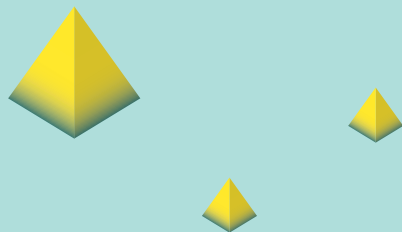



RAGGIUNGERE I CONSUMATORI PIÙ POVERI DEL MONDO RICCO





**Cinque aziende leader
hanno adattato i modelli
di business del no-profit
per servire la base della
piramide in Francia.**

*di Muhammad Yunus, Frédéric
Dalsace, David Menascé
e Bénédicte Faivre-Tavignot*

LA POVERTÀ NON AFFLIGGE SOLO I PAESI EMERGENTI.

Stando al Census Bureau, negli Stati Uniti più di 45 milioni di persone, ossia il 15% della popolazione, sono ufficialmente povere. Per giunta, dall'inizio del XX secolo questa percentuale è aumentata tutti gli anni tranne uno (il 2006). Con il 16%, il Giappone non sta facendo di meglio. E nell'Unione Europea quasi 120 milioni di persone - una su quattro - si considerano a rischio di povertà o di esclusione sociale.

In passato, le aziende dei Paesi sviluppati hanno sostanzialmente ignorato i bisogni di questi gruppi. Sanno benissimo che non tutti i loro clienti sono ricchi, e molte hanno investito grosse somme nello sviluppo di prodotti e servizi a basso costo, tagliati espressamente su misura per chi ha un budget limitato. Quasi tutte le case automobilistiche offrono da decenni vetture "economiche": la Ford Modello T, il Maggiolino Volkswagen, la Mini Minor e la Citroën 2CV sono state progettate a suo tempo per quello che i produttori consideravano il mercato di fascia bassa. Nella distribuzione al dettaglio, sono emersi in tempi relativamente recenti negozi hard discount a basso costo come Aldi e Lidl in Europa e Market Basket negli Stati Uniti.

Ma i prodotti e i servizi a basso costo e a basso prezzo che vengono offerti tradizionalmente ai consumatori più poveri d'Europa sono quasi sempre ancora inaccessibili per quel 25% di cittadini a rischio di povertà. Spesso, i consumatori che fanno parte di questo gruppo non sono in grado di acquistare prodotti e servizi di prima necessità senza un significativo contributo da parte dello Stato - la cui capacità di fornire questo aiuto continua a diminuire mentre ne aumenta il bisogno. Le limitazioni del trasporto pubblico, per esempio, fanno sì che molti poveri delle zone rurali debbano affidarsi a veicoli malconci, dai costi di esercizio estremamente bassi. Di conseguenza, chi ha un'auto inservibile rischia di ritrovarsi senza lavoro.

Negli ultimi anni, alcune grandi aziende hanno cominciato ad affrontare questi problemi in modo nuovo.

Questo tipo ha tre caratteristiche principali: primo, mira ad alleviare dei problemi sociali, incluse tutte le forme di povertà. Secondo, deve essere gestita sostenibilmente - vale a dire che non dovrebbe andare in perdita. Terzo, i profitti - quando ci sono - vengono reinvestiti nel business anziché finire nelle tasche degli azionisti. Alla fine gli investitori ricevono indietro solo i soldi che hanno versato inizialmente. Danone e un numero sempre maggiore di altre multinazionali investono da un po' di tempo in business sociali nel Bangladesh e in altri Paesi poveri, ma le esperienze di questo tipo nei Paesi sviluppati sono ancora estremamente rare.

Tra le prime aziende che si sono unite a Danone nell'Action Tank vi erano il produttore di lenti oftalmiche Essilor, il colosso dell'edilizia Boygues, il gruppo delle telecomunicazioni SFR e la casa automobilistica Renault. I primi risultati degli esperimenti effettuati da queste aziende indicano che il modello dell'impresa sociale è al tempo stesso un modo efficiente di combattere la povertà e una fonte produttiva di nuove idee commerciali. Le loro iniziative forniscono sostenibilmente prodotti e servizi di alta qualità a persone molto povere, a prezzi bassissimi.

Il business sociale di Essilor, Optique Solidaire, è in proposito un esempio illuminante. Lavorando con tutti i partner della supply chain di Essilor, incluse le compagnie di assicurazioni, OS è riuscita a ridurre il costo di un paio di occhiali di lettura di alta qualità destinato ai pensionati più poveri da 230-300 a meno di 30 euro. Dopo aver dedicato quindici mesi alla messa a punto

Nel 2009 Martin Hirsch, l'ex alto commissario francese per la lotta alla povertà, ed Emmanuel Faber, allora vice direttore generale (e oggi CEO) del colosso alimentare Danone, si sono messi assieme per costituire l'Action Tank - un'associazione senza fini di lucro diretta da Jacques Berger di HEC. Tramite l'Action Tank varie multinazionali leader hanno unito le forze con Ong e organizzazioni governative per sperimentare lo sviluppo di imprese sociali in Francia.

