

Alcuni temi e sfide fondamentali per i rappresentanti dei lavoratori Jan Drahokoupil

etui.

Profilo generale

- Cosa (e chi) sono?
- 2. Implicazioni a livello di occupazione
- 3. Implicazioni a livello di relazioni industriali
- 4. Alcune sfide



Una definizione

"Un' impresa multinazionale (*MNC*) è un'impresa che effettua investimenti diretti, sia in proprio che attraverso il controllo di alcune attività, in più di un paese" (Dunning e Lundan, 2008)

Problema: Una definizione soglia

- Molti tipi diversi di MNC
- Molteplici livelli di transnazionalità
- Confini? Diversi modi di esercitare il controllo (de jure, de facto)

Caratteristiche distintive: produzione e transazioni transfrontaliere

- Organizza/coordina molteplici attività che creano valore oltre i confini nazionali
- 2. Internalizza almeno alcuni dei mercati transfrontalieri per i prodotti intermedi

jan drahokoupil © etui multinational corporations (2012)



e principali MNC per attività all'estero, 2011 (UNCTAD)

				Attività	Attività	Forza lavoro	TNI b
	Società	Paese di origine	Settore	Estero Totale	Estero Totale	Estero Totale	1141.5
1	General Electric Co	Stati Uniti	Apparecchiature elettriche ed elettroniche	502 612 717 24	2 77 480 147 300	170 000 301 000	59.7
2	Royal Dutch Shell plc	Paesi bassi/Regno Unito	Estr./raff./distr. petrolio	296 449 345 25	7 282 673 470 171	75 000 90 000	76.4
3	BP plc	Regno Unito	Estr./raff./distr. petrolio	263 577 293 06	8 308 437 386 463	68 005 83 433	83.8
4	Exxon Mobil Corporation	Stati Uniti	Estr./raff./distr. petrolio	214 231 331 05	2 316 686 433 526	49 496 82 100	66.0
5	Toyota Motor Corporation	Giappone	Automobilistico	214 117 372 56	6 142 888 235 200	123 655 325 905	52.1
6	Total SA	Francia	Estr./raff./distr. petrolio	211 314 228 03	6 197 480 256 732	61 067 96 104	77.7
7	GDF Suez	Francia	Utilities (Elettricità, gas e acqua)	194 422 296 65	0 82 731 126 040	110 554 218 873	60.6
8	Vodafone Group Plc	Regno Unito	Telecomunicazioni	171 941 186 17	6 65 448 74 089	75 476 83 862	e 90.2
9	Enel SpA	Italia	Elettricità, gas e acqua	153 665 236 03	7 66 817 110 528	36 656 75 360	58.1
10	Telefonica SA	Spagna	Telecomunicazioni	147 903 180 18	6 63 014 87 346	231 066 286 145	78.3
11	Chevron Corporation	Stati Uniti	Estr./raff./distr. petrolio	139 816 209 47	4 139 344 236 286	31 000 61 000	58.8
12	E.ON AG	Germania	Utilities (Electricity, gas and water)	133 006 212 49	9 90 958 157 011	43 756 78 889	58.7
13	Eni SpA	Italia	Estr./raff./distr. petrolio	122 081 198 70	0 106 240 153 631	45 516 78 686	62.8
14	ArcelorMittal	Lussemburgo	Metallo e prodotti metallici	117 023 121 88	0 93 679 93 973	197 149 260 523	90.5

principali MNC per occupazione all'estero (2011)

