



PROFITTO SOSTENIBILE, PER TUTTI

**Fare sistema nella cooperazione internazionale.
Un confronto tra privato for profit e privato non profit:
quali sinergie e quali ruoli per uno sviluppo sostenibile?**

Il dossier è stato curato da *Valentina Pirazzo*

Vogliamo ringraziare: *Maurizio Ricci (La Repubblica); Giulio Di Blasi (Link2007);
Federica Besana (Colomba); Laura Cardito (Cosv-Roma)*

Grafica e impaginazione a cura di *Alessandro Boscaro del Cosv- Milano*

INDICE:

Presentazione

Ci sono ancora gli “*animal spirits*”?
di Maurizio Ricci (La Repubblica)

Harnessing core business for development impact
di Caroline Ashley

Harnessing core business for development impact
(traduzione in italiano)

Schede descrittive

PRESENTAZIONE

Questo Dossier, contiene alcuni strumenti di lavoro utili per approfondire il tema: Privato profit e non profit nella Cooperazione Internazionale.

Oltre al contributo di Maurizio Ricci, inviato speciale del quotidiano La Repubblica, troverete un articolo di DfiD (Department for International Development) di cui, per comodità, abbiamo allegato una traduzione in italiano.

Completano il Dossier tre schede descrittive di alcuni argomenti al centro del dibattito.

Ci sono ancora gli “*animal spirits*”?

(Maurizio Ricci - La Repubblica)

Trent'anni fa, nel 1980, ero su un aereo, in viaggio per Hong Kong. Nel sedile di fianco al mio c'era un giovane imprenditore italiano, produttore di camicie. Andava in Cina, perchè gli avevano detto che, lì, avrebbe potuto farsi fare le asole delle sue camicie ad un prezzo più basso: un industriale pronto a tuffarsi in quello che, allora, era un continente praticamente ignoto, a caccia di asole. Qualche mese fa – 2010 – sono andato in Sudafrica: in tutta la grande kermesse dei Mondiali di calcio che vedete in questi giorni in tv, l'unico posto in cui vedete sventolare una bandierina italiana è la copertura in metallo dello stadio di Johannesburg, realizzata dalla Cimolai, un'azienda specializzata friulana. Sono due *flash* e non pretendo di fare paragoni fra due storie e due situazioni diversissime. Ma autorizzano una domanda: ci sono ancora gli *animal spirits* - quel misto di coraggio, gusto del rischio, capacità di pensare in grande che sono il succo dell'imprenditoria – nell'economia italiana?

L'Africa può essere il posto giusto per capirlo. Proprio perchè il continente ha vissuto per decenni nel ristagno e nella povertà, martoriato da guerre e carestie, i pezzi da 90 dell'economia mondiale, multinazionali in testa, se ne sono per lo più tenute lontane. Infatti, è un mercato – ancora – difficile. Ma, proprio per questo, è un mercato in cui, a differenza di Europa, Asia, Americhe, la riluttanza delle multinazionali ha lasciato enormi spazi, dove un'industria un po' corsara si può muovere in prima fila. Non è un caso che, oggi, protagoniste in Africa siano le aziende dei paesi emergenti: Cina, India, Brasile. Hanno ragione perchè quegli spazi, per la prima volta, probabilmente, da un secolo, spazi ricchi: secondo uno studio della Banca Mondiale, nei prossimi dieci anni l'Africa a sud del Sahara avrà bisogno di spendere quasi 100 miliardi di dollari l'anno in infrastrutture (soprattutto centrali elettriche e strade), oltre il doppio di quanto spende oggi. E' una torta da mille miliardi di dollari, la cui spartizione è iniziata con i Mondiali. E' oro, in un momento di recessione mondiale. Ma, a guardarsi intorno, di Italia se ne vede poca, nonostante la tradizione italiana in materia di grandi opere. Il grosso appalto (600 milioni di euro) per la diga di Ingula, in Sudafrica, è quasi un'eccezione. Come è un'eccezione la ditta italiana che l'ha vinto, la Cmc di Ravenna, che in Africa è sempre rimasta e cresciuta. La più grande impresa italiana del settore, la Impregilo, è tornata solo ora in Africa e proprio perchè l'ha chiamata ad Ingula la Cmc.

Ma non è solo questione di infrastrutture. Tutta l'economia africana è in fase di boom, dopo un lunghissimo ristagno. Fra il 2000 e il 2008, l'economia africana è cresciuta in media di quasi il 5 per cento l'anno: oggi, il Pil del continente vale quello del Brasile o della Russia. Una grande società di consulenza come McKinsey valuta che il flusso di investimenti diretti verso l'Africa sia cresciuto, negli stessi anni, da 9 a 62 miliardi di dollari: in rapporto al Pil africano, vale il torrente di investimenti verso la Cina. Il continente si sta rapidamente urbanizzando e anche i suoi consumi cambiano. Nel 2000, meno di 60 milioni di famiglie africane avevano un reddito di almeno 5 mila dollari l'anno, la soglia a cui, secondo la McKinsey, il cibo comincia ad assorbire meno di metà della spesa familiare. Nel 2014, saranno 106 milioni. Già oggi, l'Africa ha più famiglie di classe media (un reddito oltre i 20 mila dollari l'anno) dell'India. Fra il 2005 e il 2008, i consumi, in Africa sono cresciuti ad un ritmo annuo del 16 per cento.

Consumi, banche, telefonia. Oltre alle infrastrutture sono questi i settori in cui la McKinsey invita ad investire. Ma invece di farsi attirare in questo vortice di occasioni, l'Italia sembra tirarsi indietro. Telecom e Italtel sono, più o meno, rimaste al palo nella telefonia. La Fiat ha rinunciato a produrre direttamente auto in SudAfrica e le importa dal Brasile. E gli *animal spirits*? La risposta, forse, è nella spaccatura che percorre l'industria italiana. L'indomito spirito imprenditoriale, da noi, è patrimonio della piccola impresa, capace, trent'anni fa, di lanciarsi sui mercati asiatici. Quelli africani, per motivi logistici, finanziari, anche politici, sono più adatti alle capacità, alle tasche, al respiro lungo delle grandi imprese. E le grandi imprese italiane, d'abitudine, gli *animal spirits* li utilizzano per proteggersi dalla concorrenza interna, piuttosto che per sfidare i rivali all'estero.

Tuttavia, magari basterebbe guardarsi intorno, anche qui vicino a noi e quei mercati potrebbero sembrare meno difficili. Due studiosi (Giovanni Peri, dell'Università di California a Davis e Francisco Requena-Silvente dell'università di Valencia) hanno esaminato recentemente i dati spagnoli, provincia per provincia, su immigrazione e esportazioni.

Hanno scoperto che quando gli immigrati da un paese raddoppiano in una singola provincia, le

esportazioni di quella provincia verso il paese di provenienza degli immigrati aumentano, in media, del 10 per cento. Fra l'80 e il 100 per cento dell'aumento delle esportazioni è dovuto ad aziende che, prima, non vendevano all'estero: la presenza degli immigrati, evidentemente, abbassa i costi necessari per creare le strutture commerciali dell'esportazione. E' un export pesante: prodotti chimici, macchinari, automobili. Per gli immigrati dall'Africa, la leva è anche più robusta: nel caso del Marocco, il raddoppio del numero di immigrati marocchini in una provincia ha portato ad un aumento delle esportazioni del 17 per cento. L'Africa non è affatto lontana.

Harnessing core business for development impact

Evolving ideas and issues for action

By Caroline Ashley

‘Creative capitalism’, ‘inclusive business’, ‘doing well by doing good’, ‘harnessing core competencies’, ‘social enterprise’, ‘ethical trade’, delivering ‘shared value’ to stakeholders and shareholders. All of these terms and ideas have one fundamental idea in common. They are based on the view that, through the operation of core business on commercial terms, businesses can benefit poor people in developing countries. Beyond this statement of the obvious, there is also a normative position: the synergy between commercial value and social value should be further explored, through innovation by business, non-profit organisations and governments.

Beyond this fundamental proposition, there is an array of approaches from multi-nationals adapting supply chains and technology companies innovating for poor consumers, to local non-governmental organisations (NGOs) using market channels to deliver services needed by the poor. This Background Note outlines similarities and differences within this range, then focuses specifically on inclusive business approaches more relative to corporate businesses.

The diversity of approaches is welcome and creative. It is a time of considerable innovation, both within

business and among development organisations. This Background Note highlights some current trends, some blurring of boundaries, and issues that should be considered from commercial and development perspectives in order to carry new approaches forward effectively.

From corporate philanthropy to inclusive business

The inclusive business concept contrasts with two previous ways of business thinking. One approach was that companies could deliver their social responsibilities through corporate philanthropy or isolated Corporate Social Responsibility (CSR) programmes alone. Core business delivered shareholder value, while corporate philanthropy delivered stakeholder value. The second focused on adapting core business, but to reduce negative impacts. Requirements for large investors, particularly extractive companies, to mitigate damage and comply with environmental standards have strengthened over recent decades. Compliance is now simply part of normal operation. But the principle has been ‘do no harm’ and clean up damage, rather than create new value. Thinking has evolved considerably in recent decades (Box 1). Today it is widely understood that business can have a greater impact on development by adapting their core business practice, than through philanthropy alone, and that this adaptation can not only reduce costs to poor people but expand their opportunities.

This background note was prepared as part of the meeting series on ‘Harnessing the power of business for development impact’. This meeting series, running from January to October 2009 is co-hosted by the Overseas Development Institute (ODI), the Department for International Development (DfID) and Business Action for Africa. For information on the meeting series and to join the online discussion visit www.events.businessfightspoverty.org

Box 1: The emergence of the core business approach to enhancing development impact

Corporate philanthropy has a long tradition, going back to the factories and social programmes of Victorian businessmen, such as Joseph Rowntree. Corporate Social Responsibility (CSR) evolved in the 1970s and 1980s in the post-Brandt and post-Brundtland era. In 1971, the World Economic Forum (WEF) first identified the stakeholder concept – the idea that a company has a clear responsibility to the community beyond its shareholders.

In the last two decades, ideas have developed on how commercial roles can be combined with development goals. In 1992, the Rio Conference (UN Conference on Environment and Development) created Agenda 21, promoting partnerships involving business, and in 1994 John Elkington coined the phrase ‘triple bottom line’, also known as ‘people, planet, profit’. Throughout the nineties a range of companies developed their ‘corporate citizenship’ or ‘corporate responsibility’ agenda, particularly in response to concerns for sustainability. But the focus was largely on agreeing and meeting acceptable standards (such as ethical trading standards or Sustainability Reporting Guidelines of the Global Reporting Initiative) and mitigating risk by reducing environmental damage (such as through environmental impact assessments) or contributing more to society via separate CSR programmes.

In the 2000s, initiatives to adapt core business were underway. The initial focus was on supply chains, such as the ‘linkage’ programmes of the International Finance Corporation and multi-national investors, to support the development of small and medium enterprises (SMEs) around supply chains. More recently, technological development in enabling ‘Bottom of the Pyramid’ (BOP) consumers to access goods and services have become the focus of attention.

In 2008, concepts were crystalised more clearly than ever before. When UK Prime Minister Gordon Brown and Kemal Dervis, Head of the United Nations Development Programme (UNDP) showcased the Business Call to Action with more than 80 of the world’s leading CEOs, the principle was clear: ‘By signing the Declaration, CEOs and Chairmen are committing their company to take action through their core business in a transformative and scalable manner that will enhance growth and help meet the MDGs (Millennium Development Goals)’. UNDP launched its ‘Growing Inclusive Business’ report, with its clear focus on business models that create social value, but in this case ranging across the spectrum from corporate practice to social enterprise. The social enterprise approach – harnessing markets for social deliverables – was well expounded and firmly embedded on the agenda with another publication in 2008, by Muhammed Yunus (2008) on social business.

Current concepts and terminology

Inclusive Business. A term that is replacing sustainable and responsible business, with less ethical connotation and embracing wider concepts, including marketing to the poor. Piloted in Latin America by the World Business Council for Sustainable Development and Netherlands Development Organisation SNV, it is now central to UNDP’s Growing Inclusive Markets Initiative. UNDP defines it as ‘business models that create value by providing products and services to or sourcing from the poor, including the earned income strategies of non-governmental organisations’ (UNDP 2008).

Creative Capitalism. A term popularised by Bill Gates at the World Economic Forum in 2008, as capitalism that works both to generate profits and solve the world’s inequities, using market forces to better address the needs of the poor.

Bottom of the pyramid refers to the market comprising billions of poor consumers. Prahalad (2004) argues that companies investing in innovation to reach BOP consumers can deliver profits and reduce poverty. Some goods and services directly enhance livelihoods or productivity (finance, health care) and some are more routine consumers goods, offered at affordable prices.

Responsible business, sustainable business and corporate responsibility are terms used to generally describe business practices built around social and environmental considerations. Consistent definitions are missing, much debated, and beyond the scope of this note (see Zadek 2001, Schwab 2008). But they increasingly look to fundamentally change the way businesses deal with social and environmental issues while also incorporating philanthropic action.

Shared Value. Creating Shared Value is an approach to CSR based on the interdependence of corporate success and social welfare, highlighted in Harvard Business Review in 2006 (Porter and Kramer 2006).

Social business is described by Muhammad Yunus (2008) as business that makes profits but reinvests them in the business, whose primary purpose is to help the poor. Similarly, ‘social enterprise’ describes any non-profit, for-profit or hybrid corporate form that utilises market-based strategies to tackle a social and/or environmental need.

Social intrapreneurship is a term shaped by SustainAbility (2008) to characterise corporate changemakers or social entrepreneurs within big business: ‘This species often works against the corporate status quo to deliver new market solutions, aligning business value with some of the sustainability challenges facing society today.’

Ethical Trade, as defined by the Ethical Trading Initiative (ETI) ‘tries to ensure that decent minimum labour standards are met in the production of the whole range of a company’s products.’ The ETI Base Code, incorporating conventions of the International Labour Organisation on labour standards, is applied not only to direct employees of signatory companies, but throughout their supply chains. In contrast, Fairtrade is primarily concerned with the trading relationship with small producers in the South, ensuring they are paid a decent price that at least covers the true costs of production, despite often serious fluctuations in world commodity prices.

Shared fundamentals, diversity in detail

Box 1 includes some of the terms and concepts being used by different organisations and companies that all build on the idea of harnessing core business for development impact. We use inclusive business as a useful shorthand, but once discussion gets into the detail of what the approaches mean, the need for clarification emerges immediately:

Motivation – self interest or social interest?

Are we talking about proactive and intentional efforts to optimise development impact, or about simply the pursuit of profits in a business that boosts development? The answer is probably both and more. The inclusive business terminology is applied to at least four different situations:

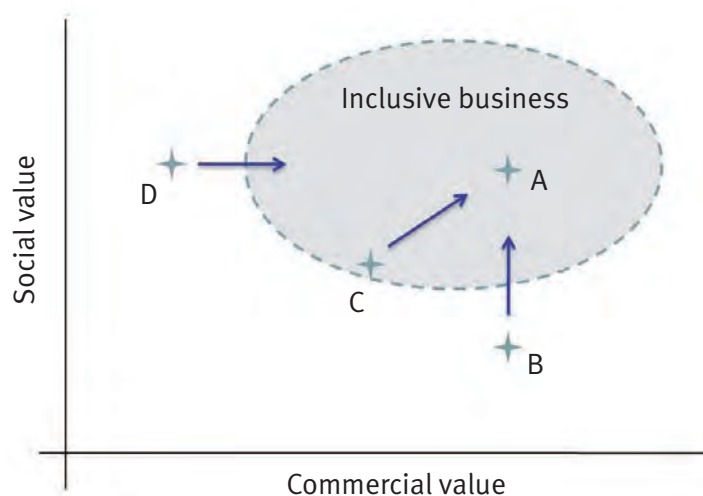
- Commercial businesses selling mobile phones, banking services, health services or other products that are needed by the poor and have high development impact. These businesses inherently combine high commercial and social value, as shown by model A on the graph in Figure 1. Companies may need to take risks and be innovative to reach markets of low-income consumers, but commercial drivers of market and product development will drive the process. Note simply selling to the poor does not qualify: beauty products containing bleach are not a model A. Danone yoghurt that contains added nutrition and is priced for poor households does.
- Large companies that have a considerable footprint

on poverty in the normal course of their business, and take deliberate action to expand development impacts through supply and distribution chains, or research and development. Several multinationals, such as in the mining and drinks industries, are now committing themselves to developing this approach. It involves additional costs compared to model A and is shown in Figure 1 as model B.

- Small and medium domestic enterprises that are fully commercial businesses but have local economic development as an explicit driver, because they are embedded in the local economy. In Latin America, the majority of businesses working with SNV to pilot inclusive business are domestic firms. This is shown by model C.
- Social enterprises whose core product is of high social value, and have chosen to replace the traditional non-profit model of delivery with market mechanisms and a commercial model of delivery. This is shown by point D in Figure 1.

Each model combines commercial and social value. Proponents of one may critique the other. Some argue that model D initiatives are too small to exit the niche. Others argue that models A and B cannot deliver sufficient change, or if they do, are simply sound business and mislabelled if called ‘responsible’. Wherever you stand, the similarities and distinctions are useful to understand, because the implications for how models can be further developed by business and partners are quite different.

Figure 1: Plotting inclusive business against commercial and social value



Example of A: Mobile phones and banking services appropriate for poor people

Example of B: Oil/gas/mining company supporting SME development via the supply chain

Example of C: Domestic leisure firm prioritising labour-intensive entertainment and local staff training

Example of D: Provision of essential drugs and basic health services via a microfranchising distribution model set up by a non-profit organisation.