Il concetto di "business sociale" è stato sviluppato originariamente nei Paesi poveri. Un'impresa di que-

L'idea in breve

IL PROBLEMA

La povertà non affligge solo i Paesi emergenti. Nella sola Unione Europea, quasi 120 milioni di persone - il 25% della popolazione - si considerano a rischio di povertà o di esclusione sociale.

L'APPROCCIO ATTUALE

Le aziende tentano generalmente di soddisfare i bisogni dei consumatori più poveri con delle offerte a basso costo e a basso prezzo che assicurano comunque un profitto. Hanno migliorato l'accesso a molti prodotti e a molti

servizi, ma tantissimi consumatori restano ancora praticamente esclusi.

LA SOLUZIONE

In Francia, l'associazione senza fini di lucro Action Tank sta sperimentando un'alternativa: il modello

del business sociale, che differisce sotto numerosi aspetti dai modelli tradizionali di business a basso costo - a partire dal fatto che il suo obiettivo primario è risolvere problemi sociali per i clienti.

dell'offerta e tre mesi alla sperimentazione nella città di Marsiglia, Optique Solidaire ha costruito una rete di oltre 500 "rivenditori solidali" in tutta la Francia. Sono ottici che mettono a disposizione gratuitamente una parte del proprio tempo per vendere quegli occhiali con un profitto ridotto al minimo. I clienti-target - persone ultrasessantenni sostanzialmente prive di risorse - ricevono un voucher e una lettera dalla loro compagnia di assicurazioni che li informa dell'offerta e fornisce l'indirizzo dell'ottico convenzionato più vicino. L'obiettivo di Essilor è coinvolgere mille rivenditori in Francia e fornire a 250.000-300.000 persone degli occhiali che altrimenti non potrebbero permettersi.

In questo articolo illustriamo il modello di business che emerge da questi esperimenti e dimostriamo che differisce radicalmente dai modelli di business tradizionali a basso costo. Il nuovo modello, diversamente da quanto si potrebbe immaginare, assomiglia più a quello di un fornitore di soluzioni sofisticate che a quello di un produttore low-cost. Ovviamente, il suo obiettivo non è il profitto finanziario. Descriveremo i benefici economici, tangibili e intangibili, che possono offrire le imprese sociali e i fattori che contribuiscono maggiormente al loro successo.

Il modello

Esaminiamo anzitutto le proposizioni di valore che offrono i modelli di business dell'impresa sociale.

Esclusività dei clienti. Diversamente dai modelli low-cost, i modelli di business dell'impresa sociale sono esclusivi: le aziende stabiliscono preventivamente quali e quanti consumatori saranno serviti dal programma, e

nessun altro potrà accedere all'offerta. Il target potrebbe essere molto ampio. Per esempio, SFR e l'ente benefico francese Emmaüs, che aiuta i senzatetto, mettono a disposizione di tutti i poveri che possiedono un telefono cellulare i servizi offerti tramite il progetto Téléphonie Solidaire. Ma il target potrebbe essere anche molto limitato, come i pensionati poveri ultrasessantenni (Essilor), le famiglie disagiate con un figlio di età compresa tra sei e ventiquattro mesi (Danone) o i consumatori indigenti che hanno bisogno di un'automobile per ottenere - o conservare - il lavoro (Renault). Per definire l'eleggibilità, le imprese sociali lavorano quasi sempre con degli enti benefici, che si affidano a loro volta ad associazioni locali e a programmi pubblici per identificare i potenziali beneficiari. Questo approccio riduce anche i costi delle aziende.

Prodotti e servizi di alta qualità. In un modello di business a basso costo, ogni consumatore, povero o non povero, valuta le conve-



I primi risultati degli esperimenti effettuati da queste aziende indicano che il modello del business sociale è al tempo stesso un modo efficiente di combattere la povertà e una fonte produttiva di nuove idee commerciali.

Quando la dimensione sociale incontra il valore economico

di Anna Puccio e Paolo Venturi



LE INIZIATIVE AVVIATE DALL’ACTION TANK insieme alle multinazionali partner sono un eccellente esempio di *cross-sector convergence*¹ (Bullock 2014), dove le tradizionali barriere tra profit e non profit sono state abbattute e ridefinite come aree di collaborazione e sinergia. I casi francesi descritti nell’interessante articolo di Yunus e colleghi, insieme anche ad altre iniziative simili – es. un consorzio di ONG in Australia ha acquisito una rilevante azienda for profit trasformandola in un’impresa sociale, Save the Children siede nel board di R&S della GlaxoSmithKline - stanno infatti ponendo le basi per un nuovo ecosistema collaborativo che è stato definito a livello internazionale *4th sector*, con l’obiettivo di produrre impatto, servizi e beni sociali misurabili, scalabili e con una generazione di margine da reinvestire possibilmente in iniziative nello stesso ambito.

