Sectoral Reallocation: Evidence From the Clean Air Act and the Workforce" (2011).
37. "New Mexico Approves Mandatory Greenhouse Gas Reporting Regulations," *Environmental Leader*, October 12, 2007.
38. Esther Duflo, Michael Greenstone, Rohini Pande, and Nicholas Ryan, "Towards an Emissions Trading Scheme for Air Pollutants in India" (Center for Energy and Environmental Policy Research, 2010).
39. Jesse Shoemaker-Hopkins and Meggin Thwing Eastman, "Dodd-Frank Not Just about Banks: Conflict Mineral Reporting Requirements Will Affect Chipmakers, Other Electronics Firms," RiskMetrics, www.msci.com/insights/responsible_investing /riskmetrics/.
40. "The other oil spill," *The Economist*, June 24, 2010.

41. Trucost, "EU Accounts Modernisation Directive," www.businessandbiodiversity.org/pdf/EU%20accounts%20and%20modernization%20Directive.pdf. See also: Gordon L. Clark and Eric R. W. Knight, "Institutional Investors, the Political Economy of Corporate Disclosure, and the Market for Corporate Environmental and Social Responsibility: Implications from the UK Companies Act (2006)," 2008 Industry Studies Conference Paper (2008).
42. Ibid.
43. Clark and Knight, "Institutional Investors."

Capitolo 6

1. Estimates of global advertising turnover differ among company reports. This estimate comes from the Center for Media Research, "2012 Ad Spending Outlook" (2011).
2. Niall Dunne (formerly of Saatchi & Saatchi S. and head of EMEA, now chief sustainability officer of British Telecom) explaining that the right kind of advertising is about "selling good, not just good selling" through the power and penetration of brands. Personal communication with author, 2011.
3. Tobaccodocuments.org, "Review of Female Targeted Brands" (1988), tobaccodocuments.org/product_design/507124752-4797.html.
4. Amanda Amos and Margaretha Haglund, "From social taboo to 'torch of freedom': the marketing of cigarettes to women," *Tobacco Control* 9, no. 1 (2000).
5. Allan M. Brandt, *The Cigarette Century: The Rise, Fall, and Deadly Persistence of the Product That Defined America* (New York: Basic Books, 2007).
6. Centers for Disease Control and Prevention, "Highlights: Marketing Cigarettes to Women," www.cdc.gov/tobacco/data_statistics/sgr/2001/highlights/marketing/.
7. Philip Morris Incorporated, "Virginia Slims Performance in San Francisco," legacy.library.ucsf.edu/tid/jzq18e00.
8. "Virginia Slims ads (1968)," archive.org/details/tobacco_ndo23e00.
9. Marc C. Willemsen and Boudewijn de Blij, "Tobacco advertising," *Tobacco Control Resource Centre*.
10. US National Library of Medicine, "The Reports of the Surgeon General: The 1964 Report on Smoking and Health," profiles.nlm.nih.gov/ps/retrieve/Narrative/NN/p-nid/60.
11. "Tobacco Advertising in the United States," *Mediascope Press* (1997).
12. Martin Lindstrom, *Buy-ology: Truth and Lies about Why We Buy*, 1st pbk. ed. (New York: Broadway Books, 2010).
13. Centers for Disease Control and Prevention, "Economic Facts about U.S. Tobacco Production and Use," www.cdc.gov/tobacco/data_statistics/fact_sheets/economics/econ_facts/.
14. Patricia McBroom, "$72.7 Billion: Smoking's Annual Health Care Cost," *Public Affairs* (1998), berkeley.edu/news/berkeleyan/1998/0916/smoking.html.
15. The Tobacco Atlas, "Tobacco Company Profits," www.tobaccoatlas.org/industry/tobacco_companies/profits/.
16. State of California Department of Justice, "Tobacco Master Settlement Agreement Summary," /caag.state.ca.us/tobacco/resources/msasumm.php. See also: Joy Johnson Wilson, "Summary of the Attorneys General Master Tobacco Settlement Agreement," academic.udayton.edu/health/syllabi/tobacco/summary.htm. For more information, see: "Master Settlement Agreement," web.archive.org/web/20080625084126/http://www.naag.org/backpages/naag/tobacco/msa/msa-pdf/1109185724_1032468605_cigmsa.pdf.

