

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Facoltà di Economia

Corso di Laurea Specialistica in International Business

Classe n. LM-77 - Scienze economico-aziendali

**Csv e EdC: modelli per uno sviluppo
sostenibile dei mercati emergenti**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Gianpaolo Baronchelli

Tesi di Laurea Specialistica

Alessandra POLONI

Matricola n. 1001576

ANNO ACCADEMICO 2011 /2012

Ringraziamenti

Quando penso a questa tesi, mi tornano inevitabilmente alla mente persone e tappe essenziali della mia vita.

La scelta dell'argomento è stata indotta dalla lettura di un libro di testo durante il mio periodo di studi all'estero, periodo che si è rivelato fonte di rapporti veri che porto tuttora nel cuore. L'introduzione del concetto di EdC, invece, mi porta inevitabilmente a pensare a mia mamma, la quale è in grado di riempire la mia vita di nuovi input ed idee vincenti ogni volta che ne ho bisogno e che, insieme alla mia famiglia, è stata in grado di starmi vicina in ogni momento della mia vita. La tematica della creazione di shared value mi è stata suggerita dal professor Baronchelli, docente che stimo molto e che già nella triennale è stato capace di supportare le mie idee e di accompagnare la stesura della mia tesi. A questo professore va un mio ringraziamento speciale per la pazienza con cui ha saputo seguirmi e per la disponibilità che ha sempre dimostrato nei miei confronti. L'analisi dell'India mi fa ricordare il progetto su cui ho lavorato in Svezia per il professor Timlon, docente che ringrazio molto per gli utilissimi insegnamenti che ha saputo darmi. Infine, la trattazione del caso aziendale nel settore finanziario mi fa pensare a mio papà, persona che riesce sempre a suggerirmi le giuste scelte da prendere nel mio cammino.

Questa tesi mi fa pensare poi al fatto di essere giunta al termine di un percorso che mi ha fatto crescere molto, che mi ha visto protagonista di nuove sfide e che mi ha fatto conoscere persone che lo hanno reso ancora più interessante. A loro un grazie di cuore per avere condiviso gioie ed emozioni e per essermi stati vicini nei momenti in cui ho fatto più fatica.

Infine un ringraziamento è dovuto a mia sorella Sara, a mio cugino Luca e alle mie amiche di sempre Selena, Sabrina, Daniela, Milena e Melissa per essere il mio punto di riferimento e per essermi vicine in ogni tappa della mia vita.

Penso che due righe di ringraziamento non siano sufficienti ad esprimere la mia gratitudine per queste persone e per tutti coloro che, seppur non menzionati, sono sempre presenti. Mi ritengo davvero fortunata ad avere incontrato persone come voi.

Sommario

Ringraziamenti	1
Riassunto della tesi	9
1. INTRODUZIONE	11
1.2 Origine ed obiettivi della tesi	11
1.3 Evoluzione della tesi	13
2 IL CONCETTO DI ‘SUSTAINABLE BUSINESS’	15
3 CREATING SHARED VALUE (CSV)	17
3.1 Confronto CSR-CSV	17
3.2 Il concetto di CSV- Definizione	19
3.3 Tre vie per la creazione di shared value.....	21
3.3.1 Ridefinizione dei prodotti e dei mercati	22
3.3.2 Ridefinizione della produttività nella catena del valore	22
3.3.3 Creazione di clusters industriali nelle vicinanze degli impianti produttivi	
27	
3.4 10 step essenziali nella creazione del valore.....	29
3.4.1 Visione dell’azienda quale motore per la creazione di shared value.....	30
3.4.2 Strategia	31
3.4.3 Delivery	31
3.4.4 Performance.....	32
4 ECONOMIA DI COMUNIONE (EDC)	33
4.1 Economia di Comunione come sfida culturale	35
4.2 Il consumatore-cittadino	37

4.3	La figura dell'imprenditore.....	38
4.4	La concezione di profitto nella logica EdC	39
4.5	Concetto di fratellanza civile	40
4.6	Dal mutuo vantaggio alla mutua assistenza.....	41
4.7	Competizione come 'Cum-petere'	44
4.8	Il nesso tra economia ed etica	46
4.9	Un'economia della felicità.....	49
4.10	Istruzioni per le imprese EdC.....	51
4.11	Punti in comune tra EdC e CSV.....	53
5	UN NUOVO APPROCCIO VERSO I MERCATI EMERGENTI.....	59
5.1	L'identificazione di nuovi target quale punto di partenza	60
5.2	La creazione di nuovi business models.....	62
5.2.1	La delimitazione della CVP	63
5.2.2	La creazione di un modello operativo	67
5.3	Un nuovo sguardo sui mercati emergenti: casi pratici.....	68
5.3.1	EDC e il mercato brasiliano.....	68
5.3.2	CSV e il mercato indiano	76
5.3.3	Conclusione	84
6	INDIA.....	85
6.1	PREMESSA TEORICA	85
6.2	EVOLUZIONE STORICA DELLA REPUBBLICA FEDERALE	88
6.2.1	1947-1991.....	89
6.2.2	1991-2009.....	90
6.3	ANALISI DELLE CARATTERISTICHE PRINCIPALI DEL MERCATO INDIANO.....	91
6.3.1	Popolazione	91

6.3.2	Cultura	91
6.3.3	Sistema educativo	101
6.3.4	Mercato del lavoro.....	104
6.3.5	Religioni	106
6.3.6	Il settore sanitario	109
6.3.7	Il settore agricolo.....	111
6.3.8	Il sistema finanziario	112
6.3.9	Quadro macroeconomico.....	114
6.3.10	Conclusione	116
7	IL CASO COMELIT GROUP SPA	117
7.1	Strategie di successo di Comelit nel tempo	117
7.1.1	L'innovazione quale principale fattore di successo.....	119
7.2	L'impegno di Comelit per la sostenibilità ambientale.....	120
7.3	Il processo di internazionalizzazione di Comelit e la valutazione del mercato indiano	122
7.4	La proposta all'azienda	124
7.4.1	Delineazione di alcune potenziali <i>matching strategies</i>	125
8	CONCLUSIONE.....	129
9	BIBLIOGRAFIA	133

Riassunto della tesi

La tesi prende spunto dalla considerazione di Jansson H. (2007) secondo cui un business per rivelarsi sostenibile nel tempo deve essere in grado di generare tre tipi di valore: valore economico, sociale ed ‘ambientale’.

La creazione di valore sociale si è rivelata una tematica attuale al centro di due modelli teorici recenti: ‘Creating Shared Value’ ed ‘Economia di Comunione’. Il primo modello teorico è stato ideato da Porter M. e Kramer M. e suggerisce la promozione di politiche ed operazioni pratiche che permettano di migliorare la competitività aziendale e, al contempo, di far avanzare le condizioni economiche e sociali nelle comunità in cui si opera. Il secondo modello teorico è stato ideato da Chiara Lubich ed invita all’istituzione di un mercato premiante le innovazioni e promuovente il primato della persona. Entrambe i modelli invitano le imprese ad una conversione culturale, ad un cambiamento che implichi la valorizzazione dell’individuo in quanto tale ed il riconoscimento della sua conoscenza tacita quale risorsa preziosa all’interno dell’azienda. Comune a queste teorie è l’invito alla collaborazione e alla valorizzazione del contesto comunitario quale premessa per la risoluzione delle problematiche sociali. L’impegno congiunto di attori istituzionali, comunitari e privati permetterebbe l’ottenimento di risultati altrimenti non raggiungibili; l’interesse personale andrebbe nel lungo termine a coincidere con quello comunitario.

Questi modelli hanno mostrato la loro particolare efficacia nell’approccio alle realtà emergenti in cui è necessaria un’azione proattiva delle imprese occidentali per lo sviluppo del paese ed in cui la creazione di rapporti personali ed il rispetto per la cultura ed i valori locali paiono essere la chiave d’ingresso e di successo. Nell’approcciarsi a queste realtà, le imprese sono invitate ad evitare l’imposizione di business model occidentali e a partire dall’identificazione dei bisogni effettivi dei consumatori (reali e potenziali) all’interno del loro contesto culturale e delle loro abitudini giornaliere.

La tesi ha focalizzato il proprio sguardo sull’India quale realtà emergente da prendere in considerazione nell’internazionalizzazione delle imprese occidentali. L’India si è dimostrata essere al contempo paese caratterizzato da molteplici problematiche sociali da tenere in considerazione e sorgente di innovazioni e di idee non ancora esplorate.

Forti disuguaglianze caratterizzano diversi aspetti della realtà indiana, dal sistema educativo a quello economico. Il sistema delle caste, per quanto ufficialmente abolito, detiene ancora una forte influenza sullo stile di vita delle persone e la corruzione sembra caratterizzare sia il sistema politico che il settore giurisdizionale che i settori di rilevanza cruciale per lo sviluppo dell'economia indiana. Vengono riscontrate numerose inefficienze nel sistema educativo, in quello finanziario, in quello sanitario e in quello agricolo. La povertà dilagante richiede celeri risposte ed un impegno attivo su più fronti per essere superata. Notevole è l'impegno attuale di molte imprese multinazionali che, seguendo la filosofia proposta da Porter M. e Kramer M., sono state in grado di partire dalla constatazione di queste problematiche e dalla valutazione delle proprie abilità per promuovere attività in grado di indurre lo sviluppo sociale ed essere fonte di profitto e di nuovi mercati per le stesse.

La tesi conclude il proprio excursus con la presentazione di Comelit Group Spa, un'azienda locale attiva nel settore della videocitofonia, della videosorveglianza, delle TV a circuito chiuso e dell'automazione domestica. Partendo da una valutazione dei punti forza dell'azienda e dalla considerazione di eventuali ostacoli nell'ingresso al mercato indiano, viene delineata una proposta, una modalità d'approccio secondo le indicazioni dei modelli di CSV ed EdC.

1. INTRODUZIONE

1.2 Origine ed obiettivi della tesi

Lo scopo della tesi è proporre nuove modalità d'approccio ai mercati emergenti. La scelta dell'argomento è stata indotta da tre tipi di considerazioni: il primo riguardante i fattori di differenziazione tra paesi occidentali ed emergenti, il secondo riguardante il rapporto esistente tra le due realtà ed infine uno riguardante l'emergere di nuovi modelli economici più attenti alle problematiche sociali.

Molteplici sono i fattori di distinzione rispetto alle realtà occidentali che richiedono particolare attenzione affinché l'ingresso in questi paesi risulti proficuo e di lunga durata, tra cui:

- *'Market change is entangled with the evolvement of society'*¹

Lo sviluppo dei mercati non può avvenire senza un simultaneo sviluppo della società e del sistema istituzionale in cui esso stesso è immerso. Jansson H.(2007) spiega come, nei paesi emergenti, durante il processo di transizione che porta alla creazione di economie di mercato simili a quelle dei paesi occidentali, lo sviluppo di ogni istituzione sia fortemente influenzato dalle quello delle altre. Problematiche quali la corruzione, la criminalità, la povertà e la malnutrizione caratterizzano, sebbene in maniera differente, tutte queste realtà e risultano essere fattori inibenti lo sviluppo effettivo senza un'azione mirata e possibilmente attuata su più fronti. In questi paesi anche la degradazione ambientale, causata per esempio dalla riduzione delle foreste pluviali piuttosto che dall'inquinamento dell'aria o dell'acqua, risulta essere un fattore che richiede di essere preso in considerazione. Per quanto questi paesi siano caratterizzati da un forte processo di crescita, che prevede lo sviluppo urbano e la crescente importanza del settore secondario, in essi l'agricoltura riveste ancora un ruolo cruciale e viene spesso interpretata quale chiave per il superamento della povertà dilagante.

¹ Jansson H. (2007), 'International Business Strategy in Emerging Country Markets: the Institutional network approach', Edward Elgar Publishing Limited, Northampton(USA), pp. 19

- *'Emerging country markets are relationship oriented with firms being part of elaborate and complex business networks'*²

Benché le imprese di tutto il mondo siano parte di *business networks*, le differenze culturali, organizzative ed economiche fan sì che questo fattore incida maggiormente nelle realtà emergenti. Jansson H. (2007) spiega come, a differenza dei network occidentali (definiti come 'impersonali' e limitati alla sfera economica), i network dei paesi emergenti sono inter-organizzativi e molto 'personali'. Secondo l'autore la loro grande importanza si esprime sia all'interno che fra le diverse imprese e ciò compensa l'assenza di fiducia a livello societario. Un forte senso di appartenenza e di lealtà verso la famiglia e verso i piccoli gruppi, di cui l'individuo fa parte, guida le relazioni anche economiche rispetto alla cooperazione con estranei che risulta difficoltosa. Risulta quindi complicato, per le multinazionali occidentali, imporre la propria gerarchia o indurre un forte senso di appartenenza nel contesto lavorativo e far leva sul riconoscimento del ruolo autoritario depersonalizzato e formale delle realtà occidentali.

Le grosse differenze culturali creano difficoltà d'ingresso e approccio a queste realtà; la comprensione di valori, credenze, abitudini, norme esplicite ed implicite non è immediata e risulta spesso difficoltosa. L'attenzione alle problematiche sociali diviene un 'must' per le imprese occidentali che del resto vengono viste quali soggetti necessari per una svolta effettiva nello sviluppo di questi paesi. L'identificazione di nuovi target cui rivolgere la propria offerta, unita alla disponibilità a cambiare il proprio business model, in modo da incontrare le esigenze di popolazioni culturalmente diverse da quelle occidentali, viene interpretata quale chiave per il successo in questi paesi.

La crisi attuale ha limitato le possibilità di profitto nei mercati occidentali e ha indotto anche le piccole imprese a valutare positivamente l'internazionalizzazione e a favorire la creazione di un rapporto mutuamente vantaggioso tra le due realtà. Se è vero infatti che le imprese occidentali possono essere necessarie per permettere e velocizzare lo sviluppo dei paesi emergenti, è altrettanto vero che questi paesi stanno assumendo un ruolo sempre più importante nel garantire la sopravvivenza delle nostre imprese.

² Jansson H. (2007), op.cit., Edward Elgar Publishing Limited, Northampton(USA), pp. 19

Queste consapevolezza hanno consentito alla tesi di creare uno spazio di analisi in merito all'efficienza di un sistema capitalistico che promuove l'atteggiamento individualistico per la massimizzazione del *self-interest* e di considerare la possibilità di un ritorno alla valorizzazione della persona e delle problematiche della realtà circostante l'impresa. La rivalutazione dell'importanza dei beni relazionali permetterebbe di creare un' *'economia della felicità'* in cui il legame tra le persone all'interno del contesto lavorativo non si limiterebbe al semplice nesso contrattuale ma sarebbe fonte di arricchimento reciproco.