Da qui la nascita di nuovi modelli di business ibridi, di nuove partnership che richiedono anche nuove competenze del management che deve sapersi muovere agilmente tra gli inevitabili trade-off e diversi linguaggi del profit e del non profit. Inoltre, l’innovazione tecnologica e la rivoluzione digitale, moltiplicando esponenzialmente le possibilità di accesso, sono un fattore abilitante importante per il *4th sector*, in particolar modo per il raggiungimento di un’ampia dimensione di scala tra i cluster di consumatori alla base della piramide, che molte volte presentano problemi di mobilità e trasporto sia nei Paesi sviluppati come in Francia, sia nei Paesi emergenti.

Una riflessione generale sull’articolo è l’evidente presa di coscienza dell’impresa for profit del suo stato di cittadino economico-sociale² (Puccio D’amico, 2009) che conduce le proprie attività in armonia e in risposta ai bisogni delle comunità allargate in cui opera. E per comunità si intende anche quel 25% di popolazione alla base della piramide, come ben spiegato nel testo.

E’ interessante anche notare, fin dall’inizio dell’articolo, il superamento della tradizionale modalità di concepire un modello di business socialmente orientato alla riduzione del costo, ovvero il passaggio da una logica *low cost* a una *low price*. Mentre nel primo caso l’offerta si caratterizza per un taglio del prezzo a fronte di una significativa riduzione della sua componente qualitativa, nel caso del *low price* il prezzo più basso non è indicatore di un altrettanto basso contenuto qualitativo dell’offerta. Questo

dimostra che si passa a un approccio non più solo economico, ma in quella ricerca della qualità del bene o servizio per tutti, si intraprendono percorsi economico-sociali.

Per contrastare il problema della povertà e del conseguente rischio di esclusione sociale, che affligge anche i Paesi sviluppati – non da ultimo quelli del continente europeo dove un quarto dei consumatori non ha accesso a servizi di prima utilità – si introduce una soluzione che supera la logica dell’efficienza basata sull’abbassamento dei prezzi al consumatore finale. La strada proposta è quella di un cambio di paradigma, che si ripercuote sul modello di business dell’impresa for profit. Una nuova traiettoria di azione sociale che va nella direzione della produzione di innovazione sociale, ovvero di generare una “soluzione innovativa a un problema sociale, più efficace, efficiente, sostenibile e giusta di quelle esistenti, che produce valore per la società nel suo complesso piuttosto che per i singoli individui” (Stanford University). I processi di innovazione sociale così definiti sono per loro natura “inclusivi” ovvero prevedono quale preconditione il coinvolgimento degli stakeholder, non ultimi i beneficiari dell’offerta – in questo caso i poveri³ (Dacanay, 2013).

Percorsi di innovazione sociale così descritti postulano necessariamente un pluralismo di “voci”, di soggetti: ciò a dire che la dimensione corporate “in solitaria” non può costruire il valore aggiunto sociale che caratterizza tali percorsi. Necessariamente, infatti, come evidenziato dall’articolo di Yunus, le imprese for profit istituiscono partnership con le organizzazioni non profit al fine di individuare e raggiungere la domanda finale⁴ (Neuhoff, Smith Milway, 2014). Tale dinamica attua di fatto un processo di *cross-sector convergence*⁵ (Bullock, James 2014) che è alla base della nascita di queste nuove tipologie di imprese ad impatto sociale.

Queste ultime sono imprese caratterizzate da elementi di innovazione radicale, ovvero processi innovativi che pongono al centro il beneficiario e le sue necessità, in cui l’impatto sociale si focalizza unicamente nel beneficio derivante per la diminuzione del costo di accesso. L’innovazione radicale, peraltro, è definita come la risultante dell’elevato livello di collaborazione delle imprese con le organizzazioni non profit, le quali dal canto loro apportano un importante contributo in termini di valore aggiunto grazie alla capacità di