Ranking				Atti	vità	Fattu	rato	Forza	lavoro	TNI b
patrim	Società	Paese di origine	Settore	Estero	Totale	Estero	Totale	Estero	Totale	
34	Wal-Mart Stores Inc	Stati Uniti	Retail & Trade	74 660	180 663	109 232	421 849	800 000	2 100 000	35.1
15	Nestlé SA	Svizzera	Alimentare e tabacco	116 130	121 257	92 166	94 191	318 301	328 000	96.9
49	International Business Machines Corporation	Stati Uniti	Apparecchiature elettriche ed elettroniche	57 819	116 433	69 875	106 916	308 287	433 362	62.1
72	Carrefour SA	Francia	Retail & Trade	39 710	66 626	65 247	115 046	302 557	412 464	63.2
16	Volkswagen Group	Germania	Automobilistico	115 081	221 486	173 390	221 486	277 105	501 956	61.8
69	Deutsche Post AG	Germania	Trasporto e stoccaggio	40 739	53 389	50 161	73 435	255 394	423 502	68.3
17	Siemens AG	Germania	Apparecchiature elettriche ed elettroniche	112 356	141 750	87 418	102 488	244 000	360 000	77.4
10	Telefonica SA	Spagna	Telecomunicazioni	147 903	180 186	63 014	87 346	231 066	286 145	78.3
44	Hewlett-Packard Co	Stati Uniti	Apparecchiature elettriche ed elettroniche	64 969	129 517	83 134	127 245	228 392	349 600	60.3
54	Veolia Environnement SA	Francia	Utilities (Elettricità, gas e acqua)	52 657	70 066	25 282	41 211	225 767	331 266	68.2
31	Hutchison Whampoa Limited	d Hong Kong, Cina	Attività diversificate	77 291	92 788	23 477	30 023	206 986	250 000	81.4
67	Tesco PLC	Regno Unito	Retail & Trade	41 084	80 197	34 546	103 163	199 038	492 714	e 41.7
14	ArcelorMittal	Lussemburgo	Metallo e prodotti metallici	117 023	121 880	93 679	93 973	197 149	260 523	90.5
1	General Electric Co	Stati Uniti	Apparecchiature elettriche ed elettroniche	502 612	717 242	77 480	147 300	170 000	301 000	59.7
59	Compagnie de Saint-Gobain	Francia	Prodotti minerali non metallici	49 786	64 267	42 840	58 543	145 994	194 658	75.2

Che senso ha essere una multinazionale?

- 'Liability of foreignness', ossia lo svantaggio di essere straniero
- Prodotti/servizi/conoscenze possono essere offerti a livello internazionale attraverso il mercato: licenze/brevetti, subappaltatori, distributori terzi, franchising
- Non mancano però i fallimenti del mercato (competenze, componenti, finanza)
- Essere transnazionali può essere un vantaggio (piuttosto che uno svantaggio)

Le aziende optano per la produzione internazionale se

- Possono godere di vantaggi da proprietà (ownership advantages)
 in particolari mercati esteri;
- L'impresa percepisce un particolare interesse nell'aggiungere valore ai vantaggi da proprietà, piuttosto che venderli a imprese straniere vantaggi da internazionalizzazione;
- 3. E se i vantaggi di localizzazione delle attività rendono più vantaggioso sfruttare il patrimonio in una particolare location estera ian dranokoupil © etui multinational corporations piuttosto che nel paese di origine.

Perché multinazionale: il paradigma eclettico "OLI"

I vantaggi da proprietà (Ownership-specific advantages, "O") di un'impresa di una nazionalità rispetto a quelli di un'altra possono essere riconducibili a:

- (a) Possesso di beni intangibili. Innovazioni di prodotto, sistemi organizzativi e di marketing, capacità innovativa, organizzazione del lavoro, conoscenza non codificabili; capitale umano; marketing, finanza, know-how.
- (b) Vantaggi di common governance, tra cui la flessibilità operativa offrendo più ampie possibilità di arbitraggio, trasferimento della produzione, e global sourcing di input.