1.3 Evoluzione della tesi

Prendendo spunto dalla considerazione di Jansson H. (2007) secondo cui un business per rivelarsi sostenibile deve essere in grado di produrre non solo valore economico ma anche sociale ed 'ambientale', la tesi si apre con l'esposizione ed il confronto di due modelli economici attuali per l'approccio ai mercati emergenti ('Creating Shared value' ed 'Economia di Comunione'), i quali mostrano numerosi punti d'incontro seppur provenienti da contesti differenti. Il lavoro prosegue con l'analisi dell'India quale realtà emergente e conclude con la proposta di una modalità d'ingresso in questo mercato ad un'azienda italiana chiamata Comelit Group Spa.

I modelli teorici analizzati suggeriscono l'assunzione di uno sguardo di maggiore respiro, che non si limiti all'interesse specifico dell'imprenditore ma si allarghi al benessere dei dipendenti dell'impresa, piuttosto che dei fornitori, dei clienti e della comunità in cui l'impresa è inserita. Questo tipo di approccio consentirebbe di individuare nuovi target, nuovi mercati o categorie di prodotti e servizi che uno sguardo miope non sarebbe in grado di individuare, in quanto troppo legato al profitto di breve termine e al benessere unico dell'impresa. La proposta è di tipo fondante e parte da un cambiamento di mentalità e di atteggiamento (sia all'interno dell'azienda stessa che nel rapporto con le realtà circostanti) che permetta la collaborazione con i propri partner commerciali e che induca ad un impegno in prima persona per il benessere sociale. Il cambiamento è possibile solo nel momento in cui la figura imprenditoriale si gioca in prima persona per la promozione di questo nuovo spirito. In questo modo l'imprenditore trascina con sé tutto il personale in una sfida in cui tutti sono partecipi ed essenziali e in cui la conoscenza tacita di ogni individuo viene interpretata quale risorsa necessaria per

il successo aziendale. Non si tratta di un invito ad azioni di filantropia o carità fine a se stesse bensì ad azioni che, partendo dalla risoluzione di problematiche sociali, siano fonte di nuovi profitti per l'azienda. Se questo nuovo atteggiamento risulta essere vincente in tutti i mercati, esso si dimostra particolarmente efficace nell'approccio ai mercati emergenti in cui le problematiche sociali sono di maggiore entità e la relazione personale detiene un ruolo centrale. In questi mercati la valutazione dei bisogni effettivi della popolazione, unita ad uno spirito innovativo che induca ad andare oltre i classici modelli occidentali, permette un'azione più mirata per l'avanzamento sociale e la risoluzione delle problematiche quotidiane dei potenziali consumatori.

Il focus sul mercato indiano mette in evidenza problematiche sociali di grave entità quali la povertà dilagante, la corruzione coinvolgente ogni aspetto della vita quotidiana, la precarietà del sistema sanitario e di quello finanziario ecc. Per quanto le potenzialità di questo mercato siano state più volte riconosciute, queste problematiche non possono non essere prese in considerazione nelle decisioni strategiche aziendali. Comelit Group Spa è un'azienda locale che offre prodotti di videocitofonia, videosorveglianza, CCTV ed automazione domestica, la quale si è dimostrata nel tempo molto innovativa e capace di proporre con successo la propria presenza in diversi mercati. Il mercato indiano dimostra però numerose difficoltà dovute per esempio alla compresenza di due elementi fortemente discordanti: da un lato una grossa parte della popolazione che vive senza possibilità di un'abitazione, dall'altro l'incredibile avanguardia tecnologica dimostrata da alcuni centri di ricerca indiani. Viene quindi proposto all'azienda di indagare a fondo la realtà indiana e di modellare la propria offerta in base alle esigenze locali. Lo spirito innovativo di cui è dotata potrebbe essere utilizzato per cogliere un nuovo mondo di opportunità ed ottenere, magari, vantaggi competitivi dovuti al fatto di poter essere la prima del settore a valutare possibilità o target per aprire un rapporto con il mercato indiano.

2 IL CONCETTO DI ‘SUSTAINABLE BUSINESS’

‘It is not possible to separate the world of business from the social side, such as the world of politics or ethics. Since business action is a social activity it implies that social, ethical and natural environment issues are essential strategic issues in international business.’³

Secondo Jansson H. (2007), l’impresa, con le sue norme, abitudini, valori e credenze, è inevitabilmente coinvolta in una serie di relazioni sia a livello imprenditoriale che comunitario ed istituzionale che richiedono l’adesione ad altrettante norme e valori imposti da ciascuno di questi. La costituzione ed il mantenimento di network di relazioni con i principali partner commerciali e con tutti coloro che detengono un interesse all’interno dei mercati diviene quindi una parte essenziale nel delineare strategie.

‘The basic objective of the MNC is then to create a sustainable business by promoting three major types of values: economic value, social value and natural environmental value.’⁴

Secondo l’autore, un business sostenibile risulta quindi dalla compresenza di tutti tre i tipi di valori menzionati. La creazione di *social value* è, per esempio, il risultato dell’adesione alle norme, alle abitudini e alle credenze della popolazione locale mentre la costituzione di *natural environmental value* implica, tra l’altro, la promozione di business aziendali che, proteggendo l’ambiente naturale e favorendo la conservazione delle risorse, permetta alle generazioni future di non vedere compromessi i propri standard di vita. Questi tre tipi di valori costituirebbero ‘*a triple bottom line*’⁵ per l’efficienza della performance aziendale.

Le linee di pensiero successivamente analizzate e comparate vanno a sostegno di questa tesi proponendo un approccio più attento alle problematiche sociali ed un capovolgimento culturale che induca alla valorizzazione della persona e alla collaborazione con partner locali per l’ottenimento di risultati di maggiore impatto.

³ Jansson H. (2007), *International Business Strategy in Emerging Country Markets: the Institutional network approach*, Edward Elgar Publishing Limited, Northampton(USA) pp. 9

⁴ Jansson H. (2007), *op. cit.*, Edward Elgar Publishing Limited pp. 10

⁵ Jansson H. (2007), *op. cit.*, Edward Elgar Publishing Limited pp. 84

La valutazione in loco delle necessità effettive della popolazione all'interno del proprio contesto culturale e della vita quotidiana è indispensabile all'efficacia dell'azione da intraprendere. Jansson H. (2007) propone la formulazione di un'apposita *matching strategy*⁶ che descriva nel dettaglio le azioni da intraprendere per rispondere adeguatamente alle esigenze della società e creare *social value*. Egli sottolinea inoltre che, per l'azione nei mercati emergenti⁷, la considerazione degli aspetti sociali assume particolare rilevanza (Jansson H. (2007)). (Per la costituzione di matching strategies si rimanda al paragrafo 6.1)

⁶ Jansson H. (2007), op. cit, Edward Elgar Publishing Limited pp.87

⁷ 'emergent markets are defined as growing markets, which are being performed from a pre-market economy stage (either a non-peculiarly traditional or centrally planned economy) to the market stage of the mature Western capitalistic economy, by way of integrated and successful structural reforms of companies, markets and society' Jansson H. (2007), op. cit, Edward Elgar Publishing Limited pp. 16

3 CREATING SHARED VALUE (CSV)

Il concetto di *'Shared Value'* è stato ideato da Michael Porter e Mark R. Kramer in un articolo della Harvard Business Review del 2006 intitolato *'Strategy and Society: the link between Competitive advantage and Corporate Social Responsibility'* ed è stato poi approfondito in un successivo articolo pubblicato sulla stessa rivista nel Gennaio 2011 intitolato *'Creating Shared Value- How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth'*.

Porter propone una nuova forma di capitalismo in cui la capacità di far fronte alle problematiche sociali si integra con la massimizzazione dei profitti. Seguendo una filosofia per la quale ciò che è proficuo per la società lo è anche per l'azienda, le problematiche sociali vengono viste come latenti opportunità di mercato per le aziende .

Il punto chiave nella filosofia dello *shared value* risiede in una nuova definizione dei problemi sociali dal punto di vista delle aziende, delle ONG e dei leader di governo che permetta di vedere nuove opportunità per il settore privato grazie alla risoluzione di problemi pubblici.⁸ Il CSV sarebbe in grado di offrire alle aziende un modo per perseguire il proprio interesse agendo in vista del bene comune.⁹ Molteplici i vantaggi che ne conseguirebbero: continue innovazioni, aumento dei profitti e della produttività, ottenimento della legittimazione da parte della comunità locale... L'invito che Porter sembra rivolgere alle aziende è quello di cambiare il proprio punto di vista, il proprio sguardo sulla realtà in una prospettiva di lungo termine.

3.1 Confronto CSR-CSV

È necessario puntualizzare che **il concetto di CSV va oltre il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR)** e oltre i concetti di filantropia e di sostenibilità ambientale.

⁸ Kramer M. (2012), 'Better ways of doing business: Creating Shared Value', Guardian Professional network, The Guardian, 25 Aprile

⁹ Schumpeter (2011), 'Oh Mr Porter. The new big idea from Business's greatest living guru seems a bit undercooked', The Economist, 10 Marzo

Si riscontra infatti negli scritti e nelle dichiarazioni di Porter una critica al concetto di CSR il quale sembrerebbe basarsi sull'idea che vi sia una tensione fra il profitto e il benessere della società. Nell'articolo di Porter M. e Kramer M. sulla Harvard Business Review del 2011 sopra citato, il concetto di CRS viene infatti criticato in quanto interpretato quale strumento per migliorare la reputazione di cui gode l'azienda, il quale non possiede un profondo legame con il business aziendale. Questa mancanza di correlazione sfocerebbe in un'assenza di incentivi che inducano l'individuo a perseguire l'interesse sociale nel lungo termine. Nella realtà odierna la risoluzione delle problematiche sociali sarebbe quindi lasciata alla responsabilità dei governi e delle ONG e la CSR verrebbe vista solo come spesa necessaria e mezzo per migliorare la reputazione aziendale. La tematica della responsabilità sociale non sembrerebbe rientrare nei core values dell'azienda ma rimarrebbe una questione a sé stante. Nell'articolo di Schumpeter (2011)¹⁰ viene riportata una dichiarazione di Porter secondo cui la CSR avrebbe a che fare principalmente con la filantropia, con il 'ritornare quanto dovuto' e con l'adesione alle legislazioni vigenti. Questo concetto, per quanto frutto di buoni propositi, non permetterebbe il raggiungimento dell'impatto desiderato in quanto **non focalizzato sui risultati ottenuti, non misurabile e non sostenibile**. Steve Lohr (2011) sembra avvallare questa tesi sostenendo che gli sforzi verso la CSR per quanto basati su buoni propositi siano gesti marginali se confrontati con ciò che l'impresa cerca realmente di fare (ossia ottenere dei profitti). Si fa riferimento in questo articolo a un concetto espresso da Milton Friedman secondo cui i programmi per la responsabilità sociale sarebbero '*hypocritical window-dressing*'¹¹. L'autore infatti ritiene che in una società di libero mercato l'unica responsabilità sociale riconoscibile all'interno dell'azienda è l'utilizzo delle risorse in vista dell'ottenimento dei profitti rispettando i limiti imposti dalla legge.

¹⁰ Schumpeter (2011), op.cit, The Economist, 10 Marzo

¹¹ Friedman M. (1970) , 'The social responsibility is to increase profits', The New York Times Magazine, 13 Settembre

3.2 Il concetto di CSV- Definizione

Nel report pubblicato nell'Ottobre 2011¹² sul sito della FSG ('Government Senior Fellow', agenzia di consulenza no-profit di cui M. Kramer è l'attuale presidente quale successore di M.Porter), viene riportata una dichiarazione di Anand Mahindra (vice-presidente e managing director di Mahindra&Mahindra) secondo cui è arrivato il momento di riconoscere che il perseguimento dei profitti non è antitetico rispetto allo sviluppo economico, ambientale, sociale della nazione in un'ottica di lungo termine. Questo è quanto si prefigge la teoria del CSV. Nella guida alla creazione dello *shared value* pubblicata sul sito della FSG¹³ vi è un invito a riconoscere l'enorme potenziale che risiede nel contributo al progresso sociale.

Figura 1: Creating shared value; Fonte: FSG



Le aziende devono riconoscere che la presenza di società sane e ben funzionanti è la condizione per sopravvivere. È necessario quindi giungere all'inserimento delle questioni sociali nelle strategie aziendali allo scopo di procurare benefici sia alla società che alla competitività aziendale nel lungo termine. Si viene a creare in questo modo lo *shared value* oggetto di discussione.

James Epstein-Reeves¹⁴ definisce CSV una strategia volta allo sviluppo di mercati futuri e al contemporaneo rafforzamento delle economie, dei mercati e delle comunità locali e delle casse aziendali.

¹² Borgonovi V., Meier S., Sharda M., Vaidyanathan L. (2011), 'Creating Shared Value in India: How Indians corporations are contributing to inclusive growth while strengthening their competitive advantage', FSG, Ottobre

¹³ Bocksette V., Stamp M. (2011), 'Creating Shared value: a how-to guide for the new corporate (R)evolution', FSG, 16 Settembre

¹⁴ Epstein-Reeves J. (2012), 'What is 'Creating Shared Value'?', Forbes, 6 Aprile

Porter M. e Kramer M. (2011) partono dal presupposto che le pratiche dell'outsourcing e dell'offshoring hanno diminuito la connessione esistente tra aziende e comunità locali facendo sì che, benché le aziende avessero unità diffuse in tutto il mondo, le stesse avessero perso il rapporto e il senso di appartenenza a qualsiasi località. **Essi quindi definiscono CSV le politiche e le operazioni pratiche che permettono di migliorare la competitività aziendale e al contempo di far avanzare le condizioni economiche e sociali nelle comunità in cui si opera.** Consolidando la connessione tra il successo aziendale e lo sviluppo sociale, la creazione di *shared value* mostrerebbe alle aziende nuovi bisogni da soddisfare e nuovi modi per ottenere l'efficienza, per differenziare i propri prodotti ed espandere il proprio mercato.