Figure 2: Levers to use in harnessing core business for development impact

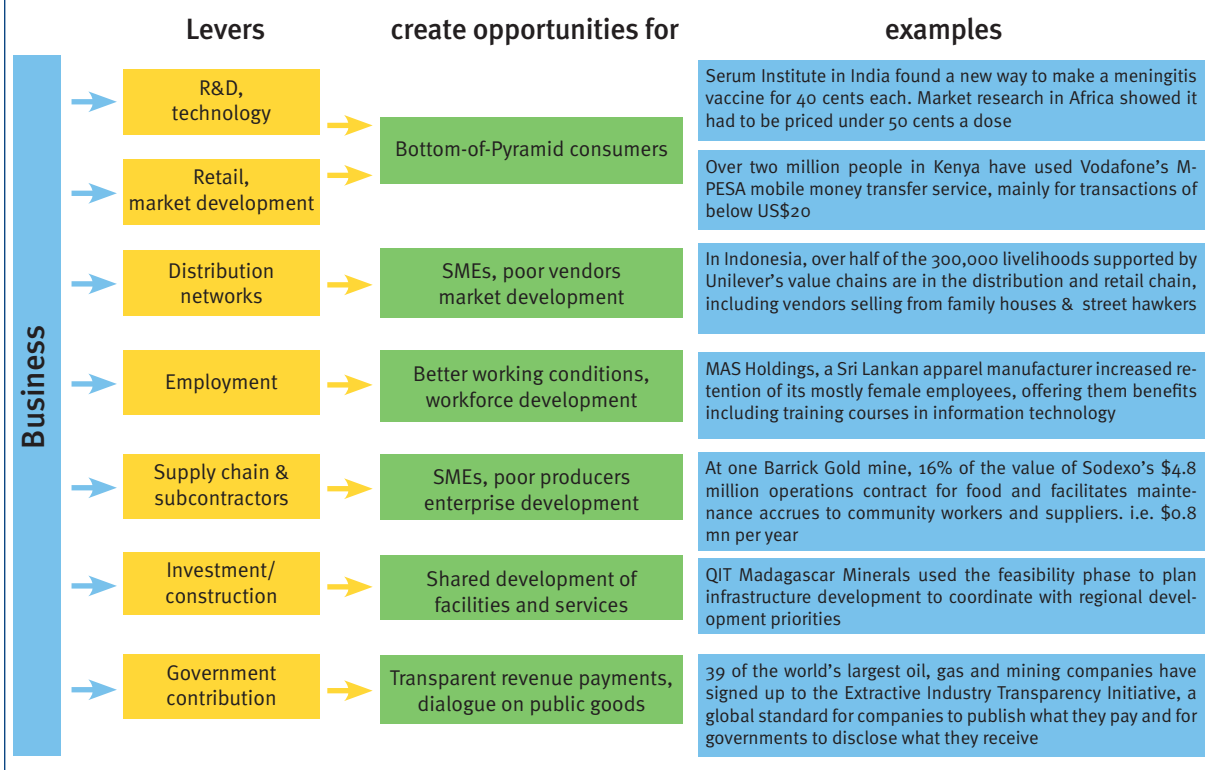
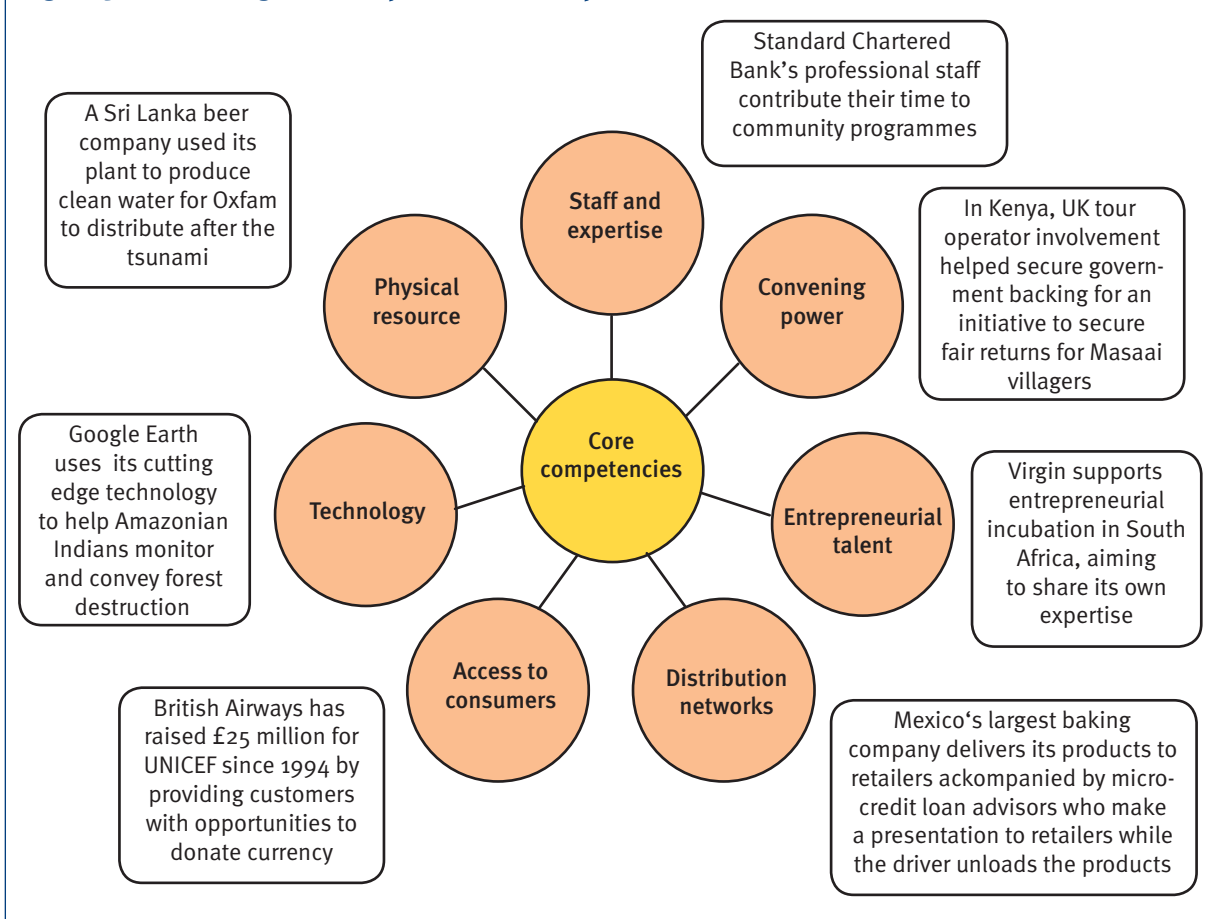


Figure 3: Harnessing core competencies for impact outside the core business



Which bit of the business? Any bit?

There are many different ways in which core business can be adapted, and potential varies considerably by sector and by company. At least seven business functions or broad ‘levers’ can be identified to deliver and boost social value, as illustrated in Figure 2. In practice, however, the boundaries between them are not rigid.

Does this differ from ‘harnessing core competencies’?

The idea of harnessing ‘core competencies’ is closely related to harnessing core business, though not identical. Both are based on the idea that companies should apply their ‘core competencies’ and ‘business assets’ to leverage development, and not just their cash. Both use corporate resources more strategically. Core competencies can be harnessed either for core business delivery or contributed in-kind for more philanthropic ends. When donated they deliver business benefits, such as competitive advantage or brand enhancement, so are not divorced from core business but are not part of delivery.

‘Big companies possess a wide-ranging set of tangible and intangible ‘assets’ that can be of huge value in the fight against poverty, especially via an enterprise focused attack.’ The assets include ‘business DNA’ that is encapsulated in people, knowledge and techniques’ and ‘convening power’ as well as physical and market knowledge-based assets.’ (Shell Foundation, 2005)

For example, DHL has warehouses, transport infrastructure and technical expertise in moving goods as rapidly as possible to where they are needed. It uses these core competencies to help the World Food Programme (WFP) deal more effectively with humanitarian responses. Assets and competencies are applied, in kind, to humanitarian purposes. This is not to say a company cannot engage in relief efforts commercially – some do – but DHL has chosen to make a contribution rather than a direct profit. Figure 3 shows how a range of core competencies can be harnessed outside core business delivery.

Does the core business approach exclude conventional Corporate Social Responsibility (CSR)?

No, not in practice. The core business approach to development goes beyond what is traditionally considered as CSR, while excluding elements that are part of CSR. Key distinctions between the core business approach and CSR tend to be drawn sharply in debate, in order to change mindsets towards the inclusive business approach and emphasise that:

- Inclusive business is not just about an ‘add-on’

that can be run divorced entirely from day to day operations in the way that some CSR can be.

- Although CSR usually requires improved business operations – such as environmental compliance or transparency – to mitigate problems, inclusive business goes further still to embrace and catalyse opportunities for the previously-excluded.

But when it comes to practice, the distinction is not so neat. There are three main reasons for this.

Firstly, inclusive business often incorporates – but builds upon – standards of responsible business practice, which is a key element of most CSR today. Responsible employment, governance and reporting principles are not sufficient to optimise development impact, but without them, grand new initiatives would have little foundation.

Secondly, other actions by companies outside the core business realm remain of strategic importance in development. In addition to conventional community investment, corporates are contributing to strategic public priorities (technological solutions, public health, consumer information) and policy dialogue. Highlighted as ‘global corporate citizenship’ by Klaus Schwab (2008) (Founder of the Davos World Economic Forum), and the third generation of CSR by Simon Zadek (2001), these may not be core business functions but they are core to the development agenda. Frameworks used to analyse corporate contributions to development, such as by the International Business Leaders Forum (IBLF) or Harvard University, have core business operations as one main strategy. Other strategies cover institution strengthening, social investment, and engaging in policy dialogue or optimising the rules of the game.

Thirdly, while inclusive business should reap commercial returns in the long run, in the short-term it often requires risk-taking, new research and development (R&D), staff re-orientation, or investment of resources in helping partners to develop. This may mean drawing on inputs from staff in the CSR department who are outside the day-to-day pressure of operational deliverables. They can develop business models to the point where they can be rolled out. CSR budgets can help partners develop to the point where they can engage with the core business. For example, several extractive projects supported by International Finance Corporation (IFC) have ‘linkage’ programmes. The company is one financial contributor, and a core function of the programme is to mentor and support business development of SMEs, to the point where they can enter the supply chain on a commercial basis.

Box 2: Inclusive business reaches poor people at scale

Products and services for ‘Bottom of the Pyramid’ (BOP) consumers are reaching millions of people:

- More than one in every four Africans, and one in every three Asians has a mobile phone. Mobile growth remains strongest in the developing world. Phone usage in Africa, for instance, is increasing at a rate of 65%, more than twice the global average (ICT, 2008). There is emerging evidence of the knock-on impact on development, including correlation between mobile phone penetration and higher GDP growth, access to financial services and to health services. Over two million people in Kenya have used Vodafone’s M-PESA mobile money transfer service since its launch, with 200,000 more on average signing up each month.
- The Grameen Bank has disbursed about \$6 billion in tiny loans to about 7.4 million Bangladeshi micro-entrepreneurs, mostly women. The Grameen-Jameel Pan-Arab Microfinance Limited is a social business providing microfinance in the Arab world, reached more than 200,000 new clients in its first year alone, while adding four partners and entering two new markets.

The number of poor people reached through supply chain initiatives varies, inevitably, with the scale of the business initiative by a company or a sector. But there are plenty of examples that reach thousands of people or generate millions of dollars of income:

- SAB Miller’s enterprise development programme brings smallholders into the supply chain. In both Uganda and India, after just three or four years, SAB is sourcing regularly from around 6,000 small holder farmers (SAB, 2008)
- Following an SME Linkages Programme around the Baku-Tbilisi-Ceyhan (BTC) pipeline, in 2006 BP was spending approximately \$77 million per year on procurement from some 444 local SMEs. (Jenkins et al. 2007)
- Worldwide consumers spent over £1.6 billion on Fairtrade certified products in 2007, benefiting over 1.5 million producers and workers in 58 developing countries.

Issues for companies

Companies need to think about both the ‘why’ and the ‘how’. On why to adopt inclusive business, there is not one business case but many (Ashley, 2009). Companies are gaining reputational and competitive advantage, market growth, and/or strong localised supply chains. The question that needs exploring is how the costs (mainly short term) of adapting core business stack up against the benefits (mainly long term).

On the ‘how’, there is plenty of experimentation and adaptation ahead. Some very practical questions facing implementers within companies include:

- How to focus on inclusive business opportunities in a downturn, when executive attention is focused on survival?
- What works? What innovation is needed?
- How much risk and internal change is required, and is it affordable?
- Should philanthropy be kept separate? Or are CSR budgets and resources well used in helping companies make the transition to high social-value business models?
- How should impact be measured and reported?
- What are the most appropriate forms of partnerships, with governments, civil society, or other firms, to deliver profitable inclusive business?

Then there is a set of ‘big picture’ questions to address in developing the strategy for inclusive business, such as:

- What is the right balance between ensuring that core operations meet basic standards of responsibility (e.g. employee security and health and safety), and taking new initiatives?
- How should the need for a strong contribution to development be combined with the greater pressure for a shift to environmentally sustainable business practice?
- For the market leaders, how can they maintain their lead as competitors catch up? For market followers, can they use the current crisis to catch up?
- How much is enough?

Issues for development practitioners

Why have development professionals embraced this idea? In essence it is to deliver development impacts at scale, create more sustainable impact for the poor, and to make better use of the complementary skills (or comparative advantage) of business and civil society.

Enthusiasm from development practitioners builds on recognition of weaknesses to date. On the one hand, government-driven poverty reduction approaches are insufficient. Investment in social development (health and education) cannot work alone, grant-funded initiatives are too often poor in the scale and sustainability of impact, and productive opportunities need to be scaled up. On the other hand, while private sector-driven growth can benefit many, there is recognition that growth does not always go

hand in hand with poverty reduction and can increase inequality. The private sector is simply too large and closely integrated into most developing economies to ignore, social needs remain pressing, so a better alignment of social investment and productive capability is needed.

Is inclusive business delivering sustainable impact at scale? Work on this is only just beginning. It is evident (as in box 2) that models are reaching thousands or sometimes millions of poor people – more than many ‘projects’. Little data goes beyond simple numbers to reveal anything more about development significance or distributional impact among poor groups. So there is insufficient data so far to draw conclusions about the effectiveness of the approach in comparison to other approaches, or as a return on effort.

As for sustainability, the core idea is that the profit motive means that innovation and delivery continue and are self-reinforcing. While the data on scale shows examples of how a successful idea is maintained and rolled out, the current downturn will also bring home the downside. Business goes down as well as up.

‘The challenge is to design a system where market incentives, including profits and recognition, drive the change. I like to call this new systems creative capitalism – an approach where governments, businesses and nonprofits work together to stretch the reach of market forces so that more people can make a profit, or gain recognition, doing work that eases the world’s inequities. This hybrid engine of self-interest and concern for others serves a much wider circle of people than can be reached by self-interest or caring alone.’ (Bill Gates at the World Economic Forum, 2008, emphasis added)

A central question for governments and donors is how to create the appropriate incentive framework to facilitate further innovation in inclusive business. Where do constraints need to be removed, should direct incentives be provided, and what forms of partnerships can work? In Ecuador, the Ministry of Social and Economic Inclusion is incorporating inclusive business into a larger business strategy. SNV works with the Inter-American Development Bank (IADB) on inclusive business and is talking to the Asian Development Bank. The agenda for governments, donors and financiers on inclusive business is not yet clear but will emerge.

Issues for new forms of engagement

The shift to inclusive business makes better use of corporate skills and assets than previous CSR approaches. Innovation around new forms of engagement is a massive positive force for change,

unleashing synergies between profit-driven and social-driven institutions. NGOs and governments are entering an array of new partnerships with corporates. Governments can create incentives for inclusive business, and NGOs can contribute the on-the-ground implementation capacity, plus the credibility and experience of working with the poor. It is clear that the mutual suspicion that once existed between NGOs and companies is beginning to be replaced with recognition of the value they bring and vice versa.

‘Through this work, perhaps the most important thing we’ve learned is the importance of partnerships in maximising the success of our smallholder projects, as opposed to fully insourcing or fully outsourcing management of these relationships’. (SAB Miller, 2008)

But for all involved, it raises the question of ‘where do responsibilities end?’

Now that core business is part of the development push, how far should business go? Businesses are concerned that limits are not clear. In the enthusiasm for inclusive business it is important to recognise that development has not suddenly become the responsibility of business. As UNDP makes absolutely clear in their Growing Inclusive Markets approach, it remains the responsibility of governments to set the context in which business can deliver and poor people can participate. While being creative, it is also important to be realistic about what commercial business can deliver. Take an example from micro-finance. The highest business returns are in debt-based credit. The poor, particularly the most vulnerable, need savings just as much as they need credit. Business innovation in the field is well known and continues, but total synergy cannot be assumed.

Defining appropriate roles may eventually be a bigger problem for government and NGOs. Companies can engage with partners, with little hindrance to their other core business operations. But governments and NGOs have two roles. One: to get on with delivering effective change, increasingly in partnership with companies, and the other: to provide a counter-weight. Governments need to set the competitive market context in which private sector growth generates the most positive development outcomes. Some, such as Robert Reich (former labour secretary under President Clinton), argue that publicity around responsible business will placate the public and actually prevent more meaningful reform (Reich, 2007). NGOs too have a role, as critic, conscience and route for social feedback. These roles may be more difficult to maintain as new forms of engagement are developed and celebrated. If they are to avoid charges of ‘collusion’ NGOs and

governments will need to be demanding, critical, and clearly principled in their engagement, and be able to demonstrate development impact. While critiques do exist, for example Karnani's (2006) critique of marketing to the Bottom of the Pyramid, they have been, to date, aimed at the idea, rather than specific practice.