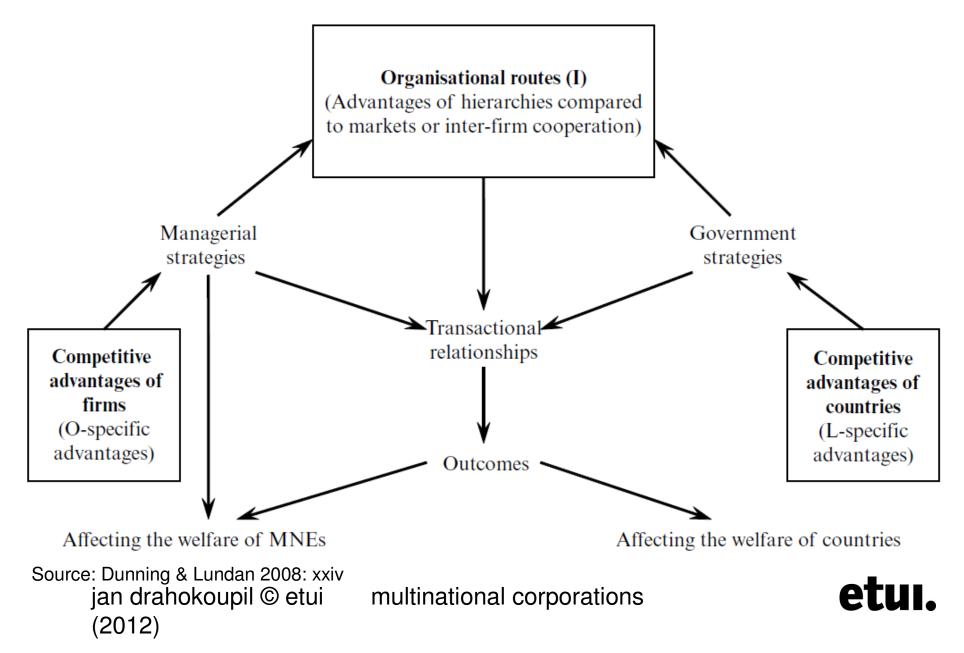
Vantaggi da internazionalizzazione, (Internationalization incentive advantages, "I") (ossia, aggirare/sfruttare il fallimento del mercato):

- (a) Evitare i costi di ricerca e negoziazione.
- (b) Evitare i costi dell'"azzardo morale" (moral hazard) e della "selezione avversa" (adverse selection), e per proteggere la reputazione dell'impresa che internalizza.
- (c) Evitare i costi della rescissione contrattuale e delle controversie che possono risultarne.

Vantaggi di localizzazione delle attività (*Location-specific advantages*, "L"), derivanti da:

- (a) distribuzione spaziale della dotazione di risorse naturali o predisposte e dei mercati; (b) costi correlati al trasporto internazionale alla comunicazione;
- (c) incentivi e disincentivi agli investimenti;
- (d) barriere artificiali al commercio di beni e servizi;
 jan drahokoupil © etui multinational corporations
 (e) diversità ideologiche, linguistiche, culturali, di business, politiche tra i diversi paesi.

Perché multinazionale: il paradigma eclettico "OLI" (II)