Le politiche per la creazione dello *shared value* non dovrebbero poi limitarsi ai paesi in via di sviluppo, in cui le problematiche sociali sono più evidenti, ma dovrebbero riguardare qualsiasi tipo di azienda in qualsiasi tipo di mercato. Per quanto non sempre queste politiche siano di facile intuizione, un cambiamento di mentalità da parte del management e un costante sforzo verso la creazione di *shared value*, sarebbe in grado di portare alla luce possibilità totalmente inaspettate. È necessario uno sguardo di lungo termine che vada oltre il profitto immediato o la logica del self-interest. È opportuno poi dare inizio ad un processo di collaborazione con la concorrenza e le autorità locali in vista di un miglioramento delle condizioni della popolazione piuttosto che delle infrastrutture in vista di un mutuo vantaggio per tutti gli attori economici. Porter M. e Kramer M. (2011) sostengono che il profitto ottenuto con l'attenzione alle problematiche sociali rappresenti una **più alta forma di capitalismo** in grado di indurre un ciclo positivo e motore di profitti durevoli sia per l'azienda che per la comunità.

Nell'ottica di lungo termine, la conformità alle leggi e agli standard etici, la mitigazione dei danni causati dal business e, quindi, la creazione di valore per la società saranno una delle forze guida della crescita globale. Vaidyanathan L. -managing director della FSG- analizzando le possibili ragioni alla base della lenta diffusione del concetto di *shared value* ha individuato tre preconcetti su cui è utile far chiarezza¹⁵:

¹⁵ Vaidyanathan L. (2012), 'Dispelling the myths of shared value' Guardian Professional Network, The Guardian, 17 Maggio

1. I prodotti e i servizi delle aziende sono di per sè a beneficio della società o dell'ambiente

Per quanto alcuni business, a causa della loro natura, siano già a sostegno della società o dell'ambiente, è necessario un passo ulteriore. Viene richiesto alle aziende di creare un'apposita strategia volta a massimizzare il profitto e nel contempo a risolvere le problematiche sociali. È solo attraverso questo cambiamento alla base del processo produttivo che è possibile raggiungere il massimo potenziale offerto da queste opportunità. (Quanto sostenuto verrà approfondito successivamente con la spiegazione degli step necessari al conseguimento dello *shared value*.)

2. Non è vantaggioso per il proprio business cercare di trarre profitto cercando di incontrare i bisogni dei poveri.

Le problematiche relative al microcredito sono un esempio di come, quando i profitti derivano da una attività a favore dei poveri, le cose possano andare molto male. Per quanto sia doveroso ammettere che non tutte le iniziative di CSV siano in grado di raggiungere il proprio obiettivo, è altrettanto vero che l'ottenimento di un vantaggio competitivo duraturo è massimizzato solo quando vi è un continuo e intenso sforzo verso le problematiche sociali.

3. La creazione dello *shared value* implica l'annullamento di qualsiasi ruolo per la Corporate Social Responsibility e la filantropia.

L'obiettivo della creazione dello *shared value* non libera l'azienda da obblighi quali la minimizzazione del footprinting ambientale, il giusto trattamento dei dipendenti, la garanzia della qualità del prodotto e dall'adempimento delle obbligazioni verso la comunità... Per di più l'eventuale utilizzo delle risorse investite nella CSR in progetti di CSV potrebbe promuovere risultati a più ampio orizzonte temporale.

3.3 Tre vie per la creazione di *shared value*

La creazione dello *shared value* è ottenibile attraverso tre vie:

- **Ridefinizione dei prodotti e dei mercati;**
- **Ridefinizione della produttività nella catena del valore;**
- **Creazione di clusters industriali nelle vicinanze degli impianti produttivi**

3.3.1 Ridefinizione dei prodotti e dei mercati

Porter M. e Kramer M. (2011) sostengono che il punto di partenza nella creazione dello *shared value* sia l'identificazione di tutti i bisogni della società e dei benefici (così come dei danni) che sono o potrebbero essere generati dai propri prodotti. Poiché le opportunità offerte dal mercato sono molteplici e poiché lo stesso mercato è dinamico, l'esplorazione dei bisogni societari dovrebbe essere un'attività costante intrapresa dall'impresa. Così facendo l'azienda sarebbe in grado non solo di cogliere le opportunità di differenziazione e di riposizionamento all'interno del mercato ma anche di riconoscere il potenziale di nuovi mercati.

I bisogni della società cui le aziende possono porre rimedio sono molteplici: dal miglioramento della salute biopsichica, alla riduzione della malnutrizione, alla riduzione dell'impatto ambientale ecc....Gli sforzi verso la risoluzione di queste problematiche in paesi come l'India, la Cina e il Brasile sono stati molteplici ed hanno avuto importanti risultati, come successivamente approfondito, tuttavia molto può esser fatto anche in vista di un miglioramento delle condizioni nei paesi più avanzati. L'impegno in questo ambito può essere rivolto sia verso il soddisfacimento dei bisogni di target o comunità non ancora esplorate che verso il raggiungimento di un soddisfacimento più elevato della clientela: l'acquisto di prodotti che, oltre a soddisfare i bisogni individuali del cliente, siano in grado di dare una risposta alle problematiche sociali è motivo di maggiore soddisfazione del consumatore ed incentivo alla fedeltà al brand.

3.3.2 Ridefinizione della produttività nella catena del valore

*'A company's value chain inevitably affects – and is affected by- numerous societal issues, such as natural resource and water use, health and safety, working conditions and equal treatment in work place'*¹⁶

Il nuovo modo di pensare introdotto con la filosofia del CSV mette in luce come vi sia una correlazione tra il progresso sociale e l'aumento della produttività nella catena del valore.

¹⁶ Porter M. ,Kramer M. (2011) *'Creating Shared value, how to reinvest capitalism- and unleash a wave of innovation and growth'* Harvard Business Review, Gennaio- Febbraio, pp.68

Il cambiamento di prospettiva permette infatti di vedere nuove opportunità e metodologie per risolvere le problematiche sociali grazie ad un'attenta analisi della produttività aziendale e alla consapevolezza dell'errore derivante da approcci di breve termine.

Porter M. e Kramer M. (2011) forniscono alcuni fattori su cui focalizzare la propria attenzione nel cambiamento della catena produttiva in una prospettiva di CSV. Un'azienda nell'approcciarsi a questo tipo di cambiamento è tenuta a prenderli in considerazione come interdipendenti e complementari.

-Utilizzo dell'energia e logistica

Il tentativo di riduzione del consumo energetico dovrebbe riguardare ogni fase del ciclo produttivo. La riduzione del footprinting aziendale è una tematica sempre più all'ordine del giorno che viene ottenuta tramite numerose pratiche tra cui il miglioramento tecnologico, il riciclaggio, la cogenerazione ecc.

Un fattore da considerare nell'analisi dei costi e nelle decisioni riguardanti la logistica è il trasporto dei beni dai luoghi di produzione al paese madre dell'azienda che, oltre a essere costoso di per sé, implica ulteriori costi quali quelli di inventario, di management, quelli relativi al dispendio di tempo ecc. Nelle decisioni aziendali la valutazione di questi fattori può portare alla riconsiderazione di alcune delle scelte di outsourcing adottate e all'eventuale adozione di soluzioni che riducano le distanze o che minimizzino le spese precedentemente menzionate.

-Utilizzo delle risorse

'il problema importante è dato dal fatto che i Paesi industrializzati utilizzano una quota sproporzionalmente maggiore di ciò che definiscono 'i beni collettivi globali' (global commons), ovvero il patrimonio di aria, acqua e altre risorse naturali di cui noi tutti, collettivamente, possiamo usufruire'¹⁷

L'attenzione globale è oggi rivolta alla riduzione del consumo delle scarse risorse. Gli sforzi verso la riduzione dell'utilizzo dell'acqua piuttosto che delle materie prime sono tematiche attuali e di primaria importanza.

¹⁷ Sen A. (2010a), 'Sviluppo sostenibile e responsabilità', Il Mulino pp.565

‘nel caso della crescita della popolazione, dell’ambiente e dei beni collettivi o comuni (commons), la situazione è spesso quella di una tensione drammatica tra la libertà degli individui e la distruzione delle risorse comuni: come se la moneta con cui si paga la conquista della libertà (e l’assenza di mediatori gerarchici e sacrali) fosse quella della distruzione delle risorse comuni dalle quali dipende la sopravvivenza delle nostre comunità, delle risorse che ci fanno vivere (come l’ambiente o l’acqua)’¹⁸

Le imprese si stanno impegnando verso la riduzione del materiale impiegato nel packaging dei propri prodotti così come nel riciclaggio del materiale utilizzato. Le vie verso la riduzione del consumo di risorse sono molteplici e lo sviluppo tecnologico è stato sicuramente una risposta a questo tipo di bisogno ma questo non è sufficiente. È necessario un costante impegno verso il raggiungimento di questo obiettivo, impegno che diventa più efficace se inserito in un contesto di collaborazione con i partner locali verso la creazione di *shared value*.

Kramer M. sostiene che la sostenibilità ambientale e la creazione di *shared value* siano *‘sister concepts’*¹⁹: secondo l’autore questi concetti sono complementari e, per quanto si rafforzino reciprocamente, implicano differenti azioni per il raggiungimento del medesimo risultato. Rispondendo ad una critica secondo cui il CSV focalizzerebbe troppo la propria attenzione su problematiche sistemiche che non sono alla base delle problematiche sociali (che il CSV tratterebbe separatamente), rischiando di lasciare in disparte la tematica della sostenibilità ambientale a favore dello *shared value*, Kramer M. spiega come il CSV si ponga quale obiettivo la creazione di benefici sociali di larga scala e che questo concetto non sia in contrasto con il più ampio problema della sostenibilità ambientale.

‘wise business with a long term view will embrace sustainability’s mandate, but wheter the global sustainability agenda ultimately prevails will depend on world government as well as business’²⁰

¹⁸ Bruni L. (2012a), ‘Le nuove virtù del mercato nell’era dei beni comuni’, Città Nuova, pp.74

¹⁹ Kramer M.(2012), ‘Shared Value: how corporations profit from solving social problems’, Guardian Professional network, The Guardian, 8 Giugno

²⁰ Kramer M.(2012), op.cit., Guardian Professional network, 8 Giugno

- Approvvigionamento

Negli ultimi anni la corsa alla riduzione dei costi ha indotto molte imprese a ricorrere alla pratica dell'outsourcing. Per quanto questa soluzione abbia dato una risposta ad un bisogno immediato, Porter M. e Kramer M. (2011) invitano ad assumere una prospettiva di lungo termine secondo cui la collaborazione con partner 'emarginati' non consentirebbe un vantaggio competitivo duraturo. È necessario quindi investire per facilitare loro l'accesso agli input produttivi e per il miglioramento delle loro condizioni. Questo modus operandi induce un miglioramento della qualità dei servizi offerti dal fornitore ed un aumento della sua produttività (che spesso porta ad un'ulteriore riduzione dei prezzi per l'impresa madre). In un'ottica di più ampio respiro, gli investimenti volti al miglioramento delle condizioni del fornitore potrebbero avere quale risultato il miglioramento dell'ambiente in un cui quest'ultimo è inserito e la creazione di *shared value*.

La possibilità di collaborare con partner commerciali forti e competenti può avere importanti conseguenze tra cui, oltre alla menzionata riduzione dei costi, l'aumento dell'efficienza e della flessibilità, la riduzione delle tempistiche, una velocizzazione dell'apprendimento ed una maggiore propensione all'innovazione da parte del fornitore.

-Distribuzione

Un cambiamento nel processo distributivo può essere una scelta critica verso il raggiungimento di nuovi target. È possibile infatti che questo cambiamento permetta di raggiungere consumatori che diversamente non avrebbero accesso al prodotto stesso. La variazione può per di più comportare una riduzione dei costi per l'azienda ed un utilizzo più efficiente del materiale.

L'avvicinamento alle esigenze della società e, nello specifico della clientela, richiede una comprensione più profonda delle abitudini quotidiane e della cultura locale. È quindi necessario che l'azienda proceda con studi in loco prima di proporre dall'alto un modello, il quale può non esser adatto per ogni circostanza e settore. Essa deve essere disposta a cambiare anche radicalmente le proprie abitudini in vista del raggiungimento della massimizzazione non solo del profitto ma anche della soddisfazione del cliente.

Non è infatti detto che la fornitura di un servizio di maggiore qualità sia strettamente garanzia di successo in un mercato. Solo lo studio dettagliato delle esigenze locali consente alle aziende di ottenere questo tipo di risposte. Si rimanda per questa tematica a quanto sostenuto da Eyring M. J., Johnson M. W., Nair H. (2011) ed approfondito successivamente.

-Produttività dei dipendenti

Porter M. e Kramer M. (2011) attestano un recente passaggio da un tentativo di riduzione assoluta dei costi per il personale (che implicava la riduzione dei salari e dei benefici di cui gli stessi potevano godere) ad una mentalità secondo cui l'attenzione per la salute, il benessere e la formazione degli stessi siano fonte di una maggiore produttività aziendale. Le aziende hanno preso consapevolezza del fatto che la riduzione dei costi relativi alle assicurazioni per la salute dei dipendenti non fosse fonte effettiva di guadagno poiché la riduzione dei costi veniva compensata da un minore numero di giorni lavorativi e, di conseguenza, da una ridotta produttività aziendale.

Anche Jansson H. (2007), nell'analizzare le modalità di ottenimento della legittimazione da parte delle MNC, sostiene come sia necessario considerare il benessere di tutti gli stakeholders della società tra cui i dipendenti.

*'Legitimacy is based on the calculative self-interest of such a stakeholder; that is the MNC is supported by the members of such an interest group, which in turn receives some kind of benefits from the existence of the MNC. These benefits can be of an economical, social or natural type. Another sort of legitimacy concerns the impact on society and its welfare at large, where the MNC and its activities are perceived as righteous according to some socially constructed general value and belief system.'*²¹

Parlando nello specifico dei dipendenti quali stakeholders, l'autore sembra suggerire quali modalità per ottenere la legittimazione la creazione di occupazione per la popolazione locale (modalità che permette di migliorare le condizioni locali ed ottenere così consenso sia dalla società che dalle autorità locali), l'offerta di benefici ai

²¹ Jansson H. (2007), 'International Business Strategy in Emerging Country Markets- The institutional Network Approach', Edward Elgar Publishing Limited pp 146

dipendenti e alle loro famiglie (benefici quali salari appropriati, cure mediche, prestiti, attività sociali ecc.). La formazione del personale viene considerata un'occasione di crescita personale e professionale dei dipendenti, soprattutto nei paesi in via di sviluppo in cui ci sono carenze nel sistema educativo. Infine l'autore sottolinea l'importanza della presenza di buone infrastrutture e la garanzia di condizioni lavorative adeguate per i dipendenti.