Conclusion: Where are we now

The agenda is changing fast. The ideas of inclusive business and creative capitalism are well accepted. The new thinking embraces three ideas:

- Through its core activities of investment and operation, business has major and multiple impacts on developing economies and people. Through purposeful action, the business model can be adapted, not just to avoid damage, but to unleash greater development impacts, while still being driven by commerce. This in turn can have more impact than conventional CSR.
- There is not just one way to adapt the business model. Supply chains are critical for their reach down to poor producers, but a company's distribution and retail, research and development,

dialogue with consumers and policy-makers can all strongly affect its development impact.

- Delivering greater development benefits – or higher social value – can go hand in hand with building shareholder value.

In terms of action, there is a growing array of new case studies to learn from, but we are still at the start. To date, case studies have been used broadly to 'make the case' – explain the 'why'. As implementation develops, more learning on the challenges of how is needed from the field.

We are still at the stage of wide welcome for inclusive business ideas and new forms of engagement. There is enough evidence on their impact to suggest that they can deliver scale and sustainability. But the evidence is far too broad-brush or anecdotal to allow for hard-headed analysis of strengths and weaknesses, what works or does not. The nature of business is that successes grow and failures flop. As inclusive business develops, will we see such market principles apply?

For further information contact Caroline Ashley, ODI Research Fellow (c.ashley@odi.org.uk)

Useful resources and references

Useful resources:

ODI work on the private sector:

www.odi.org.uk/themes/private-sector/

Business Call to Action:

www.dfid.gov.uk/mdg/call-to-action-business.asp

References:

Ashley, C. (2009) 'Returns on investment in responsible business practice: higher in a downturn?' ODI Opinion 121, January. London: Overseas Development Institute.

Elkington, J. (1994) 'Towards the sustainable corporation: Win-win business strategies for sustainable development', *California Management Review* 36, no. 2: 90-100.

Gates, B. (2008) 'A New Approach to Capitalism in the 21st century'. Speech to the World Economic Forum, Davos 2008.

Jenkins, B., Akhalkatsi, A., Roberts, B., Gardiner, A. (2007) 'Business Linkages: Lessons, Opportunities, and Challenges'. IFC, International Business Leaders Forum, and the Kennedy School of Government.

Jenkins, B. (2007) 'Expanding Economic Opportunity: The Role of Large Firms'. Corporate Social Responsibility Initiative Report No 17. Cambridge, MA: Kennedy School of Government, Harvard University.

Karnani, A. (2006) 'Misfortune at the Bottom of the Pyramid', *Greener Management International* 51: 99-110.

Nelson, J. and Prescott, D. (2008) *Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action*. 2nd edition, International Business Leaders Forum.

Prahalad, C.K. (2004) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Pearson/ FT Press.

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006) 'Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility', *Harvard Business Review*, 84, no. 12: 78-92.

Reich, R. (2007) *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. Borzoi Books.

SABMiller (2008) 'Enterprise Development Report. Making a difference through beer'. SABMiller. December.

Schwab, K. (2008) 'Global Corporate Citizenship. Working With Governments and Civil Society', *Foreign Affairs*, 87, no. 1, January/February.

Shell Foundation (2005) 'Enterprise solutions to poverty – Opportunities and Challenges for the International Development Community and Big Business'. Shell Foundation.

SustainAbility (2008) *The Social Intrapreneur – A Field Guide for Corporate Changemakers*. SustainAbility Ltd. First Edition.

UNDP (2008) 'Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor'. United Nations Development Programme. July.

WBCSD and SNV (2008) 'Inclusive Business – profitable business for sustainable development'. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) and SNV Netherlands Development Organization.

Yunus, M. (2008) 'Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism', *Public Affairs*.

Zadek, S. (2001) *The civil corporation: The new economy of corporate citizenship*. Earthscan, London.



The Overseas Development Institute is the UK's leading independent think tank on international development and humanitarian issues. ODI Background Notes provide a summary or snapshot of an issue or of an area of ODI work in progress. This and other ODI Background Notes are available at www.odi.org.uk

Fare leva sul core business per promuovere lo sviluppo

Titolo Originale: "Harnessing core business for development impact"

Febbraio 2009

di Caroline Ashley

Traduzione dall'inglese di Valentina Pirazzo

Introduzione – Sfruttare il core business¹ per lo sviluppo: teorie e prassi recenti

"Capitalismo creativo", "inclusive business", "far bene facendo del bene", "sfruttare le competenze di base", "impresa sociale", "commercio etico", condivisione di "valori reali" fra i diversi attori portatori di interessi (stakeholder) e gli azionisti (shareholder). Tutte queste locuzioni e idee hanno in comune un'unica visione fondamentale: la convinzione che, attraverso operazioni di core business a livello commerciale, le imprese possano dar luogo a benefici a favore delle comunità a basso reddito nei paesi in via di sviluppo. Questa affermazione quasi banale nasconde in realtà delle domande complesse che gli attori interessati allo sviluppo si stanno ponendo negli ultimi anni. Infatti, la sinergia tra valore commerciale e valore sociale, alla base di uno sviluppo sostenibile dei paesi poveri deve essere ulteriormente esplorata, attraverso l'attuazione di pratiche innovative da parte delle imprese, delle organizzazioni no profit e dei Governi stessi.

Per rispondere a queste sfide esistono già una serie di iniziative: dalle compagnie Multinazionali che cercano di adeguare le filiere, alle Imprese tecnologiche che progettano prodotti innovativi rivolti ai consumatori più poveri, fino alle Organizzazioni non Governative locali (ONG) che utilizzano canali di mercato per distribuire servizi di prima necessità alle popolazioni indigenti.

Questo studio in particolare cercherà di mettere ordine all'interno di questo variegato settore, approfondendo in particolare gli approcci di inclusive business² legati al business aziendale.

Mettere ordine tuttavia non significa disconoscere il valore aggiunto garantito dalla varietà degli approcci ad oggi esistenti. Viviamo infatti in un'epoca di forti cambiamenti, sia all'interno delle imprese che fra le organizzazioni di sviluppo, ciò che questo articolo ambisce a fare è proprio mettere in luce alcune tendenze attuali, i limiti emergenti e le questioni da affrontare nella prospettiva del commercio e dello sviluppo, con lo scopo di individuare nuovi approcci in grado di agire efficacemente.

Il passaggio dalla filantropia aziendale all'inclusive business

Il concetto di inclusive business si pone in una posizione di evoluzione dialettica rispetto a due precedenti paradigmi di responsabilità aziendale:

1. Il primo è quello della filantropia che sostiene che le imprese possono far fronte al loro impegno di responsabilità sociale attraverso azioni filantropiche o attraverso programmi di Corporate Social Responsibility (CSR). In sostanza se il core business di un'impresa ha l'obiettivo di distribuire valore tra gli azionisti della stessa, la CSR e la filantropia garantiscono una parziale redistribuzione di valore sociale verso un più ampio pubblico di stakeholder. In questo quadro quindi core business e filantropia restano due percorsi paralleli.
2. Il secondo paradigma si concentra maggiormente sul processo di adattamento del core business, con l'obiettivo di ridurre gli impatti negativi. L'esempio più tipico di questo approccio riguarda i ripetuti innalzamenti dei requisiti richiesti ai grandi investitori per la riduzione dei fattori di rischio e d'impatto ambientale, con particolare attenzione al settore estrattivo, tanto che oggi la conformità a determinati standard di rispetto dell'ambiente rientra nella gestione quotidiana di un'impresa. Ma il principio che sta alla base di tale conformità non è creare nuovo valore, piuttosto il "non arrecare danno" e rimediare agli errori compiuti.

Il dibattito su questi temi si è però molto evoluto negli ultimi decenni (Box 1). E oggi va dunque affermandosi una nuova teoria secondo la quale lo stesso core business di una impresa, se opportunamente modificato, può contribuire direttamente - e non attraverso pratiche di carattere

¹ N.d.T.: Il core business di un'azienda è la principale attività aziendale di tipo operativo che ne determina il compito fondamentale preposto ai fini di creare un fatturato ed un conseguente guadagno.

² N.d.T., per la definizione di Inclusive Business si rimanda al testo allegato al presente dossier.

filantropico - ad un maggiore impatto sullo sviluppo, e che tale trasformazione può ridurre da una parte i costi per le comunità a basso reddito, e offrire loro dall'altra maggiori opportunità.

Box 1: L'emergere di un approccio core business per accrescere lo sviluppo

La filantropia d'impresa ha una lunga tradizione, che risale all'epoca Vittoriana, alle fabbriche e ai programmi sociali di uomini d'affari, come Joseph Rowntree. La Corporate Social Responsibility si sviluppa a cavallo fra gli anni Settanta e Ottanta, nella fase post-Brandt e dopo il rapporto Brundtland, introducendo il concetto di sviluppo sostenibile. Nel 1971, nel corso del World Economic Forum (WEF), si parla per la prima volta della "teoria dello stakeholder" per le imprese, alla cui base vi è l'idea che un'impresa ha un insieme di responsabilità che va ben oltre i clienti, i fornitori o gli azionisti che le gravitano intorno e che coinvolge anche i gruppi sociali direttamente o indirettamente legati all'impresa stessa.

Negli ultimi due decenni si sono sviluppate molte riflessioni sul modo in cui le regole commerciali possano armonizzarsi con gli obiettivi di sviluppo. La Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo di Rio de Janeiro del 1992 ha elaborato Agenda 21, per promuovere un processo di partnership attraverso il quale gli Enti Locali possono operare in collaborazione con tutti i settori della comunità locale per definire piani di azione che perseguano la sostenibilità, mentre nel 1994 John Elkington ha contribuito con il concetto di "triple bottom line", uno schema per misurare e registrare le prestazioni aziendali sotto il profilo economico, sociale e ambientale. Nel corso degli anni novanta una serie di società ha creato delle linee guida rispetto alla cittadinanza d'impresa o corporate responsibility, con l'intento di rispondere alle preoccupazioni legate alla sostenibilità. Ma l'obiettivo era principalmente accordarsi e trovare degli standard accettabili (come le norme relative al commercio etico o le Linee Guida della Sostenibilità del Global Reporting Initiative), diminuendo i rischi e riducendo i danni ambientali (per esempio attraverso la valutazione d'impatto ambientale) o contribuendo maggiormente allo sviluppo attraverso programmi differenziati di CSR.

A partire dal 2000, sono state promosse delle iniziative per adeguare il core business. Inizialmente si è puntato sulle filiere di approvvigionamento, con programmi di "connessione" come quello fra l'International Finance Corporation e gli investitori multinazionali, per sostenere lo sviluppo delle PMI rispetto alle stesse filiere. Più recentemente, è stato messo in primo piano lo sviluppo tecnologico per consentire a tutti i consumatori della "base della piramide" l'accesso ai beni e ai servizi. Nel 2008, tali concetti sono stati rimarcati ancora più chiaramente. Quando il Primo Ministro Inglese Gordon Brown e Kemal Dervis, Amministratore delle Nazioni Unite per i Programmi di Sviluppo, hanno presentato il nuovo Business Call to Action, con più di 80 leader mondiali del CEO (Corporate Europe Observatory), il messaggio lanciato è stato molto chiaro: "Con la firma della Dichiarazione, amministratori delegati e presidenti stanno vincolando la loro azienda ad intervenire, attraverso il core business, in un modo innovativo e percorribile che rafforzerà la crescita e contribuirà a raggiungere gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio". UNDP ha lanciato il rapporto "Growing Inclusive Business", che si rivolge esplicitamente a modelli di business in grado di creare valore sociale, passando attraverso tutto lo spettro dei comportamenti, che vanno dalle prassi aziendali fino all'impresa sociale. L'approccio dell'impresa sociale, che usufruisce dei canali di mercato per scopi sociali, è stato approfondito da Muhammad Yunus (2008) nel libro "Un mondo senza povertà", in cui vengono esplorati i benefici e i meccanismi del social business.

Glossario

Inclusive Business. Un termine che sostituisce l'idea di business sostenibile e responsabile; possiede una connotazione meno etica, ma include concetti più ampi, compresa l'apertura dei mercati ai poveri. Introdotto in America latina all'interno del World Business Council per lo Sviluppo Sostenibile e dall'Organizzazione per lo Sviluppo dei Paesi Bassi (SNV), è ora divenuto centrale nel Growing Inclusive Markets, iniziativa dell'UNDP, che lo definisce così: "E' l'insieme dei modelli di business che creano valore nella misura in cui forniscono prodotti e servizi alle popolazioni a basso reddito, coinvolgendole nel processo di produzione e valorizzando le loro competenze nella creazione di nuovi mercati". (UNDP 2008)

Creative Capitalism. Un termine reso popolare da Bill Gates in occasione del World Economic Forum nel 2008. Per creative capitalism s'intende un capitalismo in grado di generare profitti e ridurre le disuguaglianze nel mondo, facendo leva sulle forze di mercato per soddisfare meglio i bisogni delle popolazioni a basso reddito.

Bottom of the pyramid, si riferisce ad una fascia di mercato che comprende miliardi di consumatori poveri. Prahalad (2004) sostiene che le imprese che investono in modo innovativo per raggiungere i consumatori BOP, possono contemporaneamente generare profitto e ridurre la povertà. Alcuni beni e servizi accrescono direttamente i mezzi di sussistenza e la produttività (come la finanza e la sanità), mentre altri sono maggiormente beni di consumo quotidiani, offerti a prezzi accessibili.

Responsible business, impresa sostenibile e responsabilità sociale d'impresa sono termini utilizzati generalmente per descrivere pratiche commerciali costruite e attuate a partire da considerazioni sociali e ambientali. Mancano delle definizioni coerenti e, al di là della presente nota, è un concetto ancora molto dibattuto (v. Zadek 2001, Schwab 2008). La tendenza è quella di andare a modificare radicalmente il modo in cui le imprese affrontano le questioni sociali e ambientali, anche se allo stato attuale prevalgono azioni di carattere filantropico.

Shared Value. La creazione di valore condiviso è un approccio alla Responsabilità Sociale d'Impresa, basato sull'interdipendenza fra successo aziendale e benessere sociale. ("Harvard Business Value", Porter e Kramer 2006")

Social business: viene descritto da Muhammad Yunus (2008) come un business che dà profitti, che vengono però reinvestiti in attività il cui scopo principale è quello di dare sostegno alle popolazioni indigenti. Al tempo stesso, la impresa sociale comprende tutte le realtà profit, non profit o aziende ibride che utilizzano strategie di mercato per affrontare bisogni sociali e ambientali.

Social intrapreneurship è un termine coniato da SustainAbility (2008) per definire i responsabili del cambiamento aziendale e gli imprenditori sociali all'interno di grandi imprese: "Questi soggetti spesso lavorano contro lo status quo aziendale per fornire nuove soluzioni di mercato, allineando il valore del business con alcune delle sfide di sostenibilità che oggi la società deve affrontare".

Ethical Trade, secondo la definizione dell'Ethical Trading Initiative (ETI), "cerca di assicurare che vi siano standard lavorativi minimi nella produzione di tutta la gamma di prodotti di un'impresa". Il codice di base ETI sulle norme del lavoro, che comprende convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, non viene applicato solamente ai dipendenti diretti delle aziende firmatarie, ma anche a tutti i soggetti della filiera. Diversamente, Fairtrade si occupa principalmente delle relazioni commerciali con i piccoli produttori del Sud, assicurando che ricevano un salario adeguato e sufficiente a coprire i costi reali di produzione, a dispetto delle gravi fluttuazioni dei prezzi delle materie prime nel mondo.

Elementi comuni e criticità

Il Box 1 include alcuni dei termini e dei concetti utilizzati dalle diverse organizzazioni e dalle imprese che collaborano insieme nell'elaborazione di un processo di core business in grado di incidere sullo sviluppo. Spesso si utilizza il termine "inclusive business" in modo generico, ma quando si entra nel merito di ciò che comporta l'applicazione di approcci diversi, emerge con urgenza la necessità di ulteriori chiarimenti:

La motivazione: interesse personale o interesse sociale?

Nell'avvicinarsi al concetto di inclusive business la prima domanda che viene naturale porsi è se si stia analizzando uno sforzo proattivo da parte dell'impresa finalizzato a migliorare l'impatto del proprio business per lo sviluppo o se, viceversa, la logica del profitto possa agire come leva per spingere l'impresa a prendere in considerazione lo sviluppo della comunità circostante. Probabilmente la risposta a questo quesito include ambedue queste possibilità, ma non solo. La terminologia dell'inclusive business si applica infatti ad almeno 4 diverse situazioni:

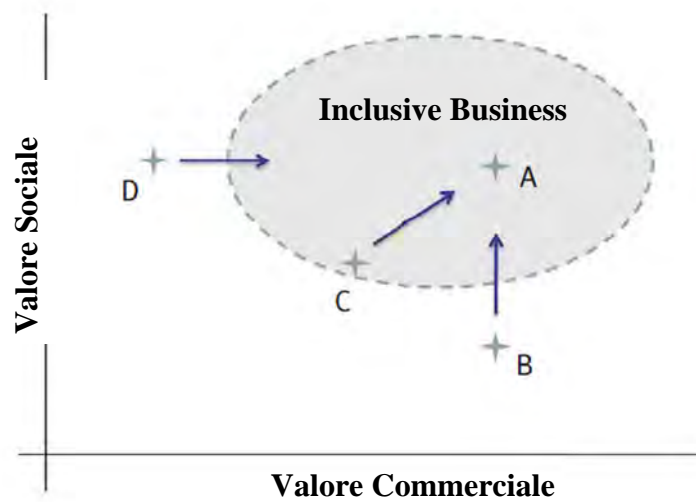
- *Imprese di telefonia mobile, servizi bancari, servizi sanitari e altri prodotti che sono desiderati dalle popolazioni povere e comportano un elevato impatto sullo sviluppo.* Questi servizi combinano intrinsecamente un alto valore aggiunto sia a livello commerciale sia sociale, così come illustrato nel grafico in Figura 1, modello A. Certamente le imprese devono affrontare dei rischi e sforzarsi di essere innovative per raggiungere i mercati dei consumatori a basso reddito, ma saranno le linee guida del mercato stesso e l'evoluzione dei prodotti a guidare questo processo. Naturalmente la semplice vendita di beni ai paesi poveri non è valida per se stessa: i prodotti di bellezza a base di candeggina per esempio, non appartengono al modello A. Vi appartiene invece lo yogurt Danone, che contiene importanti elementi nutritivi ed ha un costo che lo rende accessibile alle famiglie povere.
- *Le grandi imprese, che contribuiscono già all'impatto sulla povertà attraverso le loro politiche aziendali e intraprendono deliberatamente azioni finalizzate ad accrescere l'impatto dello sviluppo attraverso l'approvvigionamento, la distribuzione, la ricerca e lo sviluppo.* Diverse multinazionali, come quelle nel campo dell'estrazione mineraria o dell'industria di bevande, si stanno ora impegnando ad adottare e sviluppare tale approccio. In questo caso vi sono dei costi aggiuntivi rispetto al modello A, così come si evidenzia nella Figura 1, modello B.
- *Le Piccole e medie imprese nazionali, che si dedicano pienamente al business del commercio ma con l'obiettivo esplicito di incidere sullo sviluppo economico locale, perché sono integrate nell'economia del territorio di riferimento.* In America Latina, la maggioranza delle imprese che lavorano con SNV³ secondo la logica dell'inclusive business, sono imprese nazionali. (Modello C)

³ SNV è l'Organizzazione Olandese per lo Sviluppo (<http://www.snvworld.org/en/Pages/default.aspx>)

- Le *imprese sociali*, il cui prodotto principale è ad alto valore sociale, hanno scelto di sostituire il tradizionale modello non profit con meccanismi di mercato e un modello di distribuzione commerciale. Vedi modello D, Figura 1.