cogliere le istanze dalle comunità e, quindi, – in chiave di business – della domanda. Il meccanismo virtuoso che si viene così a generare è all'origine della produzione di *outcome* positivi che permettono di ridurre i livelli di povertà esistenti e di estendere le cosiddette “capacitazioni” (*capability*), ovvero di offrire alla persone opportunità di ampliamento delle proprie possibilità (in termini sia sociali che economici) e di ridurre, di conseguenza, i livelli di disuguaglianza personali e territoriali⁶ (Venturi, Rago, 2012). Alle ricadute positive “esterne” si accompagnano, al contempo, anche ricadute positive “interne” alle imprese, in particolar modo sul valore prodotto in termini di motivazione dei lavoratori che – attraverso il business model delle imprese ad impatto sociale – rigenerano il significato della loro attività lavorativa, nonché sul capitale reputazionale dell'impresa stessa. Di conseguenza, è possibile sostenere che il ruolo delle imprese a impatto sociale, così come descritte nell'articolo, rappresenta una significativa innovazione non solo nei comportamenti ma anche nei modelli di produzione del valore delle imprese for profit; innovazione capace di attivare nuovi processi di costruzione di valore condiviso⁷ (Porter, Kramer, 2011) inteso come concetto che lega il valore aggiunto dell'impresa a quello dei suoi portatori di interesse (stakeholder). Attraverso la produzione di valore sociale e al contemporaneo aumento del valore economico e reputazionale, le imprese ad impatto sociale generano così processi di convergenza tra la dimensione sociale e quella economica, dando evidenza di una dimensione olistica del concetto di valore.

In Italia, ad oggi, tale dimensione è stata osservata all'interno dei processi di ibridazione organizzativa sviluppati dalle organizzazioni non profit e, in particolare, dalle cooperative sociali, e generati nel tentativo di dare una risposta innovativa all'emersione di nuovi bisogni sociali da parte delle comunità⁸ (Venturi, Zandonai, 2014). I processi di ibridazione organizzativa, dunque, potrebbero essere l'altra “faccia della medaglia” della *convergence* descritta nell'articolo di Yunus, strade complementari tra loro per un obiettivo comune: la costruzione di valore condiviso. In conclusione, come espresso in un nostro recente convegno - *Convergence for Social Innovation*⁹ -, crediamo che anche in Italia profit e non profit siano pronti alla sfida e possano

collaborare insieme per un nuovo modello di sviluppo sostenibile in grado di generare nuovi mercati di prodotti e servizi a elevato impatto sociale.

Anna Puccio è Segretario generale e Consigliere d'amministrazione di Fondazione Italiana Accenture. Consigliere d'amministrazione indipendente di Luxottica Group e Amplifon Group, membro del Consiglio di amministrazione dell'Università Ca' Foscari di Venezia e Consigliere nazionale di WWF Italia.

Paolo Venturi è Direttore di AICCON e di The Fund Raising School. Componente del CdA di FITS! Fondazione per l'Innovazione Sociale e membro del Comitato scientifico della Fondazione Symbola e di CNV - Centro nazionale per il Volontariato. Co-curatore degli ultimi due rapporti sull'impresa sociale in Italia.

NOTE.

1. Bulloch G., James L., (2014), *The Convergence Continuum. Towards a “4th sector” in global development?*, disponibile in: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Convergence-Continuum-Global-Development.pdf>.
2. Puccio A., D'amico M., (2009), *Laicità e Impresa in Laicità per tutti*, Franco Angeli.
3. Dacanay M.L., (2013), *Social Enterprises with the Poor as Primary Stakeholders*, EMES-SOCENT Conference Selected Papers, no. LG13-67, available at: http://www.emes.net/site/wp-content/uploads/Dacanay_ECSP-LG13-67.pdf
4. Neuhoff A., Smith Milway K., (2014), *Collaboration-palooza in Stanford Social Innovation Review*, available at: http://www.ssireview.org/blog/entry/collaboration_palooza#When:17:24:00Z
5. Bulloch G., James L., (2014), *The Convergence Continuum. Towards a “4th sector” in global development?*, Accenture.
6. Venturi P., Rago S., (2012), *Le politiche sociali nell'era della vulnerabilità*, AICCON Short Paper n.2/2012.
7. Porter M.E., Kramer M.R., (2011), “Creare valore condiviso” in *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio.
8. Venturi P., Zandonai F. (a cura di), (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo CGM*, Il Mulino.
9. Convegno “Convergence for Social Innovation. Profit e Non profit insieme per un nuovo modello di sviluppo sostenibile”, 28 novembre 2014, Auditorium Conciliazione - Roma, organizzato da Fondazione Italiana Accenture, maggiori informazioni disponibili al sito <http://convergence.fondazioneaccenture.it/convergence/>.

In cosa differiscono le imprese sociali dalle imprese low-cost

Ecco una comparazione visuale tra i due modelli:

	Impresa low-cost	Impresa sociale
PROPOSIZIONE DI VALORE	OBIETTIVO REALIZZARE UN PROFITTO MIGLIORANDO L'ACCESSO A PRODOTTI E SERVIZI	MIGLIORARE L'ACCESSO A PRODOTTI E SERVIZI ESSENZIALI IN MANIERA FINANZIARIAMENTE SOSTENIBILE
	ESCLUSIVITÀ QUALUNQUE CONSUMATORE PUÒ ACQUISTARE L'OFFERTA	L'AZIENDA DECIDE CHI SONO I CONSUMATORI-TARGET E COME FILTRARLI
	QUALITÀ INFERIORE, PER EVITARE LA CANNIBALIZZAZIONE DELL'OFFERTA STANDARD	INVARIATA
	FOCALIZZAZIONE SU PRODOTTI E SERVIZI A BASSO PREZZO	SU SOLUZIONI ACCESSIBILI A PROBLEMI SOCIALI
	FONTE DI VALORE	OPERATIONS RICONFIGURARE LA SUPPLY CHAIN DI PRODUZIONE PER RIDURRE I COSTI
PARTNERSHIP CO-CREAZIONE OPZIONALE CON ORGANIZZAZIONI CHE CONCORRONO ALLA MASSIMIZZAZIONE DEL PROFITTO		CO-CREAZIONE NECESSARIA CON SOGGETTI TERZI CHE HANNO UN OBIETTIVO DI WELFARE SOCIALE
INNOVAZIONE INCENTRATA SUL PRODOTTO		INCENTRATA SUL CLIENTE ED ECOSISTEMICA
MOTIVAZIONE DEI DIPENDENTI DEBOLE		FORTE
IMMAGINE POTREBBE ESSERE MOLTO BASSA		TENDENZIALMENTE ELEVATA

nienze relative tra le offerte standard e quelle low-cost dell'azienda. Se sono troppo simili, l'azienda corre il rischio di cannibalizzare l'offerta standard. Deve abbassare perciò le caratteristiche principali dell'offerta più economica per creare un'alternativa significativa. Nel modello dell'impresa sociale, l'offerta può rimanere invariata se le compatibilità economiche lo consentono. È un aspetto importante, perché l'obiettivo dell'impresa sociale è proprio quello di fare accedere i poveri, per quanto possibile, a un prodotto o a un servizio *preesistente*. Danone, Renault e SFR offrono ai clienti poveri prodotti e servizi identici a quelli che vengono offerti a clienti più ricchi. L'unica differenza, nell'offerta di Optique Solidaire, è un assortimento limitato di montature; la qualità delle lenti rimane la stessa.

L'impegno alla qualità vieta alle imprese sociali di ridurre i propri costi riprogettando i prodotti o i processi produttivi, come potrebbero fare le imprese low-cost. Devono concentrarsi pertanto sulle regole economiche che governano le vendite e la distribuzione. La soluzione è spesso entrare in partnership con degli enti no-profit o lavorare con i distributori in una logica non commerciale, come ha fatto Essilor. Come vedremo, le aziende che mettono a punto un'offerta integrata per risolvere un problema possono compensare i costi di una componente con i risparmi ottenuti su altre componenti.

Soluzioni progettate accuratamente. Diversamente dalle imprese low-cost, che vengono definite prevalentemente in termini di prodotti e di servizi, l'impresa sociale esprime spesso (ma non sempre) la sua proposizione di valore come soluzione a un problema sociale dei clienti. Mobiliz di Renault è un caso esemplificativo. L'obiettivo del progetto è risolvere i problemi di trasporto che affliggono i poveri. Nelle grandi città Mobiliz lavora con la Ong Wimoov per trovare la forma più economica di mobilità per i poveri che lavorano: metropolitana, autobus o bicicletta. Nelle zone rurali, tuttavia, i fruitori del progetto devono avere a disposizione un'automobile a basso costo e "risparmiosa", che Mobiliz fornisce loro attraverso una rete di "garage solidali". I garage che partecipano all'iniziativa (di proprietà di Renault o in franchising) dedicano una parte del proprio tempo e delle proprie risorse alla riparazione di automobili danneggiate o guaste destinate ai clienti-target, a un prezzo poco più che simbolico. Le Ong francesi Wimoov, FASTT e UDAF si occupano di "reclutare" i clienti.

Una parte spesso importante delle soluzioni offerte dalle imprese sociali è promuovere un cambiamento nei comportamenti dei clienti. Projet Malin di Da-

none, un programma gestito insieme alla Croce Rossa francese, fornisce ai genitori a basso reddito alimenti accessibili e nutrienti per i bambini, materiali educativi e corsi tenuti da soggetti terzi. «L'obiettivo del nostro programma è fare in modo che i bambini vengano nutriti bene», dice Benjamin Cavalli della Croce Rossa. «Chiediamo alle madri se vogliono partecipare a un corso di formazione per l'adozione di pratiche nutritive corrette. Sono in molte a farlo». (I programmi non devono apparire paternalistici; per esempio non c'è bisogno di fornire istruzioni specifiche ai pendolari poveri). Ragionare in termini di soluzioni può aiutare le imprese ad affrontare con successo il problema dei costi. A partire dal 2000, la legge francese ha imposto alle cittadine con più di 3.500 abitanti che fanno parte di un "aggregato urbano" di oltre 50.000 persone, di destinare almeno il 25% degli immobili residenziali al cosiddetto housing sociale (in pratica, edilizia pubblica). Comprensibilmente, le aziende che operano in questo campo tentano di minimizzare i costi diretti attraverso l'efficienza. Ma Boygues si è resa conto che la costruzione di appartamenti a basso costo non li rendeva necessariamente accessibili nel lungo termine.