Implicazioni: cosa determina la specificità delle MNC

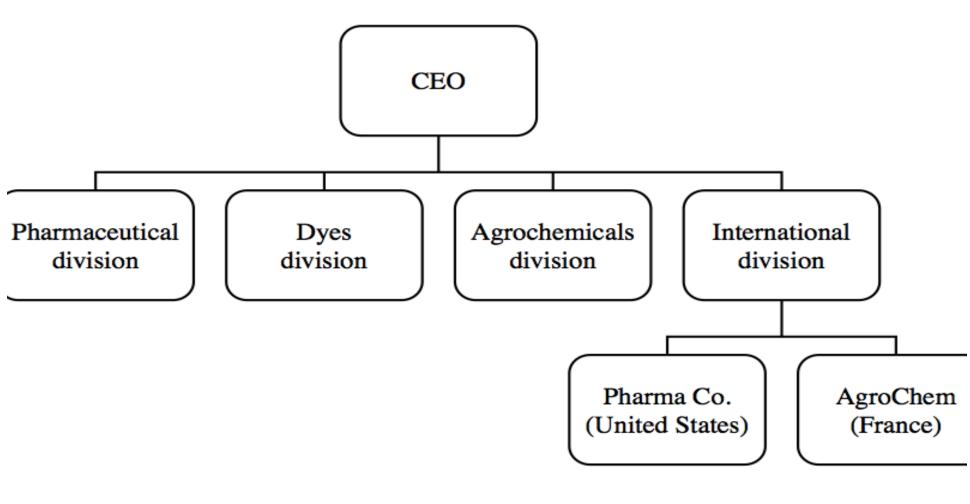
- Multinazionale: diversità di culture, istituzioni (sistemi di relazioni industriali), mercati, livelli retributivi e di produttività
- Dimensioni
- Vantaggi "O-specifici" -> potere di mercato
 - Incluse più ampie opportunità di arbitraggio (possibilità di trasferire) -> potere sulla forza lavoro
- La loro stessa natura (modello organizzativo, strategia, dimensioni, grado di internazionalizzazione ...) risulta molto variabile
 - Tipo di MNC e situazione di mercato = configurazione OLI + strategia MNC

jan drahokoupil © etui multinational corporations (2012)



Non esiste un singolo modello organizzativo per le MNC

Case A: International division organisation

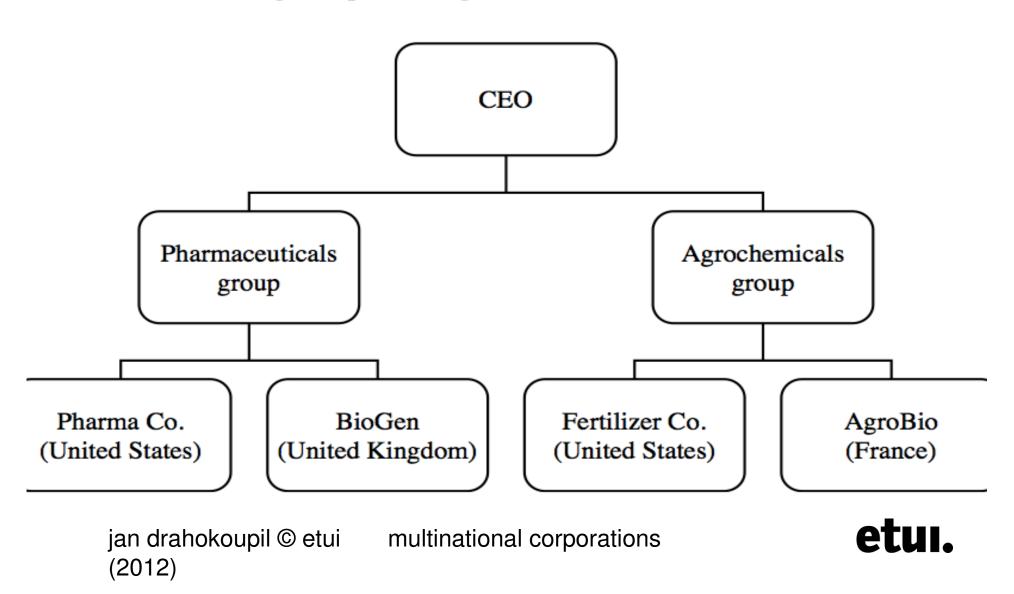


jan drahokoupil © etui (2012) multinational corporations

etui.