Ciascun modello crea sinergia di valori sociali e commerciali, spesso però i sostenitori di uno sono critici nei confronti degli altri. Alcuni sostengono che le iniziative del modello D siano troppo deboli per poter essere realmente incisive, altri ancora affermano che i modelli A e B non sono in grado di apportare sufficienti cambiamenti o, se ci riescono, è semplicemente perché si tratta di aziende già consolidate che ingiustamente vengono definite “responsabili”. Qualunque sia la realtà in cui si opera, le similitudini e le differenze sono utili da comprendere, perché le implicazioni su come i modelli possano essere ulteriormente sviluppati dalle imprese e dai partner, sono molto differenti.

Figura 1: Inclusive Business in relazione al valore sociale e commerciale



Modello A: telefoni cellulari e servizi bancari adeguati alle popolazioni povere.

Modello B: le società minerarie, di petrolio e gas supportano lo sviluppo delle PMI attraverso le filiere.

Modello C: Imprese del tempo libero che danno priorità all'intrattenimento, con alta intensità d'impiego e formazione del personale locale.

Modello D: Distribuzione di farmaci essenziali ed erogazione di servizi sanitari di base attraverso un sistema microfranchising costituito da una ONG.

Figura 2: Le leve da utilizzare nell'utilizzo del core business per l'impatto dello sviluppo

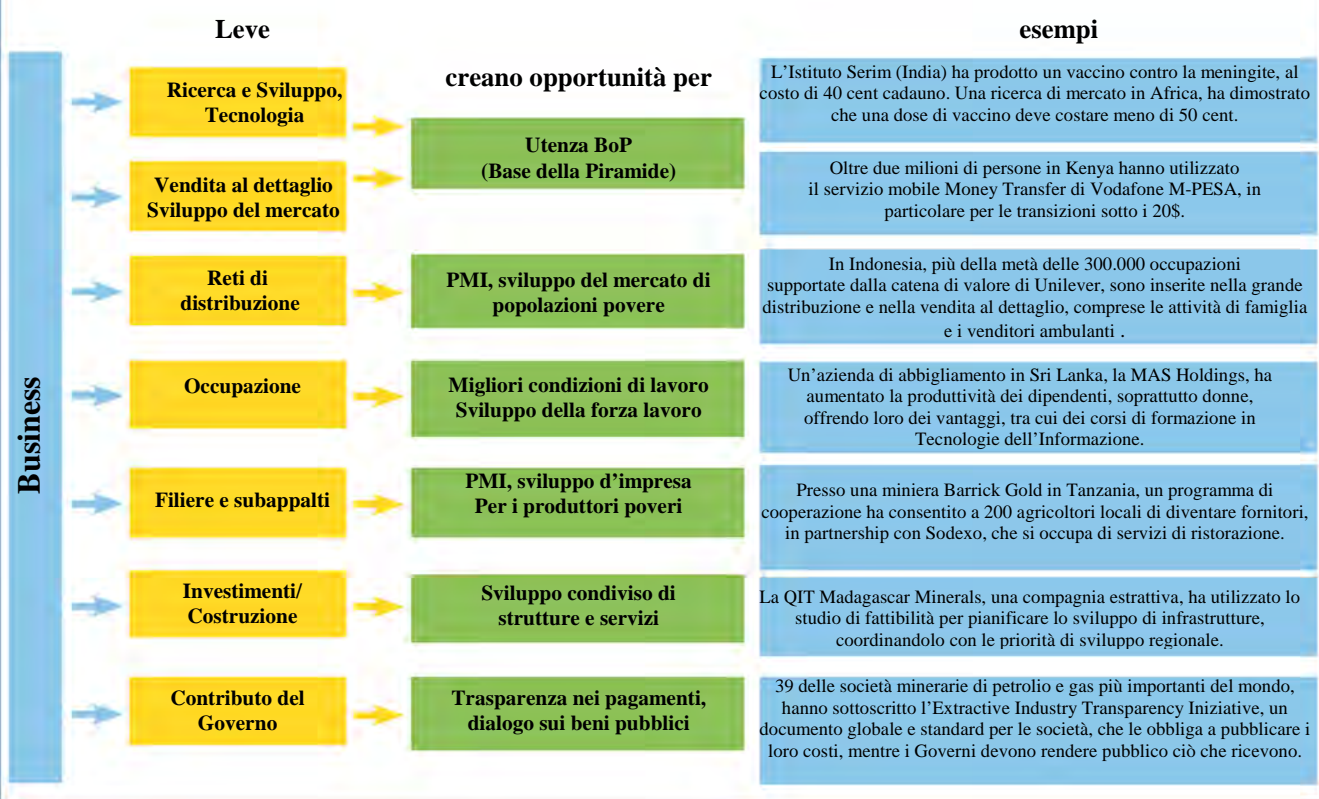
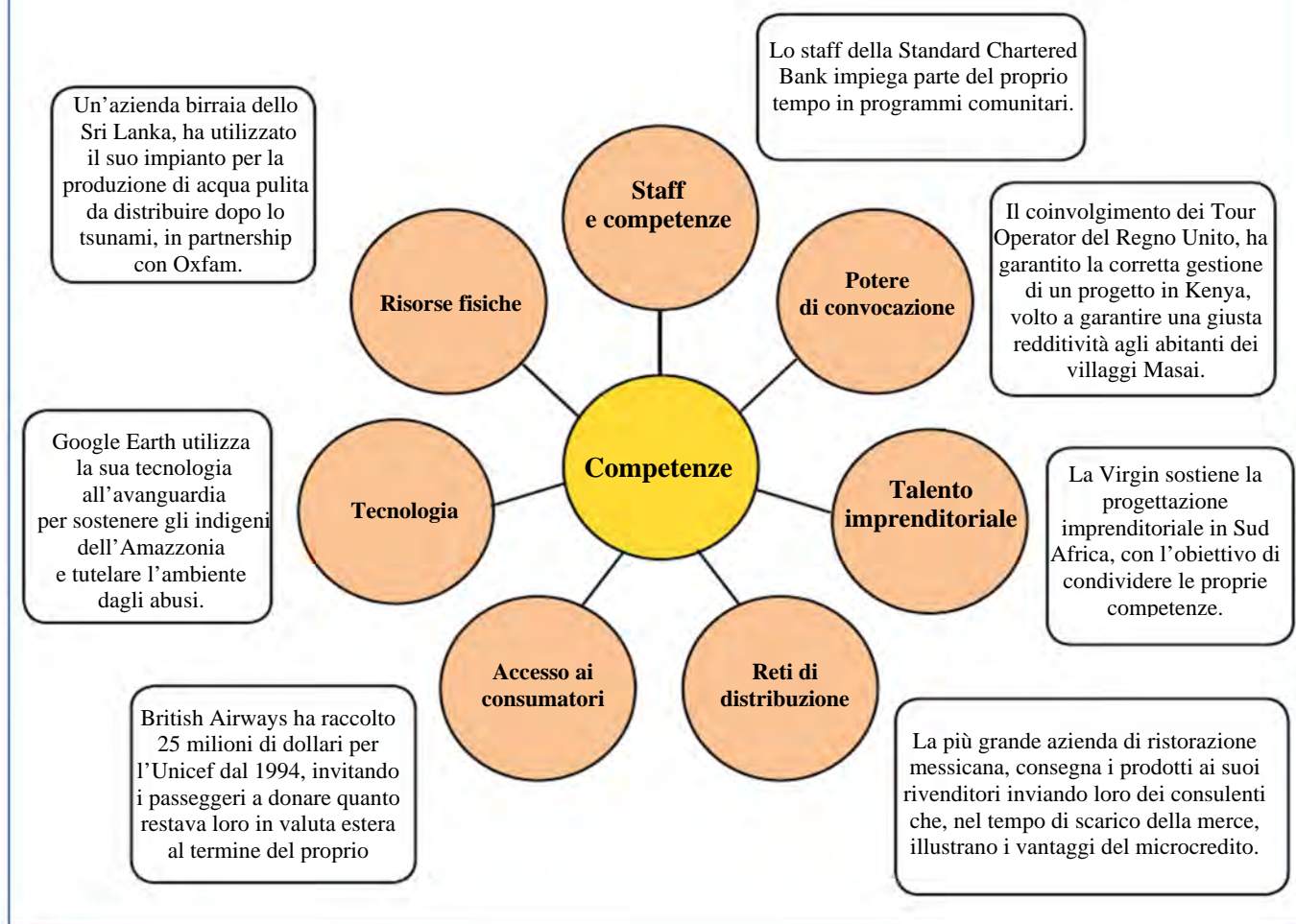


Figura 3: Sfruttare le competenze di base per un impatto esterno al core business



4

Quale modello di business adottare?

A seconda del settore di appartenenza dell'impresa, vi sono diverse forme a cui il core business e il suo potenziale si possono adattare. Almeno sette "leve" aziendali o punti di forza essenziali possono essere individuati per offrire e promuovere il valore sociale, come illustrato nella Figura 2 anche se, nella pratica, i confini fra l'uno e l'altro sono piuttosto permeabili.

Convergenza fra competenze di base e core business

L'idea di servirsi delle competenze di base è strettamente relazionata alla gestione del core business, anche se i due sistemi non sono identici fra loro. Entrambi si basano sulla convinzione che le imprese dovrebbero utilizzare le loro "competenze di base" e le loro attività per dare impulso allo sviluppo, e non solamente il loro capitale economico, allo stesso modo in cui entrambi utilizzano le risorse aziendali nel modo più strategico possibile. Le competenze di base si possono investire sia per la diffusione del core business, sia per sostenere progetti sociali attraverso contributi in natura, con scopi quindi più filantropici. Dalle donazioni però, le imprese possono trarre benefici, come il vantaggio competitivo o il potenziamento del marchio; in questo modo non si ha discrepanza rispetto alle attività di core business, ma non si ha nemmeno la riduzione ad una semplice azione filantropica.

"Le grandi imprese possiedono una vasta gamma di beni materiali e immateriali che possono essere di enorme utilità nella lotta contro la povertà, soprattutto attraverso massicce iniziative di forza. Il patrimonio include sia "il DNA aziendale, che ritroviamo nelle persone sotto forma di

⁴ N.d.T.: Per potere di convocazione si intende la capacità di relazionarsi con i diversi livelli istituzionali.

tecniche, conoscenze e potere di convocazione”, sia i beni patrimoniali e di mercato.” (Shell Foundation, 2005)

La DHL per esempio, possiede magazzini, infrastrutture per il trasporto e competenze tecniche nello spostamento delle merci in tempi rapidissimi a livello internazionale e utilizza queste sue competenze di base per sostenere il World Food Programme (WFP) nell'affrontare in modo più efficace gli interventi umanitari. I beni e le competenze sono quindi impiegati, attraverso contributi in natura, a scopi umanitari. Questo non significa necessariamente che un'impresa non possa impegnarsi in azioni di aiuto a livello commerciale, cosa che di fatto già avviene, DHL però ha deciso di dare un contributo, anziché trarne un profitto diretto. La figura 3 illustra come una serie di competenze di base possano essere utilizzate abilmente al di fuori della strategia di core business.

RSI e core business si escludono a vicenda?

No, non nella pratica. L'approccio core business si situa ad un livello superiore a ciò che viene considerata tradizionalmente la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), e ne esclude gli elementi che la caratterizzano. Quelle che sono le distinzioni fondamentali fra l'approccio core business e la responsabilità sociale d'impresa sono state messe in forte discussione, con l'intento di adeguare l'impianto teorico verso un approccio inclusive business, mettendo in evidenza che:

- L'inclusive business non è un "optional" e non si può realizzare attraverso azioni sporadiche, così come invece può accadere con interventi di RSI.
- Anche se la RSI solitamente prevede degli interventi di miglioramento del business stesso per ridurre l'impatto di determinati problemi, si pensi al rispetto per l'ambiente o alla trasparenza delle attività economiche, l'inclusive business si spinge oltre e stimola opportunità in precedenza escluse.

Per quanto riguarda la prassi però, le discrepanze non sono poi così chiare. Vi sono tre ragioni principali con cui è possibile spiegare questo gap fra l'impianto teorico e la sua applicazione:

- Innanzitutto l'inclusive business spesso include, ma non vi si fonda, norme di condotta responsabile delle imprese, che costituiscono attualmente un elemento chiave delle RSI. La responsabilità, la governance e la trasmissione dei principi non sono elementi sufficienti per ottimizzare l'impatto dello sviluppo ma, in loro assenza, iniziative di grande portata non avrebbero molto successo.
- In secondo luogo, molteplici azioni da parte delle imprese, a prescindere del core business, sono d'importanza strategica per lo sviluppo. In aggiunta ai convenzionali investimenti comunitari infatti, le imprese stanno dando un importante contributo alle strategie pubbliche prioritarie (soluzioni tecnologiche, salute pubblica, informazione ai consumatori) e al dibattito politico. Queste azioni sono state definite "*cittadinanza globale d'impresa*" da Klaus Schwab (2008) (Fondatore del World Economic Forum di Davos), e "*terza generazione di RSI*" da Simon Zadek (2001). Quelle evidenziate fino ad ora non possono essere funzioni di core business, ma sono fondamentali per un programma di sviluppo. I contesti presi a campione dall'International Business Leaders Forum (ILBF) o dall'Università di Harvard per analizzare i contributi delle imprese per lo sviluppo, si avvalgono di operazioni di core business come sistema principale. Altre strategie ancora, riguardano il rafforzamento delle istituzioni, gli investimenti sociali, il dialogo politico e l'ottimizzazione delle linee guida.
- Infine, mentre l'inclusive business dovrebbe riuscire ad ottenere profitti commerciali a lungo termine, nel breve termine richiede l'assunzione di rischi, incremento di ricerca e sviluppo, nuove linee di orientamento allo staff e investimento di risorse per aiutare e sostenere i partner nello sviluppo. Questo può significare dover collaborare con lo staff dell'Ufficio Impresa Sociale, i cui membri non sono soggetti alla pressione quotidiana dei risultati operativi. Questi ultimi possono ampliare i modelli di business, almeno fino a dove è possibile. I bilanci di RSI possono contribuire allo sviluppo dei partner laddove a questi ultimi sia data la possibilità di inserirsi nel programma di core business. Per esempio, alcuni progetti estrattivi supportati dall'International Finance Corporation (IFC), si fondano su programmi di coesione: la società è un soggetto finanziatore e una delle finalità del programma è quella di guidare e sostenere lo sviluppo commerciale delle PMI fino al loro ingresso nella filiera.

Box 2: L'inclusive business raggiunge i poveri su scala mondiale

I prodotti e i servizi per i consumatori alla "base della piramide" (BOP), stanno raggiungendo milioni di persone:

- Più di un africano su quattro e un asiatico su tre possiede un telefono cellulare. La crescita della telefonia mobile rimane fra le più forti nell'economia dello sviluppo mondiale. L'utilizzo del telefono in Africa, per esempio, sta aumentando ad un tasso del 65%, più del doppio della media mondiale (ICT, 2008). Sta emergendo con forza l'effetto domino dell'impatto sullo sviluppo, compresa la diretta relazione fra l'incremento della telefonia mobile e una maggiore crescita del PIL, l'accesso ai servizi finanziari e ai servizi sanitari. Oltre due milioni di persone in Kenya hanno utilizzato il servizio mobile Money Transfer di Vodafone M-PESA dal suo lancio sul mercato, con in media 200.000 iscrizioni in più il mese.
- La Grameen Bank ha erogato circa 6 miliardi di dollari in microcrediti a circa 7,4 milioni di piccoli imprenditori del Bangladesh, in prevalenza donne. La Grameen-Jameel Pan-Arab Microfinance Ltd. costituisce un business sociale che assicura la microfinanza nel mondo arabo, ed ha acquisito più di 200.000 nuovi clienti solo nel primo anno, mentre sta consolidando il rapporto con quattro partner e raggiungendo due nuovi mercati.