In collaborazione con l'Action Tank, il colosso dell'edilizia ha stimato che nella zona di Parigi, i costi di costruzione pesano meno del 30% sul totale dei costi abitativi nell'arco di vita di un palazzo. Il terreno vale circa il 12%, il finanziamento un 15%, la manutenzione e le riparazioni un altro 12% e le spese vive (riscaldamento elettrico, acqua corrente, raccolta dei rifiuti e altre spese di gestione) un 35%. Perciò Boygues ha ampliato il suo raggio d'azione per offrire un servizio più integrato. Ha proposto innovazioni come ridurre le dimensioni delle singole unità abitative per costruire in quartieri meglio collegati alla rete del trasporto pubblico (un'idea presa in prestito dal settore alberghiero), mettere a disposizione una lavanderia comune (inusuale in Francia), chiedere agli inquilini di tenere in ordine le parti comuni (inclusi i contenitori dell'immondizia), e predisporre servizi efficienti di distribuzione dell'acqua. Alcune di queste innovazioni comporterebbero dei costi aggiuntivi in fase realizzativa, ma i risparmi successivi li compenserebbero abbondantemente.

I benefici occulti

La finalità principale di un'azienda low-cost è creare valore per gli azionisti attraverso la generazione di profitti. Anche se fabbrica prodotti accessibili ai consumatori poveri, questo è solo un mezzo per mantenere la promessa fatta agli azionisti. Poiché l'impresa sociale mira invece a risolvere sostenibilmente dei problemi sociali,

i suoi profitti vengono reinvestiti nel "business". Ma ciò non vuol dire affatto che le imprese sociali producano unicamente ritorni sociali. Nel lungo termine, gli effetti indotti dei ritorni sociali potrebbero essere commercialmente preziosi quanto i profitti di un'azienda low-cost.

L'innovazione delle imprese sociali tende a essere più radicale, perché tentano di mantenere la qualità originaria dei loro prodotti e dei loro servizi.

Quegli effetti includono l'identificazione di opportunità di innovazione in nuovi mercati, la motivazione dei dipendenti e il miglioramento dell'immagine - insieme alla domanda per i suoi prodotti e per i suoi servizi.

Innovazione radicale. Le imprese sociali incarnano da tempo quelli che Rosabeth Moss Kanter, della Harvard Business School, chiama "siti beta per l'innovazione". Emmanuel Faber ha definito il business sociale di Danone nel Bangladesh, avviato nel 2005, «il miglior laboratorio di R&S mai esistito». Certo, le aziende low-cost perseguono spesso l'innovazione nei processi e nel design dei prodotti, ma l'innovazione delle imprese sociali tende a essere più radicale, perché tentano di mantenere la qualità originaria dei loro prodotti e dei loro servizi. Come abbiamo visto nel caso di Boygues, ciò le costringe ad allontanarsi dall'innovazione incentrata sul prodotto e a focalizzarsi invece sull'innovazione *incentrata sul consumatore*.

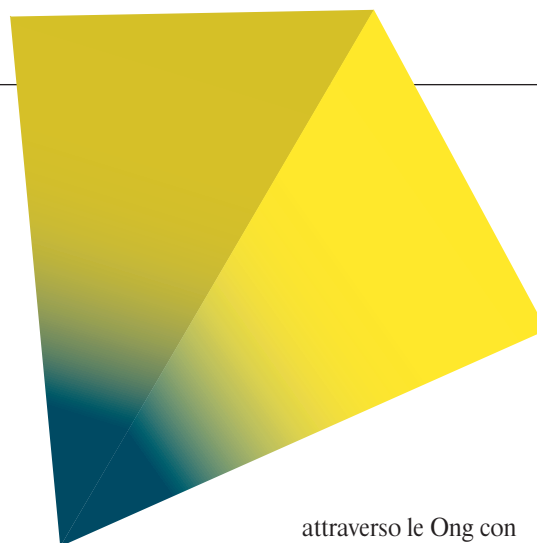
Dice François Rouvier, il responsabile di Mobiliz: «Lo sviluppo della Dacia [il modello low-cost di Renault per il mercato europeo] ha rappresentato una grandissima sfida per Renault. Siamo partiti dai modelli esistenti e non abbiamo lasciato nulla di intentato per renderla più economica. In un certo senso, siamo scesi di livello. Ma nel modello dell'impresa sociale noi mettiamo il cliente disagiato, non il prodotto, al centro del

processo, e cerchiamo di aiutarlo a stare meglio. È una mentalità completamente nuova». Di conseguenza, le aziende possono identificare soluzioni per accrescere anche l'accesso ai loro prodotti commerciali. Per esempio, una ricerca effettuata da Renault ha rivelato che il costo proibitivo da sostenere per ottenere la patente era una delle ragioni principali per cui in Francia sempre meno giovani acquistavano automobili. L'azienda si è messa in società con ECF, la prima scuola guida di Francia, per sviluppare un videogame a uso degli aspiranti guidatori. Accelerando il processo di apprendimento, il videogame può ridurre drasticamente il costo complessivo delle lezioni di guida.

