



Economia Aziendale Online

**Business and Management Sciences
International Quarterly Review**

SPECIAL ISSUE

In memoria del Prof. Gianluca Colombo

**"Proprietà, governance e management oggi: le sfide della complessità e
dell'innovazione strategica per imprese e studiosi/e"**

Le aziende come soggetti politici. Dalla responsabilità sociale alla responsabilità politica

Edoardo Mollona

Pavia, December 31, 2025
Volume 16 – N. 4/2025 – SPECIAL ISSUE

DOI: 10.13132/2038-5498/16.4.1339-1360

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Le aziende come soggetti politici. Dalla responsabilità sociale alla responsabilità politica

Edoardo Mollona

Full Professor
of Corporate Social
Responsibility and Business
Ethics.
Department of Computer
Science and Engineering.
Università degli Studi di
Bologna. Italy.

Corresponding Author:

Edoardo Mollona

edoardo.mollona@unibo.it

Cite as:

Mollona, E. (2025). Le aziende
come soggetti politici. Dalla
responsabilità sociale alla
responsabilità politica.
Economia Aziendale Online,
16(4), 1339-1360.

Section: *Refereed Paper*

SPECIAL ISSUE 2025

Received: November 2025

Published: 31/12/2025

SOMMARIO-ABSTRACT

Una dimensione fondamentale della strategia aziendale è la strategia sociale, ovvero il modello che organizza l'interazione tra l'impresa e i suoi stakeholder alla luce dell'orientamento strategico di fondo dell'azienda e, quindi, dei valori che permeano l'azienda nel suo complesso. È questa un'area sempre più centrale alla luce della pervasività che il concetto di responsabilità sociale sta acquisendo. Il tema centrale di questo articolo è che tale responsabilità sociale implichi la maturazione e l'esplicitazione di un atteggiamento politico da parte dell'azienda che si sostanzia nella decisione di come integrare le finalità di profitto nell'ambito di una prospettiva ampia di redistribuzione di risorse tra stakeholder definendo quale sia il perimetro di portatori di interessi considerato rilevante. In quest'ottica la strategia sociale è strategia politica ma il riconoscimento del fatto che l'impresa sia titolare di un'azione politica come cambia il concetto di responsabilità dell'impresa? Il finalismo d'impresa, il rapporto tra azienda e i suoi stakeholder, e, in generale, il tema del rapporto tra economia e politica, sono aree di ricerca sulle quali il confronto con Gianluca Colombo è stato intenso, arricchito sia da momenti dialettici sia da visioni convergenti. Più in generale, il solco aperto da queste considerazioni costituisce un terreno di analisi fertile per gli studiosi di Economia Aziendale che hanno troppo spesso creduto che tali domande sconfinassero in ambiti disciplinari estranei allo studio delle imprese per finire, ad esempio, nel campo delle scienze politiche. Come dimostra però la nascita di un filone di letteratura, cui si fa riferimento come *corporate political activity* o *non market strategies*, il tema della strategia politica delle imprese entra a pieno titolo nel cuore degli interessi dell'Economia aziendale e, semmai, offre la possibilità di creare un'area interdisciplinare di ricerca in cui studiosi d'impresa si confrontano con scienziati della politica

A fundamental dimension of corporate strategy is social strategy, i.e. the model that organizes the interaction between the company and its stakeholders in the light of the key strategic orientation of the company and, therefore, of the values that permeate the company as a whole. This is an increasingly central area considering the pervasiveness that the concept of social responsibility is acquiring. The central theme of this article is that this social responsibility implies the maturation and explication of a political attitude on the part of the company that is substantiated in the decision of how to integrate the profit purposes within a broad perspective of redistribution of resources among stakeholders, defining which is the perimeter of stakeholders considered relevant. From this point of view, social strategy is political strategy, but how does the recognition of the fact that the company is the owner of a political action change the concept of corporate responsibility? Business finality, the relationship between

the company and its stakeholders, and, in general, the theme of the relationship between economics and politics, are areas of research on which the discussion with Gianluca Colombo was intense, enriched both by dialectical moments and by converging visions. More generally, the furrow opened by these considerations constitutes a fertile ground of analysis for scholars of Business Economics who have too often believed that these questions encroached on disciplinary areas unrelated to the study of the strategic activity of companies to end, for example, in the field of political science. However, as demonstrated by the birth of a strand of literature, referred to as corporate *political activity* or *non-market strategies*, the theme of corporate political strategy is fully at the heart of the interests of business economics studies and, if anything, offers the possibility of creating an interdisciplinary area of research in which scholars of companies and businesses confront themselves with political scientists.

Keywords: Strategia politica, Responsabilità politica, Corporate Citizenship, Non-market strategies, Strategia sociale.

1 – Premessa

Una dimensione fondamentale della strategia aziendale è la strategia sociale, ovvero il modello che organizza l'interazione tra l'impresa e i suoi stakeholder alla luce dell'orientamento strategico di fondo dell'azienda e, quindi, dei valori che permeano l'azienda nel suo complesso. È questa un'area sempre più centrale alla luce della pervasività che il concetto di responsabilità sociale sta acquisendo nell'ambito sia degli studi aziendalistici sia della pratica gestionale.

Il tema centrale di questo articolo è che tale responsabilità sociale implichi la maturazione e l'esplicitazione di un atteggiamento politico da parte dell'azienda che si sostanzia nella decisione di come integrare le finalità di profitto nell'ambito di una prospettiva ampia di redistribuzione di risorse tra stakeholder definendo quale sia il perimetro di portatori di interessi considerato rilevante. In questa prospettiva, il mio lavoro si accosta agli studi in cui il concetto di *responsabilità sociale* diventa *responsabilità politica* e implica la valutazione di obbligazioni spesso concorrenti che fanno capo a una popolazione specifica di portatori di interessi (Wood & Logsdon, 2008).

In quest'ottica, propongo che la strategia sociale sia *politica* e possa, quindi, definirsi *strategia politica*; ma il riconoscere che l'impresa è titolare di un'azione politica in che modo impatta sul contenuto delle responsabilità in capo all'impresa? Il finalismo d'impresa, il rapporto tra azienda e i suoi stakeholder, e, in generale, il tema del rapporto tra economia e politica, sono aree di ricerca sulle quali il confronto con Gianluca Colombo è stato intenso, arricchito sia da momenti dialettici sia da visioni convergenti. Per certo, il punto di vista di Gianluca, colto, spiazzante, acuto, molto spesso critico, è stato per me fondamentale.

Costruisco il mio discorso partendo dalla considerazione che le aziende hanno sempre svolto attività di natura politica. Il modo più evidente con cui le aziende svolgono attività politica sono le attività di lobbying oppure il finanziamento dei partiti politici o dei candidati (ove questa attività sia permessa). Vorrei però proporre che focalizzandosi sulle attività di lobbying si corre il rischio di farsi sfuggire la vocazione politica più profonda delle aziende che si materializza e si compenetra nel modo in cui le transazioni di queste ultime prendono forma.

Il modo in cui la ricchezza è prodotta e distribuita tra i vari stakeholder o, meglio, il modo in cui le rendite sono divise tra i vari fattori di produzione implica una scelta politica così come il modo in cui le operazioni di produzione di ricchezza arricchiscono o erodono la ricchezza di una certa comunità tramite la produzione di esternalità positive o negative.

Alla base di queste attività, sostengo, sono scelte di natura politica.

In aggiunta, molti sostengono (Camerra-Rowe & Egan, 2010; Matten & Crane, 2005; Scherer & Palazzo, 2007, 2008, 2011; Neron, 2010; Shaffer, 2010; Kourula et al., 2019) che l'attività politica delle imprese si materializzi, oltre che nell'erogazione privatizzata di beni e servizi pubblici, anche nella produzione di sistemi di autoregolamentazione che possono sostituire o entrare in competizione con ordinamenti pubblici.

L'attività politica delle aziende e, quindi, articolata e multiforme. Esiste un ruolo politico che le aziende esercitano sia redistribuendo ricchezza e producendo esternalità nel perimetro di regole e leggi imposte da governi sia influenzando il quadro normativo tramite attività di lobbying sia, infine, entrando in competizione con i governi nella produzione di regolamenti.

Dipinto questo scenario, credo manchi un criterio rigoroso per capire cosa significhi *politico* e che permetta di comprendere cosa abbiano in comune le diverse forme di attività politica che abbiamo menzionato.

Avendo una chiara descrizione del concetto di *politico*, sarebbe forse più facile verificare l'affermazione da parte di molti studiosi di economia e organizzazione aziendale che lamentano che tale attività politica sia cresciuta.

La causa di questa crescita, molti autorevoli studi suggeriscono, sarebbe segnatamente negli ampi spazi che si sono aperti a seguito dei processi di globalizzazione. Questi ultimi avrebbero creato reti di attività e scambi economici globali che estendendosi oltre i confini nazionali sfuggirebbero al controllo esercitato dalla regolamentazione dei governi che ha solitamente una portata nazionale o sovranazionale.

Ciò, da una parte, avrebbe creato ampi spazi di autoregolamentazione per le aziende multinazionali, dall'altra, avrebbe ampliato le possibilità di dirigere i propri investimenti in aree geo-politiche in cui costruire relazioni economiche con controparti con minore potere contrattuale.