-Location

Come precedentemente accennato, Porter M. e Kramer M. (2011) invitano ad una riconsiderazione delle scelte di localizzazione aziendale a causa dei costi relativi a sistemi produttivi non concentrati in un unico luogo ma con sedi sparse per il mondo.

Negli ultimi anni con la pratica dell'outsourcing le aziende, spinte da considerazioni circa la globalizzazione dei mercati e i bassi costi di produzione in paesi in via di sviluppo, sembrano non avere considerato parte dei costi che la decentralizzazione implica (tra cui costi di trasporto, costi d'imballaggio, costi relativi ai dazi doganali ecc.). La filosofia dominante viene sintetizzata dagli autori con l'espressione: *'The cheaper the location, then the better'*.²²

Oggi la necessaria attenzione posta sulle problematiche ambientali e sul footprinting aziendale porta a riconsiderare queste scelte in vista di localizzazioni più vicine alla casa madre che permettano una riduzione dei costi di trasporto e che puntino più alla creazione di rapporti con le comunità locali in vista di cooperazioni di lungo termine che siano mutuamente vantaggiose. In quest'ottica è possibile che le aziende decidano di ridurre il numero di filiali per concentrare l'attenzione sul rapporto con poche collaborazioni di maggiore entità.

3.3.3 Creazione di clusters industriali nelle vicinanze degli impianti produttivi

La considerazione che il proprio business non si possa isolare dal resto della società e che influenzi e sia influenzato dall'ambiente circostante porta in evidenza la necessità di collaborazione in loco in vista della massimizzazione dell'efficienza e della produttività.

²² Porter M. , Kramer M.(2011), op.cit., Harvard Business Review, Gennaio-Febbraio, pp.71

Il concetto di clusters industriali proposto da Porter M. e Kramer M. (2011) ricorda il concetto di polo industriale proposto dall'Economia di Comunione che verrà successivamente analizzato.

Secondo quanto ipotizzato, i cluster industriali non sarebbero costituiti unicamente da imprese ma anche da altri attori quali le istituzioni e le associazioni locali. Viene introdotta un'ottica di più ampio respiro in cui la comunità stessa è partecipe della creazione di valore.

Questi clusters acquistano un ruolo cruciale nella corsa all'innovazione, allo sviluppo, all'efficienza e alla competitività di economie in via di sviluppo.

Anche Jansson H. (2007) invita ad un coinvolgimento delle multinazionali nelle comunità locali, ad investimenti verso lo sviluppo dei consumatori e dei fornitori locali ed in generale ad investimenti per il miglioramento della tecnologia e del mercato in questione.

La collaborazione a livello locale potrebbe riguardare tematiche quali la formazione del personale piuttosto che il miglioramento delle infrastrutture locali ecc. L'analisi dell'ambiente circostante permetterebbe di mettere in luce le problematiche su cui è necessario un intervento più celere, la cui mancata risoluzione implicherebbe ulteriori costi per ogni soggetto economico implicato. Un atteggiamento di self-interest e una prospettiva di breve termine non permetterebbero di cogliere le ampie opportunità che la collaborazione locale consente nel lungo termine.

La condizione necessaria affinché questa collaborazione possa risultare proficua è la presenza di un mercato aperto e trasparente. Ci deve essere un grosso impegno da parte di tutti gli individui per il mantenimento di questa condizione che permetterebbe un giusto trattamento dei dipendenti piuttosto che la presenza di giusti prezzi ed una maggiore produttività a livello globale. Come puntualizzato successivamente, cruciale in questi contesti è la presenza di managers proattivi nella promozione di questi valori e pienamente convinti delle potenzialità risidenti in questo tipo di collaborazione.

La creazione di clusters industriali permetterebbe di rendere più solido il legame con le comunità locali in una prospettiva di sviluppo reciproco. Come sottolineato dagli autori

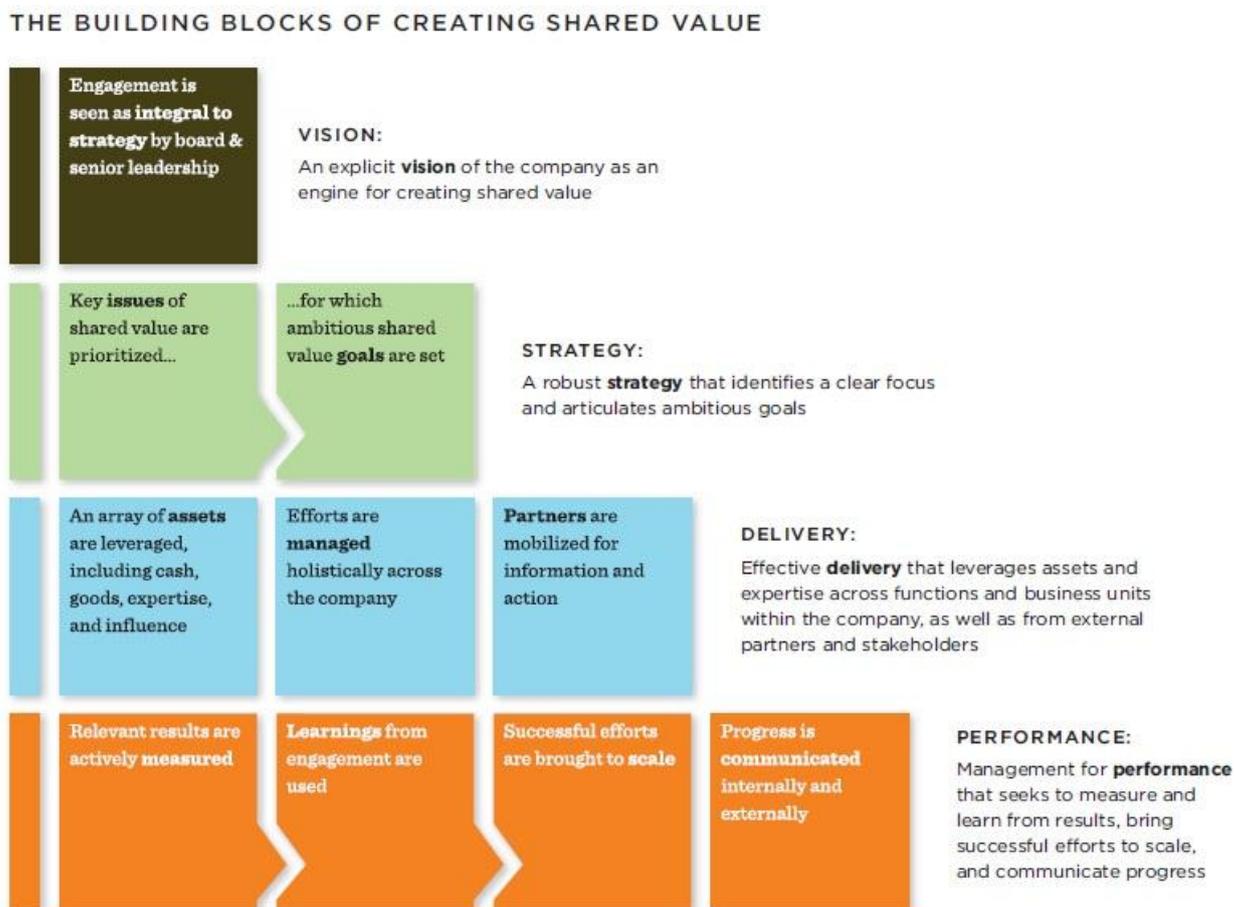
lo sviluppo di un'azienda ha una grossa influenza sulla comunità locale tra cui la creazione di nuovi posti di lavoro piuttosto che la creazione di nuove imprese o la necessità di sviluppo di nuove attività correlate.

Grosse battaglie quali la lotta alla povertà locale non possono essere vinte da un solo soggetto economico per quanto grande ed influente ma possono essere prese in considerazione dai cluster oggetto di discussione soprattutto se la collaborazione coinvolge sia imprenditori che associazioni di categoria che governi che ONGs. Tuttavia, affinché queste collaborazioni portino i risultati auspicati, è necessario che la scelta dei goal da perseguire sia preceduta da un'attenta analisi delle problematiche locali (problematiche riguardanti i canali distributivi, il sistema educativo, la logistica piuttosto che la formazione del personale ecc.). Una volta fatta questa analisi è necessario poi che l'azienda valuti quali di queste abbiano una maggiore influenza sul business aziendali e su quali di queste l'azienda potrebbe avere una maggiore influenza. L'azione verso la risoluzione di problematiche che limitano l'attività imprenditoriale godrebbe di un maggiore incentivo rispetto ad attività svolte con scopo puramente filantropico. Porter M. e Kramer M. (2011) spiegano come solo questo tipo di approccio possa dimostrarsi veramente efficace ed invitano le aziende a focalizzarsi su poche azioni efficaci piuttosto che su molte problematiche sociali (con il rischio di perdere di vista il goal della creazione di *shared value*).

3.4 10 step essenziali nella creazione del valore

Bocksette V., Stamp M. (2011) individuano 10 step (*'building blocks'*) su cui si basa la creazione dello *shared value*. L'intento è quello di chiarire ulteriormente il concetto e di accompagnare le aziende passo passo nel percorso verso il CSV. Questi dieci step sono stati raggruppati in quattro gruppi principali di seguito analizzati.

Figura 2: The Building blocks for creating shared value; Fonte:FSG



3.4.1 Visione dell'azienda quale motore per la creazione di shared value

La premessa imprescindibile alla creazione dello *shared value* consiste nella piena convinzione da parte del management. Solo imprenditori visionari e convinti delle potenzialità risiedenti in questo capovolgimento di mentalità sono in grado di assumere nuove prospettive ed andare oltre il self-interest che caratterizza la mentalità odierna. Come si può leggere nel primo 'building block' è necessario interpretare la propria azienda quale motore per la creazione di *shared value*.

Il CSV implica decisioni strategiche di forte impatto e solo un forte convincimento da parte del vertice aziendale permette di trasmettere l'energia e la creatività necessarie al raggiungimento degli obiettivi preposti.

3.4.2 Strategia

Altra fase essenziale nella creazione di CSV risiede nell'identificazione di una strategia con le seguenti caratteristiche:

- focalizzata su poche opportunità di notevole impatto;
- basata su obiettivi ambiziosi;
- con risultati misurabili.

Due sono i 'building blocks' di questo gruppo: uno consiste nel dare priorità alle questioni inerenti la creazione di *shared value* e il secondo nella identificazione di risultati ambiziosi.

La strategia delineata, per quanto rivolta alla risoluzione di problematiche sociali, dovrebbe permettere la valorizzazione del posizionamento e delle caratteristiche peculiari dell'azienda e permettere una riduzione dei costi piuttosto che l'introduzione di opportunità di crescita o il miglioramento delle condizioni del luogo in cui l'azienda è situata.

L'identificazione di goal ambiziosi viene definita quale 'building block' in quanto interpretata quale strumento per mantenere attivo l'interesse e per indurre l'assunzione di responsabilità. Per di più anche l'eventuale non raggiungimento di questi obiettivi permette comunque di raggiungere nel percorso risultati incrementali altrimenti non ottenuti e induce a trovare scelte innovative per la risoluzione di problemi.

3.4.3 Delivery

A seguito della delineazione della strategia aziendale, cruciale è lo sfruttamento di risorse ed esperienze provenienti sia dall'interno che dall'esterno dell'azienda.

Il primo 'building block' di questo gruppo consiste nell'investimento di risorse (siano esse risorse umane piuttosto che monetarie) in aree in cui l'azienda gode di un vantaggio competitivo che permette di avere un maggiore impatto sulla risoluzione delle problematiche in questione. Il secondo induce invece ad un coinvolgimento di tutta l'organizzazione aziendale verso l'ottenimento dei risultati auspicati. Un approccio olistico infatti è garanzia di un confronto di opinioni e dello sfruttamento di conoscenze tacite, frutto di esperienza lavorativa. Infine il terzo invita alla collaborazione con i

propri partner. La collaborazione implicherebbe una rendicontazione della propria attività e la formazione di coalizioni tra diverse imprese e tra imprese di diversi settori per il raggiungimento di scopi comuni.

3.4.4 Performance

Il raggiungimento di obiettivi ambiziosi passa attraverso iniziative volte al continuo miglioramento. È opportuno quindi fissare anche obiettivi intermedi.

La misurazione dei risultati conseguiti, come precedentemente menzionato, è essenziale per monitorare l'andamento aziendale e verificare i risultati conseguiti. Poiché l'obiettivo della creazione di *shared value* va oltre la massimizzazione del profitto è necessario individuare indicatori che permettano di misurare l'avvicinamento al conseguimento dei risultati auspicati. Questi indicatori non potranno quindi limitarsi a quelli comunemente utilizzati. La selezione degli indicatori che meglio consentono di valutare la performance aziendale richiede che il management abbia efficacemente delineato la propria strategia aziendale e sappia quindi individuare con certezza i valori su cui è necessario porre maggiore attenzione.

Gli autori invitano poi ad ottimizzare i propri investimenti ed a essere disposti a mettere in discussione le decisioni precedentemente assunte. La misurazione dei risultati ottenuti mette infatti in luce i punti di debolezza su cui sarebbe opportuno focalizzare i propri investimenti futuri e permette di intuire quali azioni hanno riscosso il maggiore successo.

Poiché le opportunità di creazione di *shared value* spesso risiedono in complesse sfide sociali, è opportuno che le aziende pensino in grande e che siano in grado di identificare sistematicamente le iniziative con maggiori rendimento (grazie ad un efficace sistema di misurazione) per poter riallocare le risorse verso di esse ed abbandonare le attività meno redditizie.

Infine Bocksette V., Stamp M. (2011) sottolineano l'importanza della comunicazione dei risultati ottenuti sia ad audience interne che esterne. Affinché questa comunicazione sia efficiente è opportuno interrogarsi in merito a chi siano i ricettori di tale comunicazione e di quale tipo di informazione essi abbiano bisogno in modo da poter

dare una comunicazione mirata e non ridondante. Gli autori spiegano poi come la comunicazione verso i dipendenti sia uno strumento estremamente efficace verso l'ottenimento del consenso.