Il numero di poveri che beneficia di interventi all'interno della filiera, varia inevitabilmente con la sequenza di iniziative imprenditoriali di una società o di un settore. Ma ci sono diversi esempi che raggiungono migliaia di persone e generano milioni di dollari di reddito:

- Il programma di sviluppo dell'impresa SAB Miller porta piccoli proprietari all'interno della filiera. Sia in Uganda che in India, dopo appena tre o quattro anni, SAB acquista regolarmente prodotti da circa 6.000 agricoltori, titolari di piccole imprese (SAB, 2008).
- A seguito di un programma di coesione fra PMI sull'oleodotto Baku-Tbilisi-Ceyhan costruito nel 2006, BP ha investito circa 77 milioni di dollari all'anno in materia di appalti con alcune fra le 444 PMI locali.
- Nel 2007, i consumatori di tutto il mondo hanno speso più di 1,6 miliardi di dollari in prodotti certificati Fairtrade, a vantaggio di più di 1,5 milioni di produttori e lavoratori in 58 paesi in via di sviluppo.

Questioni per le imprese

Le imprese hanno bisogno di riflettere sia sul "perché" che sul "come". Il perché riguarda le motivazioni che spingono ad adottare l'inclusive business, infatti non esiste un solo modo di fare impresa, ma molti (Ashley, 2009). Le imprese stanno ottenendo benefici a livello competitivo, ma anche a livello di reputazione nella crescita sul mercato, con l'acquisizione di forti filiere localizzate. Le criticità che devono affrontare le imprese sono attualmente individuabili sul piano dei costi (soprattutto a breve termine) e sull'adeguamento del core business rispetto ai vantaggi (principalmente a lungo termine).

Sul "come", vi è abbondanza di esperimenti e cambiamenti in corso. A seguire, alcune tra le domande che vengono poste all'interno delle imprese, dinanzi all'emergere di nuove idee e progetti:

- Com'è possibile concentrarsi sulle opportunità di inclusive business nel corso di una recessione, quando l'attenzione dei dirigenti è indirizzata alla sopravvivenza dell'azienda stessa?
- Che cosa funziona? Che tipo di innovazione è necessaria?
- Quali rischi e quali cambiamenti interni è necessario affrontare? E, soprattutto, sono sostenibili?
- La filantropia deve essere considerata a parte oppure i bilanci e le risorse RSI che sono ben gestiti per l'aiuto alle imprese contribuiscono al passaggio verso modelli d'impresa con più alto valore sociale?
- Con quali strumenti deve essere misurato l'impatto e come va riportato?
- Quali sono le forme più appropriate di partnership con i governi, la società civile o altre imprese per rendere produttivo l'inclusive business?

Oltre a questi interrogativi, vi sono poi una serie di grandi questioni da affrontare nello sviluppo di strategie di inclusive business, ad esempio:

- Qual è il giusto equilibrio fra il garantire operazioni di base conformi agli standard di responsabilità (ad esempio la sicurezza dei lavoratori, della salute e della sicurezza) e l'attuare nuove proposte?
- Com'è possibile conciliare la richiesta di un forte contributo allo sviluppo con la sempre maggiore pressione per il passaggio a prassi commerciali ecologicamente sostenibili?
- Come possono mantenere il loro ruolo i leader di mercato e continuare a competere con i rivali? E in che modo l'attuale concorrenza sul mercato potrebbe far leva sulla recente crisi per raggiungere i medesimi livelli?
- Quanto è sufficiente tutto questo rispetto agli obiettivi che si vogliono raggiungere?

Questioni per gli operatori dello sviluppo

Perché i professionisti dello sviluppo hanno abbracciato l'approccio dell'inclusive business? Perché sostanzialmente, dal loro punto di vista, tale modello è in grado di incidere progressivamente sull'impatto dello sviluppo, creando una realtà più sostenibile per i paesi poveri e ottimizzando l'utilizzo di competenze complementari delle imprese e della società civile.

L'entusiasmo da parte degli specialisti dello sviluppo per l'inclusive business si fonda sul riconoscimento delle difficoltà che fino ad oggi si sono riscontrate nonostante i molti sforzi compiuti, in quanto anche gli impegni portati avanti dai governi per la riduzione della povertà si sono rivelati insufficienti. Gli investimenti nello sviluppo sociale (sanità e istruzione) non possono essere incisivi da soli; le iniziative promosse sono spesso troppo poco efficaci e, tanto la sostenibilità dell'impatto quanto le opportunità produttive, devono essere implementate. D'altra parte, mentre la crescita del settore privato può portare benefici su ampia scala, c'è anche la consapevolezza che la crescita non sempre va di pari passo con la riduzione della povertà e può provocare l'aumento delle disuguaglianze. Il settore privato però è veramente troppo grande e ben integrato nelle economie più sviluppate, per ignorare le pressanti esigenze sociali che permangono, così che si rende necessario un migliore utilizzo degli investimenti sociali e della capacità produttiva.

L'inclusive business sta contribuendo ad un impatto sostenibile su larga scala? Non è semplice dare una risposta, in quanto il lavoro su questo aspetto non è che all'inizio. È chiaro (Box 2) che i modelli di inclusive business stanno raggiungendo migliaia, a volte milioni di persone, più del target raggiungibile da molti progetti di cooperazione allo sviluppo. Pochi dati, al di là dei numeri, rivelano qualcosa in più sul significato dello sviluppo o sulla diffusione dell'impatto tra i gruppi poveri. Attualmente sono disponibili dati sufficienti a trarre delle conclusioni circa la rilevanza di un approccio rispetto ad altri, così come sui risultati di efficacia.

Per quanto riguarda la sostenibilità, l'idea di fondo è che lo stimolo del profitto presuppone un continuo alimentarsi a vicenda fra innovazione e distribuzione. Anche se i dati a disposizione mostrano come un'idea di successo possa mantenersi costante ed estendersi, l'attuale recessione mette in luce anche l'altra faccia della medaglia: l'andamento altalenante delle imprese.

“La sfida consiste nel progettare un sistema in grado di guidare il cambiamento, attraverso incentivi di mercato, profitti e retribuzioni. Mi piace chiamare questo nuovo sistema capitalismo creativo, un approccio con cui i governi, le imprese e le organizzazioni non profit collaborano assieme per ampliare la portata delle forze di mercato, così che più persone possano realizzare un profitto oppure avere una retribuzione, svolgendo un lavoro che riduce le ingiustizie del mondo. Questo motore ibrido che unisce il proprio interesse e la preoccupazione per gli altri raggiunge una cerchia molto più ampia di persone e si può realizzare senza perdere di vista gli interessi individuali.”

(Bill Gates al World Economic Forum, 2008)

Una questione centrale per i governi e i donors è come creare adeguate leggi-quadro per la distribuzione degli incentivi, in modo da facilitare ulteriori innovazioni all'interno dell'inclusive business. Laddove si debbano eliminare dei vincoli, verranno forniti incentivi diretti? E quali forme di partnership potrebbero funzionare meglio? In Ecuador, il MIES (Ministerio de Inclusion Economica y Social) sta inserendo l'inclusive business all'interno di una strategia aziendale più grande, mentre SNV lavora con la Banca per lo Sviluppo Inter-Americana (BID) sull'inclusive business e sta dialogando con la Banca Asiatica dello Sviluppo.

L'agenda sull'inclusive business per i governi, i donors e i finanziatori non è ancora quindi molto chiara, ma è in continuo cambiamento e vi saranno certamente degli sviluppi.

Gli ostacoli da affrontare

L'evoluzione verso modelli di inclusive business prevede di sfruttare al meglio le competenze aziendali e le precedenti attività di RSI. Il cammino verso nuove forme d'impegno rappresenta uno stimolo molto positivo per il cambiamento che produce, creando sinergie fra le istituzioni private e quelle sociali. Le ONG e i governi stanno promovendo una serie di nuove partnership con le imprese. I governi, da parte loro, possono creare nuovi incentivi per l'inclusive business, mentre le ONG possono contribuire concretamente alla loro attuazione sul campo, facendo leva sulla credibilità e l'esperienza di lavoro

acquisita con i poveri; progressivamente, infine, il reciproco sospetto che esiste fra le ONG e le aziende sta cominciando ad essere sostituito dal riconoscimento del loro valore e viceversa.

“La cosa più importante che probabilmente abbiamo imparato attraverso questo lavoro, è la valorizzazione dei partenariati per massimizzare il successo dei nostri piccoli progetti, a differenza di una gestione di totale internazionalizzazione (insourcing)⁵ o esternalizzazione (outsourcing)⁶ di questi stessi rapporti”.

(SAB Miller, 2008)

Ma per tutti i soggetti coinvolti rimane una questione aperta: c'è infatti da chiedersi dove arrivino le responsabilità di ciascuno e soprattutto quali siano i limiti di tale responsabilità.

Ora che il core business è parte integrante dello stimolo allo sviluppo, fino a dove si possono spingere le imprese? La partecipazione delle imprese è infatti vincolata dai contorni poco nitidi del loro ruolo e, pur riconoscendo l'entusiasmo per l'inclusive business, è importante ricordare anche che lo sviluppo non è divenuto improvvisamente responsabilità delle imprese. Come l'UNDP specifica chiaramente nella proposta Growing Inclusive Markets, la responsabilità resta dei governi, i quali devono delineare le condizioni attraverso cui le imprese possono apportare il loro contributo e gli spazi all'interno dei quali le persone possono partecipare. Inoltre, pur essendo le imprese piuttosto propositive, è importante essere anche realistici sull'apporto che possono dare. Si prenda ad esempio la microfinanza: i maggiori rendimenti dell'impresa, derivano tuttora dai crediti fondati sul debito. I poveri però, in particolare quelli più vulnerabili, hanno bisogno sia di risparmi che di credito. È nota e continua l'innovazione delle imprese in questo settore, ma non si può desumere da ciò una totale sinergia.

La definizione di ruoli più appropriati è certamente una questione cruciale per il governo e le ONG. Le imprese possono realizzare partnership, con pochi ostacoli alle loro altre attività di core business, mentre i governi e le ONG hanno un doppio impegno: da una parte contribuire ad un effettivo cambiamento, potenziando il partenariato con le imprese e, dall'altra, fungere da contrappeso. I Governi devono definire i contesti concorrenziali di mercato in cui la crescita del settore privato possa condurre ai migliori risultati per lo sviluppo. Alcuni, come Robert Reich (ex segretario al lavoro durante la presidenza di Clinton), sostengono che la pubblicità riguardante la responsabilità d'impresa può essere in grado di placare l'opinione pubblica, ostacolando così di fatto una riforma più efficace (Reich, 2007). Anche le ONG hanno un loro ruolo, a livello critico, sulla coscienza e il programma di rigenerazione sociale, che è quel “processo di rigenerazione che sfrutta tangibili miglioramenti nella qualità della vita, a beneficio diretto delle comunità locali.

Queste mansioni possono essere più difficili da mantenere se si pensa alle nuove forme d'impegno che vengono diffuse ed elogiate. Se vogliono evitare accuse di “fraudolenza”, ONG e Governi dovranno essere esigenti e critici per principio nell'adempimento dei loro impegni ed essere quindi in grado di dimostrare un impatto sullo sviluppo. Esistono però delle critiche in merito, per esempio quella di Karnani (2006) secondo il quale, per quanto riguarda la strategia della “base della piramide” (BOP), ONG e Governi, ad oggi, hanno maggiormente puntato all'idea, anziché attuare pratiche specifiche.

Conclusioni: il punto della situazione

L'agenda degli impegni è in rapida evoluzione, i principi dell'inclusive business e del capitalismo creativo hanno trovato terreno fertile e la nuova corrente di pensiero persegue sostanzialmente tre idee di fondo:

- La prima riguarda le attività di investimento e sostiene che il business ha un impatto maggiore sulle persone e le economie in via di sviluppo. Grazie ad un'azione mirata, questo modello di business può essere adattato alle situazioni, non solo per limitare i danni, ma anche per facilitare maggiore impatto sullo sviluppo, senza però tralasciare l'impulso del commercio. A sua volta, tutto ciò può portare ad un maggiore impatto rispetto alla tradizionale RSI.
- La seconda riguarda la versatilità dell'inclusive business. Le filiere sono indispensabili per raggiungere dal basso i produttori poveri, ma la distribuzione, la vendita al dettaglio, la ricerca, lo sviluppo di una

⁵ N.d.T.: *Insourcing* è il trasferimento di una funzione esternalizzata (outsourced) in un reparto interno di un'azienda, che è gestita interamente dagli impiegati. Il termine è inoltre usato per descrivere le aziende straniere che avviano impianti in altri paesi, impiegando i loro stessi lavoratori.

⁶ N.d.T.: *Outsourcing* è il processo attraverso il quale un'azienda affida a imprese terze la gestione di alcune operazioni che non fanno parte del proprio core business.

società e il dialogo con i consumatori e gli attori politici, possono influenzare in modo decisivo il suo impatto sullo sviluppo.

- L'ultima afferma che il raggiungimento di benefici e più elevati valori sociali, può andare di pari passo con la costruzione di valore e interessi per gli azionisti.

In termini di realizzazione, sono in continuo aumento i casi studio da cui prendere spunto, ma siamo solo all'inizio di un lungo percorso. Fino ad oggi, i casi studio sono stati utilizzati generalmente per avere un riferimento e per capire le motivazioni di base di un determinato intervento: poiché il ventaglio di casi che si realizzano è sempre maggiore, è importante, nonché indispensabile apprendere dalle esperienze condotte, quale sia il modo migliore di affrontare le sfide che continuamente si ripropongono.

Tuttavia, pur essendo ancora in una fase di raccolta d'idee per nuove forme di partecipazione e modelli di business a livello globale, appare sempre più evidente l'efficacia delle iniziative inclusive business, tanto da poter affermare che sono in grado di incidere sia sulla scala, sia sulla sostenibilità. La realtà presenta ancora però una portata troppo ampia e aneddotica per consentire un'analisi specifica dei punti di forza e di debolezza, su cosa funzioni o meno.

La natura dell'impresa è che con il successo prospera, mentre i fallimenti la fanno precipitare. Chissà se, allo stesso modo in cui si evolve il pensiero attorno all'inclusive business, riusciremo a vederne l'applicazione sui principi di mercato?

Bibliografia

ODI work on the private sector: www.odi.org.uk/themes/private-sector/

Business Call to Action: www.dfid.gov.uk/mdg/call-to-action-business.asp

Ashley, C. (2009) 'Returns on investment in responsible business practice: higher in a downturn?' ODI Opinion 121, January. London: Overseas Development Institute.

Elkington, J. (1994) 'Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development', *California Management Review* 36, no. 2: 90-100.

Gates, B. (2008) 'A New Approach to Capitalism in the 21st century'. Speech to the World Economic Forum, Davos 2008.

Jenkins, B., Akhalkatsi, A., Roberts, B., Gardiner, A. (2007) 'Business Linkages: Lessons, Opportunities, and Challenges'. IFC, International Business Leaders Forum, and the Kennedy School of Government.

Jenkins, B. (2007) 'Expanding Economic Opportunity: The Role of Large Firms'. Corporate Social Responsibility Initiative Report No 17. Cambridge, MA: Kennedy School of Government, Harvard University.

Karnani, A. (2006) 'Misfortune at the Bottom of the Pyramid', *Greener Management International* 51: 99-110.

Nelson, J. and Prescott, D. (2008) *Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action*. 2nd edition, International Business Leaders Forum.

Prahalad, C.K. (2004) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Pearson/ FT Press.

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006) 'Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility', *Harvard Business Review*, 84, no. 12: 78-92.

Reich, R. (2007) *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. Borzoi Books.

SABMiller (2008) 'Enterprise Development Report. Making a difference through beer'. SABMiller. December.

Schwab, K. (2008) 'Global Corporate Citizenship. Working With Governments and Civil Society', *Foreign Affairs*, 87, no. 1, January/February.

Shell Foundation (2005) 'Enterprise solutions to poverty – Opportunities and Challenges for the International Development Community and Big Business'. Shell Foundation.

SustainAbility (2008) *The Social Intrapreneur – A Field Guide for Corporate Changemakers*. SustainAbility Ltd. First Edition.

UNDP (2008) 'Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor'. United Nations Development Programme. July.

WBCSD and SNV (2008) 'Inclusive Business – profitable business for sustainable development'. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) and SNV Netherlands Development Organization.

Yunus, M. (2008) 'Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism', *Public Affairs*.

Zadek, S. (2001) *The civil corporation: The new economy of corporate citizenship*. Earthscan, London

Global Compact

Il Global Compact è un'iniziativa presentata per la prima volta dal Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan nel '99 a Davos in occasione del World Economic Forum. In tale circostanza il Segretario Generale ha chiesto ai leader delle imprese di contribuire alla creazione di un mercato globale più sostenibile e inclusivo, invitandoli ad accettare e applicare dieci principi universali nelle aree dei diritti umani, delle norme del lavoro e della tutela dell'ambiente. Inizialmente hanno aderito circa 50 grandi imprese. Attualmente se ne contano più di 4.700 nel mondo, tra cui 200 italiane¹.

Strutturata come una **partnership pubblico-privata** tra le Nazioni Unite, il settore privato, i governi e la società civile, l'iniziativa ha lo scopo di salvaguardare la sostenibilità sociale ed ambientale dei processi di crescita economica, affermare un insieme di **regole basilari di comportamento etico-morali da parte delle imprese**, fungere da catalizzatore per azioni a sostegno delle iniziative delle Nazioni Unite, con un'attenzione particolare agli Obiettivi del Millennio².

Il Global Compact è un'iniziativa volontaria e mira a due obiettivi di base:

1. far diventare i principi del Global Compact parte integrante delle politiche e delle azioni del maggior numero di imprese possibili;
2. favorire la cooperazione tra i principali attori per la risoluzione dei problemi collettivi³.