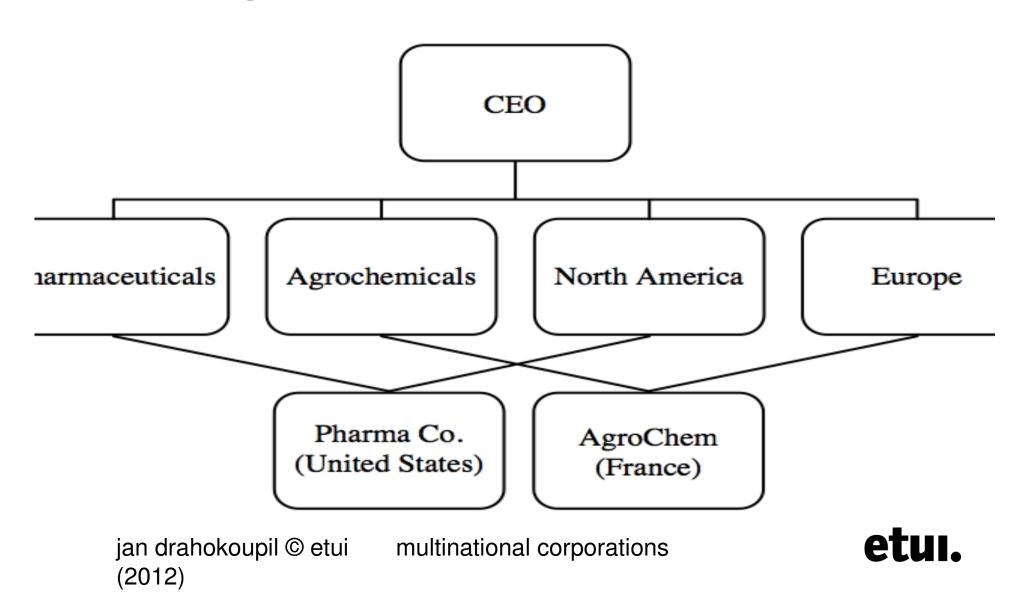
Non esiste un singolo modello organizzativo per le MNC(seque)

ase B: Multidivisional global product organisation



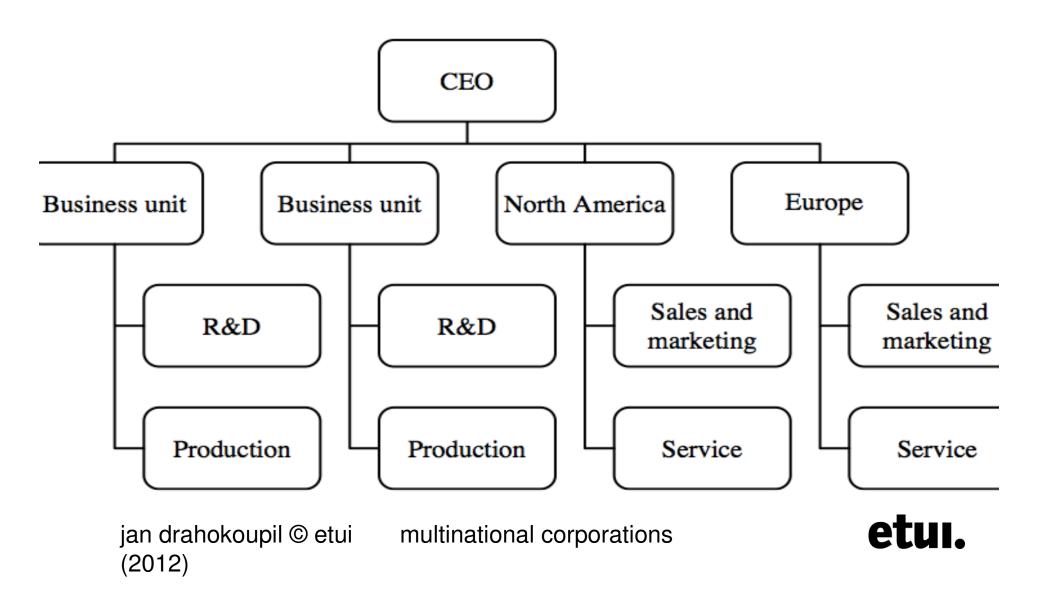
Non esiste un singolo modello organizzativo per le MNC (segue)