*'Shared value creation requires the active participation of a wide range of corporate functions. To develop a sense of shared ownership, employees must first understand and buy into the concept'*²³

4 ECONOMIA DI COMUNIONE (EDC)

*'L'Economia di Comunione (EdC) è nata il 29 Maggio 1991 da un'intuizione di Chiara Lubich²⁴, fondatrice del Movimento dei Focolari, nel corso di una visita in Brasile. Attuando un nuovo stile di agire economico, le imprese dell' EdC- circa 800 nei 5 continenti- si impegnano a generare nuova ricchezza, a creare nuovi posti di lavoro e a condividere gli utili destinando una parte allo sviluppo dell'azienda, un'altra alla promozione della cultura di comunione e una terza ai meno abbienti. Il progetto dell'EdC suscita grande interesse anche sul piano teorico: più di 300 le tesi presentate in varie università del mondo e a Chiara Lubich 2 lauree h.c., dall'università Cattolica del Pernambuco (Brasile) nel 1998 e nel '99, a Piacenza, dalla Cattolica di Milano'*²⁵

Il termine 'Economia di comunione' è stato coniato dal sociologo Tommaso Sorgi, anch'esso focolarino, e sta ad indicare la proposta di un sistema economico in cui il valore aggiunto creato dalle aziende (sia esso di natura economica o sociale), viene distribuito fra molti (la distribuzione non si limiterebbe infatti alla distribuzione dei dividendi fra gli azionisti ma seguirebbe la regola della suddivisione della ricchezza sopra menzionata). In questo sistema il motore dell'attività aziendale non è più unicamente la massimizzazione del profitto ma viene data maggiore importanza a valori sociali e relazionali. Vi è un invito alla creazione di una nuova umanità:

²³ Bocksette V., Stamp M. (2011), op.cit., FSG, 16 Settembre, pp. 19

²⁴ Chiara Lubich è stata fondatrice e Presidente del movimento dei focolari. Per la sua attività culturale e spirituale a favore del dialogo e della fraternità e l'unità fra razze, popoli, culture e religioni, ha ottenuto numerosi riconoscimenti in campo nazionale e internazionale, tra i quali il premio Unesco per l'Educazione alla Pace (1996), numerosi dottorati 'honoris causa' e diverse cittadinanze onorarie.

²⁵ Ferrucci A. (2011), 'La profezia si fa storia. I 20 anni dell' Economia di Comunione', Il Sole 24 Ore, 31 Maggio

‘una nuova stagione educativa dove si educi tutti, giovani bambini e adulti, ad un’economia della sobrietà, dove si impari che la felicità umana non sta nel consumare più merci ma nel godere, tutti assieme, di più beni collettivi, sociali, ambientali e relazionali.’²⁶

Quella proposta dall’EdC, non è una visione di nicchia o di un’isola felice lontana dalla ordinaria vita economica. A condizione che si creino le premesse culturali, EdC tende a dimostrare come l’intera economia sia potenzialmente aperta alla comunione (Bruni L. (2004))²⁷. La proposta è un invito alla ricomposizione della logica dell’economia da *dentro* il mercato verso un mercato a più dimensioni: non solo soddisfazione dei bisogni primari ma anche di quelli relazionali. L’invito a un cambiamento culturale viene interpretato quale premessa necessaria e garanzia di un successo duraturo delle esperienze di EdC. L’introduzione di una nuova cultura implica l’interiorizzazione delle relative norme e valori (siano essi espliciti o impliciti) che guidino il comportamento degli individui anche nei momenti in cui i risultati ottenibili non siano di immediata realizzazione.

I principali esponenti di questa corrente di pensiero sono Luigino Bruni (professore associato di economia politica all’università di Milano-Bicocca), Stefano Zamagni (docente di Economia all’Università di Bologna), Benedetto Gui (professore ordinario di Economia Politica presso l’Università degli studi di Padova), Vera Araújo (sociologa, coordinatrice di "Social One", gruppo internazionale di sociologi e studiosi del servizio sociale) e due Nobel: Amartya Sen (teorico dell’indice di povertà ed ispiratore del microcredito) e Daniel Kahneman (noto per avere integrato risultati della ricerca psicologica nella scienza economica). Le potenzialità di EdC sono state riconosciute anche da papa Benedetto XVI il quale l’ha citata nell’enciclica *Caritas in Veritatis* fra le forme di attività economiche caratterizzate da quote di gratuità e comunione.(Paolo Bricco (3 Aprile 2010))²⁸

²⁶ Bruni L. (2010), ‘La scommessa dei nuovi imprenditori’, La Repubblica, 18 Settembre

²⁷ Bruni L. (a cura di) (2004), ‘Comunione, impresa, mercato: prospettive per un nuovo incontro’, Nuova Umanità n. 153-154, vol. XXVI, Maggio-Agosto

²⁸ Bricco P. (2010), ‘Se il profitto va (in parte) ai poveri. A Incisa in Val d’Arno, tra le imprese dei focolarini: un terzo degli utili dato a chi ha meno’, Il Sole 24 Ore, n.92, 3 Aprile, pp.12

4.1 Economia di Comunità come sfida culturale

L'economia di comunità è **una sfida culturale** che consente di superare il taylorismo, di venire incontro alle esigenze di consumo critico e di risolvere la dicotomia della *business ethic* (data dalla contrapposizione tra economia ed etica) (Zamagni S. (2003)²⁹). Entrare nella cultura di Economia di Comunità significa parlare in anni in cui è massima l'apertura al nuovo, in anni in cui è possibile conquistare le menti dei giovani, la classe dirigente di domani, di una nuova modalità di fare economia. Si potranno così superare le tendenze al conservatorismo e nel contempo quelle all'utopia. La vera sfida prevede un sano attaccamento ad una tradizione di pensiero ultrasecolare ma con la capacità di rischiare, mettersi in gioco e mostrare al mondo la possibilità di realizzare un'umanità nuova.

Per comprendere la portata rivoluzionaria di EdC, Zamagni S. (2003) invita a riflettere sull'organizzazione taylorista del lavoro ancora in auge nella nostra società la quale punta sulla definizione del lavoro come concetto *astratto*, per il quale ognuno è sostituibile e rimpiazzabile, rispetto al *concetto* di lavoro concreto da lui proposto sulla base del riconoscimento della singola persona:

‘..ciò equivale a dire che la persona del lavoratore è essenziale tanto quanto la sua forza-lavoro [...] Il vero strumento di competitività dell'impresa oggi è la valorizzazione della persona in quanto lavoratore. È ormai risaputo che il vero vantaggio competitivo è nella valorizzazione della persona non solo in quanto portatore di forza-lavoro o di conoscenze specifiche ma di una capacità di progettazione. Esser post-tayloristi significa capire che il successo di un'impresa esige, in primo luogo, la valorizzazione della persona..’³⁰

In un'era di globalizzazione dei mercati, non è più sufficiente uno sviluppo di tipo quantitativo ma è necessario che ve ne sia uno qualitativo: è solo ottenendo il meglio da ogni collaboratore che l'impresa può eccellere. Questo importante risultato è ottenibile solo attraverso la valorizzazione e il riconoscimento dei collaboratori in quanto persone. La conoscenza tacita, frutto di anni di esperienza e di collaborazione all'interno del

²⁹ Zamagni S. (a cura di) (2003), 'Il simbolo dell'Economia di Comunità', Atti del convegno. 'Polo Lionello, casa degli imprenditori 17/18 Maggio2003' (2003), Associazione Lionello Bonfanti

³⁰ Zamagni S. (a cura di) (2003), op.cit., Associazione Lionello Bonfanti, pp.26

contesto lavorativo, è resa tesoro per l'azienda nel momento in cui l'individuo si sente riconosciuto come parte integrante e, in quanto tale, è disposto a dare il meglio di sé (con risultati di efficienza per l'azienda). Bruni L. (2012a) sostiene questa tesi sottolineando l'importanza del contributo apportato da ogni membro aziendale e della collaborazione tra gli stessi:

*'..il pianificatore potrebbe anche raccogliere le conoscenze disponibili se avesse i mezzi tecnici per farlo (oggi con l'informatica sarebbe anche possibile) ma non avrebbe la parte più rilevante della conoscenza in un'economia di mercato, cioè quella tacita e incorporata nella mente di quella persona che svolge quel determinato lavoro in un luogo e in un tempo specifico.'*³¹

Integrando la teoria sulla divisione della conoscenza di Hayek secondo cui ogni soggetto agirebbe sulla base della porzione di conoscenza che possiede, Bruni L. (2012a) sostiene che la collaborazione e la valorizzazione del singolo permetterebbero di sfruttare la conoscenza diffusa e dispersa negli innumerevoli agenti con cui si entra in contatto in un determinato contesto e che troppo spesso viene sottovalutata. Attualmente, secondo l'economista, i rapporti economici e sociali sarebbero troppo concentrati sugli aspetti redistributivi a discapito della creatività, della fiducia e del rischio comune che permetterebbero risultati più duraturi nel tempo.

*'...leggere il mercato come un meccanismo che premia le innovazioni pone l'accento sulle persone e non tanto sui capitali, la finanza o sulla tecnologia: l'innovazione è prima di tutto una questione di occhi, di sguardo diverso sulle cose e sul mondo e quindi di persone che guardano diversamente la realtà[...]è l'intelligenza delle persone (cioè il sapere 'leggere e vedere dentro' le cose) la chiave di lettura di ogni vera innovazione e di ogni valore economico'*³²

Uno dei pilastri portanti dell' EdC risulta quindi essere il **primato della persona**, tematica che verrà sviluppata ulteriormente nei paragrafi successivi.

³¹ Bruni L.(2012a), op.cit., Città Nuova, pp.122

³² Bruni L. (a cura di) (2012b), 'Su imprenditori e concorrenza. Una guida alla lettura nei tempi di crisi', Nuova Umanità n.199, vol XXXIV, Gennaio-Febrero, pp.6

4.2 Il consumatore-cittadino

L'analisi di Zamagni S. (2003) procede evidenziando il ruolo nuovo del cittadino consumatore il quale va maturando un atteggiamento di consumo critico che sanziona le imprese che hanno impostato rapporti interpersonali incivili e disumani.

‘L’ EdC dimostra di prendere in seria considerazione il cittadino come consumatore o meglio il consumatore-cittadino. [...] la novità di oggi – e tanti sarebbero gli esempi da addurre - è che il cittadino-consumatore vuole intervenire valutando non solo la qualità del prodotto finito, ma i processi produttivi che vi sottostanno. E se viene a sapere che dentro l’impresa ci sono rapporti di sfruttamento, o di mancanza di attenzione e di valorizzazione della persona, il consumatore sanziona questo comportamento che giudica negativo, rifiutando di acquistare il prodotto.’³³

La constatazione di questo consumo critico avrebbe indotto le aziende EdC ad una rendicontazione della propria attività e della ricchezza generata quale strumento di comunicazione e di garanzia per il cliente dell’affidabilità aziendale: la comunicazione infatti non avrebbe ad oggetto solamente la distribuzione della ricchezza ma anche la modalità in cui la stessa sarebbe stata generata.

È lo stesso Zamagni S. nel 2007 ad invitare il consumatore a divenire socialmente responsabile e a perseguire, anche nella scelta dei prodotti, fini eticamente rilevanti. Rifacendosi al concetto di sovranità del consumatore di John Stuart Mill secondo cui il consumatore attraverso le sue scelte d’acquisto sarebbe in grado di inviare messaggi alla produzione in merito ai prodotti che più gradisce e al modo in cui desidera che siano prodotti; l’autore sottolinea l’importanza di una clientela attenta alle questioni etiche per il raggiungimento degli obiettivi posti dall’EdC. In quest’ottica il voto politico non verrebbe interpretato quale unico strumento di democrazia ma sarebbe accompagnato dal voto economico, il cui senso sarebbe quello di portare dentro l’arena del mercato l’esercizio dell’opzione voice³⁴ (nel senso di Hirschman³⁵). In questa ‘democrazia

³³ Zamagni S. (a cura di) (2003), ‘op.cit. , Associazione Lionello Bonfanti, pp.28

³⁴ Voice: ‘any attempt to change, rather than escape from, an objectionable state of affairs’(Hirschman (1970) Exit, voice and loyalty: response to decline in firms, organizations, and states, Harvard University Press pp.30)

economica' i consumatori sarebbero in grado di influenzare l'operato di imprese e di istituzioni verso il perseguimento di fini socialmente legittimati.

4.3 La figura dell'imprenditore

La sfida culturale proposta da EdC richiede una profonda convinzione degli imprenditori i quali sono chiamati a mettersi in gioco in prima persona per il raggiungimento degli obiettivi preposti. È la figura manageriale a dover investire nella continua divulgazione della filosofia EdC all'interno dell'organizzazione e, quindi, nella promozione della valorizzazione di ciascuno che si esprime attraverso la formazione del personale piuttosto che nella considerazione della persona in quanto tale prima della valutazione del ruolo rivestito. In questo contesto l'imprenditore non si pone al di sopra dei propri dipendenti ma risulta essere egli stesso in primo luogo persona fra le persone.

*'i 'poveri' aiutati dalle imprese non sono assistiti, ma sono su un piano di pari dignità perché il primo povero dell' EdC è l'imprenditore stesso che mette in comunione i suoi beni e affronta, per amore, il rischio aziendale[...].l'EdC crea le condizioni per una libertà e un'eguaglianza sostanziali di coloro che invece sarebbero esclusi dal mercato'*³⁶

Quest'ottica prevede un importante cambiamento della mentalità odierna in quanto l'imprenditore non viene più interpretato quale 'ricco' che dona il superfluo ai poveri ma come povero fra i poveri.

È richiesta quindi all'imprenditore una forte presa di posizione, una scelta che prima di essere di stampo economico è scelta di vita.

*'Il primo dono è sempre il dono della vita e l'imprenditore di comunione dona la vita anche e soprattutto innovando e creando, fraternamente, nuove realtà e opportunità con e per gli altri.'*³⁷

Il dono della vita viene qui inteso come una donazione totale dell'imprenditore il quale è indotto ad investire spesso senza garanzie o in occasioni in cui la prudenza

³⁵ Hirschman (1970), 'Exit, voice and loyalty: response to decline in firms, organizations and states', Harvard University Press, Harvard

³⁶ Bruni L. (a cura di) (2004), op.cit., Nuova Umanità, n. 153-154, vol. XXVI, Maggio-Agosto pp.386

³⁷ Bruni L. (a cura di) (2011), 'Prospettiva 2031: più innovazione e creatività', Città Nuova -inserto redazionale: Festa grande per i venti anni di EdC - n.13/14-2011 pp 4

suggerirebbe l'accumulo di riserve. Il coinvolgimento dell'imprenditore non implica solamente l'investimento di denaro (come spesso si è indotti a pensare) ma anche la creazione di opportunità, di creatività, di talenti, di nuova occupazione.