Da questo stato di fatto, è nato un filone di pensiero che si è interrogato sulla *responsabilità politica delle imprese*. Nell'ambito di questa area di analisi si è andata consolidando l'idea che tale prosperare del ruolo politico delle imprese sia un processo inarrestabile e anzi si configuri come un quanto mai necessario ruolo di supplenza rispetto alla difficoltà di regolamentazione da parte di autorità politiche legittimamente elette.

Da questo punto di vista, le aziende per essere buoni cittadini non dovrebbero rinunciare al loro ruolo politico. È questa, per esempio, l'interpretazione, sulla quale io concordo, che Neron (2010: 347) dà della concettualizzazione di *corporate citizenship* come proposta da Crane e Matten (2005) e Crane, Matten e Moon (2008).

Date queste premesse, questo scritto si pone i seguenti obiettivi:

a – Suggestire che la crescita della centralità politica delle imprese non è un processo ineluttabile ma è una scelta politica.

b – Suggestire che la legittimità politica non può che derivare da un processo di rappresentanza politica inscritto nelle strutture di governance delle aziende e, almeno in linea teorica, a queste richiesto coercitivamente.

c – Proporre che l'attività dell'azienda è intrinsecamente politica ed è importante che il fattore politico sia riconosciuto nell'ambito degli studi di economia aziendale e specificatamente nell'analisi del finalismo d'impresa e nella progettazione dei meccanismi di corporate governance.

2 – Cosa significa politico? Ovvero la vocazione politica delle aziende

Quando si parla di ruolo politico delle imprese, di solito, si intende quello che gli studi anglosassoni definiscono come *corporate political action* o *non-market strategies*, vale a dire le attività tese ad influenzare le decisioni politiche; le attività di lobbying, ad esempio, sono la tecnica di influenza politica più nota.

Da sempre, le leggi che hanno contribuito a dare forma all'economia di mercato sono state il frutto di compromessi tra interessi diversi e le aziende hanno esercitato un peso notevole. Negli Stati Uniti, gli studi di Ramirez e Eigen-Zucci (2001), e Ramirez e de Long (2001) descrivono in modo convincente il ruolo dei gruppi di interessi economici nell'influenzare i voti dei membri del parlamento durante il percorso di approvazione del Clayton Act, che nel 1914 impediva politiche collusive, o del Glass-Steagall Act, la legge bancaria del 1933 che separava l'attività bancaria tradizionale da quella di investimento. In particolare, Ramirez e de Long (2001) descrivono come il percorso di quest'ultima sia stato pesantemente plasmato dalla contrapposizione di interessi tra le imprese finanziarie e quelle manifatturiere.

In questo scritto, tuttavia, si suggerisce che l'attività politica volta ad influire direttamente sul processo legislativo è solo una delle dimensioni dell'attività politica, forse la più ovvia.

Quello che si intende invece mettere in luce è che *l'attività economica delle aziende ha un potenziale contenuto politico, una vocazione politica originaria dormiente, pronta a manifestarsi*. La posizione che sosteniamo in questo scritto, quindi, è che la *distinzione tra attività politiche e attività economiche sia ambigua e instabile*. Sulla fallacia della divisione tra politico ed economico vedi anche Scherer, Palazzo and Baumann (2006) e Van Oosterhout (2008).

Per fare ciò, a mio parere, è necessario chiarire con precisione cosa significhi che l'azienda è un soggetto politico o che svolga attività politica. Per iniziare, un contributo fondamentale è quello di Neron (2010) che descrive quattro filoni interpretativi.

La prima accezione di attività politica fa riferimento all'impatto redistributivo che hanno le grandi aziende la cui attività ha un'influenza materiale su disparati gruppi di stakeholder e non solo sugli azionisti. Da questa prospettiva, che è culturalmente contigua alla stakeholder theory e alla prospettiva della responsabilità sociale d'impresa, nel momento in cui influiscono in vari modi su porzioni più o meno ampie di tessuto sociale, le aziende diventano istituzioni sociali in quanto perseguono obiettivi che hanno conseguenze su scala sociale.

Un secondo punto di vista vede le aziende come comunità politiche ovvero comunità di 'cittadini organizzativi' che interagiscono, cooperano, si coordinano e sedano i propri conflitti facendo ricorso a meccanismi di regolazione dell'azione collettiva. È questa l'idea, ben nota fin dal lavoro di March (1962), che le aziende siano coalizioni politiche.

La terza angolatura mette in luce le modalità con cui le aziende, con le loro pratiche e decisioni, acquisiscano in pratica uno stato di cittadinanza cui è connesso l'esercizio di attività politica. Per esempio, in sistemi in cui i governi giocano un ruolo limitato nel fornire servizi sociali, le aziende possono supplire a questa funzione diventando attori centrali nell'erogazione di tali servizi ai cittadini. Oppure, nelle catene di subfornitura, dove le aziende capofila spesso svolgono un'attività politica di leadership morale imponendo standard etici alle aziende della filiera. Ovviamente, da un ruolo politico così descritto discende anche una responsabilità politica e, in questa direzione, legata al concetto di *corporate citizenship*, ci si interroga su come tale responsabilità debba essere interpretata.

La quarta prospettiva vede l'azienda come attore politico in quanto attore che fa politica esplicitamente mettendo in pratica attività di lobbying, tramite la presenza nel discorso

pubblico, la cosiddetta *advocacy*, o finanziando partiti politici e candidati, ove ciò sia consentito dalla legge. Questa ultima posizione fa riferimento al vasto campo di studi che abbiamo definito *corporate political action* o *non-market strategies*.

A parere di chi scrive questa generalizzazione proposta da Neron, per quanto molto utile come punto di partenza, soffre di un limite importante che consiste nell'evadere la domanda di fondo: cosa assegna il carattere politico all'attività delle aziende? Credo sia necessario quindi essere più precisi sul significato sostanziale del termine *politico*.

Procediamo quindi cercando un aiuto dalla scienza politica, vale a dire la disciplina che studia la politica. Un'interpretazione consolidata (Cotta, Della Porta & Morlino, 2008) è che il termine *politico* abbia tre significati che hanno generato tre ampie aree di ricerca.

Il primo significato si riferisce alla sfera del potere (*politics*), vale a dire la capacità di influire sulle decisioni di altri individui (Cotta *et al.*, 2008, p. 25). In questo senso, *politics* è la gestione del potere con il fine di influenzare le decisioni individuali (Lasswell & Kaplan, 1950); analizzare le attività aziendali nel loro aspetto politico significa, quindi, interrogarsi sulla capacità da parte delle aziende di influire sul comportamento di altri attori sociali.

Il secondo significato del termine *politico* è un'aggettivazione che caratterizza processi decisionali e realizzativi che sono definiti *politiche pubbliche* (o *policies*). Mobilitando questa significazione, assegnare alle aziende un ruolo politico significa proporre che le attività di queste ultime siano dal punto di vista del contenuto assimilabili a politiche pubbliche.

Infine, si definisce *politica* una comunità con confini e identità specifiche, queste ultime definite secondo criteri che variano e dipendono dalle diverse ipotesi e conclusioni articolate dagli studiosi della disciplina.

È evidente che la letteratura che analizza il ruolo politico delle imprese confonde e sovrappone le varie accezioni dell'aggettivo *politico*.

La mia proposta è di iniziare, in questo scritto, a lavorare utilizzando i primi due significati di *politico*. Le aziende sono entità che hanno un ruolo politico perché (i) possono esercitare potere, vale a dire possono influenzare comportamento e decisioni di individui e altre aziende, e (ii) svolgono transazioni che possono avere un contenuto più o meno spiccato di *policy*.

Su questo secondo aspetto, utilizzando la definizione di Lowi (1972), individuiamo quattro politiche, o *policies*: politiche distributive (introduzioni di sussidi e tariffe, politiche di stimolo per settori specifici), politiche redistributive, come il caso in cui si decide di finanziare un sistema di welfare tramite un regime fiscale progressivo, politiche costitutive, che conducono alla costituzione di nuovi istituti e unità amministrative, e politiche regolative, per esempio gli interventi finalizzati a preservare la concorrenza.

A ben vedere, e questo un elemento importante, i due aspetti del politico, quello di potere e di politica, sono strettamente correlati dal momento che, come suggerisce ancora Lowi, un elemento caratterizzante l'intervento politico dei governi è proprio il potere coercitivo di questi ultimi. Sebbene le due dimensioni siano spesso empiricamente intrecciate, è bene distinguerle concettualmente.

Quindi, in questo scritto, proponiamo che *l'azienda svolge un ruolo politico nella misura in cui è in grado di imporre specifiche pratiche che hanno un contenuto distributivo, redistributivo, costituente o regolativo*.

Più precisamente, il carattere politico dell'attività aziendale si costruisce su due dimensioni: (i) la misura del potere contrattuale di un'azienda relativamente ad una certa transazione con uno specifico portatore di interessi, e (ii) la ricchezza del contenuto politico, o di *policy*, della transazione.