Imprese e Global Compact

Nell'evento di presentazione del Global Compact tenutosi a Roma nel 2009, Marco Frey, membro del Global Compact Learning Forum Academic Network dell'ONU e Alessia Sabbatino, Responsabile della Segreteria Tecnica del Global Compact Network Italia, hanno individuato gli aspetti generali ed operativi del GC, con particolare riferimento all'impegno che assumono le imprese che sottoscrivono i principi del GC. Entrando nel dettaglio, i due autori affermano che le imprese che aderiscono al Global Compact si impegnano a:

- applicare i cambiamenti necessari nelle operazioni aziendali, così da far diventare il Global Compact e i suoi principi parte integrante della strategia, della cultura e delle operazioni quotidiane;
- rendere noto il proprio impegno a rispettare il GC e i suoi principi attraverso comunicati stampa, conferenze, interventi, ecc.;
- pubblicare in un rapporto annuale (o in rapporti aziendali simili) una descrizione delle modalità con cui si è aderito e applicato il GC e i suoi 10 principi⁴.

Quadro 1

Come può aderire un'impresa al Global Compact?

1. Preparando una *lettera di adesione* firmata dall'amministratore delegato (e approvata dal consiglio di amministrazione) per il Segretario Generale delle Nazioni Unite, esprimendo la propria intenzione di sostenere il Global Compact ed i suoi principi.
2. Compilando on-line il *formulario informativo* sull'organizzazione, allegando la suddetta lettera di adesione come richiesto dalla procedura.

¹ <http://www.globalcompactnetwork.org/le-adesioni-il-global-compact/adesioni-in-italia-intro.html>

² ENI nel Global Compact, http://www.eni.com/it_IT/sostenibilita/global-compact/global-compact.shtml

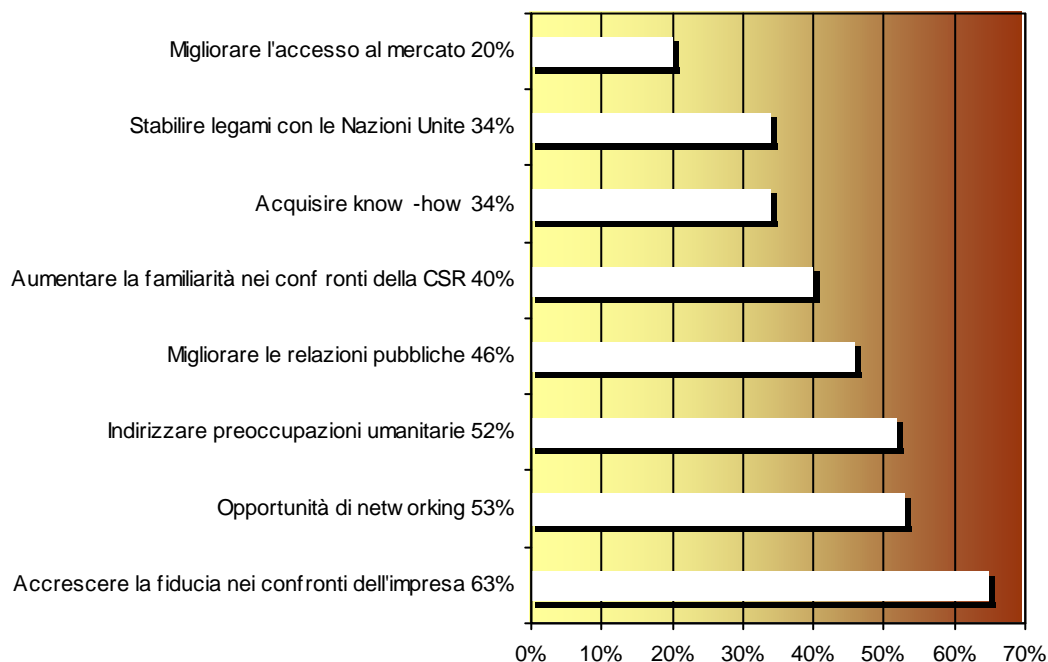
³ Dal sito del Global Compact Network Italia, <http://www.globalcompactnetwork.org/>

⁴ *Aderire al Global Compact: aspetti generali e operativi*, (Marco Frey, Chairperson, GCNI e Alessia Sabbatino, Focal Point, GCNI); http://www.globalcompactnetwork.org/files/PubblicazioniDocumenti/MaterialeApprofondimento/PPT_8_POM.pdf

Perché aderire al Global Compact?

L'impresa che aderisce al Global Compact assicura un alto contenuto di etica sociale ai suoi prodotti e, promuovendo presso le proprie consociate all'estero ed i propri fornitori nei paesi terzi, il rispetto e l'applicazione dei principi della responsabilità sociale, contribuisce al rafforzamento dei processi di sviluppi sostenibile⁵. In una ricerca presentata al Global Compact Annual Review, Leaders Summit nel 2007, sono state messe in luce quelle che sono le ragioni che spingono le imprese ad aderire ai principi del Global Compact.

Motivazioni per l'adesione al Global Compact (valori %)



FONTE: UN Global Compact Annual Review 2007 Leaders Summit

Il Global Compact in Italia

Dall'ottobre del 2003 il Ministero degli Affari Esteri Italiano si è impegnato in un'importante azione in supporto dell'iniziativa dell'ONU per la Responsabilità Sociale delle Imprese, finanziando il progetto "Sviluppo sostenibile attraverso il Global Compact". Il progetto rappresenta una forma innovativa di sostegno e promozione integrata del Global Compact, della Dichiarazione Tripartita dell'ILO⁶ e delle Linee Guida OCSE sulle Multinazionali⁷, quali strumenti internazionali fondamentali in materia di Responsabilità Sociale delle Imprese e di dimensione sociale della globalizzazione. Si rivolge in modo particolare al mondo delle PMI (Piccole e Medie Imprese) che costituiscono l'ossatura della nostra economia, aiutandole nell'attuazione di principi e valori che non hanno soltanto una

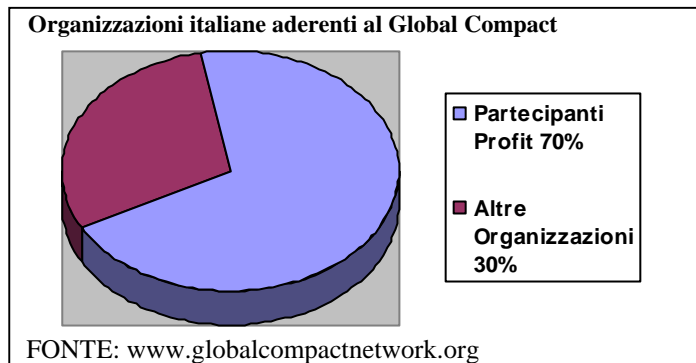
⁵ *Sviluppo sostenibile attraverso il Global Compact*, documento elaborato in collaborazione con ILO, il Ministero degli Affari Esteri e The Global Compact. <http://www.movimondo.org/download/globalcompactita.pdf>

⁶ DICHIARAZIONE TRIPARTITA DI PRINCIPI SULLLE IMPRESE MULTINAZIONALI E LA POLITICA SOCIALE
<http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/0A68B4BB-40C1-4F4A-943E-ABFA1E043528/0/dichiarazionetripartitaOIL2001.pdf>

⁷ Linee guida OCSE

<http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/64F6185A-4346-4B19-B006-B9BAA5AF0A87/0/LineeGuidaOCSE2000.pdf>

valenza solidaristica, ma che possono risultare decisivi per la loro crescita e la loro affermazione economica⁸.



Sabbatino definisce il Global Compact come “una rete di reti”⁹. L’ufficio del Global Compact di New York incoraggia, infatti, la creazione di network al livello regionale, locale e nazionale che aiutino a promuovere l’iniziativa e a renderla sostenibile. Si tratta di iniziative spontanee sviluppate da soggetti particolarmente sensibili, che decidono di incentivare nelle loro aree di intervento la realizzazione di

attività a sostegno del Global Compact. Il Global Compact Network Italia, presieduto dal prof. Marco Frey e coordinato da FONDACA, Fondazione per la cittadinanza attiva, in collaborazione con l’Ufficio del Global Compact di New York, agisce come piattaforma nazionale per la realizzazione di attività di promozione e diffusione del Patto sul territorio italiano. A esso partecipano tutte le organizzazioni italiane aderenti al Global Compact, ovvero 200 organizzazioni, il 70% delle quali è rappresentato da imprese e il restante 30% da altre organizzazioni. Le imprese che aderiscono al Global Compact si impegnano ad integrare nelle loro politiche, strategie ed attività dieci principi relativi ai diritti umani, diritti del lavoro, tutela dell’ambiente e lotta alla corruzione (Quadro 3). Il principio fondamentale che è sotteso al Global Compact è, infatti, che l’impegno verso la cittadinanza d’impresa debba manifestarsi innanzitutto all’interno dell’organizzazione stessa includendo i principi e valori universali nella visione strategica dell’impresa, nella cultura organizzativa e nelle operazioni quotidiane. Le Comunicazioni annuali sono lo strumento attraverso il quale le imprese che hanno aderito al Global Compact informano i loro stakeholder delle attività e dei risultati raggiunti nell’implementazione dei dieci principi promossi dall’iniziativa. Entro due anni dall’adesione al Global Compact, e successivamente ogni anno, le aziende aderenti sono tenute a redigerla, a condividerla con i propri stakeholder e a pubblicarla sul sito del Global Compact. Nel caso in cui ciò non avvenga, le aziende vengono inizialmente classificate come “non comunicanti”. Per quanto riguarda la situazione italiana, il 76% delle aziende aderenti al Global Compact è attivo (Quadro 2)¹⁰.

⁸ <http://www.globalcompactnetwork.org/le-adesioni-il-global-compact/impegni-e-opportunita.html>

⁹ *L’orientamento alla responsabilità sociale delle imprese italiane. Una ricognizione sulle imprese aderenti al Global Compact*, pag. 3.

http://www.fondaca.org/file/Archivio/RappotiDiRicerca/lorientamento_alla_responsabilita_delle_imprese_italiane.pdf

¹⁰ *Ibidem*.

Eni è stata la prima impresa italiana ad aderire nel 2001 al Global Compact ed il suo impegno al riguardo si manifesta in vari aspetti chiave dello sviluppo sostenibile: governance, standard di lavoro, innovazione tecnologica, relazione con il territorio e le comunità locali, coinvolgimento degli stakeholders.

Quadro 2

Aziende Italiane che hanno sottoscritto il Global Compact

A&G Management Consultino, ACEA S.p.A, Acegas-Aps S.p.A., ADECCO Italia, Agriambiente Mugello S.C.A., AIM Vicenza S.p.A., Alplast S.p.A., Altran Italia S.p.A., Ametec Italia S.r.l., Arix S.p.A., Arti Grafiche Boccia S.p.A., Asili Matarezzo, Autostrade per l'Italia S.p.A., Avelda S.r.l., Avv. Michela Cocchi Studio Legale, Ax-Amicucci Formazione, Banca Nazionale del Lavoro, Banca Popolare di Sondrio, Bianchi Angelo S.r.l., C.I.T.I.S. Soc. Coop., C.V.B. S.r.l., Cassa di Risparmio di Volterra S.p.A., Casti S.p.A., Cerantola S.p.A., CMO S.r.l., CO.EL.MO. S.r.l., CO.RI.MEC Italiana S.p.A., Coca-Cola HBC Italia, Comel S.p.A., Confidi Roma Gafiart, Diwar S.p.A., Donati S.p.A., Ducati Motor Holding S.p.A., Edison S.p.A., Electronsistem MD, ENEL, ENI, Estel Office S.p.A., Etruria S.r.l., Eudania-Società di Ristorazione Soc. Coop., Evco S.r.l., Fae- Industria Alloggi Prefabbricati S.p.A., FARAM S.p.A., FIMA S.r.l., Formit Servizi, Geolog Internacional B.V., Gruppo CartaSi, Gruppo Generali, Gruppo Gorla S.p.A., HERA S.p.A., I.M.E. Strumenti di misure elettriche S.p.A., ILNOR S.p.A., Intesa Sanpaolo, INVITEA S.p.A., Kedrion, Lantech Solutions S.r.l., Mafilplast S.r.l., MEVIS S.p.A., Migal S.r.l., Mollificio Cappeller S.r.l., Monte dei Paschi di Siena, Neatec S.p.A., O.M.S (Officine Meccaniche Siciliane), OMP S.p.A, PASELL S.r.l., Permasteelisa S.p.A, Pernod Ricard Italia, Petronas Lubrificants Italy S.p.A, Pirelli & C S.p.A, Polynt S.p.A, Pro.De S.r.l, R.I. S.r.l., ROSA MICRO S.r.l., SABAF S.p.A, SAET Group, SAPI S.r.l., SDI EUROPE, Semar S.r.l., Sirena S.p.A, Sirti S.p.A, Sitek S.p.A., SMI S.p.A., Snam Rete Gas S.p.A., SOTRAL S.p.A., Stige S.p.A., TECN.A. S.r.l., Telecom Italia Media S.p.A., Telecom Italia, Thermokey, Tiber S.p.A., TODINI Costruzioni Generali S.p.A., TRAFOMECC S.p.A., UniCredit Group, Unione di Banche Italiane SCPA, Verona Lamiere, Virma S.r.l., Zero9 S.p.A.

FONTE: www.globalcompactnetwork.org

Quadro 3

I 10 principi promossi dal Global Compact

DIRITTI UMANI

Principio I

Promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza.

Principio II

Assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

LAVORO

Principio III

Sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva.

Principio IV

L'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio.

Principio V

L'effettiva eliminazione del lavoro minorile.

Principio VI

L'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

AMBIENTE

Principio VII

Sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali.

Principio VIII

Intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale.

Principio IX

Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

LOTTA ALLA CORRUZIONE

Principio X

Contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.

Bibliografia

“A guide for integrating human rights into business management”, Business Leaders Initiative on human rights, United Nations Global Compact.

<http://www.globalcompactnetwork.org/files/PubblicazioniDocumenti/PubblicazioniGlobalCompact/aguideforintegratinghumanrightsintobusinessmanagement.pdf>

<http://www.unglobalcompact.org/>

http://www.globalcompactnetwork.org/files/REPORT_GCNI_2009.pdf

http://www.globalcompactnetwork.org/files/PubblicazioniDocumenti/MaterialeApprofondimento/workshop_cop_10122009.pdf

http://www.globalcompactnetwork.org/files/PubblicazioniDocumenti/MaterialeApprofondimento/DocumentiNetwork/aggiornamento_partner_meeting_2009.pdf

http://www.fondaca.org/file/Archivio/RappotiDiRicerca/lorientamento_alla_responsabilita_delle_impres_italiane.pdf

http://www.globalcompactnetwork.org/files/PubblicazioniDocumenti/MaterialeApprofondimento/PPT_8_POM.pdf

Sviluppo sostenibile attraverso il Global Compact, <http://www.movimondo.org/download/globalcompactita.pdf>

UN Global Annual Review 2007

Compacthttp://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GCAAnnualReview2007.pdf

Responsabilità Sociale d'Impresa

Definizione di responsabilità sociale d'impresa

Non esiste una definizione univoca di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), generalmente però è intesa come tensione dell'impresa a soddisfare in misura sempre crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse (o stakeholder) interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività¹. Negli studi economici, il concetto di RSI si sviluppa in contrapposizione alla nozione di responsabilità dell'impresa data da Friedman nel 1962, secondo cui l'unico legittimo scopo dell'impresa è la generazione del profitto². Secondo questo approccio, tuttora assai diffuso e sostenuto da autorevoli studiosi³, l'unico soggetto a cui è necessario e opportuno rispondere, è il complesso degli azionisti. In contrasto con questa impostazione, afferma Molteni, esperto in economia aziendale, si è via via consolidata una concezione di impresa che riconosce la necessità di prestare una specifica attenzione ad altri soggetti portatori di interessi e attese nei confronti dell'impresa. Si è così affermato il concetto di stakeholder, teorizzato da Edward Freeman nel libro "Strategic Management: A Stakeholder Approach", nel 1963. Con il termine stakeholder si intendono i soggetti che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa a causa dei loro investimenti specifici oppure dei possibili effetti esterni positivi o negativi⁴.

Al concetto di RSI si accompagna la logica della cosiddetta *triple bottom line*, elaborata da Elkington, secondo la quale l'impresa deve perseguire tre ordini di risultati: i risultati economici, in quanto la capacità di generare ricchezza è condizione per assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa; i risultati sociali in senso stretto, nei confronti delle attese dei collaboratori e delle forze sociali esterne all'impresa; i risultati ambientali, nel senso dell'attenzione all'equilibrio ecologico nelle sue varie dimensioni.⁵

Benefici della RSI

La RSI contribuisce, in una prospettiva di sviluppo duraturo per l'impresa, alla creazione di valore ed è quindi in grado di generare un vantaggio competitivo per l'azienda: non deve pertanto essere considerata come un costo, ma come un elemento che, se integrato nelle gestione aziendale, condiziona positivamente il rendimento, migliorandone le prospettive di sviluppo e diminuendo il "profilo di rischio". Abbandonando il tentativo di quantificare l'impatto economico diretto di un intervento di RSI, la via prescelta è quella di portare l'attenzione alle variabili che intercorrono tra RSI e risultati economici. Gli interventi di RSI

¹ Definizione di Molteni M., che ripropone i tratti essenziali, precisandoli, di quella contenuta nel Libro Verde della Commissione Europea del luglio 2001, secondo cui la responsabilità sociale consiste nella "integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate" (COMMISSIONE DELLE COMUNITA' EUROPEE, 2001).

² La posizione di Friedman è stata esplicitata nel libro del 1962 e confermata in un successivo contributo del 1970 (Friedman, 1962, 1970).