17. This calculation uses an inflation rate of 2 percent and a discount rate of 3 percent for the costs of smoking, and a 5 percent rate for the payments by the companies, which incorporates the 2 percent inflation rate.
18. E. Sokol, V. Aguayo, and D. Clark, "Protecting Breastfeeding in West and Central Africa: 25 Years Implementing the International Code of Marketing of Breastmilk Substitutes" (UNICEF Regional Office for West and Central Africa, 2007).
19. M. F. Picciano, "Nutrient composition of human milk," *Pediatric Clinics of North America* 48, no. 1 (2001).
20. Sokol et al., "Protecting Breastfeeding in West and Central Africa."
21. Ibid.
22. Ibid.
23. See: World Health Organization, "International Code of Marketing of Breast-Milk Substitutes" (Geneva, 1981).
24. UNICEF, "Infant and Young Child Feeding," www.unicef.org/nutrition/index_breastfeeding.html.
25. Brainyquote, "David Ogilvy Quotes," www.brainyquote.com/quotes/quotes/d/davidogilv103337.html.
26. KPMG and FICCI, "Hitting the High Notes: FICCI-KPMG Indian Media and Entertainment Industry Report 2011" (2011).
27. Adam Werbach, interview with author conducted in San Francisco, CA, March 8, 2012—see www.corp2020.com.
28. ODDEE, "15 Most Offensive, Banned and Rejected Ads," www.oddee.com/item_96502.aspx.
29. Maura Judkis, "Vatican takes legal action over pope-imam, Obama-Chavez kissing Benetton ad," *Washington Post*, November 16, 2011.
30. "China: Don't Spit at the Olympics," *RedOrbit*, February 8, 2007.
31. Jack Neff, "Agencies Also on the Hook for P&G's Green Scorecard," *Advertising Age*, May 12, 2010.
32. Yahoo! Finance, "Publicis Groupe (PUB.PA)," finance.yahoo.com/q/ks?s=PUB.PA+Key+Statistics.
33. The term "Polman Effect" is known throughout the industry and refers to the work of Paul Polman, who took over as chairman of Unilever in January 2009; earlier, Polman was CFO at Nestlé, and before that he spent 27 years at Procter & Gamble in finance roles and later as group president for Europe.
34. Andrew McMains, "Unilever Set to Join Cost-Cutting Push," *Adweek*, June 7, 2009.
35. "Clock-watchers no more," *The Economist*, May 14, 2009.
36. The Bubble Project, "Manifesto," thebubbleproject.com/.
37. "Bubble Project," www.flickr.com/groups/bubble_project/.
38. Adbusters, "São Paulo: A City without Ads," www.adbusters.org/magazine/73/Sao_Paulo_A_City_Without_Ads.html.
39. Vincent Bevins, "São Paulo advertising goes underground," *Financial Times*, September 6, 2010.
40. CUTS International, "Consumer Rights and Its Expansion," www.cuts-international.org/consumer-rights.htm.
41. Consumers International, "History of the Consumer Movement," www.consumersinternational.org/who-we-are/we-are-50/history-of-the-consumer-movement.
42. Ted Thornhill, "Gone in 60 seconds: 168 million emails, 700,000 Google searches . . . a mind-boggling snapshot of what happens on the Internet in just ONE MINUTE," *Mail Online*, June 21, 2011.

43. Saqlain Abbas, "Verizon Withdraws Its Plan to Charge $2 as Fee for Online Payments, *Tribune News*, January 1, 2012.
44. Mark Sweney, "Unilever goes crowdsourcing to spice up Peperami's TV ads," *The Guardian*, August 25, 2009.
45. David Tiltman, "Unilever to crowdsource content for 13 global brands," *Brand Republic*, April 20, 2010.
46. Bob Garfield, *The Chaos Scenario* (Stielstra Publishing, 2009).
47. Aayush Arya, "Internet users exceed 100 million in India; mobile net usage still in infancy," *Next Web*, November 8, 2011.
48. Goos Poos, "Mobile Internet Usage in India: Statistics, Facts & Opportunities," www.goospoos.com/2011/05/mobile-internet-usage-in-india/.
49. "Missed call campaign on Lokpal bill a hit," *Deccan Herald*, June 15, 2011.
50. Gallup, "Business and Industry Sector Ratings," www.gallup.com/poll/12748/Business-Industry-Sector-Ratings.aspx.
51. Gallup, "Honesty/Ethics in Professions," www.gallup.com/poll/1654/honesty-ethics-professions.aspx.
52. Brainy Quote, "David Ogilvy Quotes," www.brainyquote.com/quotes/authors/d/david_ogilvy.html#ixzz1i5vhN6Yk.
53. Ibid.
54. Truthmove, "Advertising & Public Relations Propaganda," www.truthmove.org/content/advertising-public-relations/.
55. Dean Rieck, "The Brilliant Words of Leo Burnett," Direct Creative, www.directcreative.com/the-brilliant-words-of-leo-burnett.html.

Capitolo 7

1. See our arguments in Chapter 1, "The Legal History of the Corporation," and Chapter 2 "The Great Alignment."
2. See: Chapter 2, "The Great Alignment."
3. Richard P. Nielsen, "High-Leverage Finance Capitalism, the Economic Crisis, Structurally Related Ethics Issues, and Potential Reforms," *Business Ethics Quarterly* 20, no. 2 (2010).
4. Ben Bernanke, John Campbell, and Toni Whited, "U.S. Corporate Leverage: Developments in 1987 and 1988," Brookings Papers on Economic Activity 1990, no. 1 (1990).
5. C. William Thomas, "The Rise and Fall of Enron," *Journal of Accountancy* (2002).
6. Ibid.
7. "The rise and fall of Enron: A brief history," CBC News, May 25, 2006.
8. Obtained from Enron Corporation's form 10-K annual report filed with the Securities and Exchange Commission (SEC) for the fiscal year ended December 31, 2000. Online access to such financial reports is available at: www.sec.gov/edgar/searchedgar/companysearch.html.
9. Thomas, "The Rise and Fall of Enron."
10. Simi Kedia and Thomas Philippon, "Enron's Final Accounting," Sternbusiness (2006), w4.stern.nyu.edu/sternbusiness/spring_2006/enron.html.
11. Thomas, "The Rise and Fall of Enron."
12. James Flanigan, "Enron Is Proving Costly to Economy," *Los Angeles Times*, January 20, 2002.
13. US Financial Crisis Inquiry Commission, "The Financial Crisis—Inquiry Report," (2010).