In questa prospettiva, relativamente alla prima dimensione, il potere economico, o contrattuale, si trasforma nel potere di imporre i termini di una transazione e, in tal modo, contribuisce ad assegnare agli scambi economici un carattere politico. Prendiamo il caso in cui un fornitore, non avendo sbocchi di mercato alternativi, non sia in grado di rifiutare i termini e le condizioni di una transazione proposte da un'azienda cliente. Nel caso in esame, il potere economico, vale a dire l'asimmetria nella disponibilità di alternative commerciali efficienti, assegna un carattere politico alla transazione poiché un'azienda è in grado di imporre una specifica distribuzione delle rendite ad un'altra azienda che non ha la possibilità di scegliere una transazione alternativa. Questa capacità di imporre una certa redistribuzione delle rendite assegna alla transazione un carattere politico.

È importante notare che il fatto che un'azienda imponga ad un dipendente o ad un'altra azienda specifiche condizioni transattive ha carattere politico al di là del contenuto, più o meno predatorio, di tali condizioni. Per esempio, in sistemi in cui lo stato non metta a disposizione dei cittadini definite prestazioni assistenziali, un'azienda può decidere di utilizzare le risorse aziendali per erogare tali prestazioni ai propri dipendenti. In questo caso, le condizioni poste ai dipendenti incorporano una politica redistributiva che comporta l'utilizzo di risorse aziendali, che potevano essere dirette a favore di altri stakeholder, a favore di una parte dei propri dipendenti. In questo caso, il punto politico diventa la capacità di imporre tale decisione ad altre categorie di stakeholder, per esempio alcuni gruppi di azionisti, che potrebbero non condividere tale scelta di allocazione delle risorse.

L'azienda nasce quindi con una vocazione originaria che è politica poiché, oltre a creare valore, deve governare le politiche di redistribuzione di tale valore. In questo senso, Zattoni ricorda che *"...si deve riconoscere la natura ambivalente delle imprese, che da un lato producono ricchezza e dall'altro la distribuiscono ai vari soggetti che vi apportano un contributo"* (Zattoni, 2015: 54).

Relativamente alla seconda dimensione politica, le transazioni possono avere contenuti politici di varia natura, possono cioè incorporare politiche, o *policies*, differenti che ampliano o riducono il repertorio di diritti cui gli stakeholder hanno accesso.

Per esempio, Crane, Matten, Glozer e Spence (2016) descrivendo le pratiche di *ethical sourcing*, vale a dire l'inserimento esplicito di criteri etici nelle pratiche di governo delle catene di subfornitura, spiegano come all'inizio degli anni 2000' le tre grandi aziende automobilistiche statunitensi - Ford, GM e Chrysler - imponevano ai propri fornitori la certificazione ISO 14001, che riguarda l'impatto ambientale dell'azienda. Queste aziende automobilistiche, quindi, avevano il potere di imporre ai propri fornitori un sistema di regole. In altre parole, l'oggetto di questa relazione tra azienda e fornitore non aveva più come unico contenuto l'aspetto redistributivo ma si è arricchito di aspetti regolativi. Nell'organizzare la propria catena di subfornitura, l'azienda dotata di potere politico sostituisce il governo come ente regolatore e si incarica dell'imposizione di una politica di regolamentazione ambientale. Da questa prospettiva, i sistemi di *ethical sourcing*, come li descrivono Crane *et al.* (2016), sono dei sistemi politici in cui l'azienda che ha potere contrattuale impone politiche di regolamentazione incorporate in codici di condotta e implementa politiche costitutive con la creazione di entità organizzative incaricate della verifica dei comportamenti.

Pensiamo anche ad iniziative multi-stakeholder, come la Global Reporting Initiative, un'associazione volta alla condivisione di criteri per la rendicontazione sociale, o allo United

Nations Global Compact, un accordo tra le Nazioni Unite e aziende private al fine di promuovere l'adozione di comportamenti cosiddetti sostenibili e socialmente responsabili.

Questi esempi descrivono attività che hanno un contenuto politico, di *policies*, molto ricco. Hanno un contenuto regolativo, perché sono finalizzate a imporre regole di comportamento, e hanno anche un contenuto costitutivo, perché contribuiscono a costruire istituzioni specifiche per l'applicazione delle politiche.

È importante notare che nei casi descritti si compie un passo fondamentale; l'azienda che ha potere politico non solo definisce i rapporti di scambio e la connessa distribuzione delle rendite nelle transazioni ma si intesta l'applicazione di politiche tramite le quali sia garantisce i diritti dei propri interlocutori sia impone ad essi comportamenti specifici. L'attività politica, quindi, diventa ipertrofica; si estende e si articola, come nel caso della catena di subfornitura, fino a regolare non solo il rapporto tra azienda e stakeholder ma anche i rapporti tra stakeholder.

3 – Il crescente del ruolo politico delle aziende

Ripartiamo ora dall'ipotesi, solitamente esplicitata in modo piuttosto generico, che segnala un ipotetico crescente ruolo politico delle grandi aziende. A questo punto, possiamo riformulare l'ipotesi in modo più preciso: sebbene tutte le aziende abbiamo una costitutiva dimensione politica, per alcune aziende è *aumentato il potere di imporre condizioni di scambio ed è aumentato il repertorio di politiche che l'azienda è in grado di imporre ai propri stakeholder*.

Mi concentrerei su tre importanti processi che hanno caratterizzato gli ultimi trenta anni e che hanno contribuito ad aumentare il peso politico alle aziende:

- (i) il consolidamento di alcuni settori strategici,
- (ii) l'affermarsi perlopiù incontrastata di una cultura della privatizzazione, e del privato,
- (iii) la dinamica dei rapporti tra aziende e governi che si è andata trasformando come conseguenza del dispiegarsi di processi di globalizzazione.

Questi tre processi hanno contribuito sia ad aumentare il potere contrattuale, e quindi politico, di grandi aziende multinazionali sia ad assegnare a tali aziende un ruolo sempre più esteso nel controllare l'erogazione di politiche pubbliche. In particolare, questa graduale, ma inarrestabile, cannibalizzazione di un ruolo tipicamente governativo è avvenuta con modalità collegate ma distinte: (i) *privatizzazione*, (ii) *influenza* esterna sull'attività dei governi e (iii) *sostituzione* vera e propria.

Sul tema del potere contrattuale, vari studi sui mercati statunitensi ed europei sostengono che il livello di concentrazione sia aumentato negli ultimi decenni (Bajgar, M., Berlingieri, G., Calligaris, S., Criscuolo, C. & Timmis, J., 2019; Cavalleri, M. C., Eliet, A., McAdam, Petroulakis, Soares & Vansteenkiste, 2019; De Loecker & Eeckhout, 2018; De Loecker, Eeckhout, & Unger, 2020; Díez, Duval, Chen, Jones & Villegas-Sánchez, 2019; Grullon, Larkin & Michaely, 2020; Weche & Wambach, 2018) e uno studio della Commissione Europea (European Union, 2021) del 2021 conferma che il tasso di concentrazione medio dei settori in Europa sia cresciuto e che sia aumentata la porzione di settori che si configurano come settori ad alta concentrazione.

Sicuramente, la globalizzazione ha stimolato il consolidamento di alcuni settori attorno a grandi aziende capaci di sfruttare economie di scala globali. Anche la necessità di grandi investimenti in tecnologia ha favorito in alcuni settori, per esempio quello bancario, la concentrazione allo scopo di sfruttare economie di scala. Il potere economico di cui godono le grandi piattaforme tecnologiche è un esempio macroscopico di tale legame tra investimenti in

tecnologia e concentrazione. Non è questa la sede per affrontare con la necessaria completezza il discorso sull'enorme potere politico acquisito dalle piattaforme. In tale disamina andrebbe sicuramente approfondito il ruolo che le esternalità di rete possono giocare nel generare potere monopolistico. Per una trattazione più accurata dell'argomento, e della letteratura rilevante, vedi Mollona (2024).

Per quanto riguarda l'ampliamento del repertorio di *policies* controllate da aziende private, da politiche di distribuzione e redistribuzione a politiche regolative e costitutive, spesso in sostituzione dei governi, tale processo di cannibalizzazione, come anticipato, è multiforme e prende strade diverse.

3.1 – Privatizzazione

Nella versione più semplice, quello della classica privatizzazione, il processo di cannibalizzazione si presenta come delega da parte dei governi, come nel caso in cui un operatore privato gestisca l'erogazione di un servizio privatizzato. In questa direzione, la privatizzazione di attività precedentemente svolte dallo stato avviene in un quadro culturale che, a cominciare dagli anni '80, ha stigmatizzato l'invasività dell'intervento dello stato nell'attività economica, ha ridimensionato la credibilità di modelli Keynesiani di politica economica e ha enfatizzato il ruolo benefico dei mercati e degli incentivi che animano gli operatori privati nell'organizzazione dell'attività economica.

Su questa via, oltre al poderoso processo di privatizzazione iniziato alla fine degli anni '80, che Bortolotti e Pinotti hanno definito *privatization wave* (2008, p. 331), si inserisce pure la crescente attività di costituzione di *Public-Private Partnership* (PPP) sia per l'erogazione di servizi (Wilks, 2013) sia per la realizzazione di progetti infrastrutturali importanti (Greve, 2010).

Il punto rilevante non è che l'attività economica sia svolta da un privato. Piuttosto, il tema è la misura in cui il privato venga lasciato libero di definire i contenuti e le modalità di erogazione della prestazione ed è evidente come ciò dipenda dai modelli interpretativi che innervano il contesto culturale in cui prendono corpo i processi di privatizzazione.