*'il primo ruolo dell'imprenditore è mettere in gioco la sua vocazione imprenditoriale, che è un talento di soluzione di problemi, di creazione di cose nuove, di innovazione, di capacità di cambiare il mondo in cui opera e non darlo per dato.'*³⁸

È erroneo quindi pensare che il ruolo imprenditoriale culmini in gesti di filantropia o di donazione dei due terzi del proprio profitto (come richiesto dal regolamento EdC): esso implica anche la donazione delle risorse e del know-how imprenditoriale al servizio di una causa di interesse collettivo. (Zamagni S. (2007)).

4.4 La concezione di profitto nella logica EdC

EdC propone un'idea alternativa di profitto visto quale strumento per la realizzazione di finalità umane e sociali. Luigino Bruni, in un articolo di Repubblica del 18 Settembre 2010, ha voluto specificare la concezione di profitto nella logica EdC: l'opinione pubblica ritiene infatti che si possa definire profitto il valore aggiunto creato dall'attività aziendale che rimane ai proprietari dopo aver coperto tutte le spese. Per quanto l'autore concordi con questa definizione, egli pone l'accento su aspetti che tendono a passare in secondo piano nella valutazione del valore di questo valore aggiunto:

*'Oggi sappiamo che nel valore aggiunto ci sono tante cose tra le quali certamente la creatività dell'imprenditore ma anche il lavoro umano, le istituzioni della società civile, la cultura tacita di un popolo, la qualità dei rapporti familiari nei quali crescono i bambini nei primi 6 anni di vita (come ci ha mostrato il Premio Nobel James Heckman)'*³⁹

La creazione di valore aggiunto sarebbe quindi attribuibile non solo al ruolo creativo dell'imprenditore ma anche alla vita dell'intera collettività.

³⁸ Bruni L. (a cura di) (2011), op.cit. Città Nuova -inserto redazionale: Festa grande per i venti anni di EdC - n.13/14-2011 pp 4

³⁹ Bruni L.(2010), 'La scommessa dei nuovi imprenditori', La Repubblica, 18 Settembre

4.5 Concetto di fratellanza civile

*'Noi crediamo che l'economia e le imprese, devono fare proprio, a fianco dei principi di libertà e di uguaglianza, anche il principio di fraternità. Così facendo l'economia darà il suo contributo alla realizzazione della dignità della persona umana e di ogni popolo.'*⁴⁰

Secondo Bruni L.(2012a), la fraternità, valore inscindibile per i rivoluzionari dell'Illuminismo francese da quelli di libertà ed uguaglianza che garantivano status e diritti individuali, non è stato fino ad oggi reso fattivo e ciò ha comportato una gestione carente della prospettiva di benessere nell'economia di mercato. L'autore invita ad una riconsiderazione critica di tale valore al fine di riconoscere la valenza economica oltre che etica del legame fra le persone, della dimensione di rapporto, di reciprocità, di una nuova idea di comunità e di società costituita realmente da persone libere e uguali. Egli, seguendo i principi dettati da Chiara Lubich, introduce il concetto di **fratellanza civile** quale via necessaria per la realizzazione nei mercati di luoghi autenticamente e pienamente umani. Nei suoi scritti questo concetto viene così delineato:

*'fraternità civile come sentirsi parte di un destino comune, uniti da un legame meno esclusivo ed elettivo dell'amicizia ma che però è capace di suscitare sentimenti di simpatia reciproca e che può e deve esprimersi anche nelle ordinarie transazioni di mercato'*⁴¹.

L'idea di Bruni L. è di promuovere una nuova fraternità non limitata ai vincoli di sangue, di nazionalità o di appartenenza esclusiva ed escludente che sia progetto culturale, politico e civile, una realtà da costruire.

Partendo dalla considerazione di Zamagni S. (2007) secondo cui il benessere delle persone non dipende esclusivamente dal soddisfacimento di bisogni materiali ma anche di quelli relazionali, EdC propone un ritorno alla relazionalità e, come precedentemente menzionato, invita alla valorizzazione della persona in quanto tale, ad un focus sulle relazioni anche all'interno dell'ambiente lavorativo. Per questo motivo, nei rapporti interni all'impresa, viene data priorità al principio di reciprocità rispetto ai principi

⁴⁰ Giovani di EdC (a cura di) (2011) 'L'economia del 2031 sia di comunione', Città Nuova -inserto redazionale : Festa grande per i venti anni di EdC- n.13/14-2011 pp 8

⁴¹ Bruni L. (2012a), op.cit., Città Nuova pp 161

gerarchici. Bruni L. (2004) infatti sostiene che vi sia un'asimmetria attuale tra società (caratterizzata da relazioni di tipo 'orizzontale' e simmetrico) e ambienti lavorativi (caratterizzati da relazioni di tipo 'verticale'). La presenza del principio gerarchico all'interno delle imprese farebbe sì che non si possa parlare di reale uguaglianza e libertà all'interno delle imprese. Parlare di economia di comunione implica invece la visione di un mercato visto come luogo di comunione racchiudente i tre principi di eguaglianza, libertà e fratellanza e la visione di imprese di comunione in cui la fratellanza e la reciprocità sono prioritarie rispetto alla gerarchia.(Bruni L. (2012a))

*'Porre la comunione al cuore della vita economica e dell'impresa significa infatti affermare che il 'principio di fraternità' o di reciprocità è il principio fondativo. Prima siamo uguali poi svolgiamo funzioni diverse all'interno dell'organizzazione [...] prima siamo fratelli e quindi uguali in dignità e dopo, ad un secondo livello, abbiamo funzioni e compiti, e quindi responsabilità, diversi.'*⁴²

4.6 Dal mutuo vantaggio alla mutua assistenza

*'Il mercato, almeno all'interno di quella tradizione nota oggi come 'Economia civile', ha la sua natura più autentica proprio nel suo esser prima e soprattutto cooperazione e mutuo vantaggio, una faccenda o intrapresa sociale e collettiva invece di essere un incrocio di interessi di individui mutualmente indifferenti.'*⁴³

Il mutuo vantaggio è, nell'ottica EdC, un principio fondativo e fondante la società civile. Ognuno, nello svolgere la propria attività, è chiamato ad abbandonare il perseguimento accanito del proprio interesse personale e a prendere in considerazione i vantaggi del proprio partner commerciale. Il mutuo vantaggio dovrebbe divenire sia l'intenzione che il contenuto degli scambi commerciali (Bruni L. 2012a)). In questo modo si verrebbero a creare relazioni di mercato al contempo mutuamente vantaggiose e genuinamente sociali. È importante riportare però la specificazione di Bruni L. (2012a) secondo cui l'intenzione di beneficiare l'altro non deve essere vissuta quale

⁴² Bruni L. (a cura di) (2004), op.cit., Nuova Umanità n. 153-154, vol. XXVI, Maggio-Agosto pp.385

⁴³ Bruni L.(2012a), op.cit., Città Nuova pp 32

criterio nella scelta del proprio partner commerciale ma deve invece essere l'obiettivo guida durante lo svolgimento del contratto.

Tuttavia, affinché si possa parlare di un mercato pienamente civile ed espressione della fraternità precedentemente illustrata, Bruni L. (2012a) sostiene che benché il mutuo vantaggio sia una condizione strettamente necessaria, essa non sia sufficiente. L'autore ritiene che vi sia bisogno di un passaggio dal mutuo vantaggio alla mutua assistenza:

*'la stessa espressione 'assistenza' guarda il mondo a partire dalla prospettiva dell'altro (che debbo assistere), mentre il 'vantaggio' continua a essere centrato sul soggetto che agisce, anche quando è mutuo.'*⁴⁴

Questo implica che gli scambi mutuamente vantaggiosi siano di beneficio anche per il benessere collettivo: le operazioni fra gli individui infatti non dovrebbero risultare mai in esternalità negative ma anzi dovrebbero auspicare la creazione di esternalità positive. Sen (2010b) sostiene che vi siano degli obblighi 'di potere' che costringono gli individui a spingersi oltre il mutuo vantaggio. Egli sostiene che, per quanto esso possa essere definito il principio fondativo di una società libera, sia necessario che vengano rispettati degli obblighi etici che spingano l'individuo che gode del potere ad agire anche nel momento in cui dall'azione non derivi un vantaggio strettamente personale. L'autore riporta l'esempio degli obblighi di cura da parte della figura materna verso il figlio: gli obblighi della madre non derivano dalla considerazione di risultati mutuamente vantaggiosi ma dalla considerazione dell'influenza che potrebbe avere l'assenza di determinate azioni sulla vita del figlio.

L'introduzione del concetto di mutua assistenza richiede un'interpretazione del termine prossimità nell'ottica EdC: la mutua assistenza dovrebbe riguardare infatti il prossimo, un prossimo non inteso in termini di vicinanza ma in un'ottica di più ampio respiro. Sen (2010b) precisa che la prossimità debba andare oltre la concezione di prossimità geografica, etnica, affettiva o culturale e che bisogna superare l'idea di popoli quali comunità fisse con confini circoscritti ed escludenti. Bruni L. (2012a) supporta questa tesi, sostenendo che bisogna aggiungere al mutuo vantaggio dimensioni di reciprocità

⁴⁴Bruni L.(2012a), op.cit., Città Nuova, pp.170

indiretta, di gratuità e di mutua assistenza verso la creazione di una società civile includente ogni suo membro (anche quello normalmente escluso).

*‘Il mutuo vantaggio è sempre una possibilità (non si realizza automaticamente e sempre) che richiede molto lavoro e molta creatività; ma quando questo accade, il mercato si trasforma in vero **strumento inclusivo e di autentica crescita umana e civile.***⁴⁵

L’auspicio è quello di una cooperazione sociale che permetta all’aiutato di sentirsi coinvolto in rapporti di reciprocità che, facendolo sentire parte contribuente al sistema, gli donino dignità. In questo modo lo stesso non viene vissuto quale assistito ma parte di un contratto di mutuo vantaggio che gli permette di sperimentare più libertà e più uguaglianza.

Affinché la mutua assistenza possa prendere il posto del solo mutuo vantaggio è necessario che si introduca una dimensione della fraternità civile ossia la dimensione della gratuità (concetto che si distingue dalla comune concezione di sconto/di gratuito a causa della costante ricerca del beneficio comune). Essa non si esprime in regali o donazioni, ma in una modalità di gestione dei rapporti che porta ad andare oltre il calcolo minuzioso di equivalenze e vantaggi. Essa implica un atteggiamento da parte di colui che agisce, atteggiamento che caratterizza ogni sua azione, sia essa doverosa o meno, e che implica un accostarsi all’altro non per utilizzarlo utilitaristicamente ma per riconoscerlo nella sua alterità, rispettarlo e servirlo. (Bruni L. (2012a)).

Questo tipo di gratuità è la condizione necessaria per l’introduzione del concetto di *reciprocità indiretta*. In ogni scambio commerciale infatti l’obiettivo ultimo non dovrebbe limitarsi ad essere il beneficio diretto degli attori economici ma anche quello di soggetti terzi influenzati indirettamente dall’azione degli stessi. La donazione di due terzi degli utili da parte delle aziende EdC per l’investimento in progetti di sviluppo è, per esempio, fonte di reciprocità indiretta nel momento in cui le persone formate danno vita ad iniziative che permettono di includere altre persone del territorio. La reciprocità indiretta richiede quindi la gratuità quale premessa necessaria ma è essa stessa elemento caratterizzante la fraternità civile, che permette alla stessa di distinguersi dall’altruismo.

⁴⁵ Bruni L. (2012a), op.cit., Città Nuova pp.125

4.7 Competizione come ‘Cum-petere’

La filosofia EdC porta ad un capovolgimento della normale concezione di competizione che implica una cooperazione all’interno del mercato e un ‘*cum-petere*’ che non esclude il concorrente e che non rifiuta l’imitazione o il confronto con gli altri.

Bruni L.(2012a) sostiene che nella realtà odierna il mercato immunizzi i rapporti interpersonali e sostituisca i legami comunitari forti e ambivalenti con tenui legami contrattuali. La competizione sembrerebbe essere contrapposta alla cooperazione e gli individui sembrerebbero non cogliere le potenzialità risiedenti in rapporti di reciprocità e in relazioni sia di carattere mercantile che non. L’autore sostiene che la realtà appena descritta non rispecchi la concezione originaria di mercato in cui lo stesso svolgerebbe una funzione civilizzatrice e in cui regnerebbe la virtù della cooperazione:

‘la natura più profonda e fondativa del mercato è la cooperazione, ben prima e più radicalmente della competizione’⁴⁶

L’analisi della dicotomia tra competizione e cooperazione continua con la constatazione che queste non siano in contrapposizione ma siano due dimensioni coesenziali per una vita economica virtuosa sia all’interno delle organizzazioni aziendali che nei rapporti fra le stesse. Viene proposta una nuova concezione di competizione che implica un ‘*cercare insieme*’ agli altri e un confronto con gli stessi e che non escluda l’emulazione. Questo tipo di competizione permetterebbe di comprendere i propri limiti e le proprie potenzialità e di farne riscoprire di nuove che in assenza di un ambiente stimolante non sarebbero venute alla luce.

Vi è la proposta di un ritorno al concetto ottocentesco di **civil-concorrenza** nella quale l’obiettivo non è la rivalsa contro il concorrente piuttosto che la sua fuoriuscita dal mercato bensì il correre insieme per il vantaggio reciproco e per quello del cliente.