I modelli di business "sociali" promuovono l'innovazione anche attraverso l'elevato livello di collaborazione che comportano. In particolare, essi permettono alle aziende di sfruttare capacità in essere nel settore no-profit. Essilor ha lanciato vari progetti commerciali in conseguenza del suo esperimento. Nel Sudest asiatico, per esempio, ha applicato l'idea di spedire dei voucher ai clienti tramite un partner esterno. Anziché aspettare che i potenziali clienti vadano dall'ottico ad acquistare gli occhiali, Essilor lavora con delle aziende che mandano lettere ai dipendenti in cui si offrono di partecipare al costo degli occhiali o di farsene carico totalmente. Ciò migliora sia la qualità di vita dei dipendenti sia la qualità del loro lavoro - un beneficio tripartito, per Essilor, dei suoi clienti per i loro dipendenti.

Motivazione. La nostra esperienza dimostra che i modelli di business dell'impresa sociale generano una forte motivazione e creano significato per i dipendenti, che si sentono spesso meno coinvolti quando l'unico obiettivo del loro datore di lavoro è far felici gli azionisti. Uno degli obiettivi che si poneva Renault per il progetto Mobiliz era rafforzare il Dna sociale dell'azienda; il nome evoca sia la mobilità dei consumatori serviti da Renault sia la mobilitazione dei suoi collaboratori. La casa automobilistica francese è rimasta lietamente sorpresa dalla reazione straordinariamente positiva dei concessionari e della forza vendita.

«Pensavamo che Mobiliz non sarebbe stato accolto bene, perché questo modello impedisce per definizione di guadagnare», dice Claire Martin, vicepresidente for corporate social responsibility dell'azienda. «Ma siamo stati incoraggiati da persone di tutta l'azienda. La reazione delle vendite è stata così favorevole che oggi ci troviamo di fronte a un problema totalmente inaspettato: troppi garage che vogliono partecipare all'iniziativa e non abbastanza automobilisti a basso reddito che possano essere identificati e incanalati



attraverso le Ong con cui collaboriamo». Questo entusiasmo si tradurrà quasi certamente in tassi più elevati di ritenzione e produttività dei dipendenti.

Immagine. Le grandi aziende che introducono prodotti low-cost vengono immediatamente tacciate di volersi arricchire alle spalle dei poveri, il che può danneggiare la loro immagine di marca complessiva. Per esempio, nel 2010, quando Danone ha lanciato sul mercato francese degli yogurt a basso prezzo, la reazione dell'opinione pubblica ha costretto l'azienda ad abbandonare quella linea di prodotti. Nutriset, leader mondiale nell'assistenza alimentare ai Paesi in via di sviluppo, ha dovuto abbandonare due tentativi consecutivi di vendere barrette nutrienti ai consumatori più poveri della Francia, perché gli attivisti sociali affermavano che era un modo immorale di fare soldi e che l'obiettivo doveva essere l'offerta di "veri pasti".

Ma quando un'azienda avvia un business sociale, che è per definizione senza fini di lucro, può modificare le percezioni degli stakeholder. Questo modello abbatte le barriere e aiuta l'azienda a costruire nuove relazioni che si basano sulla fiducia. Spiega Emmanuelle Vignaud, brand marketing manager di Danone: «I progetti di business sociale dimostrano che la nostra azienda ha una mentalità più vasta e orientata al lungo termine. Non veniamo più considerati dei "predatori", il che ha delle conseguenze molto pratiche. Un illustre pediatra, che prima si rifiutava di incontrarci, si è lasciato intervistare per oltre due ore per aiutarci a capire come si evolveranno gli alimenti per neonati. Abbiamo anche conquistato la fiducia di due leader del sindacato dei pediatri, che fanno parte del comitato direttivo del Projet Malin. Queste relazioni potrebbero essere estremamente utili quando andremo alla ricerca di idee per lo sviluppo di nuovi prodotti».

Certo, il modello low-cost ha una lunga storia - esemplificata probabilmente al meglio dalla Ford Modello T - di messa a disposizione delle masse di prodotti e servizi accessibili. La sua capacità di generare ritorni fi-

nanzieri lo rende pienamente compatibile con gli obiettivi di quasi tutte le aziende. Noi crediamo, tuttavia, che il modello del business sociale possa ampliare ulteriormente questa accessibilità e che i suoi benefici indotti possano creare valore nel lungo termine, facendone un'alternativa interessante al low-cost puro e semplice.