14. McKinsey Global Institute, "Debt and deleveraging: The global credit bubble and its economic consequences" (2010).
15. McKinsey Global Institute, "An economy that works: Job creation and America's Future" (2011).
16. See our website, www.corp2020.com, for a more-detailed explanation of the links between leverage and these four financial crises.
17. National banks were, by law, barred from making loans to any single borrower in excess of 10 percent of the bank's capital and surplus. In 1979, the US Office of the Comptroller of the Currency (OCC), likely under the pressure of lobbying and against better judgment, issued an interpretation of the law that enabled banks to treat individual agencies of sovereign governments as separate entities for the 10 percent rule instead of aggregating them and treating them as one entity. Had it ruled the opposite way, many banks would probably have been out of compliance with the law and would have had to reduce their exposure to these loans. Source: US Federal Deposit Insurance Corporation, "Chapter 5: The LDC Debt Crisis," *Volume I: An Examination of the Banking Crises of the 1980s and Early 1990s* (Library of Congress, 1997), http://www.fdic.gov/bank/historical/history/vol1.html.
18. US Federal Deposit Insurance Corporation, "The Savings and Loan Crisis and Its Relationship to Banking," in *An Examination of the Banking Crises of the 1980s and Early 1990s*, Vol. I (Library of Congress, 1997), www.fdic.gov/bank/historical/history/vol1.html.
19. Timothy Curry and Lynn Shibut, "The Cost of the Savings and Loan Crisis: Truth and Consequences," FDIC Banking Review (2000).
20. Paul Krugman, "What Happened to Asia?" web.mit.edu/krugman/www/DISINTER.html.
21. US Financial Crisis Inquiry Commission, "The Financial Crisis Inquiry Report: Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States" (2011).
22. See: Chapter 2, "The Great Alignment," and Chapter 3, "Corporation 1920."
23. See: Chapter 2.
24. Board of Governors of the Federal Reserve System, "Reserve Requirements," www.federalreserve.gov/monetarypolicy/reservereq.htm.
25. European Central Bank, "How to calculate the minimum reserve requirements," www.ecb.int/mopo/implement/mr/html/calc.en.html.
26. Stephane Rottier and Veron Nicolas, "Not All Financial Regulation Is Global" (Peterson Institute for International Economics, 2010).
27. Adrian Blundell-Wignall and Paul Atkinson, "Thinking Beyond Basel III: Necessary Solutions for Capital and Liquidity," *OECD Journal: Financial Market Trends 2010*, no. 1 (2010).
28. Ibid.
29. The Banking Act of 1933, or the Glass-Steagall Act, was enacted in June 1933. Among other items, this act established the Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) and introduced reforms in the banking sector such as required separation between commercial and investment banking. This last item was repealed through the Gramm-Leach-Bliley Act of 1999.
30. Stephen Labaton, "U.S. regulator's 2004 rule let banks pile up new debt," *New York Times*, October 3, 2008.
31. Romesh Sobti, interviewed by Pavan Sukhdev and Rafael Torres, 2011.
32. Revenue Watch Institute, "Revenue Watch Index" (2010).

33. Anne P. Villamil, "The Modigliani-Miller Theorem," *New Palgrave Dictionary of Economics*, www.econ.uiuc.edu/~avillami/course-files/PalgraveRev_ModiglianiMiller_Villamil.pdf.
34. Obtained from Thomson Financial via Ernst & Young, "2011 ripe for uptick in deal making if confidence and clarity return" (2010).
35. "Thomson Reuters Says Global M&A Activity Value Rose 22.9% In 2010—Update," *RTT News* (2011), www.rttnews.com/Story.aspx?type=bn&Id=1523040.
36. Donald M. DePamphilis, "Financing Transactions," Chapter 13 in *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities: An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions*, 5th ed. (Waltham, MA: Academic Press, 2009).
37. Steven Kaplan, "Campeau's acquisition of Federated: Post-bankruptcy results," *Journal of Financial Economics* 35 (1994).
38. DePamphilis, "Financing Transactions."
39. Ibid.
40. Aloke Ghosh and Prem C. Jain, "Financial leverage changes associated with corporate mergers," *Journal of Corporate Finance* 6 (2000).
41. Craig H. Furfine and Richard J. Rosen, "Mergers increase default risk," *Journal of Corporate Finance* 17 (2011).
42. In some cases, such as distressed-asset books and structured-credit-derivatives books, the opposite may hold true: too much provision is taken for future risks and costs, but conversely, this may result, in future years, in teams earning bonuses for performance which includes a large component of reserve releases alone, rather than genuine performance.
43. Company remuneration reports have been challenged at a number of corporations in spring 2012—questioning the pay packages of chief executives at AstraZeneca, Aviva, Barclays, Citibank, Inmarsat, Trinity Mirror, and UBS, inter alia (*Financial Times*, May 4, 2012).