In un mercato caratterizzato da questo tipo di concorrenza non vi sono né vinti né sconfitti e il *cum-petere* sposta il proprio focus dalla relazione bilaterale fra le due imprese concorrenti ad una relazione trilaterale in cui viene preso in considerazione l’interesse di un terzo che può essere individuato nella figura del cliente piuttosto che

⁴⁶ Bruni L.(2012a), ‘Le nuove virtù del mercato nell’era dei beni comuni’, Città Nuova pp.101

del fornitore. In quest'ottica l'eventuale uscita dal mercato di un concorrente non è più lo scopo primario della propria attività aziendale bensì un effetto indiretto non cercato:

*'ogni impresa cerca di proporre ai clienti (intesi in senso ampio) proposte di mutuo vantaggio migliori, e quella che ci riesce peggio esce dal mercato (o si ristruttura): l'uscita dal mercato delle 'concorrenti' non è quindi lo scopo dell'impresa, ma solo un effetto in un certo senso non intenzionale, anche qui una sorta di esternalità, che fa anche sì che il mercato sia più efficiente. Lo scopo dell'impresa A diventa cooperare con i cittadini, i clienti, i fornitori di C, all'interno di un rapporto di mutuo vantaggio e assistenza reciproca, e non 'battere' la concorrente B; e viceversa.'*⁴⁷

La civil-concorrenza prevede quindi che la domanda sia guidata dai bisogni della gente, dalle opportunità di mutuo vantaggio in vista dell'ottenimento dell'efficienza e della trasparenza. Prima della suddivisione dei guadagni verrebbe quindi la ricerca dell'ottenimento del bene comune. Anche nel momento in cui un individuo si trovasse ad essere l'unico a seguire la suddetta filosofia, i vantaggi a lungo termine verrebbero garantiti dall'investimento in beni relazionali. Nell'ottica EdC infatti il mercato viene interpretato quale una fitta rete di rapporti di mutuo vantaggio costituita da cittadini civilmente virtuosi. Questa tipologia di rapporti non sarebbe caratteristica unica dei rapporti all'interno dell'impresa ma anche dei rapporti della stessa con l'esterno e la civil-concorrenza sarebbe la dinamica alla base di questo network di relazioni. (Bruni L: (2012a)).La crescita del singolo avverrebbe quindi grazie alla collaborazione con gli altri con i quali si tesserebbero le reti alla base dei mercati, delle società e delle città. Questa è l'idea su cui si è basata la costituzione di poli industriali in cui molte delle aziende EdC si sono riunite: in questi poli industriali ogni impresa si sente parte di un progetto di collaborazione e di creazione di opportunità per la popolazione locale principalmente in paesi in via di sviluppo in cui la povertà e la risoluzione delle problematiche sociali richiede investimenti di maggiore entità ed un impegno congiunto e costante.

⁴⁷ Bruni L. (2012a), op.cit., Città Nuova pp.128

L'idea di reciprocità e di collaborazione alla base della civil-concorrenza fa sì che l'imitazione assuma una nuova funzione: essa viene vista quale strumento per la diffusione dei vantaggi derivanti dall'innovazione che, in questo modo, non rimangono tesoro unico dell'impresa innovatrice ma vanno a vantaggio dell'intera società. In un'era di globalizzazione che richiede velocità ed efficienza, le imprese EdC sono quindi chiamate a non impedire l'imitazione ma ad interpretarla quale modo per accelerare il processo innovativo e giungere alla creazione del bene comune. La reazione dell'impresa all'imitazione dei propri prodotti dovrebbe essere 'un rilancio della gara' verso un'innovazione ulteriore in una *staffetta virtuosa innovazione-imitazione*⁴⁸. (Bruni L. (2012b)).

In conclusione nell'ottica EdC, il concorrente non viene visto come un rivale da abbattere bensì come un partner con cui è possibile intessere relazioni e crescere insieme. Il mercato diviene quindi un network di relazioni ed un meccanismo premiante le innovazioni. Per far sì che questo si realizzi è però necessario avere uno sguardo diverso sulle cose e sul mondo.

4.8 Il nesso tra economia ed etica

Un altro aspetto degno di attenzione è relativo al nesso tra economia ed etica, rapporto che è declinato all'interno di teorie economiche di grande successo ma con il limite della parzialità che EdC sembra riuscire a risolvere ed elevare ponendo alla base della sua proposta economica una nuova concezione antropologica. Superando l'assunto antropologico dell'Illuminismo francese per cui l'uomo è cattivo, egoista e perverso e la sua bontà si esprime sporadicamente in atteggiamenti di elemosina e filantropia dovuti ad uno sforzo verso la virtù, Zamagni S. (2003) invita ad un cambiamento di prospettiva secondo cui l'uomo svolgendo la propria attività realizza il proprio interesse e quello altrui. Nella proposta EdC, infatti, non c'è contrapposizione fra self-interest e interesse altrui e questo fa sì che la felicità ottenuta da atteggiamenti benevoli verso 'l'altro' (sia esso la società in senso lato piuttosto che il partner commerciale con cui si ha a che fare) non sia temporanea ma duratura nel tempo.

⁴⁸ Bruni (a cura di) (2012b), 'Su imprenditori e concorrenza. Una guida alla lettura nei tempi di crisi', Nuova Umanità n.199, 2012/01 vol XXXIV, 199 - Gennaio-Febbraio, pp.6

È lo stesso Zamagni S., in un'intervista per il Sole 24 ore del 26 Ottobre 2008⁴⁹, a rimarcare questo incontro tra economia ed etica sostenendo che EdC dimostra come sia possibile rimanere all'interno del mercato pur non perseguendo unicamente la massimizzazione del profitto:

*'la crisi attuale è l'occasione per pluralizzare il mercato, estirpando l'idea che etica ed interesse economico siano dimensioni antagoniste. Fare impresa in modo etico non è solo possibile ma anche conveniente'*⁵⁰

Zamagni S. (2003) spiega la rivoluzionaria proposta EdC attraverso un breve excursus delle teorie economiche dominanti cercando di metterne in evidenza i principali apporti e limiti.

La prima teoria presa in considerazione è la teoria dell'agenzia, più comunemente nota come teoria dei shareholders: questa teoria proposta da Milton Friedman presenta la massimizzazione del profitto quale obiettivo dell'impresa. Maggiore è il profitto maggiore sarà stato il dividendo da distribuire agli azionisti. Secondo questa teoria il comportamento del manager si può definire etico nel momento in cui permette la massimizzazione della funzione obiettivo degli azionisti in quanto proprietari dell'impresa.

Alla teoria degli shareholders è seguita quella che Zamagni S. (2003) riassume nell'espressione 'good ethic is goos business'. Il perseguimento dell'interesse degli azionisti viene messo in questo caso in un secondo piano ed assume maggiore importanza il rispetto delle regole e il mantenimento di una condotta etica che diviene strumentale per l'ottenimento della qualifica di 'good business'. Secondo l'autore questa teoria trova un limite nel fatto che il sistema motivazionale delle persone viene in questo caso utilizzato in chiave strumentale e questa tecnica non viene ritenuta vincente nel lungo termine.

Viene infine analizzata la teoria degli stakeholders secondo cui nella gestione aziendale è necessario tenere in considerazione le esigenze di tutti i portatori di interesse: l'attenzione non è più rivolta unicamente all'interesse dell'azionista ma anche, per

⁴⁹ Monti A.(2008), 'Il polo Bonfanti attrae Pmi', Il Sole 24 ore, 26 Novembre

⁵⁰ Zamagni S. in Monti A. (26 Novembre 2008), 'Il polo Bonfanti attrae Pmi', Il Sole 24 ore, 26 Novembre

esempio, a quella dei dipendenti piuttosto che dei fornitori o dei clienti. Zamagni S. (2003) ritiene che questa teoria abbia il vantaggio di introdurre nella gestione aziendale l'idea di un bilanciamento tra le esigenze di tutti coloro che hanno una 'posta in gioco' nella vita dell'impresa ma individua quale limite la mancanza di una spiegazione della modalità con cui raggiungere la mediazione .

Secondo l'autore EdC va oltre questo limite introducendo l'idea di **bene comune** in cui lo stesso non è dato dalla somma degli interessi dei singoli ma è un residuo positivo che deriva dall'essere inseriti in una struttura di azione comune. In quest'ottica l'imprenditore perseguendo il proprio interesse persegue anche quello comune in quanto coincidenti. Questo punto è di notevole rilevanza in quanto implica che il comportamento virtuoso dell'individuo non deve essere visto quale un dovere che opprime e che non permette il raggiungimento della duratura felicità ma anzi quale via per il raggiungimento di questo scopo.

In un suo testo successivo Zamagni S. (2007) analizzando il nesso tra economia ed etica ribadisce la sua tesi in merito alla teoria degli stakeholder focalizzandosi sulla tematica della responsabilità sociale d'impresa. Secondo l'autore l'etica della responsabilità è basata sul meccanismo della reputazione per cui un'impresa vede accresciuto il suo capitale reputazionale nel momento in cui si autoinfligge le sanzioni previste dal proprio codice etico a seguito del compimento di atti defezionanti. Due sono le principali critiche apportate dall'autore al meccanismo introdotto con la responsabilità sociale d'impresa:

-affinché il meccanismo reputazionale descritto possa essere definito effettivamente tale è necessario che gli stakeholders siano in possesso di una conoscenza perfetta della vita aziendale, conoscenza che permette di valutare con cognizione di causa se ciò che l'azienda avrebbe dovuto fare sia stato correttamente svolto;

-sottostante il meccanismo reputazionale sembra essere implicita una mentalità secondo cui il codice etico viene visto come vincolo razionale autoimposto dall'impresa stessa, vincolo che potrebbe essere violato ogniqualvolta l'impresa intravede la possibilità di trasgredire senza danneggiare la propria reputazione.

Proponendo la filosofia EdC, Zamagni S. (2007) invita ad un mondo in cui l'esecutorietà delle norme non si basi su di un meccanismo reputazionale piuttosto che su incentivi ma sulla costituzione morale delle persone e sulla loro struttura motivazionale.

'è perché vi sono agenti che hanno preferenze etiche- agenti cioè che attribuiscono valore al fatto che l'impresa pratici equità e rispetti l'identità delle persone indipendentemente dal vantaggio materiale che ad essi può derivarne- che il codice etico sarà rispettato anche in assenza di meccanismi come quello della reputazione'⁵¹

È con questa premessa che l'autore sostiene che è possibile superare la contrapposizione tra interesse proprio e quello altrui e quella tra egoismo ed altruismo poiché la natura di ciò che induce l'attore a scegliere di comportarsi in modo virtuoso a fare la differenza e questa non può limitarsi ad essere il sistema sanzionatorio sia esso legale o sociale. Vigna C. e Zanardo S. (2005) ritengono che l'etica debba entrare a far parte della funzione obiettivo dell'agente cosicché l'individuo sia automaticamente motivato a fare ciò che crede sia meglio per se stesso e per gli altri. Per il raggiungimento di questo cambiamento di mentalità Zamagni S. (2007) sottolinea la necessità di un intervento sull'assetto istituzionale della società: solo attraverso un incoraggiamento da parte delle istituzioni alla diffusione delle virtù civiche è possibile educare la popolazione a questa nuova mentalità ed andare oltre l'individualismo della società odierna. L'autore ritiene che il nostro tempo sia un tempo di passaggio dalla modernità a quella che definisce 'dopo-modernità'- e auspica che questo passaggio sia di auspicio a un re-incontro tra economia ed etica, passaggio che ribadisce, sarà possibile solo se il mercato sarà in grado di dar il giusto peso alla cultura d'impresa e di indurre un apporto disposizionale e motivazionale da parte degli agenti economici.

4.9 Un'economia della felicità

La tematica della felicità sta prendendo sempre più piede nella società odierna in cui la ricchezza non sembra esser più sufficiente al raggiungimento di questo risultato. Skidelsky A. e Skidelsky E. (2012) sostengono che è necessario un ritorno a quella che

⁵¹ Zamagni S. (2007), 'L'economia del bene comune', Città Nuova pp.117

essi definiscono ‘good life’. Per far questo essi identificano i ‘basic goods’ che permetterebbero questo ritorno: la salute, la sicurezza, il rispetto, l’autonomia, l’armonia con la natura e il divertimento. Secondo gli autori la ricerca di questa ‘buona vita’ deve tornare ad essere un obiettivo di per sé senza esser travisato in obiettivi secondari. Essi propongono delle politiche basilari affinché si riduca l’accanimento al lavoro e al consumismo fra cui la tassazione sul consumo piuttosto che sul reddito. Sandel M. J. (2012) sostiene che il capitalismo abbia monetizzato l’economia e che, maggiore diventa il numero di cose che la moneta può comprare, maggiore diventa la sofferenza che la sua mancanza provoca. David Cameron nel 2010 aveva proposto l’inserimento della valutazione del GWB (general well-being) nelle statistiche nazionali, misura che sarebbe dovuta essere affiancata alla valutazione del GDP di una nazione.⁵² Anche EdC ha focalizzato la propria attenzione su questa tematica prospettando un’economia della felicità.

Partendo dalle constatazioni di autori quali Cantril, Easterlin R. e Skitovsky T. (definiti da Bruni L. (2007) come ‘pionieri della denuncia dell’infelicità’), Bruni L. (2007) sottolinea la presenza di un **paradosso della felicità** secondo cui una volta superata una determinata soglia di reddito procapite (che consente di vivere una vita dignitosa), esso smette di essere una fattore determinante la felicità soggettiva delle persone, o, in ogni caso, diviene meno importante di altri fattori quali la vita relazionale o familiare o la salute. Skitovsky T. già nel 1976 sosteneva che nonostante l’uomo avesse a disposizione i mezzi tecnici ed economici per vivere una bella vita, rimaneva incastrato in meccanismi psicologici ed economici generati dagli interessi delle grandi imprese e dalle esigenze delle loro economie di scala. Il premio Nobel Kahneman D. (2004) sostiene che con l’aumento del reddito di un individuo, il mantenimento dello stesso livello di soddisfazione richiede sempre più intensi piaceri: affinché la felicità soggettiva rimanga costante, è necessario un continuo miglioramento della felicità oggettiva data dalla qualità dei beni consumati. Easterlin R. (2004) si esprime in questo modo a sostegno della tesi che una vita relazionale e familiare ricca renda più felici:

‘gli individui non sono in grado di percepire che, a causa dell’adattamento edonico’ e del confronto sociale, le aspirazioni nel dominio monetario si

⁵² Economist focus (2010), *The Joyless or the joyless*, The Economist, 27 Novembre, vol. 48

*modificano in base alle circostanze effettive. Di conseguenza, una quantità di tempo spropositata è destinata al perseguimento di obiettivi monetari a spese della vita familiare e della salute, e il benessere soggettivo si riduce rispetto al livello atteso. Evidentemente un'allocazione del tempo a vantaggio della vita familiare e dello stato di salute aumenterebbe il benessere soggettivo*⁵³

Andreoli V. (2012) sostiene che al giorno d'oggi la vita delle persone sia determinata dal denaro e che il denaro dequalifichi parentele, relazioni affettive, collaborazioni, amicizie e prestazioni professionali. Secondo l'autore vi è oggi una commercializzazione di ogni dimensione della vita umana ed utilizza la metafora dell'uomo quale salvadanaio che rischia troppo facilmente di rompersi. Egli propone la ricerca di un equilibrio tra la dimensione affettiva, relazionale, corporea, economica e spirituale degli individui ed invita fortemente a liberarsi della schiavitù del denaro quale via per la felicità. Bruni L. (2007) sembra condividere questa tesi sostenendo la necessità di un ritorno alla valorizzazione dei beni relazionali ed auspicando il superamento di una civiltà che logora la corda che lega fra di loro le persone e lo riduce al sottile filo del nesso contrattuale.