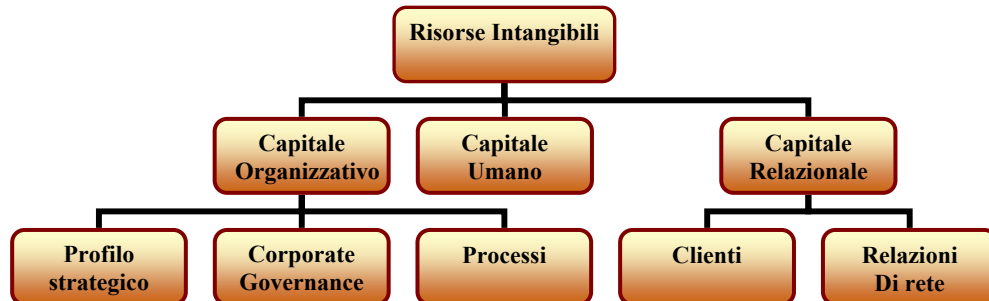
³ Profondamente critici nei confronti dell'orientamento sociale delle imprese sono, ad esempio, Jensen, Meckling (1979) e Sternberg (1994). La Sternberg, ad esempio, afferma che l'impresa è "etica" solo quando persegue la massimizzazione del valore di lungo termine per gli azionisti, essendo soggetta esclusivamente al rispetto della giustizia retributiva (intesa come la distribuzione delle ricompense all'interno dell'organizzazione sulla base del contributo dato al perseguimento degli obiettivi aziendali) e delle ordinary decency (nel senso dell'onestà, dell'assenza di coercizione e violenza fisica).

⁴ Molteni M., Responsabilità sociale d'impresa e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva. Vita e Pensiero, pag. 5, Milano (2004).

⁵ Elkington, J. (1994) "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development."

infatti, alimentano il patrimonio di risorse intangibili a disposizione dell'impresa, fondamentali per lo sviluppo e i livelli di performance futuri della stessa⁶. Le risorse intangibili sono ricondotte a tre classi: il capitale *organizzativo*, il capitale *umano* e il capitale *relazionale*.

Classificazione delle Risorse Intangibili



Tali risorse sono il valore della conoscenza e la capacità di innovare, il consenso e la fiducia delle diverse categorie di stakeholder, la reputazione e, in ultima analisi, la disponibilità a contribuire al benessere della comunità, delineando un quadro in cui la RSI contribuisce, in una prospettiva di sviluppo duraturo per l'impresa, alla creazione di valore ed è quindi in grado di generare un vantaggio competitivo per l'azienda. Alcuni tra i benefici più importanti di un comportamento socialmente responsabile⁷:

- Miglioramento della reputazione e valorizzazione dell'immagine;
- Acquisizione di competitività (fidelizzazione/acquisizione clienti);
- Miglioramento dei rapporti con la comunità locale e con le Istituzioni;
- Aumento dell'attrattività per la forza lavoro;
- Miglioramento del clima interno con riflessi sulla produttività;
- Miglioramento del clima aziendale ed aumento della motivazione dei collaboratori;
- Riduzione dei rischi di iniziative di boicottaggio, interne ed esterne;
- Qualificazione delle relazioni con le istituzioni finanziarie⁸.

La RSI in Italia

Interrogato sulla RSI in Italia, Francesco Perrini, docente di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università Bocconi, sostiene che l'approccio italiano alla RSI prevede una rete diffusa su tutto il territorio nazionale di interventi e azioni, che possiedono un forte carattere di innovazione. E' vero, d'altra parte, che molto spesso le iniziative spontanee realizzate dalle imprese, in particolare le PMI (Piccole e Medie Imprese), nonostante una forte relazione con la comunità locale, hanno ridotta sistematicità, non risultano strutturate nell'ambito di processi strategici formalizzati e hanno scarsa visibilità all'esterno. Questo approccio alla RSI delle PMI, che può essere definito come una forma di responsabilità sociale sommersa, pur essendo un fenomeno frequente, non può essere apprezzato e correttamente valorizzato in chiave competitiva se si adottano le griglie di lettura e gli schemi interpretativi tradizionali, sviluppati per le grandi imprese multinazionali. Quanto

⁶ Molteni M., Responsabilità sociale d'impresa e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva. Vita e Pensiero, pag. 71, Milano (2004).

⁷ Vasselli D., L'orientamento alla responsabilità sociale: un'impostazione vincente per imprese e lavoratori, in *Il Caos management*, n°0. <http://www.caosmanagement.it/>

⁸ http://www.econ.uniurb.it/materiale/2662_Laboratorio%20RSI%20e%20PMI%2014%2003%2007.ppt#1

alla diffusione concreta di pratiche di impresa ispirate ai principi della RSI, la situazione, anche in Italia, sembra in via di miglioramento⁹. Tali affermazioni contrastano, ma solo in parte, con quanto emerso nel primo rapporto di RGA¹⁰ sulla responsabilità d'impresa, che presenta una situazione piuttosto sconcertante. *“Si scopre infatti che su 31 paesi analizzati l'Italia è in 26° posizione (di poco al di sopra di Messico, Perù, Egitto, Grecia), ben distante dai suoi principali partner europei e superata da molti paesi emergenti. Questo dimostrerebbe, secondo RGA che ha condotto l'indagine (presentata a Milano lo scorso 26 novembre 2009), che noi siamo i primi a non credere nella responsabilità sociale come leva di sviluppo, né come motore del cambiamento”*¹¹.

Anche se quasi ultime in classifica, le imprese italiane adottano alcuni interventi socialmente responsabili. I più significativi sono dedicati principalmente:

- alle persone, nel campo della **salute** e della **sicurezza** o della **formazione**;
- alle comunità, come attività di **beneficenza e donazioni**, partnership con enti locali e associazioni **no profit**;
- all'ambiente, creando ad esempio prodotti a minor **impatto ambientale**, certificazione **ISO 14001** e pubblicazione dei dati **ambientali**¹².

Le Iniziative Italiane

Negli ultimi anni in Italia si sono moltiplicate le iniziative e i progetti di ricerca nell'ambito della RSI. Due esempi, fra i molti, risultano interessanti:

1. Il progetto europeo REBUS (RElationship between BUusiness & Society), a cui partecipano partner italiani, francesi e tedeschi, intende indagare sulle modalità con cui la RSI viene percepita e implementata dal management delle aziende europee. Per l'Italia partecipano ISTUD di Stresa e Milano, Formaper di Milano e Sfera Formazione di Bologna. Un obiettivo centrale del progetto è di identificare e diffondere a livello europeo le “best practices” nell'area RSI.
2. Il progetto lanciato nel 2002 da Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (in collaborazione con l'Università Bocconi di Milano) intende sviluppare un modello italiano di riferimento per la RSI. Il progetto si articola su due livelli: al primo livello (Livello CSR) lo schema prevede meccanismi di promozione di comportamenti di base socialmente responsabili; al secondo livello (Livello SC – Social Commitment) si sta sviluppando una procedura di autovalutazione volontaria da parte di imprese che intendono implementare una logica di impegno sociale che vada oltre il semplice livello di compliance.

Fonte: www.rebuscsr.org/ www.welfare.gov.it

Critiche alla RSI

Una delle critiche che viene mossa alla RSI, secondo Stefano Zamagni, è che questa possa servire da paravento per consentire ad imprese senza scrupoli morali di eliminare i propri rivali o di ridurre la forza competitiva. Si assuma che sul mercato operino imprese opportuniste ed imprese intrinsecamente motivate verso la RSI e si assuma altresì che i consumatori critici, oggi in aumento ovunque, siano disposti a premiare le seconde e a sanzionare (con il boicottaggio e con campagne di denunce) le prime imprese. Può allora

⁹ Perrini F., intervista sulla CSR. Dal sito http://www.mbcf.it/docs/CSR_profPerrini.pdf

¹⁰ RGA è una società di consulenza che propone idee e realizza soluzioni in tema di ambiente, sicurezza e responsabilità sociale, nel rispetto dei suoi valori e dei suoi interlocutori.

www.rgassociati.it

¹¹ Pratesi C. A., Responsabilità sociale d'impresa. L'Italia resta a fondo classifica

¹² RGA, *Etica o Etichetta?*, http://www.rgassociati.it/report_csr_competitivita.php?lang=ita

accadere che imprese opportuniste decidano di comportarsi inizialmente in maniera ancora “più etica” delle altre allo scopo di marginalizzare sul mercato queste ultime e di tornare poi a comportarsi come in precedenza. Si osservi che eventualità del genere saranno tanto più probabili quanto più istituzioni pubbliche, governative o altro, interverranno nel processo di RSI offrendo incentivi o forme varie di vantaggio alle imprese che accettano di confermarsi alla linea guida fissata dell’istituzione pubblica¹³.

Di fronte ai problemi competitivi del sistema Italia, assumono oggi maggiore consistenza due posizioni critiche nei confronti della RSI, tra loro interconnesse.

1. **logica d’impresa e valori sociali** rappresentano termini che, per quanto spesso accostati, sono di fatto strutturalmente contrastanti; prova ne sia che se il contesto competitivo si fa particolarmente severo, i valori sociali vengono accantonati, per riapparire in occasione della successiva stagione di prosperità.
2. **la responsabilità sociale** è una delle tante mode che percorrono il mondo manageriale e, come tale, è destinata a venir meno in un arco di tempo più o meno ampio; anzi, in questo caso l’arco temporale si sarebbe già concluso¹⁴.

Tali posizioni mettono in guardia dalla possibilità di confondere la responsabilità sociale delle imprese con un generico orientamento filantropico, che si esaurisce nel destinare una quota, di norma esigua, a cause di rilevanza sociale.

¹³ Zamagni S., L’ancoraggio etico della responsabilità sociale d’impresa e la critica alla RSI.

¹⁴ Molteni M, L’impresa tra competitività e responsabilità.

<http://www.mi.camcom.it/upload/file/595/297742/FILENAME/Molteni.PDF>

Bibliografia

ACCION RSE, www.accionres.cl

IMPRONTA ETICA, *Comunicare la RSI*, <http://www.improntaetica.org/file/docs/comunicazione%20def..pdf>

IMPRONTA ETICA, *La responsabilità sociale: un'opportunità per superare la crisi pensando al futuro*.

http://www.improntaetica.org/file/docs/Impr_Etica_Doc_prog02_low.pdf

Libro Verde, <http://www.forzaidea.it/europa/file/libroverde.pdf>

Molteni M., *Responsabilità sociale d'impresa e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*. Vita e Pensiero, Milano (2004).

Molteni M., <http://www.isvi.org/Rapporto%20RSI/1-%20Introd%20-%20Il%20motore.pdf>

Pratesi C. A., *Responsabilità sociale d'impresa. L'Italia resta a fondo classifica*.

<http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2009/11/30/responsabilita-sociale-impresa-italia-resta-fondo-classifica.html>

Portale della responsabilità sociale d'impresa, <http://www.csr.unioncamere.it/>

REBUS, www.rebuscsr.org

RGA, *Etica o Etichetta?*, http://www.rgassociati.it/report_csr_competitivita.php?lang=ita

Zamagni S. (2004) *L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla rsi*, *Working Paper, AICCON, n°1*

Zamagni S., *Dalla filantropia d'impresa all'imprenditorialità sociale*

<http://www.aiccon.it/file/convdoc/FILANTROPIA.e.IMPRESA.SOCIALE.pdf>

Inclusive Business

Definizione di Inclusive Business

L' *Inclusive Business*, secondo la definizione data da SNV e dal WBCSD¹, è **“un’iniziativa imprenditoriale che, senza perdere di vista l’obiettivo finale di generare profitto, contribuisce a superare la povertà includendo i cittadini a basso reddito nella sua catena di valore, in una relazione di beneficio per tutte le parti coinvolte”**². È quindi un approccio che prevede iniziative economicamente redditizie, socialmente ed ecologicamente responsabili, che utilizzano i meccanismi del mercato per migliorare la qualità delle vite delle persone a basso reddito, favorendo:

- La loro partecipazione nella catena di valore come fornitori di materie prime, come attori che aggiungono valore a beni e servizi, o come produttori essi stessi di beni e servizi;
- Il loro accesso a servizi di base, qualitativamente migliori e a basso costo;
- L’accesso a prodotti e servizi che permetta loro di entrare in un circolo virtuoso di opportunità per fare impresa e migliorare la loro situazione sociale ed economica³.

Alleanza WBCSD-SNV per l’inclusive business

Stabilita nel 2006, lavora in modo congiunto per ridurre la povertà in America Latina attraverso la partecipazione del settore privato. Promuove pratiche imprenditoriali: lavora con le imprese per identificare, sviluppare e implementare progetti di inclusive business che abbiano impatto su larga scala.

Sono tre le aree di lavoro:

1. Coscientizzazione e sviluppo di competenze
2. Azione: vengono stimulate attività imprenditoriali, identificando, promuovendo e facilitando l’inclusive business
3. Incidenza Politica, per migliorare le condizioni a livello nazionali e favorire l’inclusive business.

FONTE: <http://www.cecodes.org/co/>

A livello concettuale parlare di inclusive business e di Base della Piramide (BdP), è la medesima cosa. Ma qual è l’origine di questo concetto? Parlare di Base della Piramide rimanda immediatamente a C.K. Prahalad, professore presso l’Università del Michigan, riconosciuto a livello internazionale come specialista in strategie di mercato e valore aggiunto.⁴ Nel 2005, Prahalad ha pubblicato un testo il cui nucleo centrale è la riflessione su come intervenire per rispondere alle esigenze delle popolazioni più povere, o Base della Piramide per l’appunto, sostenendo che tale argomento avesse bisogno di nuove risposte. Qui l’autore sostiene che “la BdP deve trasformarsi in un elemento chiave del core business delle grandi imprese del settore

privato, in quanto la creazione di un mercato costruito sulle necessità dei poveri, può incidere sulla riduzione della povertà stessa”⁵.

“Fare bene facendo del bene” è il concetto che sta alla base dell’inclusive business e implica la creazione di opportunità d’impresa sostenibili, in grado di produrre

¹ SNV è l’Organizzazione Olandese per lo Sviluppo (<http://www.snvworld.org/en/Pages/default.aspx>), mentre il WBCSD è il Consiglio dell’Impresa Mondiale per lo Sviluppo Sostenibile (<http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1>)

² SNV y WBCSD (2008), “Negocios inclusivos: Iniciativas Empresariales rentables con Impacto en el desarrollo” http://www.cecodes.org.co/descargas/documentos_ni/libro_ni_colombia_diciembre08.pdf

³ Negocios y Mercados Inclusivos, AVINA

http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs_web/JornadaSEKN/DefenicionNI-MarcoconceptualAVINA.pdf

⁴ Silva V., Negocios inclusivos o de base de la piramide. Una oportunidad de desarrollo en el marco de la RSC. PEEE, doc. N°1, Gennaio 2009.

<http://www.economiaynegocios.uahurtado.cl/peee/pdf/documentos/NEGOCIOS%20INCLUSIVOS.pdf>

⁵ Prahalad, C.K. y Allen Hammond (2005), Atender a los pobres del mundo, rentablemente. En Harvard Business Review, agosto 2005, pp.87-95

benefici per le comunità a basso reddito⁶. Nella lotta globale alla povertà, il settore dell'impresa è visto come un attore chiave e un promotore di soluzioni, ma questo comporta che le imprese sappiano riconoscere non solo i bisogni delle popolazioni prive di risorse, ma anche il potenziale di sviluppo che si cela frequentemente fra le piaghe della povertà. L'inclusive business è quindi un'iniziativa imprenditoriale che, senza perdere di vista l'obiettivo finale del profitto, contribuisce al superamento della povertà attraverso l'inclusione di persone con scarse risorse nella catena di valore.⁷Ma quali sono realmente i vantaggi per le imprese nell'adottare strategie di inclusive business e quali i benefici che ne possono trarre le persone coinvolte? Vediamo nel dettaglio quali sono i vantaggi per gli attori coinvolti nella realizzazione di iniziative inclusive business.

Benefici per le imprese⁸

1. **Profitto:** fare impresa con i poveri, può generare profitto.

Smart Communications, nelle Filippine, un'impresa che presta servizi bancari per la telefonia mobile e offre servizi di rimesse all'estero, è arrivata ad essere leader del paese nella distribuzione di servizi per la telecomunicazione, grazie al suo modello d'impresa fondato sulla missione di "rendere convenienti ed accessibili i telefoni cellulari a più filippini possibile". Nel 2003, con un fatturato netto di 288 milioni di dollari, Smart si è classificata fra le imprese più redditizie delle Filippine, mentre nel 2006, il 99% degli ingressi provenivano dalla vendita di carte prepagate.

2. **Promozione dell'innovazione:** la ragione per fare impresa con i poveri non è sempre ricavarne un profitto immediato. Talvolta, l'obiettivo principale è raggiungere la competitività e la crescita a lungo termine. Questo avviene in particolar modo nelle grandi imprese e nelle multinazionali straniere, per le quali fare impresa con i poveri può stimolare l'innovazione, elemento fondamentale se l'impresa vuole crescere ed essere competitiva.

La società multinazionale di telecomunicazioni Motorola ha elaborato un telefono adattandolo alle caratteristiche e alle necessità di un segmento della popolazione a basso reddito in India. Il prezzo del telefono è di 30 dollari ed è stato pensato per poter dare all'utente istruzioni audio invece che scritte, qualora questi non sappia né leggere, né scrivere. Inoltre lo schermo è riflettente, in modo che possa essere utilizzato anche in ambienti esterni e la batteria ha un'autonomia di due settimane (Hammond et al., 2007).

3. **Miglioramento delle conoscenze del mercato:** aprirsi ai mercati poveri permette alle imprese di partecipare al mercato delle economie in crescita, di rafforzare il riconoscimento dei propri marchi e di poter contare sulla lealtà di una crescente base di consumatori. Naturalmente, prima di espandersi a tali mercati, le imprese hanno bisogno di comprenderne i bisogni e ottenere il consenso dalla comunità locale per inserirsi. È la popolazione stessa a conoscere i propri bisogni, le preferenze e i comportamenti, che è ciò di cui ha bisogno un'impresa per entrare in un determinato mercato.

⁶ Ashley C., Harnessing Core Business for development impact, ODI, febbraio 2009.