Capitolo 8

1. International Energy Agency, "2011 Key World Energy Statistics."
2. Ibid.
3. "Mankind using Earth's resources faster than replenished," *The Independent* (2009), www.independent.co.uk/environment/mankind-using-earths-resources-faster-than-replenished-1827047.html. Note that American Public Media features an online game based on a report from the Global Footprint Network, an international think tank. The game is available online at sustainability.publicradio.org/consumerconsequences/.
4. Mineral data were obtained from the US Geological Survey's online resources. For more information see: minerals.usgs.gov/minerals/pubs/mcs/.
5. This is a conclusion shared by two major global studies, the MEA and TEEB. See: "The Economics of Ecosystems and Biodiversity," www.teebweb.org/; see also "Millenium Ecosystem Assessment," www.maweb.org/en/index.aspx.
6. See Chapter 6, "Limiting Leverage."
7. OPEC, IEA, OECD, WORLD BANK, "Analysis of the Scope of Energy Subsidies and Suggestions for the G-20 Initiative" (2010).
8. European Commission, "Eurostat: Environment" (2011).
9. IEA, "Analysis of the Scope of Energy Subsidies and Suggestions for the G-20 Initiative," June 16, 2010.

10. Toby Price, "Fossil fuels received more than €320 billion in aid in 2010," *Renewable Energy Magazine*, January 17, 2012. See also: Roger Harrabin, "Harrabin's Notes: Mission impossible?" BBC, January 19, 2011.
11. Global Subsidies Initiative, "Mexico's 2008 fuel subsidies higher than previously predicted," www.iisd.org/gsi/news/mexicos-2008-fuel-subsidies-higher-previously-predicted.
12. Paul Segal, "'El petroleo es nuestro': The Distribution of Oil Revenues in Mexico," in *The Future of Oil in Mexico* (James A. Baker III Institute for Public Policy at Rice University, 2011), 20.
13. This chapter recognizes the complexities of resource subsidization in developing countries, and the equity issues involved with removing subsidies for resources such as petroleum. Notably, developing countries themselves are revising subsidization policies given the financial burden these regulations have created. Jordan is an example of a developing country with high fuel subsidies which has, over the last three years, gradually eliminated these subsidies and compensated low-earning employees (who would feel the pinch) with a series of transfer payments. Iran and Saudi Arabia are other examples.
14. The World Bank, "World Development Indicators" (2011).
15. "The global debt clock," *The Economist*, www.economist.com/content/global_debt_clock.
16. Adriene Hill, "Companies sit on huge reserves of cash," American Public Media, *Marketplace*, August 17, 2011.
17. Note that the Global Resource Tax Assessment does not include materials sourced from biological sources, such as timber and fish stocks, as it does similar resources in global depletion.
18. David G. Victor and Richard K. Morse, "Living with Coal: Climate Policy's Most Inconvenient Truth," *Boston Review* (2009), www.bostonreview.net/BR34.5/victor_morse.php.
19. IEA, "Coal Information" (2010).
20. These numbers may not reflect the actual total tax bill to the IRS (which is confidential), but are rather based on GAAP figures available in the companies' 10-K filings.
21. Specifically, the taxation ranges from –2.1 percent for Westmoreland Coal to 11.53 percent for CONSOL Energy. These numbers are estimates, as the taxes paid by some of the companies are for activities other than coal extraction.
22. Using 2009 values.
23. Negotiations are under way to compensate Ecuador for lost petroleum sales if the country forgoes oil extraction in the Yasuni National Park. A coalition of governments, corporate interests, and activists have raised over $100 million to reimburse the Ecuadorian government for disallowing drilling in Yasuni. Scientists believe the park to contain more mammal, bird, amphibian, and plant species than any location in the world. Similar revenue models are in development for extractive industries in ecologically rich areas. See: John Vidal, "World pays Ecuador not to extract oil from rainforest," *The Guardian*, December 30 2011.
24. Interestingly enough, Bill Gates recognizes the failures in current energy markets to spur innovation. Today, with several prominent former and current US CEOs, such as Jeff Immelt of General Electric and Norman Augustine of Lockheed Martin, Gates contributed to the founding of the American Energy Innovation Council (AEIC). The AEIC published a market report detailing the innovation barriers in the current energy economy, which is available online at www.americanenergyinnovation.org/.