3.2 – Influenza

Un'altra direzione che prende il processo di cannibalizzazione avviene quando le aziende sono in grado di influenzare l'attività di legiferazione dei governi.

Da una parte c'è la tipica attività di lobbying il cui impatto cresce in modo costante assieme all'investimento effettuato dalle aziende al fine di aumentare la propria capacità di influenza politica che aumenta sia in USA (Ramanna & Sucher, 2013) sia in Europa (Wilks, 2014). Negli USA aumentano anche i finanziamenti all'attività politica da parte delle aziende private. D'altra parte, è necessario considerare l'aumento esponenziale delle spese per le campagne elettorali negli Stati Uniti. Nel 2000 i candidati alle elezioni presidenziali statunitensi hanno speso per la loro campagna elettorale circa 3.1 miliardi di dollari, questa cifra è salita a 4.2, 5.3 e 6.3, rispettivamente, nel 2004, 2008 e 2012 (Ramanna & Sucher, 2013). Ovviamente, la necessità di reperire un ammontare così importante di fondi da parte dei candidati genera un'opportunità per le aziende che possono utilizzare il sostegno finanziario come leva di contrattazione politica.

L'aumento della capacità contrattuale delle aziende nei confronti dei governi è pure collegato ai processi di globalizzazione.

Il legame tra potere e globalizzazione può essere spiegato dalle tradizionali teorie sul potere strutturale (Lindblom, 1977) che assegnano alle aziende il *potere di ricatto*, ovvero la capacità di

mettere in competizione i governi spostando il proprio capitale per investire dove esistano minori vincoli all'attività di estrazione di rendite e praticando ciò che Crouch definisce *regime shop* (2010, p. 155).

Quanto maggiore è il livello di globalizzazione dell'attività delle aziende, tanto maggiore sarà pure il loro potere di ricatto. La conseguenza può essere la corsa al ribasso negli standard di controllo dell'attività economica per attirare gli investimenti delle multinazionali. Nei paesi in via di sviluppo (PVS), la promessa di sospirati investimenti per economie solitamente esangui influenza direttamente l'attività politica e si trasforma in un vero e proprio *potere di voto* a favore delle multinazionali, come lo definisce Vaaler (2008). Lo studio di Vaaler è interessante; analizzando 408 progetti di investimento di aziende multinazionali in PVS, Vaaler riporta che le multinazionali percepiscono maggiore rischio, e annunciano quindi minori investimenti, se si aspettano che un governo di destra sia rimpiazzato da un governo di sinistra.

3.3 – Sostituzione

Secondo una tesi consolidata, la globalizzazione sarebbe alla radice di questo ultimo momento di cannibalizzazione. Un'articolata versione di questa tesi è proposta da Scherer e Palazzo (2007, 2008, 2011) che suggeriscono come la globalizzazione abbia stravolto l'ordine politico fondato sul potere degli stati nazione che era emerso all'indomani del trattato di Westfalia del 1648 e che pose fine alla guerra dei trenta anni.

L'idea è che i processi di globalizzazione abbiano generato interazioni socio-economiche che si snodano e si intrecciano oltre le giurisdizioni e il potere coercitivo degli stati-nazione che è delimitato territorialmente. Anche se fosse definito un sistema di regole a livello internazionale, l'applicazione di tali regole necessiterebbe di un sistema di vigilanza e di meccanismi coercitivi a livello internazionale non facili da attivare. Questo, tra l'altro, in un contesto di politica internazionale in cui da più di dieci anni si parla di crisi del multilateralismo (Curran, 2013).

Al venire meno del potere politico degli stati-nazione, il governo delle transazioni globali è affidato ad accordi multi-stakeholders articolati su scala mondiale nei quali le grandi multinazionali private hanno un ruolo centrale (Kaul, Conceição, Le Goulven & Mendoza, 2003; Doh, 2005; Palan, 2003).

È nell'emergere di aree non normate, o dove i governi hanno difficoltà ad intervenire per regolare, quindi, che emergono *sistemi legali privati* (Shaffer, 2010) che vanno a sostituire meccanismi di regolamentazione che dovrebbe essere appannaggio di governi e di istituzioni politiche internazionali ma che questi ultimi, sempre più spesso, non sono in grado di produrre.

Anche l'accelerazione del progresso tecnologico ha avuto il suo ruolo nel processo di cannibalizzazione. Ancora Scherer and Palazzo suggeriscono che in occasione di un processo di rapida evoluzione tecnologica, più veloce è il tasso di innovazione tecnologica, più difficile è per il regolatore costruire le competenze adeguate a regolare velocemente e adeguatamente (un esempio per tutti è il settore della produzione di servizi digitali). Come argomentano Scherer and Palazzo, “...because of the complexity and variability of conditions in modern society, and the imperfections within the state apparatus, the juridical and enforcement system may not be sufficient” (2011, p. 905).

In sintesi, come già notavano Camerra-Rowe ed Egan (2010, p. 406), gli stati nazionali hanno una certa difficoltà nel reagire velocemente alla domanda di regolamentazione a livello globale perché i governi eletti hanno la funzione di integrare programmi, sensibilità, istanze e necessità diverse e incontrano, quindi, maggiori difficoltà nell'arrivare ad una sintesi politica. Al

contrario, aziende o associazioni di aziende che operano nello stesso settore hanno più facilità nel trovare una sintesi politica attorno ad un interesse comune, specialmente quando il problema dell'organizzazione dell'azione collettiva è risolto dalla presenza di aziende leader o da associazioni di categoria che assumono un ruolo politico attivo.

Nel solco di questa perdita di centralità, lo storico ruolo della classe politica nel mediare le relazioni tra stati, governi e attori economici sembra essersi appannata. Fa un certo effetto pensare che durante la visita del presidente Cinese Xi Jinping negli Stati Uniti nell'autunno del 2015, uno degli eventi più importanti è stato l'incontro del presidente con alcuni top manager delle grandi aziende tecnologiche quali Apple, Microsoft e IBM. L'incontro è stato coordinato da Bill Gates, il fondatore di Microsoft. Il fatto è rilevante perché avveniva mentre sul piano politico il presidente degli Stati Uniti Barack Obama era impegnato in un difficile dialogo con la Cina su argomenti delicati quali la cyber-security, la protezione della proprietà intellettuale, lo spionaggio industriale e i meccanismi di governo di Internet. Come riporta il Financial Times del 12/13 Settembre del 2015, mentre il dialogo a livello di alta politica avanzava lento e travagliato, le grandi aziende private sembravano essere più agili nel gestire direttamente le proprie relazioni politiche con i governi, anche quelli potenti come il governo Cinese.

Ma come intervengono effettivamente le aziende nell'attività di regolamentazione a livello globale? Le aziende costruiscono sistemi di regole di vario genere (Rhodes, 1997).

In primo luogo, le imprese fanno parte di *transnational networks of firms* o di *business associations* (Camerra-Rowe & Egan, 2010, p. 408) con l'obiettivo di creare sistemi legali privati che hanno il carattere di beni comuni perché producono benefici in termini di coordinamento dell'attività economica (Camerra-Rowe & Egan, 2010, p. 406).

Per esempio, le aziende e le associazioni di aziende hanno un ruolo fondamentale nella costruzione degli standard internazionali. In quest'area, le grandi aziende, le autorità responsabili degli standard a livello nazionale e la ISO (International Standard Organizations), quest'ultima costituita dai rappresentanti dei governi e delle associazioni di categoria, sono i principali attori responsabili della definizione degli standard a livello internazionale. Su questo punto, Buthe e Mattli (2010, p. 448) notano che la velocità dei processi di globalizzazione ha messo in luce l'inadeguatezza degli accordi intergovernativi per la fissazione degli standard. La necessità di risorse finanziarie e tecniche di cui spesso alcuni governi sono sforniti hanno prodotto ampi spazi di manovra agli operatori privati.

In secondo luogo, come spiega Vogel (2010), le imprese partecipano a reti di regolamentazione civile, o *civil regulation*. Tali reti civiche sono più ampie generalmente di quelle che caratterizzano la definizione di standard e coinvolgono, oltre ad aziende e associazioni di aziende, anche associazioni non governative senza fine di profitto.

Come fa notare Vogel, è bene distinguere le reti di regolamentazione civica dalle reti costituite con l'obiettivo di contenere i costi di transazione tramite la creazione di meccanismi di coordinamento dell'attività economica. Le prime, infatti, si inseriscono all'interno di un sistema di finalità più complesso. Secondo Vogel, infatti, le reti di regolamentazione civile hanno l'obiettivo di governare rapporti di potere tra gruppi di interesse diversi. Per esempio, il tema della responsabilità sociale delle imprese ha prodotto una proliferazione di iniziative che costituiscono un campo di contrattazione tra aziende private e associazioni quali, per esempio, Greenpeace o Amnesty International.

In questo senso, la pressione da parte dell'opinione pubblica può rendere necessaria la partecipazione ad accordi di regolamentazione civica per preservare l'immagine delle aziende

e per non offuscarne la reputazione. Ancora più acutamente, Buthe e Mattli (2010, p. 441) propongono che la motivazione a costruire di reti di regolamentazione civica sarebbe quella di rispondere alla domanda di regole prima che i governi e gli stati nazionali si sentano in dovere di intervenire direttamente producendo regole probabilmente più vincolanti e costose. In altre parole, tramite reti di regolamentazione civica, le aziende porterebbero avanti una privatizzazione silenziosa dei sistemi legali.