'ase C: Matrix organisation



Non esiste un singolo modello organizzativo per le MNC(seque)

ise D: Front-end/back-end organisation



Le MNC: implicazioni a livello occupazionale

Impatto sui paesi d'origine

 Le attività estere producono effetti di sostituzione sull'occupazione nel paese (nelle singole imprese), outsourcing associato a un incremento della domanda di manodopera qualificata, effetti netti sull'impiego probabilmente marginalmente positivi

Impatto sui paesi ospitanti

Può (ma non è automatico) migliorare le attività umane a livello locale
 Quindi: la prospettive dell'economia (macro) e quelle di un'impresa/filiale sono molto diverse, e possono verificarsi significative perdite settoriali di posti di lavoro anche se gli effetti aggregati sono neutri, contribuendo all'ineguaglianza (skill premium)

Inoltre: effetti contingenti sulle politiche governative (adeguamenti strutturali, ALMP (politiche attive riguardanti il mercato del lavoro), training), altri fattori correlati al contesto jan drahokoupil © etui multinational corporations (2012)

Impatto sulle relazioni industriali/rapporti di lavoro

Autonomia del management locale rispetto ai rapporti di lavoro?

- Tradizionalmente, HR e RI (relazioni industriali) lasciate al management locale
- Ma: spesso osservato un forte effetto paese di origine
- Nuovi sviluppi HRM

Le relazioni industriali incidono sulle decisioni in merito alle location?

- Una certa evidenza econometrica di preferenza per un basso livello di sindacalizzazione e flessibilità (soprattutto MNC statunitensi), probabile effetto positivo per i comitati aziendali
- Preferenze però complesse, le IR risultano decisive solo in presenza di condizioni specifiche jan dranokoupil © etui multinational corporations
 (2012)

MNC e contrattazione collettiva: effetti distruttivi

- Tendenza ad aderire a associazioni datoriali e (meglio) accordi aziendali specifici, ma con differenze
 - Casi di presa di distanza da accordi settoriali (Fiat)
 - Nuovi stati membri: le MNC evitano le organizzazioni settoriali
 - Casi di non riconoscimento dei sindacati nei nuovi siti
- Principali innovatori nella gestione delle risorse umane (HRM-Human Resource Management): pionieri rispetto a sistemi retributivi flessibili, accordi sugli orari di lavoro a livello europeo



MNC e contrattazione collettiva: effetti costruttivi?

- Coordinamento indiretto transfrontaliero tramite un raffronto tra i diversi paesi
 - costo del lavoro, performance flessibilità (management, ma alcuni sindacati)
 - produttività/protezione dell'impiego (sindacati)
- Numero limitato ma crescente di accordi quadro transazionali
 - Prevalentemente, integrazione verticale della catena del valore (settore automobilistico, metallurgico)
 - Spesso originati da pratiche datoriali (standardizzazione, benchmarking, best practice)
- CAE

jan drahokoupil © etui multinational corporations **etu**l (2012)

Ostacoli alla contrattazione collettiva transnazionale

- Strutturali: sistemi di RI incompatibili, strutture sindacali (assenza di volontà di delegare il potere verso l'alto)
- Politici: politiche neoliberali, debole presenza ITU nell'ambito della OMC (WTO) e organizzazioni similari
- Identità sociale: non identificazione con rappresentanti globali, solidarietà a livello internazionale, preoccupazione per le problematiche nazionali
- Squilibri di potere e informazione
- Resistenza datoriale e difesa sindacale delle prerogative CAE



Ostacoli: un'illustrazione schematica (Bernaciak, 2010)

Polish unions: Western union assistance more beneficial than national solutions

Ye	s N	I	0
			_

Yes

German union: ational solutions available

No

VW	engine	plants	(employment
issı	ıes)		

No cooperation: the Germans uninterested, as employment guarantees negotiable at the national level

GM (after 2004)
VW engine plants (product allocation, production shifts, organizational support)

Cooperation: reciprocal exchange

MAN bus division

No cooperation: relocation spurs national responses

GM (until 2004)

No cooperation: the Poles uninterested, as gains from local concessions higher than from transnational cooperation

etui.