25. Note that Joseph Schumpeter was an Austrian-American economist and political scientist prominently known for his popularization of the phrase "creative destruction," which referred in part to the integration of new technologies and services into business cycles.
26. Note that these country descriptions are implied generally to illustrate principles described in this book. The author recognizes that all countries hold some consumer, producer, and managerial characteristics.
27. NationMaster.com, "Energy Statistics," www.nationmaster.com/index.php.
28. Jerome Cukier, "Revenues from green taxes have dropped despite increased use (data update—01/07/2011)," blog.oecdfactblog.org/?p=13.
29. Center for Sustainable Systems at University of Michigan, "U.S. Material Use" (2010).
30. University of Michigan Center for Sustainable Systems, "Residential Buildings" (2011).
31. US Energy Information Administration, "Annual Energy Outlook 2011 with Projections to 2035" (2011).
32. Institute for Energy Research, "Coal," www.instituteforenergyresearch.org/energy-overview/coal/. See also: Energy Information Administration, *Coal Data: A Reference* (Washington, DC: US Department of Energy, 1995), 31.
33. See: Erik Shuster, "Tracking New Coal-Fired Power Plants" (National Energy Technology Laboratory, Office of Strategic Energy Analysis & Planning, 2011). See also: "The writing on the wall," *The Economist*, May 7, 2009.
34. N. Z. Muller, R. Mendelsohn, and W. Nordhaus, "Environmental Accounting for Pollution in the United States Economy," *American Economic Review* 101, no. 5 (2011).
35. Paul R. Epstein, Jonathan J. Buonocore, Kevin Eckerle, Michael Hendryx, Benjamin M. Stout, R. Heinberg, Richard W. Clapp, et al., "Full Cost Accounting for the Life Cycle of Coal," *Annals of the New York Academy of Science* (2011): 73–98.
36. Ibid.
37. Ibid.
38. Clean Air Task Force, "The Toll from Coal: An Updated Assessment of Death and Disease from America's Dirtiest Energy Source" (2010). In the Climate Progress blog, Joe Romm writes: "Note that several organizations have released studies on integrated costs and benefits of coal-fired power. The National Research Council found that in 2009, coal-fired power produced damages upwards of $120 billion per year, counting emissions of mercury and greenhouse-gas emissions" ("Life-cycle study: Accounting for total harm from coal would add 'close to 17¢/kWh of electricity generated," Climate Progress, February 16, 2011, http://thinkprogress.org/romm/2011/02/16/207534/life-cycle-study-coal-harvard-epstein-health/). The American Lung Association estimates that coal electricity is directly responsible for over 13,000 premature deaths in 2010, along with 10,000 hospitalizations and 20,000 heart attacks each year. Source: American Lung Association, "American Lung Association Energy Policy Development: Electricity Generation Background Document" (2011). Source for drunk driving statistics: Centers for Disease Control and Prevention, "Drinking and Driving: A Threat to Everyone," www.cdc.gov/vitalsigns/drinkinganddriving/?s_cid=vitalsigns-092-bb.
39. Pamela L. Spath, Margaret K. Mann, and Dawn R. Kerr, "Life Cycle Assessment of Coal-Fired Power Production" (National Renewable Energy Laboratory, 1999).
40. See: Keith Bradsher, "China Outpaces U.S. in Cleaner Coal-Fired Plants," *New York Times*, May 10, 2009. See also: World Coal Association, "Improving Efficiencies," www.worldcoal.org/coal-the-environment/coal-use-the-environment/improving

-efficiencies/. And: EurActiv.com, "Analysis: Efficiency of coal-fired power stations—evolution and prospects," www.euractiv.com/energy/analysis-efficiency-coal-fired-power-stations-evolution-prospects/article-154672.

41. Richard Munson, *From Edison to Enron: The Business of Power and What It Means for the Future of Electricity* (Westport, CT: Praeger Publishers, 2005).
42. The Waxman-Markey Bill is the colloquial name for HR 2454: the American Clean Energy and Security Act of 2009. The legislation's colloquial name stems from the names of its Congressional lead authors, Henry Waxman and Edward Markey. For further information on the bill, see www.govtrack.us/congress/bill.xpd?bill=h111-2454. See also: Marianne Lavelle, "The Climate Change Lobby Explosion," The Center for Public Integrity, www.publicintegrity.org/investigations/climate_change/articles/entry/1171/.
43. Lavelle, "The Climate Change Lobby Explosion."
44. George Monbiot, "The need to protect the internet from 'astroturfing' grows ever more urgent," *The Guardian*, February 23, 2011, www.guardian.co.uk/environment/georgemonbiot/2011/feb/23/need-to-protect-internet-from-astroturfing.
45. Antonio Regalado and Dionne Searcey, "Where Did That Video Spoofing Gore's Film Come From?" *Wall Street Journal*. August 3, 2006.
46. Center for Responsive Politics, www.opensecrets.org/lobby/top.php?showYear=a&indexType=i.
47. National Science Foundation/Division of Science Resources Statistics, "Survey of Industrial Research and Development," 2007.
48. Marianne Lavelle to iWatch News, April 21, 2009, www.iwatchnews.org/2009/04/21/2885/%E2%80%98clean-coal%E2%80%99-lobbying-blitz.
49. Eric Pooley, *The Climate War: True Believers, Power Brokers, and the Fight to Save the Earth* (New York: Hyperion, 2010), 172–86.
50. Ki Mae Heussner, "Coal Campaign Pulled after Heavy Criticism," *ABC News*, December 12, 2008.
51. Central Intelligence Agency, "Electricity-Consumption," www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2042rank.html.
52. This calculation is meant to demonstrate the potential size of tax revenues. It does not take into account any decrease in demand that might occur.
53. Internal Revenue Service, "SOI Tax Stats—Individual Statistical Tables by Tax Rate and Income Percentile," www.irs.gov/taxstats/indtaxstats/article/0,,id=133521,00.html.
54. Ibid.
55. Again, these calculations are not based on a full model and so do not take into account changes in demand, but are rather meant to provide some sense of the scale of the numbers.
56. US Energy Information Administration, "Annual Energy Outlook 2011 with Projections to 2035."
57. This chapter recognizes the complexities of environmental taxation on the supply-and-demand elasticity of electricity and related supply chain in the electric-power industry. Manufacturing relies on razor-thin margins for profitability, and the author recognizes that policy precautions for US energy-intensive industries would be required to balance any transition from incumbent power sources to cleaner, more efficient power sources.
58. Matt Siegel, "Australia's Lower House Narrowly Passes Carbon Tax," *New York Times*, October 12, 2011.