Infine, come già anticipato, le aziende la cui struttura organizzativa è sufficientemente estesa globalmente, per esempio le aziende a capo di una rete globale di subfornitura, contribuiscono a generare regole riempiendo i vuoti legislativi a livello internazionale con la definizione dei propri meccanismi operativi.

Il fenomeno dell'*ethical sourcing* precedentemente citato descrive proprio un'istanza di governo privato da parte di un'azienda che è in grado di imporre codici etici ad altre aziende. Prendiamo anche il caso dell'armonizzazione della regolamentazione del rapporto di lavoro. Se una multinazionale controlla una catena di fornitura globale, che attraversa e include vari paesi con differenti normative sul lavoro, si trova nella favorevole condizione di poter distribuire le attività della catena in modo da poter sfruttare le differenze nella regolamentazione. D'altra parte, nei paesi in cui sono assenti regole specifiche, con il suo potere economico, e quindi politico, la multinazionale può trattare con le rappresentanze sindacali e con istituzioni della società civile costruendo accordi specifici.

Come nota Shaffer (2010), l'attività di legiferazione delle grandi aziende, quindi, non avviene solo in quanto queste ultime collaborano con governi e organismi internazionali ma anche perché producono *legal consciousness*, e quindi processi di istituzionalizzazione di pratiche organizzative.

4 – La responsabilità politica delle aziende e il modello della democrazia deliberativa alla Habermas

Questo evolvere del ruolo politico delle aziende ha dato vita ad un filone di ricerca che studia il contenuto politico della responsabilità delle aziende, la cosiddetta *corporate political responsibility* (Margolis & Walsh, 2003; Matten & Crane, 2005; Scherer & Palazzo, 2007, 2008; Néron, 2010; Scherer & Palazzo, 2011; Kourula, Moon, Salles-Djelic, & Wickert, 2019; Mollona, 2024)

Per esempio, nel contributo di Crane e Matten la presa d'atto dell'indebolimento del ruolo dei governi porta ad assegnare alle aziende uno stato di cittadinanza politica, la *corporate citizenship* appunto, cui è connesso un dovere di supplenza dello stato nell'erogazione di beni pubblici. In questo dovere di supplenza prenderebbe sostanza il concetto di responsabilità politica delle imprese.

Su questa linea, Scherer e Palazzo (2011) sostengono che nella misura in cui l'assenza di sistemi di governo politico impedisca l'applicazione di un sistema di controllo legale lungo l'intera articolazione, per esempio, di una catena di subfornitura globale, le multinazionali che controllano tale catena dovrebbero porsi il problema della loro responsabilità rispetto a tutte le esternalità negative, o agli illeciti, che dovessero materializzarsi nei vari paesi che ospitano porzioni e segmenti delle catene.

È questo il concetto di *social connectedness*, o connettività sociale, cui fanno riferimento gli autori. Essi citano i recenti sviluppi teorici che utilizzano il concetto di *complicità* fondato sull'ipotesi che una multinazionale sia responsabile per i problemi di ingiustizia strutturale che contribuisce a creare (Clapham, 2006) o che, almeno, sia da ritenersi responsabile qualora assista

alla perpetuazione di un crimine o di un atto illecito senza attivare i controlli gerarchici potenzialmente disponibili (Ruggie, 2008).

Per trasformare il concetto di responsabilità politica delle imprese in linee etiche di condotta, Scherer e Palazzo (2007) mobilitano il lavoro di Habermas e, in particolare, il concetto di *deliberative democracy*. La produzione di Habermas che Scherer e Palazzo considerano è la più recente (1990, 2001) e si impernia proprio sul concetto di *deliberative democracy* e sul rapporto tra imperativi etici e meccanismi economici di scambio.

Come ricordano Scherer e Palazzo, il concetto di *deliberative democracy* non è una chiamata alle armi per sovvertire in modo utopico la società liberale e il mercato; piuttosto, guarda alla ricostruzione di un ordine politico in cui la razionalità economica sia imbrigliata da istituzioni e procedure democratiche.

La responsabilità sociale delle imprese diventa una responsabilità politica che si estrinseca nell'imperativo etico di garantire un discorso democratico che includa tutti i portatori di interessi nel dibattito. Utilizzando il concetto di *deliberative democracy*, Scherer e Palazzo reclamano un processo di politicizzazione dell'azienda (*corporate politicization*) tramite cui si prenda atto ufficialmente che quest'ultima è in grado di influenzare l'azione politica e, di conseguenza, deve impegnarsi a garantire un discorso democratico.

In questa prospettiva, Scherer e Palazzo rilevano l'evidenza che l'attività politica è in misura crescente di pertinenza di attori, le aziende, che non ricevono una legittimazione democratica e non sono ritenuti responsabili delle loro azioni politiche. Gli autori, quindi, ritengono necessario abbandonare il modello di democrazia liberale (*liberal democracy*) per costruire un modello di democrazia deliberativa (*deliberative democracy*) (2011).

Il modello di democrazia liberale si fonda, infatti, sul principio della separazione netta tra attività privata delle aziende, che opera nei limiti legali imposti, e attività politica di cui sono responsabili gli organi legislativi dello Stato. Le imprese e la società civile non interferiscono nell'attività politica così come gli organi amministrativi e legislativi, una volta definiti i confini dell'operato delle aziende, non devono intervenire sull'operato di queste ultime.

In questo modello di democrazia liberale, l'attività privata delle aziende che rispettano la legge non è sottoposta a valutazione di legittimità democratica né a controlli sociali e politici. Tuttavia, in un mondo in cui le attività economiche private e quelle politiche si confondono e dove le aziende, ma anche la società civile, sono parte integrante dell'attività politica, è necessario aggiornare il modello di democrazia di riferimento. In questo senso, il modello di democrazia deliberativa integra imprese e società civile, nelle nuove vesti di attori politici, in un processo di costruzione di legittimità basato sulla capacità argomentativa da parte di un insieme di portatori di interessi messi nella condizione di dialogare almeno parzialmente isolati dalle pressioni derivanti dalle relazioni di potere.

In questo modello di democrazia, il processo legislativo vero e proprio dovrebbe essere collegato con i processi emergenti di formazione della volontà (*will formation*) che prendono forma nell'interazione tra aziende e associazioni varie della società civile. In questo progetto, sostengono gli autori, le aziende sono politicizzate nel senso che sono esplicitamente parte attiva nel processo politico e sono legittimate in un senso ampio che comprende anche tale loro attività politica. La loro legittimazione dipenderà proprio dalla capacità di coinvolgimento democratico dei portatori di interessi nel processo decisionale.

Nell'ambito della teoria degli stakeholder, Richter e Dow (2017) hanno applicato l'approccio *a la* Habermas traducendolo in assiomi che guidano l'individuazione delle istanze legittime da

parte degli stakeholder e l'integrazione di istanze espresse da gruppi di stakeholder eterogenei. Questo lavoro fa un passo in avanti nella direzione di utilizzare il modello di democrazia deliberativa per distillare principi di governo.

5 – Premesse deboli e problemi aperti

A questo punto vorrei proporre una mia tesi, ovviamente aperta a benefiche operazioni di falsificazione: la letteratura sulla responsabilità politica delle imprese si basa su una premessa debole e lascia un problema aperto.

5.1 – *La premessa debole: il ruolo dei governi.*

Se torniamo ai lavori di Scherer e Palazzo, e anche a quelli di Crane e Matten, la premessa che ritengo debole è che la grande impresa si troverebbe, quasi suo malgrado, a dover svolgere un ruolo politico e, data l'impossibilità di esimersi dal farlo, si ragiona su come tale ruolo si debba svolgere e come tale ruolo implichi un fardello di responsabilità politica. In realtà Crane *et al.* (2008, p. 1), quando scrivono che "*Wittingly or otherwise, corporations are becoming much more part of politics*", sembrano essere consapevoli del fatto che le aziende abbiano un ruolo attivo e consapevole nel processo di superamento della tradizionale divisione tra sfera economica e sfera politica. Tuttavia, la premessa che io ritengo essere debole è la sempre presente, implicita, convinzione dell'inevitabilità di tale superamento.

L'ipotesi che sostiene questa tesi è che i governi siano destinati ad un'irreversibile perdita di rilevanza nella regolazione dell'attività economica globale.

Ma fino a che punto il processo di metamorfosi dell'ordine mondiale che ha privato i governi legittimamente eletti del potere di intervenire nella regolazione delle attività economiche che si estendono oltre i confini nazionali è sostanziale ed irreversibile?

Non ignoro ovviamente che una motivazione ricorrente che sta dietro l'emergere di sistemi di governance privata è la volontà, e la necessità, di risolvere problemi di coordinamento nell'organizzazione dell'azione collettiva. Pies, Hielscher, e Beckman definiscono *ordo responsibility* (2009) questa responsabilità di risolvere dilemmi sociali e di far rispettare i contratti in assenza di terze parti dotate di potere coercitivo.