Mettere in funzione il modello

Veolia, Total, La Poste e Michelin sono alcune delle grandi organizzazioni che si stanno associando all'Action Tank per fare esperimenti nel business sociale. Il successo ottenuto da questi progetti in Francia ha portato alla creazione di strutture analoghe in Portogallo e in Belgio, per aiutare le imprese a sviluppare programmi a beneficio dei consumatori più poveri. L'esperienza che abbiamo maturato in Francia ci ha messo in condizione di identificare quattro principi fondamentali.

Mettete sempre al primo posto l'obiettivo sociale. Le aziende devono tenere ben presente l'osservazione che abbiamo fatto prima: le imprese sociali hanno *obiettivi sociali e ricadute economiche*, non il contrario. Se un business sociale viene creato per stimolare l'innovazione o migliorare l'immagine, indurrà dei sospetti nei partner, minaccerà la cooperazione necessaria per l'innovazione e sarà percepita dai dipendenti come una forma di ipocrisia. Ciò non significa, naturalmente, che non si possa parlare degli effetti indotti - significa soltanto che devono venire al secondo posto, altrimenti non si materializzeranno.

Siate pazienti e selettivi nella scelta dei partner. Ci vuole tempo per costruire il modello giusto per il problema sociale che volete affrontare. (Schneider Electric lavora con l'Action Tank sin dalla fondazione di quest'ultimo, ma essendo prevalentemente un'azienda B2B, la selezione di un problema è stata complicata. Schneider sta iniziando solo adesso a sperimentare la misurazione dei consumi energetici per i poveri). Occorre negoziare sia all'interno sia con dei partner esterni all'ecosistema. Trovare le organizzazioni giuste con cui entrare in partnership è difficile: bisogna capire le loro culture e le loro mentalità - specie quando sono enti no-profit, la cui partecipazione e la cui credibilità sono essenziali per il successo. L'Action Tank ha contribuito allo sviluppo dei contatti e a una miglior comprensione dei problemi che si accompagnano alle partnership, e molte delle principali società di consulenza del mondo hanno unità specializzate nel business sociale.

Semplificate al massimo. I poveri dei Paesi sviluppati hanno spesso a disposizione numerose alternative. SFR ed Emmaüs hanno identificato più di 300

programmi di servizio sociale nella sola Francia. Ma ognuno ha i suoi processi, a volte complicati, e i suoi criteri di eleggibilità; e i poveri che hanno poco tempo a disposizione faticano a effettuare una scelta informata tra essi. Anche quando un'impresa sociale è in grado di identificare tutti i suoi beneficiari potenziali (come ha potuto fare Optique Solidaire), di solito riesce a raggiungerne solo il 30%. Alcune imprese sociali stanno sviluppando iniziative di marketing tradizionali di tipo "push", come la pubblicità e la distribuzione di buoni sconto, per accrescere la consapevolezza dell'opinione pubblica sui loro prodotti e sui loro servizi.

Partite con delle iniziative locali. Non tentate di lanciare un programma nazionale partendo da zero. Per capire come collaborare con gli enti no-profit conviene partire in piccolo. Per fortuna, l'esclusività dei clienti che caratterizza le imprese sociali facilita la sperimentazione. A Essilor sono serviti diciotto mesi, incluso il progetto-pilota di Marsiglia, per mettere a punto il modello giusto; e il Projet Malin di Danone è ancora in via di affinamento in sole quattro città. Stabilire come filtrare i clienti può essere particolarmente problematico.

IL BUSINESS SOCIALE sta ancora muovendo i primi passi. I primi dati indicano tuttavia che può aiutare le imprese a cercare soluzioni basate sul mercato per i problemi dei poveri. Le sue ricadute economiche - innovazione, motivazione e reputazione/immagine - sono significative. Ma soprattutto, sta dimostrando che le grandi aziende possono essere formidabili agenti di cambiamento quando entrano in partnership con altre organizzazioni. E le imprese sociali possono unificare le organizzazioni di tutta la società - incluse aziende, associazioni no-profit e agenzie pubbliche. Non è un risultato da poco, perché nella lotta alla povertà abbiamo bisogno di tutti i nostri talenti. ♥



Muhammad Yunus, il fondatore di Grameen Bank, un'azienda di microfinanza che è nata nel Bangladesh, ha vinto il premio Nobel per la pace nel 2006.

Frédéric Dalsace è professore associato di Marketing e titolare della cattedra di Social Business, Enterprise and Poverty alla HEC di Parigi.

David Menascé è managing partner di Azao, una società di consulenza specializzata nel business sociale, e professore a contratto alla HEC di Parigi.

Bénédicte Faivre-Tavignot è professore a contratto alla HEC di Parigi e direttore scientifico del suo master in Sviluppo sostenibile.