59. Australian Bureau of Statistics, "Australia's Production and Trade of Minerals" (2010).
60. Australian Department of Foreign Affairs and Trade, "Australia in brief: Trading with the world," www.dfat.gov.au/aib/trade_investment.html.
61. Simon R. James, *Taxation: Critical Perspectives on the World Economy*, vol. 1 (London, New York: Routledge, 2002).
62. "Timorous tax on gold," *The Age*, May 18, 1982.
63. Bloomberg, "Income Statement for BHP Billiton PLC (BLT)," www.bloomberg.com/quote/BLT:LN/income-statement.
64. "How will Rio Tinto and its fellow miners spend their fortunes?" *The Economist*, February 16, 2011.
65. Richard Wachman, "BHP and Rio Tinto hit by Australian supertax," *The Guardian*, May 4, 2010.
66. European Commission, "Germany—Energy Mix Fact Sheet" (2007).
67. McKinsey and Company, "Energy efficiency: A compelling global resource" (2010).
68. International Energy Agency, "Selected 2008 Indicators for United States," www.iea.org/stats/indicators.asp?COUNTRY_CODE=US. See also: International Energy Agency, "Relation with Member Countries—Germany," www.iea.org/country/m_country.asp?COUNTRY_CODE=DE.
69. "Germany to Phase Out Nuclear Power by 2022," *Spiegel* Online International (2011), www.spiegel.de/international/germany/0,1518,765594,00.html.
70. For clarity, in his interview with German newspaper *Der Spiegel*, Heinrich Hiesinger's reference to "reunification" refers to the political merging of the former West and East Germany.
71. "An Effort Comparable to Reunification" *Spiegel* Online International (2011), www.spiegel.de/international/spiegel/0,1518,777944,00.html.
72. Michael Kohlhaas, "Ecological Tax Reform in Germany: From Theory to Policy," in *Economic Studies Program Series* (American Institute for Contemporary German Studies, 2000).
73. Susanna Kim, "5 Shocking Gas Prices Around the Globe," *ABC News*, April 12, 2011.
74. Romain Davoust, "Gasoline and Diesel Prices and Taxes in Industrialized Countries" (Institut Français des Relations Internationales, 2008).
75. Ibid.
76. Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation, and Nuclear Safety, "Electricity from Renewable Energy Sources: What Does It Cost?" (2009).
77. Markus and Benjamin Görlach Knigge, "Die Ökologische Steuerreform—Auswirkungen auf Umwelt, Beschäftigung und Innovation" (Berlin: Ecologic Institut für Internationale und Europäische Umweltpolitik gGmbH, 2005).
78. Kohlhaas, "Ecological Tax Reform in Germany."
79. Anne and Monika Zulauf Power, "Cutting Carbon Costs: Learning from Germany's Energy Saving Program" (What Works Collaborative, 2011).
80. Ibid.
81. Ibid.
82. Ibid.
83. Data from 2002–4. Source: Federal Ministry of Economics and Technology (BMWi), "Energy Efficiency—Made in Germany: Energy Efficiency in Industry and Building Services Technology."

1. See, for example: Ram Nidumolu, C. K. Prahalad, and M. R. Rangaswami, "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation," *Harvard Business Review* (September 2009).
2. Daniel C. Esty and Andrew S. Winston, *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*, rev. and updated ed. (Hoboken, NJ: Wiley, 2009).
3. This data is based upon the largest companies in the US and UK. See: Ben W. Heineman Jr. and Stephen Davis, "Are Institutional Investors Part of the Problem or Part of the Solution?" (Committee for Economic Development and Millstein Center for Corporate Governance and Performance, 2011).
4. Don Tapscott and David Ticoll, *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business* (New York: Free Press, 2003).
5. Dov Seidman, *How: Why How We Do Anything Means Everything . . . in Business (and in Life)* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2007).
6. R. K. Pachauri, "Obama Administration Should Lead Energy Transition," *Science News*, January 3, 2009, 32.
7. Ann Graham, "Too good to fail," Tata, www.tata.com/company/Articles/inside.aspx?artid=HCy+RNqd0vk.
8. Ishaat Hussain, interview conducted by Pavan Sukhdev and Meenakshi Menon for Corporation 2020, August 2011.
9. Marjorie Kelly and Allen White, "Corporate Design: The Missing Business and Public Policy Issue of Our Time" (Tellus Institute, 2007).
10. Santander Bank, São Paolo, interviewed by Linda Murasawa, November 21, 2011.
11. Opportunitynow, "Santander," www.bitcdiversity.org.uk/about_us/members/on_champions/santander.html.
12. "Ford Predicts Fuel from Vegetation," *New York Times*, September 20, 1925.
13. See: Tom McCarthy, *Auto Mania: Cars, Consumers, and the Environment* (New Haven: Yale University Press, 2007).
14. Ibid.
15. William T. Allen, "Our Schizophrenic Conception of the Business Corporation," *Cardozo Law Review* 14:261 (1992–93), 267–68.
16. *Dodge v. Ford*, 1919—see: Chapter 1, "The Legal History of the Corporation."
17. See: Chapter 1, "The Legal History of the Corporation."
18. Tomorrow's Company, "About Us," www.tomorrowscompany.com/aboutus.aspx.
19. One of the quotes attributed to Ford that expresses this sentiment is: "A business that makes nothing but money is a poor business." See: Wikiquote, en.wikiquote.org/wiki/Henry_Ford.
20. M. E. Porter and M. R. Kramer, "Creating Shared Value," *Harvard Business Review* 89, nos. 1–2 (2011).
21. Ibid.
22. Ibid.
23. See author's website, www.pavansukhdev.com, for an exposition of "3-D Capitalism."
24. The main thesis of Stephen A. Marglin's book *The Dismal Science: How Thinking Like an Economist Undermines Community* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2008).
25. Groups of investors (the *publicani*) would bid on state contracts for activities deemed vital for the advancement of the republic. Limitations on liability, tied to risk tolerance as the primary investor would pledge land and estates as security for contract performance by a multi-owner firm, demonstrated one of history's first advanced systems of