Il tema è delicato poiché un'ipotesi alternativa è che l'ipertrofia dell'attività politica delle grandi aziende sia una conseguenza dell'atrofia, reversibile, dell'attività politica. Un'atrofia che è sicuramente, almeno in parte, conseguenza dell'articolazione globale dell'attività economica ma che, a parere di scrive, è soprattutto un atteggiamento culturale, radicato nella sopracitata cultura della privatizzazione, rassegnato all'idea che l'azione politica dei governi eletti sia necessariamente inefficiente, e che ritiene inevitabile la delega a grandi aziende multinazionali delle attività di governance. In questa prospettiva, in un precedente scritto, ho messo pure in luce come tutta la retorica sulla responsabilità sociale d'impresa può essere interpretata come un apparato culturale che legittima l'autoregolazione da parte delle aziende (Mollona, 2021).

Facendo riferimento a casi specifici, vorrei ricordare come esista sempre una scelta relativamente al ruolo che un soggetto politico legittimato vuole giocare.

Il primo caso riguarda la rendicontazione sociale. Per anni, questa pratica è stata facoltativa, attuata solo sotto la pressione normativa all'isomorfismo e in presenza di stakeholder potenti che richiedessero informazioni di questa natura. Le regole e i criteri erano quelli messi a disposizione, per esempio, dalla Global Reporting Initiative, quest'ultima una rete di attori e organizzazioni private, rappresentanti della società civile. Era questa una situazione irre-

versibile senza alternative percorribili? Era una scelta politica che è stata modificata nel tempo. Nel 2014 l'Unione Europea ha introdotto la direttiva Direttiva 2014/94 che rendeva obbligatoria la rendicontazione sociale per le imprese con determinate caratteristiche dimensionali (direttiva trasformata in legge dal governo italiano tramite il Decreto legislativo n° 254 del 30 dicembre 2016) e nel 2024 l'Unione Europea ha promulgato la Direttiva 2024/2464 che, oltre ad allargare il perimetro di obbligatorietà della rendicontazione sociale, ha sostituito i criteri di rendicontazione prodotti dalla GRI, un'entità di natura privatistica, con criteri propri.

Cosa voglio dire con questo esempio? Se esiste una volontà politica, esiste pure la possibilità di estendere la presa da parte del governo politico.

Un altro esempio è quello delle catene globali di subfornitura. Esiste una letteratura consolidata, in parte già citata, che descrive la pratica dell'*ethical sourcing* come assieme di pratiche implementate dalle grandi aziende multinazionali per organizzare in modo etico le transazioni che avvengono con subfornitori e tra subfornitori.

Il punto fondamentale è capire in che misura di debba lasciare alle imprese private un'iniziativa di regolazione e di controllo di violazioni di diritti da parte di subfornitori distribuiti sulle catene di subfornitura senza una vera e propria responsabilità politica.

Riprendendo i concetti di *social connectedness* (Scherer & Palazzo, 2011) o di *complicità* (Clapham, 2006), se esiste una responsabilità da parte dell'azienda che organizza la catena di subfornitura, tale responsabilità deve essere esplicita e non essere lasciata all'autovalutazione.

Anche in questo caso la situazione non è irreversibile, ci sono alternative. In Svizzera, per esempio, il gruppo di pressione Swiss Coalition for Corporate Justice, con l'iniziativa Responsible Business Initiative (RBI) ha iniziato anni fa a chiedere al parlamento federale di rendere il CdA delle imprese che hanno sede in Svizzera responsabile di una *due diligence* ambientale (per informazioni su questa iniziativa si può consultare il seguente sito: <http://www.corporatejustice.ch/en/>).

Più precisamente, si chiede che le imprese basate in Svizzera, siano legalmente obbligate a svolgere attività di due diligence: cioè, identificare, prevenire, mitigare ed eventualmente rispondere di violazioni sui diritti umani o sull'ambiente che avvengano in qualsiasi parte della loro catena di fornitura, anche all'estero.

Questa iniziativa anticipa la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, la Direttiva Europea 2024/1760 entrata in vigore il 25 luglio del 2024. Introducendo l'obbligo da parte delle aziende di verificare che non ci siano violazioni di diritti umani o danni ambientali lungo la propria catena di subfornitura, ed introducendo pene a fronte del mancato controllo, la direttiva trasforma in obblighi legali ciò che finora spesso era basato su impegni volontari o "codici etici".

Il fatto è che la fine del 2025 ha visto un'accesa battaglia politica alla Commissione Europea e nel Parlamento Europeo con un'intensificazione delle attività di lobbying volte ad ammorbidire gli impegni, i tempi di attuazione e l'ampiezza della popolazione di aziende obbligate dalle direttive 2024/2464 e 2024/1760.

Questi esempi, se ne potrebbero fare molti altri, restituiscono un quadro in cui le aziende non sono costrette ad autoregolarsi in presenza dell'assenza di un regolatore pubblico; al contrario, mettono in campo attività politica finalizzata a preservare aree più ampie possibili di autoregolamentazione.

Su questo tema, è fondamentale il lavoro di Shamir (2004) sull'utilizzo della Alien Tort Claims Act, che prevede la possibilità di ricorrere negli Stati Uniti contro aziende americane che violano diritti in altri paesi. Per Shamir, l'opposizione da parte delle imprese nei confronti della

Alien Tort Claims Act rivela una lotta per relegare le responsabilità delle imprese nell'ambito di *soft law* non vincolanti.

Come suggeriscono Scherer e Palazzo (2011), il modello di democrazia liberale si fonda sul principio della separazione netta tra attività privata delle aziende, che opera nei limiti legali imposti, e attività politica di cui sono responsabili gli organi politici.

Tale principio di separazione delle due sfere, economica e politica, è un meccanismo creato nell'ambito del pensiero liberale per difendere l'autonomia della sfera economica dalla sfera della politica. Vale a dire, è questo un discorso tipicamente utilizzato per stigmatizzare l'invasione della politica nell'economia e proteggere l'autonomia dell'attività economica (Willke & Willke, 2008).

Riteniamo sia necessario riesumare questo principio per tentare di gestire il problema opposto; l'invasione dell'economia nella sfera della politica. A questo punto la sfida che si presenta è quella di ripensare il principio dell'autonomia tra economia e politica in chiave specularmente opposta rispetto alla logica nell'alveo della quale è stato originariamente concepito. La domanda, quindi, diventa: come è possibile ripensare l'attività politica, l'unica legittimata da un processo di selezione democratico, in modo da spostare la frontiera tra la sfera dell'economia e della politica e proteggere quest'ultima dall'invasione della prima? Ci rendiamo ovviamente conto che stiamo lavorando sulla base di due semplificazioni. Primo, stiamo idealizzando, almeno in una certa misura, il contenuto democratico dell'azione politica. Secondo, utilizziamo un concetto molto vago di governo, senza approfondire la varietà di dimensioni lungo le quali si differenziano e si caratterizzano i cosiddetti sistemi democratici. Propongo che, ai fini dell'articolazione dei miei argomenti in questo scritto, tali semplificazioni non inficino la logica del ragionamento.

5.2 – *Problemi aperti*

La letteratura sulla responsabilità politica delle imprese trae le adeguate conclusioni anche se queste ultime rimangono articolate a un livello teorico che difficilmente può trovare concreta applicazione mentre la CSR, come abbiamo visto, lascia la soluzione all'intuizione morale degli imprenditori e dei dirigenti.

Due problemi sono quindi rimasti aperti.

Il PRIMO PROBLEMA è capire in cosa consista la responsabilità politica nella sostanza. La posizione che sostengo in questo scritto è che laddove un'azienda, in forza del proprio potere monopolistico, sia in grado di imporre politiche distributive, redistributive, costitutive e regolative, o, più in generale, di modificare o proteggere i diritti di una popolazione di attori in sostituzione di un'autorità politica legittimata dal voto, la responsabilità politica dell'azienda si sostanzia nel restituire ai titolari di tali diritti la possibilità di esercitare un'opzione di *voice*.

Ma perché questo diritto di *voice* sia efficace deve eventualmente comprendere la possibilità da parte di titolari dei diritti di intervenire sul corso delle decisioni, se non addirittura di modificare i vertici politici dell'organizzazione. In altre parole, la responsabilità politica deve essere connessa all'*accountability* politica.

In questo senso, esiste un'area di lavoro che consiste nel riprendere il dibattito sulla composizione e la struttura dei meccanismi di governance.

Lo stesso Freeman (1994) descrive il rapporto tra azienda e stakeholder come un contratto basato su alcuni principi necessari uno dei quali è la costruzione di *regole di rappresentanza* che evitino che gruppi di stakeholder siano privati del diritto di parola. A questo scopo, Freeman

propone meccanismi di rappresentanza di gruppi di stakeholder negli organi decisionali mentre Smith (2004, p. 330) suggerisce di includere gli stakeholder nel board tramite una *formal stakeholder board representation*.

In questa tradizione, si colloca la proposta di Jones e Goldberg (1982, p. 604), che hanno il coraggio, finalmente, di partire dalla *vagueness of corporate social responsibility*. La proposta consisteva nel richiedere che le grandi aziende, o le aziende che ponevano problemi speciali per la società (*special problems to society*) sia perché avevano mostrato comportamenti discutibili in passato sia perché appartenenti a settori con criticità specifiche, avessero nel consiglio di amministrazione un *public director*, vale a dire un amministratore nominato dal governo in rappresentanza della società. Gli autori riprendono e rilanciano una proposta che aveva cominciato a girare circa dieci anni prima e che consisteva in “...government appointed general public directors for the very largest corporations and special public directors for firms that present special problems to society, either through demonstrated delinquency or generic industry problems” (Jones & Goldberg, 1982, p. 603).