⁷ WBSCD e SNV, Negocios Inclusivos :Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo http://www.cecodes.org.co/descargas/documentos_ni/brochure_alianza_wbcsd_snv.pdf

⁸ Case Study analizzati in "Negocios Inclusivos: creando valor para las empresas y para la poblacion de bajos ingresos". Strandberg L., Lariù Ishikawa A., Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa Gobierno Corporativo, n°5 nov. 2009.

Un esempio è il caso della filiale di DuPont, Solae Company, che ha sviluppato progetti imprenditoriali in una comunità di un quartiere marginale e in un villaggio rurale di Andhra Pradesh, in India. L'impresa ha avviato un processo di co-invenzione e co-creazione con le comunità locali, operando in stretta collaborazione con gli attori locali. Tale collaborazione non si è limitata ad ascoltare la comunità e cogliere i suoi bisogni: è stato avviato un profondo dialogo con la popolazione, che ha permesso di arrivare ad un reciproco compromesso nato dallo scambio, dalla fiducia e dall'apprendimento. Il progetto ha sviluppato l'idea di utilizzare i tetti degli edifici situati nei quartieri dei bassifondi per creare spazi verdi e orti organici per coltivare alimenti. L'iniziativa consiste nel vendere i prodotti degli orti ai mercati locali e nel reclutare le donne della comunità per fare dimostrazioni di sana cucina e igiene dei prodotti alimentari. Inoltre vengono offerti servizi catering per le scuole locali e gli uffici governativi con i prodotti coltivati, includendo anche prodotti della Solae Company (Simanis, Hart y Duke, 2008).

4. **Migliorano i canali di distribuzione:** la popolazione a basso reddito appoggia frequentemente le imprese nella sperimentazione di nuovi modelli e mette a disposizione i propri prodotti e i servizi.

Un esempio è il caso di Hindustan Lever e del suo progetto Shakti, che utilizza una rete esistente di microfinanza composta da donne imprenditrici per vendere i propri prodotti porta a porta nei paesi. Il progetto si avvale di 30.000 venditrici e copre 100.000 villaggi, soddisfacendo quasi 100 milioni di consumatori e generando un profitto di circa 100 milioni di dollari all'anno (Russel, 2008).

5. **Aumenta l'affidabilità nella catena dei valori:** includere i poveri nella catena di valore delle imprese in veste di produttori agricoli o fornitori di beni e servizi, aumenta le possibilità di ridurre i costi e migliorare la flessibilità delle stesse imprese nei paesi in via di sviluppo.

L'impresa nordamericana SC Johnson si è associata con imprenditori del Kenya per garantire la fornitura di piretro, un ingrediente fondamentale per la produzione di insetticidi. SC Johnson è il più grande acquirente di colture di piretro in Kenya, appoggia il lavoro di 200.000 piccoli agricoltori e ha collaborato con KickStart, un'impresa sociale che aiuta gli agricoltori ad accedere ad alcune tecnologie, come le pompe ad acqua per irrigare le colture.

Benefici per le popolazioni a basso reddito⁹

1. **Vengono soddisfatti i loro bisogni principali:** l'inclusive business può aiutare le popolazioni a basso reddito a soddisfare i loro bisogni primari, come quelli alimentari e sanitari, la distribuzione di acqua e alloggi, migliorando l'accesso a tali prodotti e ai servizi.

L'impresa D. Light ha progettato e messo in commercio soluzioni per l'illuminazione e l'elettricità per le persone situate alla base della piramide. L'idea era quella di sostituire il cherosene e le candele, che sono inefficienti, pericolosi e costosi. Il suo primo prodotto è una lampada LED che può ricaricarsi attraverso un pannello solare o attraverso la corrente, che rende cinque volte più luce di una lanterna al cherosene. Secondo l'impresa, la lampada comporta un risparmio a livello di costi e quindi un aumento del reddito grazie alle ore lavorative in più che possono essere svolte con l'ausilio della luce. Obiettivo di mercato sono le persone che vivono con meno di 5 dollari al giorno in Africa e nel sud-est asiatico. Inoltre in India è possibile acquistare la lampada in modo rateale (World Economic Forum, 2009).

⁹ Case Study analizzati in "Negocios Inclusivos: creando valor para las empresas y para la poblacion de bajos ingresos". Strandberg L., Lariù Ishikawa A., Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa Gobierno Corporativo, n°5 nov. 2009.

2. **Aumenta la produttività:** i modelli di inclusive business possono incrementare la produttività dei poveri attraverso l'accesso a macchinari di produzione, ai servizi finanziari, alle tecnologie dell'informazione e alle comunicazioni.

Amanco distribuisce sistemi d'irrigazione su piccola scala a prezzi vantaggiosi, ai piccoli agricoltori messicani. L'impresa collabora con imprenditori in veste di soci nella vendita e nella distribuzione, ma anche con formatori e finanziatori intermediari, favorendo l'accesso degli agricoltori al microcredito per poter comprare i sistemi d'irrigazione. I piccoli agricoltori hanno ottenuto un aumento della produttività fino ad un 22%, una riduzione di costi di manodopera fino al 33% e un notevole risparmio di quantità d'acqua.

3. **Aumenta il valore dei redditi:** fare impresa con i poveri li aiuta ad incrementare il reddito, grazie alla maggiore produttività e alle nuove opportunità economiche che vengono loro offerte, anche come nuovi posti di lavoro (impiegati, fornitori, distributori o soci d'impresa).

Celtel, un'impresa di telefonia mobile nella Repubblica Democratica del Congo, si è trasformata da piccola azienda in un gigante del settore in soli 7 anni. La sua proposta è l'utilizzo di telefoni comuni attraverso auricolari condivisi fra più persone e distribuiti da imprenditori locali, generalmente donne. Per loro questa attività costituisce la metà del reddito familiare, mentre per il paese significa avere accesso alla comunicazione e all'informazione. Inoltre i servizi di Celtel hanno aiutato i piccoli agricoltori a ridurre le loro spese di viaggio, facilitando l'accesso alle informazioni sui prezzi e la possibilità di valutare le condizioni di sicurezza e delle strade (World Economic Forum, 2009).

4. **Migliorano le competenze:** i poveri hanno scarse competenze nella gestione, nell'organizzazione e nell'accesso alla tecnologia, e tale situazione costituisce spesso uno svantaggio nel mercato a livello competitivo. Le imprese che tentano di rifornirsi da un piccolo imprenditore per esempio, trovano spesso ostacoli legati all'incapacità dei fornitori di rispondere ai requisiti di qualità o sicurezza e all'eventuale aumento della produzione per soddisfare la domanda. Allo scopo di affrontare questa sfida e permettere che i piccoli imprenditori possano partecipare efficacemente alla catena di valore, le imprese possono offrire corsi di formazione e abilitazione.

Un esempio è la Honey Care Africa, un'impresa che include contadini della base della piramide nella sua catena di valore, aiutandoli ad essere apicoltori più efficienti. Assieme ad un'organizzazione locale, l'impresa facilita l'accesso al microcredito in modo che i contadini possano comprare gli strumenti necessari alla produzione. L'impresa offre inoltre formazione e abilitazione sull'uso dei macchinari e informazioni su come produrre una miglior qualità di miele. Honey Care Africa s'impegna anche a comprare tutto il miele prodotto. Il progetto è riuscito a duplicare il reddito di molto contadini e ha creato valore sociale ed economico per la comunità.

Per avere successo con gli attori della BdP è necessario innovare, raggiungendo così un livello di congruenza socio-imprenditoriale senza precedenti¹⁰. Per prendersi cura in modo adeguato dei poveri è necessario progredire verso una convergenza fra settori imprenditoriali e sociali. Questo comporta la ricerca di una collaborazione commerciale strategica e a lungo termine, centrata sullo sfruttamento delle principali competenze di entrambi i settori, pensata nell'ottica di una trasformazione dell'economia e delle condizioni di vita delle comunità a basso reddito.

¹⁰ Budinich, V. (2005), "A Framework for Developing Market-Based Strategies that Benefit Low-Income Communities"

Critiche all'inclusive business

Vi sono alcune critiche nei confronti della teoria relativa all'Inclusive Business e alla "Base della Piramide", teorizzata da Prahalad e dai suoi collaboratori. Le principali vengono mosse su due piani:

1. *Sul fatto che l'IB sia in grado di soddisfare i bisogni primari*: secondo Karnani, docente di Strategia presso l'Università del Michigan, l'inclusive business teorizzato da Prahalad, non soddisfa realmente le necessità di base dei poveri. Il pericolo di questo modello, sostiene Karnani, è che si arrivi a considerare importanti beni che non sono di prima necessità, senza pertanto contribuire ad una reale riduzione della povertà. Si ha inclusive business solamente quando si generano valore sociale ed economico, senza che nessuna delle due dimensioni prevalga sull'altra.
2. *Mancanza di prove scientifiche*: è importante tralasciare qualunque considerazione eccessiva. Coloro che difendono e sostengono l'approccio alla base della piramide tendono a presentarlo non solo come una soluzione universale contro la povertà, ma anche come risolutore di molti problemi macroeconomici (come la deflazione) o politici (terrorismo, guerre civili). Non vi sono prove scientifiche in grado di supportare queste affermazioni, inoltre questa visione è controproducente e potrebbe ritorcersi contro i suoi stessi difensori, dato che, qualora il settore privato non trovasse i livelli redditizi promessi, potrebbe abbandonare l'inclusive business.¹¹

Le critiche all'inclusive business trovano fondamento anche nella pratica. Sono poche infatti le analisi effettuate sui supposti benefici dell'IB: questo significa che non sappiamo se dopo l'avvio di iniziative di questo tipo, i beneficiari diretti e indiretti diminuiscono o meno il loro stato di povertà o, quanto meno, se aumenta il loro ventaglio di opportunità. La maggior parte degli studi descrivono quello che è stato realizzato, vengono elencati dati relativi ai consumatori o ai lavoratori di IB, senza però esaminare le ripercussioni a livello sociale, economico e ambientale.¹²

Secondo Karnani, la proposta di iniziative rivolte alla base della piramide "è *troppo bella per essere vera*" ed è una sorta di miraggio che promette alle imprese "gloria e fortuna". Inoltre non è poi così redditizia come sembrerebbe e crede che si stia sopravvalutando il potere di acquisto dei poveri. Lo studioso esclude poi che le PMI possano considerare interessante questo tipo di mercato e critica diversi esempi portati da Prahalad per sostenere la sua proposta. "Anziché intravedere nei poveri dei consumatori, dovremmo considerarli come produttori, puntando sugli acquisti diretti ai poveri piuttosto che alle vendite".¹³

Un'altra critica proviene da Gustavo Gennuso, Presidente della Fondazione Gente Nueva in Argentina¹⁴, il quale considera un eufemismo parlare di "business con la base della piramide" o riferirsi ai poveri in termini di *opportunità*: "Anche qualora vi fossero dei benefici evidenti per i più poveri, dev'essere chiaro che si tratta generalmente di un trasferimento di risorse dai settori più poveri a quelli più benestanti (come nel caso delle multinazionali). Il nostro compito dovrebbe essere, una volta per tutte, fare in modo che il trasferimento di risorse avvenisse al contrario"¹⁵.

¹¹ Acuerdos, *Construyendo acuerdos para el desarrollo sustentable*. N° 35, Aprile 2007

http://www.casadelapaz.cl/casadelapaz/publico/ftp/archivo/acuerdos_35.pdf

¹² <http://www.fundacioncarolina.es/es-ES/publicaciones/avancesinvestigacion/Documents/AI37.pdf>

¹³ Karnani, A. (2007), "The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty", *California Management Review*, 49 (4)

¹⁴ Gente Nueva è una fondazione nata in Argentina nel 1985: lavora nell'ambito della formazione, della promozione sociale e della comunicazione.

¹⁵ www.fundaciongentenueva.org.ar/download/la_base_dela_piramide.doc

Una voce fuori dal coro.

IL BUSINESS DEI POVERI¹⁶(Vandana Shiva)

Grandi multinazionali come **Unilever** e **Imperial tabacco company**, e le loro sedi indiane Hindustan Lever e Indian tabacco company, hanno scoperto che il mercato più promettente è quello dei poveri. Gli esperti di strategia del mercato hanno individuato nei quattro miliardi di persone che si trovano nella parte bassa della piramide del benessere, un mercato da 12.500 miliardi di dollari. L'ipocrisia che caratterizza il linguaggio delle multinazionali fa sì che le nuove strategie per lo sfruttamento dei poveri vengano presentate come politiche per la lotta alla povertà. L'obiettivo è però quello di eliminare le capacità dei poveri, di svalutare le loro competenze, le loro abilità e capacità di auto-organizzare e sostenere economie vitali che soddisfano le necessità vitali rispettando le risorse naturali. Si tratta, in sintesi, di trasformare grandi quantità di persone da produttori in consumatori, con un processo che viene definito di "capitalismo inclusivo". **Il noto libro di C. K. Prahlad**, "The fortune at the bottom of the pyramid", fa parte di una nuova tendenza imprenditoriale che mira a sottoporre anche i poveri alle leggi del consumismo, presentando l'operazione come un modo per "sconfiggere la povertà traendone profitto", come recita il sottotitolo del libro. Nell'analisi condotta dagli specialisti di strategia commerciale c'è però una fondamentale ambiguità, in quanto vengono confuse operazioni di profitti per le imprese ottenuti con la vendita di prodotti non sostenibili come shampoo o detersivi, con servizi e valori sociali non profit come il Jaipur Foot, l'organizzazione che lavora per offrire protesi gratuite a persone che hanno subito mutilazioni, o l'ospedale oftalmico di Aravind. La capacità di Jaipur Foot e dell'Aravind di aiutare le persone prive di mezzi è stata fino ad ora assicurata proprio dalla loro impostazione di istituzioni no profit. Dal fatto cioè che non erano in alcun modo intenzionate a trasformare i poveri in un mercato per trarne profitti. Hanno sempre pensato piuttosto ad aiutarli, in un'ottica del dare.

L'ottica delle multinazionali è invece quella del prendere. Questa fondamentale confusione tra spirito di servizio e brama di guadagni è diventata un ingrediente fondamentale del recente interesse che si è destato intorno alla cosiddetta *Corporate social responsibility*: la responsabilità sociale delle imprese. Una dicitura che spesso nasconde una precisa strategia tesa a confondere le distinzioni, nei mezzi e nei fini, fra imprese e istituzioni di pubblico aiuto. Di fatto i poveri sono soprattutto produttori, come contadini, artigiani o pescatori. Se sono poveri non è perché non fanno niente per guadagnare, ma per una serie di ragioni. Ad esempio perché le risorse naturali su cui si basano le loro attività sono state prese da altri o si sono esaurite. Perché il valore dei loro prodotti non viene riconosciuto a causa di regole di mercato inique. O ancora, perché la produzione industriale in serie ha tolto la loro merce dal mercato.

Il risultato è che i poveri sono poveri perché è stata distrutta la loro capacità produttiva e creativa. La fame e la povertà sono problemi che nascono dove i contadini non possono più produrre cibo e non possono più ricavare profitti dai loro raccolti. E in genere l'impovertimento dei contadini, in una data regione, va di pari passo con l'arricchimento delle grandi compagnie dell'agricoltura industrializzata. Se in India le entrate di Monsanto, Cargill, Lever o ITC India crescono, circa 40mila agricoltori si sono suicidati a causa dei debiti. Un terzo della popolazione mondiale malnutrita vive nel nostro paese. E' dunque evidente che **i profitti delle aziende non sono un indicatore del benessere di coloro che si trovano "alla base della piramide"** in quanto si realizzano, al contrario, distruggendo le capacità produttive delle popolazioni. Nel suo libro, Prahlad affronta esplicitamente questo aspetto, assumendo un punto di vista particolarmente distorto. Negando la realtà, cioè il fatto incontestabile che le capacità produttive tradizionali si basano su competenze particolarmente ricche e raffinate messe a punto e tramandate di generazione in generazione, Prahlad scrive che "nella maggior parte dei mercati delle comunità povere, si osserva una riduzione delle competenze produttive. Per questo è necessario che i processi lavorativi vengano dequalificati". Ma questa raccomandazione di dequalificazione è la ricetta per creare povertà, non per combatterla.

¹⁶ Shanti News, <http://www.shantionlus.org/PDF/newsnov2006.pdf>

Bibliografía

- AVINA (2007 a), Definición y marco conceptual para el trabajo de Avina
http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs_web/JornadaSEKN/DefenicionNI- MarcoconceptualAVINA.pdf
- AVINA (2009), Negocios Inclusivos, Responsabilidad Social Empresaria e Inclusion Economica y Social
CECODES, <http://www.cecodes.org.co/negocios.html>
- IESE, http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%205_tcm5-39620.pdf
- INCLUSIVE BUSINESS, <http://www.inclusivebusiness.org/>
- Michaël Tuil. *Negocios Inclusivos en América Latina. Adaptación del nuevo modelo de management de San Gallen al caso de los Negocios Inclusivos en América Latina.* (2010)
- SNV, CECODES y Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. "Los negocios inclusivos en Colombia", 2008
- SNV e WBCSD (2008), "Negocios inclusivos :Iniciativas Empresariales rentables con Impacto en el desarrollo"
http://www.cecodes.org.co/descargas/documentos_ni/libro_ni_colombia_diciembre08.pdf
- SNV e WBCSD, Negocios Inclusivos : Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo
http://www.cecodes.org.co/descargas/documentos_ni/brochure_alianza_wbcd_snv.pdf
- SNV, http://wbcسد.typepad.com/wbcسدsnv/Alianza_WBCSD_SNV_Guatemala_10diciembre07.pdf
- UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO,
<http://www.economiaynegocios.uahurtado.cl/peee/pdf/documentos/NEGOCIOS%20INCLUSIVOS.pdf>
- WBSCD, <http://www.youtube.com/watch?v=bt9oOAzyUj0>