limiting the liability of commercial entities, and represents an early appearance of the corporation.

26. Ann Graham, "Too good to fail," www.tata.com/company/Articles/inside.aspx?artid=HCy+RNqd0vk.
27. Ishaat Hussain, interviewed by Pavan Sukhdev and Meenakshi Menon for Corporation 2020, August 2011.
28. Peter F. Drucker, Introduction to *The Organization of the Future*, ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997).
29. Michael Hammer, "The Soul of the New Organization," in *The Organization of the Future*. Adapted from: Michael Hammer, *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives* (New York: HarperBusiness, 1996).
30. United Nations Environment Programme, "Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication" (2011).
31. See: Chapter 7, "Limiting Financial Leverage."
32. See: Chapter 6, "Accountable Advertising."
33. Kelly, "Corporate Design."
34. "Towards a Green Economy," United Nations Environment Programme, 2011.
35. "B Corps" (benefit corporations) or "Flexible Purpose Corporations" are companies whose Memorandum and Articles of Association expressly permit social purpose, in addition to profitability, as the purpose of the corporation. Several states in the US, including California, have already enacted legislation that enables such "B Corps."
36. Case studies on the *New York Times*, the John Lewis Partnership, and Grupo Nueva are drawn from Kelly, "Corporate Design."
37. Joel A. Barker, "The Mondragon Model—A New Pathway for the Twenty-First Century," in *The Organization of the Future*.
38. Ibid.
39. Rina Kuusipalo, "Mondragón Co-operative Corporation," Participedia, participedia.net/cases/mondrag-n-co-operative-corporation.
40. Ibid.
41. William Foote Whyte and Kathleen King Whyte, *Making Mondragón: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*, Cornell International Industrial and Labor Relations Report (Ithaca, NY: ILR Press, 1988).

Capitolo 10

1. "Global Green New Deal—A Policy Brief," UNEP, 2009.
2. Oxfam International, "G20 must put fight against poverty at the center of global economic reforms," www.oxfam.org/en/pressroom/pressrelease/2008-11-13/g20-global-economic-reforms.
3. Businessgreen.com, "IEA warns oil will hit $200 a barrel by 2030," November 7, 2008, www.businessgreen.com/business-green/news/2230069/soaring-oil-price-encourage.
4. For a more detailed discussion, see: ILO, "The financial and economic crisis: A Decent Work response," ILO Governing Body 304th Session, Geneva, March 2009.
5. UNEP, "Global Green New Deal—A Policy Brief," 2009.
6. See Figures 2.1 and 2.2 in Chapter 2, "The Great Alignment: 1945–2000."
7. See: P. Sukhdev and C. Feger, "Green Accounting for Everyone," in *The Economics of Nature* (Delhi: Business Standard Books, 2012). See also: Clifford Cobb, Ted Halstead, and Jonathan Rowe, "If the GDP Is Up, Why Is America Down?" *The Atlantic* Online (1995), www.theatlantic.com/past/politics/ecbig/gdp.htm.