In questo modo, spiegano gli Autori, le decisioni aziendali sarebbero legittimate dal fatto che al peso politico di esse corrisponderebbe un processo di selezione democratico e delle responsabilità politiche. Secondo gli Autori, inoltre, il processo stesso di istituire un *public director*, in base al criterio di giustizia procedurale, avrebbe l'effetto di legittimare le decisioni aziendali a prescindere dal contenuto specifico delle stesse. Questo per due motivi; primo, perché si istituirebbe una figura che sarebbe molto chiaramente indipendente dal top management dell'impresa e dagli azionisti; secondo, perché si chiarirebbe che nel processo decisionale delle grandi imprese non possono essere esclusi gli interessi dei portatori di interessi diversi dagli azionisti.

Da questo punto di vista esiste una ricca e consolidata letteratura che sostiene che gli interessi degli stakeholder possono, in certi casi, avere la stessa legittimità di quelli degli azionisti (Schlossberg, 1994; Donaldson e Patterson, 1995) e che i criteri di allocazione dei diritti decisionali residuali possano essere slegati dal diritto di proprietà. Un esempio per tutti è il lavoro di Etzioni (1998) che sostiene il diritto morale di partecipare alle decisioni aziendali da parte di chi rischia con un investimento personale e appoggia l'assegnazione di pacchetti di azioni agli stakeholder che hanno investito le proprie risorse, anche di tempo lavorativo, nell'azienda.

Il SECONDO PROBLEMA aperto, collegato al primo, riguarda il locus e la logica dell'intervento normativo. Prendiamo ad esempio l'istituto della codeterminazione alla tedesca, che, come sappiamo, consiste nell'obbligo di far partecipare rappresentanti dei lavoratori al comitato di sorveglianza. L'intervento normativo potrebbe consistere nell'imporre alle aziende un simile obbligo. In questo caso, i diritti di *voice* assegnati *ex lege* ai lavoratori sono una strada per ripristinare la responsabilità politica. Questa strada passa per l'intervento sulle regole di corporate governance ed assegna ad una classe di stakeholder, in questo caso i dipendenti, un diritto di parola all'interno dei meccanismi decisionali dell'azienda.

Un'altra strada per i lavoratori di esercitare il proprio diritto di parola è quello che consiste nell'agire direttamente sul legislatore, per esempio tramite la pressione di un corpo rappresentativo intermedio come il sindacato, per ottenere migliori condizioni generalizzate di lavoro.

La scelta è tra lasciare iniziativa politica all'azienda, nel primo caso, riconoscendo anche la responsabilità politica e il connesso diritto di *voice* agli stakeholder non azionisti, oppure, come

nel secondo, caso, privare alla radice l'azienda di iniziativa politica normando direttamente, in tutti i suoi aspetti, il rapporto di impiego.

In altre parole, è la differenza tra il riconoscere l'azienda come nucleo politico e, conseguentemente, imporre meccanismi rappresentativi in grado di assegnare legittimità politica alle decisioni aziendali e, così facendo, di riaffermare l'accountability politica dell'azienda, oppure dare ai cittadini, in generale, e a classi specifiche di stakeholder, un diritto di voice tradizionale da esercitare tramite l'intervento legislativo e l'appoggio di corpi rappresentativi intermedi.

6 – Conclusioni

In conclusione, vorrei suggerire due considerazioni di ordine generale.

La PRIMA CONSIDERAZIONE riguarda la necessità di ricostruire una logica di regolamentazione dell'attività economica in un passaggio storico in cui, citando Davis e Marquis (2005, p. 332), *"...we live in a world in which large organizations have absorbed society and vacuumed up most of social reality."*

Il paradosso è che sia necessario ripartire dalla famosa affermazione di Friedman quando sostiene che l'unica responsabilità delle aziende sia di produrre ricchezza per gli azionisti rispettando la legge. In altre parole, lasciamo che le aziende si focalizzino sulla creazione di valore e ridimensioniamone il ruolo politico.

Questa focalizzazione può avvenire se i governi eletti riprendono la loro prerogativa di legiferare e regolare procedendo in due direzioni: (i) limitare il ruolo delle aziende nel concepire e implementare politiche, e (ii) impedire che si formino posizioni di monopolio, queste ultime generatrici di potere contrattuale che può trasformarsi in potere politico. Da questo punto di vista, sento di aderire pienamente alla sorpresa di Neron quando afferma che la caratteristica più rilevante della critica post-socialista al capitalismo consiste nell'auspicare che le aziende adottino pratiche e politiche responsabili piuttosto che spingere i governi alla regolamentazione dei settori e al ritorno del controllo da parte dello stato di alcune attività (Neron, 2010). Nelle sue parole: *"A striking feature of the post socialist critique of capitalism is that several groups now devote most of their resources to orient changes in corporate practices and policies, instead of pushing for more regulation by governments or, more radically, for the nationalization of entire industries"* (Neron, 2010, p. 342).

La SECONDA CONSIDERAZIONE riguarda il fatto che il solco aperto dalle considerazioni di questo capitolo costituisce un terreno di analisi fertile per gli studiosi di Economia Aziendale. Lo studio del ruolo politico delle aziende può essere un'area centrale nella disciplina, sia in chiave normativa che positiva, poiché esplicita una dimensione fondamentale del ruolo dell'azienda come istituzione nella società. Credo sia giunto il momento di ragionare sulla necessità di definire con più precisione un campo di studi che esplori il contenuto schiettamente politico delle scelte aziendali. Questa area di ricerca, che definisco *strategia politica*, potrebbe articolarsi in almeno due direzioni.

Una PRIMA DIREZIONE DI RICERCA, in chiave normativa, consiste nell'interrogarsi sul concetto di responsabilità politica dell'impresa, vale a dire sulle modalità che rendono legittimo l'esercizio del potere politico. In questa prospettiva, il concetto di responsabilità politica assegna un significato nuovo anche all'espressione 'responsabilità'. La responsabilità politica implica

(i) il riconoscimento dell'esercizio di un'azione politica;

(ii) la delimitazione del perimetro di tale responsabilità politica, vale a dire la definizione di una popolazione di stakeholder coinvolti;

(iii) le modalità di coinvolgimento di tali stakeholder nei processi decisionali.

Gli studiosi di Economia Aziendale non possono esimersi dallo svolgere un ruolo attivo nella generazione di proposte volte alla ristrutturazione dell'ambiente nel quale i conflitti e le relazioni politiche prendono corpo, vale a dire dei meccanismi e dei processi di corporate governance, quest'ultima area centrale nella disciplina.

Per chiarezza; non è questo l'ennesimo tentativo di proporre un'autorganizzazione volontaristica da parte delle aziende. Ciò che credo sia necessario è l'impegno degli studiosi della disciplina nella proposta di codici di corporate governance non volontari che tengano conto del ruolo politico giocato dalle aziende.

Una SECONDA DIREZIONE DI RICERCA consiste nella descrizione dei contenuti della strategia politica.

È evidente, per esempio, che sia necessario interrogarsi sui rapporti tra la letteratura italiana in tema di *strategia sociale* (Invernizzi, 1999) o *strategia istituzionale* (Coda, 1988, Airoidi, Brunetti, Coda, 1994) e la letteratura internazionale. Gli studiosi italiani della disciplina, nel costruire un ponte con la letteratura internazionale hanno fatto emergere collegamenti con varie aree di ricerca che spaziano dalla stakeholder theory, all'etica aziendale e alla responsabilità sociale d'impresa (Invernizzi, 1999, p. 175-179). Tuttavia, in che modo l'analisi del contenuto della strategia sociale o istituzionale possa trovare nuova linfa dall'area di studi cui si fa riferimento come corporate *political activity* o *non market strategies*, rimane un territorio essenzialmente inesplorato.

Sicuramente, questo esercizio potrebbe fornire un prezioso aiuto a ordinare il repertorio di termini e concettualizzazioni proposte nell'ambito della letteratura italiana che, come abbiamo visto, spaziano dal concetto di *strategia istituzionale* (Airoidi, Brunetti, Coda, 1994, p. 365) o *strategia sociale* (Invernizzi, 1999) a quello più recente di *stakeholder strategy* (Coda, Minoja e Parolini, 2023, p. 213). Sono questi termini utilizzati per descrivere concetti che sembrano molto simili. La mia lettura è che tali termini abbiano in comune la dimensione della gestione del potere. L'utilizzo del concetto di *strategia politica* vorrebbe esplicitare questa dimensione.

In definitiva, questo scritto vorrebbe costituirsi come un'allegria ed entusiasta *chiamata alle armi* per gli studiosi di Economia Aziendale ad occuparsi di un campo d'indagine che hanno frequentato solamente in modo occasionale. In questa operazione culturale alcune discipline si presentano come preziose alleate; scienze politiche e sociologia politica (Henisz & Zelner, 2012) sono sicuramente le prime candidate.