8. Ibid. In a 1995 *Atlantic* article, Clifford Cobb, Ted Halstead, and Jonathan Rowe wrote that "In the United States the Manhattan Project got much more glory. But as a technical achievement the development of the GNP accounts was no less important. The accounts enabled the nation to locate unused capacity, and to exceed by far the production levels that conventional opinion thought possible. To their great surprise, American investigators learned after the war that Hitler had set much lower production targets, partly for lack of sophisticated national accounts."
9. Stephan Faris, "A Better Measure than GDP," *Time*, November 2, 2009.
10. Cobb et al., "If the GDP Is Up, Why Is America Down?"
11. Robert F. Kennedy, "Remarks of Robert F. Kennedy at the University of Kansas, March 18, 1968," www.jfklibrary.org/Research/Ready-Reference/RFK-Speeches/Remarks-of-Robert-F-Kennedy-at-the-University-of-Kansas-March-18-1968.aspx.
12. Sukhdev and Feger, "Green Accounting for Everyone."
13. R. Costanza et al., "The value of the world's ecosystem services and natural capital," *Nature* 387, no. 6630 (1997).
14. World Bank, World Development Indicators.
15. Green Indian States Trust, a public charity in India since 2004.
16. Pushpam Kumar, Sanjeev Sanyal, Rajiv Sinha, and Pavan Sukhdev, "Accounting for freshwater quality in India," Green Accounting for Indian States Project (2007).
17. Cobb et al., "If the GDP Is Up, Why Is America Down?"
18. Nicholas Z. Muller, Robert Mendelsohn, and William Nordhaus, "Environmental Accounting for Pollution in the United States Economy," *American Economic Review* 101, no. 5 (2011).
19. Organization for Economic Co-operation and Development, "Taxation, Innovation and the Environment" (2010).
20. . . . Though not the most severe. That honor goes to Bangkok, where the average car spends the equivalent of 45 days a year stuck in traffic. See: Hannah Beach, "The Capital of Gridlock," *Time*, February 8, 2008.
21. Mark Goh, "Congestion management and electronic road pricing in Singapore," *Journal of Transport Geography* 10, no. 1 (2002).
22. Yii Der Lew and Wai Yan Leong, "Managing Congestion in Singapore—A Behavioural Economics Perspective," *Journeys* (2009).
23. The 1999 ETR Bill only included a hike in energy taxes. The social-policy part of the concept—reducing payroll taxes—was addressed separately, via a 1998 bill, but both laws went into effect at the same time.
24. Michael Kohlhaas, "Ecological Tax Reform in Germany: From Theory to Policy," in Economic Studies Program Series (American Institute for Contemporary German Studies, 2000).
25. United Nations Environment Programme, "Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication" (2011).
26. The concept of "spillovers" was introduced and described in Chapter 4 as a form of "positive externality" of the corporation.
27. American Energy Innovation Council, "A Business Plan for America's Energy Future."
28. The exact figures for procurement are as follows: weighted average of OECD countries is 19.96 percent of GDP (9.17 percent excluding compensation), and of non-OECD countries 14.48 percent (6.89 percent excluding compensation). Data is from 1997–98. See: Denis Audet, "Government Procurement: A Synthesis Report" *OECD Journal on Budgeting* (OECD, 2002).

29. International Institute for Sustainable Development, "Building accountability and transparency in public procurement" (2008).
30. United Nations Environment Programme and Partners, "Catalysing low-carbon growth in developing economies: Public Finance Mechanisms to scale up private sector investment in climate solutions" (2009).
31. Laura Diaz Anadon, Matthew Bunn, Gabriel Chan, Melissa Chan, Charles Jones, Ruud Kempener, Audrey Lee, Nathaniel Logar, and Venkatesh Narayanamurti, *Transforming U.S. Energy Innovation* (Cambridge, MA: The Harvard Kennedy School Belfer Center for Science and International Affairs, 2011).
32. International Energy Agency, "World Energy Outlook" (2008).
33. The World Bank, *World Development Report 2008: Agriculture for Development* (2008).
34. Organization for Economic Co-operation and Development, "Taxation, Innovation and the Environment."
35. ForestEthics, "Victoria's Dirty Secret Exposed—ForestEthics Launches New Environmental Campaign Targeting Victoria's Secret," forestethics.org/victoria146s-dirty-secret-exposed---forestethics-launches-new-environmental-campaign-targeting-victoria146s-secret-1. See also: Native Forest Network, "What's Victoria's Dirty Secret?" www.nativeforest.org/events/victorias_secret.htm.
36. "Strange bedfellows," *The Economist*, May 22, 2008. See also: Seasons Fund For Social Transformation, "Getting Results: ForestEthics," seasonsfund.org/case-studies/forest-ethics/.
37. "The Canadian Boreal Forest Agreement," canadianborealforestagreement.com/index.php/en/. See also: Canopy, "The Canadian Boreal Forest Agreement," canopyplanet.org/index.php?page=the-canadian-boreal-forest-agreement. And: ForestEthics, "ForestEthics and the Canadian Boreal Forest Agreement: A Historic Opportunity," forestethics.org/boreal-forest-agreement-media-kit.
38. United Nations Environment Programme, "Towards a Green Economy."
39. Andrew Simms to NEF, February 8, 2010, www.neweconomics.org/blog/2010/02/08/growth-is-good-isnt-it1.
40. Different scenarios produce different figures. The cited UNEP report numbers are relatively conservative. For instance, the IEA predicts an increase in energy consumption of 1.5–3 times by 2050. See: United Nations Environment Programme, "Towards a Green Economy."
41. Ibid.
42. Anadon, "Transforming U.S. Energy Innovation."
43. Reyer Gerlagh, and Lise Wietze, "Carbon taxes: A drop in the ocean, or a drop that erodes the stone? The effect of carbon taxes on technological change," *Ecological Economics* 54, nos. 2–3 (2005).
44. International Energy Agency, "World Energy Outlook 2008."