7 – Bibliografia

- Airoidi, G., Brunetti, G. & Coda, V. (1989). *Lezioni di Economia Aziendale*. Bologna: Il Mulino.
- Airoidi, G., Brunetti, G. & Coda, V. (1994). *Lezioni di Economia Aziendale*. Bologna: Il Mulino.
- Bortolotti, B. & Pinotti, P. (2008). Delayed privatization. *Public Choice*, 136(3), 331–351.
- Bajgar, M., Berlingieri, G., Calligaris, S., Criscuolo, C. & Timmis, J. (2019). Industry Concentration in Europe and North America. *OECD Productivity Working Papers*, #2019/18.
- Buthe, T. & Mattli, W. (2010). International standards and standard-setting bodies. In Coen, D., Grant, W. & Wilson, G. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business and Government*. New York, NY: Oxford University Press.

- Camerra-Rowe, P. & Egan, M. (2010). International regulators and network governance. In Coen, D., Grant, W. & Wilson, G. (Eds.), *The Oxford Handbook of Business and Government*. New York, NY: Oxford University Press.
- Cavalleri, M., C., Eliet, A., McAdam, P., Petroulakis, F., Soares, A. & Vansteenkiste, I. (2019). Concentration, Market Power and Dynamism in the Euro Area. *ECB Working Paper Series*, #2253.
- Clapham, A. (2006). *Human rights obligations of non-state-actors*. Oxford: Oxford University Press.
- Coda, V. (1998). *L'Orientamento Strategico dell'Impresa*. Torino: UTET.
- Coda, V., Minoja, M. & Parolini, C. (2023). *Economia aziendale e management*. Milano: Pearson.
- Cotta, M, Della Porta, D. & Morlino, L. (2008). *Scienza Politica*. Bologna: il Mulino.
- Crane A., D. Matten & Moon, J. (2008). *Corporations and Citizenship*. Cambridge, UK Cambridge University Press.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, & Spence, L. (2016). *Business Ethics*. 5th Edition. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Crouch, C. (2010). The global firm: The problem of the giant firm in democratic capitalism. In Coen, D., Grant, W. & Wilson, G. (Eds), *The Oxford Handbook of Business and Government*. New York, NY: Oxford University Press.
- Curran, L. (2013). The changing governance of international trade and implications for business. In Munoz, J. M. S. (Eds.) *Handbook on the Geopolitics of Business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Davis, G. F. & Marquis, C. (2005). Prospects of organization theory in the early twenty-first century: institutional fields and mechanisms. *Organization Science*, 16(4), 332-343.
- De Loecker, J., & Eeckhout, J. (2018), "Global Market Power", NBER Working Paper, #24768.
- De Loecker, J., Eeckhout, J. & Unger, G. (2020). The Rise of Market Power and the Macroeconomic Implications. *Quarterly Journal of Economics*, 135(2), 561-644.
- Díez F., Duval, R., Chen, W., Jones, C. & Villegas-Sánchez, C. (2019). The rise of corporate market power and its macroeconomic effects. *IMF World Economic Outlook*.
- Doh, J. P. (2005). Offshore outsourcing: implications for international business and strategic management theory and practice. *Journal of Management Studies*, 42(3), 695-704.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Etzioni, A. (1998). A communitarian note on stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 8(4), 679-691.
- European Union. (2021). *Competition policy brief*. Issue 2021/02. November 2021. ISBN: 978-92-76-43538-9, ISSN: 2315-3113. KD-AK-21-002-EN-N, DOI 10.2763/638501. Scaricato da <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e2e54d72-5cbf-11ec-91ac-01aa75ed71a1/language-en>
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Greve, C. (2010). Public-private partnerships in business and government. In Coen, D., Grant, W. & Wilson, G. (Eds), *The Oxford Handbook of Business and Government*. New York, NY: Oxford University Press.
- Grullon, G., Y. Larkin e Michaely, R. (2020). Are US Industries Becoming More Concentrated? *Review of Finance*, 23(4), 697-743.
- Habermas, J. (2001). *The Postnational Constellation*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Habermas, J. (1990). *The New Conservatism*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Henisz, W. J. & Zelner, B. A. (2012). Strategy and Competition in the Market and Nonmarket Arenas. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), 40-51.
- Jones, T., J. & Goldberg, L. D. (1982). Governing the Large Corporation: More Arguments for Public Directors. *Academy of Management Review*, 7(4), 603-611.
- Invernizzi, G. (1999). *Il sistema delle strategie a livello aziendale*. Milano: McGraw-Hill Italia.
- Kaul, I., Conceição, P., Le Goulven, K. & Mendoza, R. U. (Eds) (2003). *Providing Global Public Goods*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Kourula, A., Moon, J., Salles-Djelic, M. & Wickert, C. (2019). New Roles of Government in the Governance of Business Conduct: Implications for Management and Organizational Research. *Organization Studies*, 40(8), 1101-1123.
- Lasswell, H. A. & Kaplan, A. (1950). *Power and Society: A Framework for Political Enquiry*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Lindblom, C. (1977). *Politics and Markets: The World's Political-Economic Systems*. New York, NY: Basic Books.
- Lowi, T. (1972). Four Systems of Policy, Politics, and Choice. *Public Administration Review*, 32(4), 298-310.
- March, J. (1962). The business firm as a political coalition. *Journal of Politics*, 24(4), 662-678.
- Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Matten, D. & Crane, A. (2005). 'Corporate citizenship: towards an extended theoretical conceptualization'. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-79.
- Mollona, E. (2021). Atti di disobbedienza discorsiva. La lotta politica per il significato di "responsabilità sociale delle imprese". In Limoccia, L. (Ed), *Disobbedienza civile a leggi ingiuste*. Napoli: Editoriale Scientifica.
- Mollona, E. (2024). Post-Privatisation and Corporate Political Responsibility. Negotiation of rights and duties in platform economy. In *Disruptive Digitalisation and Platforms Risks and Opportunities of the Great Transformation of Politics, Socio-economic Models, Work, and Education*, Béjean, M., Brabet, J., Mollona, E. & Vercher-Chaptal, C. (Eds), London e New York: Routledge.
- Neron, P., Y. (2010). Business and the Polis: What Does it Mean to See Corporations as Political Actors? *Journal of Business Ethics*, 94, 333-352.
- Palan, R. (2003). *The Offshore World. Sovereign Markets, Virtual Places, and Nomad Millionaires*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Pies, I., S. Hielscher, & Beckmann, M. (2009). Moral Commitments and the Societal Role of Business: An Ordonomic Approach to Corporate Citizenship. *Business Ethics Quarterly*, 19(3), 375-401.
- Ramanna, K. & Sucker, S. J. (2013). Business and government: Campaign contributions and lobbying in the United States. Module Note 9-113-037. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing.
- Ramírez, C.D. & De Long, J. B. (2001). Understanding America's Hesitant Steps Toward Financial Capitalism: Politics, the Depression, and the Separation of Commercial and Investment Banking. *Public Choice* 106, 93-116.
- Ramírez, C.D. & Eigen-Zucchi, C. (2001). Understanding the Clayton Act of 1914: An Analysis of the Interest Group Hypothesis. *Public Choice*, 106, 157-181.
- Rasche, A., & Gilbert, D. U. (2012). Institutionalizing global governance: The role of the United Nations Global Compact. *Business Ethics: A European Review*, 21(1), 100-114.

- Richter, U. H. e Dow, K. E. (2017). Stakeholder theory: A deliberative perspective. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 428-442.
- Rhodes, R. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance and Accountability*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Ruggie, J. (2008). Promotion and protection of all human rights, civil, political, economic, social and cultural rights, including the right to development. Protect, respect and remedy: A framework for business and human rights. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises. A/HRC/8/5, 7 April 2008.
- Shaffer, G. C. (2010). Law and business. In Coen, D., Grant, W. & Wilson, G. (Ed.), *The Oxford Handbook of Business and Government*. New York, NY: Oxford University Press.
- Shamir, R. (2004). Between self-regulation and the Alien Tort Claim Act: on the contested concept of corporate social responsibility. *Law & Society*, 38(4): 335-364.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. (Eds) (2008). *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899 - 931.
- Scherer, A. G., G. Palazzo & Baumann, D. (2006). Global Rules and Private Actors. Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance'. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 505-532.
- Schlossberger, E. (1994). A new model of business: Dual-investor theory. *Business Ethics Quarterly*, 4(4): 459-474.
- Smith, J. D. (2004). A precis of a communicative theory of the firm. *Business Ethics: A European Review*, 13(4), 317-331.
- Vaaler, P. M. (2008). How do MNCs vote in developing country elections? *Academy of Management Journal*, 51(1), 21-43.
- Van Oosterhout, J. (2008). Transcending the Confines of Economic and Political Organization? The Misguided Metaphor of Corporate Citizenship'. *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 35-42.
- Vogel, D. (2010). Taming globalization: Civil regulation and corporate capitalism. In Coen, D., Grant, W. & Wilson, G. (Eds), *The Oxford Handbook of Business and Government*. New York, NY: Oxford University Press.
- Weche, J. P., & Wambach, A. (2018), "The Fall and Rise of Market Power in Europe", *ZEW Discussion Paper*, #18-003.
- Wilks, S. (2013). *The Political Power of the Business Corporation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Willke, H. & Willke, G. (2008). Corporate moral legitimacy and the legitimacy of morals: A critique of Palazzo/Scherer's communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 81, 27-38.
- Wood, D. J. & Logsdon, J. M. (2008). 'Business Citizenship as Metaphor and Reality', *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 51-59.
- Zattoni, A. (2015). *Corporate Governance*. Milano: EGEA.