4.10 Istruzioni per le imprese EdC

Ferrucci A. (2008) propone un articolo contenente la sintesi delle linee guida per condurre un'impresa di Economia di Comunione.

Premesse iniziali per la definizione di impresa EdC sono l'agire secondo il valore della fraternità e la valorizzazione delle persone e della società. Il rapporto con qualsiasi persona si interfacci con l'azienda, sia esso cliente piuttosto che lavoratore o fornitore, deve essere di rispetto e di riconoscimento di pari dignità. L'azienda nell'operare è chiamata a porre attenzione alla società civile e all'ambiente naturale in cui è inserita. Gli imprenditori EdC sono chiamati a porre la comunione quale valore fondante l'organizzazione aziendale e quale premessa per la definizione della strategia da adottare. Essi sono invitati a sostenere una gestione promuovente la partecipazione e lo spirito di squadra e a definire chiaramente gli obiettivi da perseguire, obiettivi che, specifica, devono essere specifici, raggiungibile e misurabili. Il perseguimento di tali

⁵³ Easterlin R. (2004), Per una migliore teoria del benessere soggettivo, in Bruni L., Porta P.L. (a cura di) Felicità ed economia, Guerini&Associati, Milano pp 52

obiettivi deve essere costantemente verificato con la preoccupazione di valutare la qualità delle relazioni all'interno dell'azienda e di giungere a delineare linee correttive per un futuro miglioramento.

L'impegno alla valorizzazione della persona quale centro dell'impresa deve avvenire tramite l'esaltazione della inventiva, l'invito all'assunzione di responsabilità e l'investimento nella formazione e nello sviluppo della preparazione professionale piuttosto che delle abilità comunicative e di socializzazione. Particolare aiuto dovrebbe essere rivolto alle persone in condizioni di difficoltà attraverso esplicite forme di supporto.

La destinazione degli utili dei soci e degli imprenditori aderenti al progetto EdC dovrebbe essere rivolta alla crescita aziendale, all'aiuto delle persone disagiate (partendo da quelle che aderiscono a loro volta al progetto), alla diffusione della cultura EdC. Questi tre obiettivi dovrebbero essere ritenuti di pari importanza. La suddivisione dei profitti dovrebbe riguardare solo la parte degli stessi di competenza dei soci aderenti al progetto EdC.

In linea con quanto precedentemente descritto, EdC invita ad un rapporto alternativo con la concorrenza, visto come un 'cum-petere', rapporto che viene così descritto da Ferrucci A. (2008):

*'L'impresa si rapporta in modo leale con i concorrenti presentando l'effettivo valore dei propri prodotti ed astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti altrui, consapevole che tutto questo permette di arricchire l'impresa di un capitale immateriale costituito da rapporti di stima e di fiducia con i responsabili di aziende fornitrici o clienti, o della pubblica amministrazione.'*⁵⁴

EdC propone una visione del lavoro quale mezzo di crescita sia in termini professionali che personali ed invita ad un comportamento rispettoso delle leggi e delle autorità istituzionali. Nella delimitazione delle offerte produttive si invita al mantenimento degli obblighi contrattuali e alla considerazione del benessere dei destinatari ultimi dei beni offerti così come del potenziale danneggiamento ambientale.

⁵⁴ Ferrucci A. (2008) , 'Le linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione', Economia di Comunione - una cultura nuova, n.28 ,Dicembre, pp.20

‘Uno degli obiettivi fondamentali di una azienda di economia di comunione è di divenire una vera comunità.’⁵⁵

Ferrucci A.(2008) interpreta la valutazione periodica della qualità dei rapporti interpersonali e la ricerca di una soluzione alle problematiche interne come stimolo di innovazione e di crescita. All’interno di questa ‘impresa-comunità’, notevole importanza è data alla salute e al benessere di ogni membro ed è per questo che devono essere garantite condizioni di lavoro adeguate all’attività lavorativa svolta. Vi è un invito alla promozione di ambienti lavorativi che permettano la creazione di spirito di gruppo e, al contempo, la valorizzazione dell’iniziativa privata. Questo potrebbe avvenire solo nel rispetto di valori quali il rispetto, la fiducia e la stima reciproca. L’assunzione di nuovo personale dovrebbe passare attraverso l’utilizzo di criteri selezionati in modo tale che l’instaurazione dell’atmosfera EdC risulti più agevole. Al personale dovrebbero poi essere fornite opportunità di formazione e di apprendimento continue. Viene poi posto un accento sull’importanza della pulizia e dell’ordine dei locali quale premessa per l’armonia all’interno del contesto lavorativo.

La comunicazione a tutti i livelli aziendali ricopre un ruolo essenziale nelle imprese EdC. L’imprenditore deve impegnarsi all’ascolto di tutti coloro che fanno parte dell’azienda e garantire la rendicontazione periodica della propria attività in modo da poter dimostrare il valore sociale creato.

Infine le imprese EdC sono invitate a dotarsi di sistemi di comunicazione che permettano lo sviluppo di rapporti di sostegno e di rapporti economici fra all’interno del mondo EdC.

4.11 Punti in comune tra EdC e CSV

La teoria della creazione dello *shared value* di Porter M. e Kramer M. e quella dell’Economia di Comunione promossa da Chiara Lubich sono teorie sorte recentemente a seguito della constatazione della disarmonia caratterizzante l’attuale realtà, la quale richiede una forte e celere risposta alla crisi attuale. Trovare una soluzione all’interno del sistema odierno che valorizza il denaro ed aliena la personalità

⁵⁵ Ferrucci A. (2008), op.cit., Economia di Comunione - una cultura nuova, n.28 ,Dicembre, pp.21

umana non sembra essere più una soluzione percorribile. Entrambe le teorie sembrano richiamare fortemente una **valorizzazione della persona umana** che permetta di andare oltre la concezione odierna per cui ognuno è sostituibile ed il lavoro è dato da una serie prestabilita di azioni da svolgere in ordine successivo. Viene richiesto un capovolgimento culturale che implica la considerazione dell'individuo in quanto tale prima che in quanto lavoratore. Vi è un riconoscimento dell'immenso valore risiedente nella **conoscenza tacita** di ogni individuo, frutto di studi ed esperienze lavorative passate piuttosto che dell'esperienza nel medesimo contesto lavorativo. Questo tipo di conoscenza non può venire alla luce in un sistema capitalistico che aliena la persona umana e impone dall'alto regole che non necessariamente si dimostrano efficaci per il raggiungimento dei risultati prefissi.

Affinché questo primato della persona possa esprimersi in tutte le diverse sfaccettature previste dalle due teorie, è necessario prerequisito la **conversione culturale**, un cambiamento di norme e valori sia all'interno delle organizzazioni aziendali che a livello societario. È richiesto un importante passo verso la **collaborazione e la visione del proprio interesse non in conflitto con quello comunitario**. Entrambe le teorie puntano alla valorizzazione del contesto comunitario non visto quale luogo di competizione bensì quale luogo di opportunità latenti di collaborazione in vista del bene comune. L'**attenzione alle problematiche sociali** assume così una nuova dimensione, un nuovo punto di partenza per la realizzazione di nuovi profitti a condizione che dette problematiche non vengano più viste unicamente quali ostacoli ma come spunto per il raggiungimento di nuovi target sociali piuttosto che per l'incremento delle condizioni sociali del contesto lavorativo in cui si è inseriti: la creazione di nuove infrastrutture piuttosto che l'investimento nella formazione della popolazione locale sono esempi di come l'attività aziendale possa ampliare il proprio sguardo a livello comunitario ottenendo, al contempo, un ritorno a livello personale. Un'azione mirata da parte di più partner commerciali è la soluzione più rapida per la risoluzione delle problematiche sociali, soluzione più efficace di quella svolta a livello istituzionale e più profittevole dell'eventuale investimento delle singole aziende (che rischierebbe di giungere a risultati di scarso impatto, ridotti allo sguardo miope del profitto stesso).

Entrambe le teorie invitano ad andare **oltre il concetto di responsabilità sociale d'impresa** interpretato quale strumento per ottenere il consenso sociale. Basandosi sul meccanismo reputazionale secondo cui l'adesione ad un codice etico permetterebbe di ottenere il consenso di consumatori sempre più critici, la responsabilità sociale rischia di limitarsi ad essere un'adesione alle legislazioni vigenti piuttosto che ai valori della popolazione locale. Vi sarebbe da parte dell'azienda un distacco dal perseguimento di fini socialmente utili e rimarrebbe la costante tentazione di raggirare il codice etico locale di fronte all'incapacità del consumatore di accertare l'imbroglio. L'auspicio è invece quello di un pieno coinvolgimento delle imprese nelle tematiche sociali quale punto di partenza nelle strategie aziendali in vista dell'ottenimento del bene comune.

La premessa essenziale affinché questo modus operandi possa diffondersi e produrre i risultati auspicati è la forte convinzione e **determinazione degli imprenditori** aziendali i quali devono essere in grado di coinvolgere con il proprio entusiasmo tutta l'organizzazione aziendale. Coltivare la crescita di questa filosofia, che entrambe le teorie propongono, richiede un capovolgimento culturale, una gestione aziendale contro tendenza che non sempre dà risultati immediati e che implica uno sguardo di lungo termine. Il coinvolgimento dell'imprenditore qui richiesto va oltre l'investimento di denaro in progetti di collaborazione per lo sviluppo sociale, richiede un coinvolgimento in prima persona per l'apporto del proprio know-how piuttosto che per l'incentivazione continua del dipendente. L'imprenditore dovrebbe essere il primo promotore della valorizzazione della persona proposta da queste teorie.

Un altro punto di incontro di queste teorie è l'invito alla **rendicontazione della propria attività** quale strumento di comunicazione con audience interne ed esterne. Questa rendicontazione viene interpretata quale risposta alle esigenze di una clientela sempre più critica e desiderosa di informazioni in merito ai prodotti che acquista e all'azienda cui si affida. È necessario quindi porre attenzione sia all'oggetto della propria comunicazione che al target che si vuole raggiungere affinché questa sia mirata e fornisca le informazioni richieste. La rendicontazione potrebbe essere vista quale strumento di comunicazione anche verso i propri dipendenti i quali non si sentirebbero esclusi dalla gestione aziendale bensì parte integrante del progetto.

L'invito alla cooperazione e alla visione dei **competitors quali possibili partner** con cui collaborare per l'ottenimento di fini più coraggiosi è comune a entrambe le teorie. È prevista infatti una collaborazione sana che non escluda l'altro e non lo interpreti come il nemico da eliminare ma che promuova con lui una collaborazione, una gara positiva verso l'innovazione. Questa collaborazione può implicare la formazione di clusters industriali, di poli in cui sia la comunità stessa ad essere partecipe alla creazione di valore. In questi poli la formazione del personale piuttosto che l'investimento in infrastrutture diverrebbe uno scopo comune. La trasparenza dei mercati e il rispetto per i dipendenti e per 'l'altro' in senso lato dovrebbero essere caratteristiche essenziali di questi poli in cui ognuno si sentirebbe parte di un progetto comune, condiviso.

In conclusione i principali punti d'incontro tra l'Economia di Comunità e la creazione dello *Shared Value* possono essere così riassunti:

- Necessità di un cambiamento culturale che permetta di andare oltre l'individualismo odierno e la ricerca forsennata del denaro;
- Valorizzazione della persona in quanto tale e in quanto lavoratore;
- Riconoscimento di una conoscenza tacita tesoro di ogni lavoratore;
- Riconoscimento della presenza di una clientela attenta alle problematiche sociali;
- Invito alla rendicontazione della propria attività aziendale come strumento di comunicazione;
- Valorizzazione della cooperazione con i propri concorrenti;
- Promozione di unioni industriali per la facilitazione della diffusione dell'ideale ed il supporto reciproco;
- Scetticismo verso il concetto di responsabilità sociale d'impresa;
- Promozione di azioni di mutuo vantaggio.

L'attuazione dei modelli teorici prospettati da Porter M. e Kramer M. e da Economia di Comunità passa attraverso vie differenti per il raggiungimento di risultati simili.

FSG offre una spiegazione dettagliata dei passi necessari alla creazione di *Shared Value*, creazione che avviene mediante i tre step descritti da Porter M. e Kramer M. (2011) (Ridefinizione dei prodotti e dei mercati; Ridefinizione della produttività nella

catena del valore; Creazione di clusters industriali nelle vicinanze degli impianti produttivi) o attraverso i dieci *building blocks* descritti da Bocksette V. e Stamp M. (2011). Le due spiegazioni risultano essere complementari tra loro e permettono a qualsiasi impresa voglia approcciarsi a questa teoria di avere una chiara idea del modello che gli autori presentano anche a livello pragmatico (senza che per l'adesione sia necessario possedere specifici requisiti).

Nella carta d'identità di EdC viene fornita una precisazione in merito ai requisiti e ai processi che un'impresa deve dimostrare per potere essere definita 'impresa EdC':

'La richiesta di adesione all'EdC da parte di singoli e/o istituzioni va indirizzata alla commissione locale⁵⁶, che la concede finché sussistono i requisiti, che sono:

(a) un serio impegno da parte dell'imprenditore/i ad iniziare un cammino di comunione con la commissione locale e con tutto il movimento EdC locale ed internazionale, non solo come singola persona ma, in caso di imprenditori, anche come espressione della comunità aziendale;

(b) la condivisione degli scopi del progetto e delle finalità del carisma dell'Unità di cui l'EdC è espressione;

(c) l'apertura a destinare gli utili aziendali, quando sono presenti, secondo i tre scopi del progetto, che sono: (1) aiuto concreto agli indigenti, (2) la formazione di "uomini nuovi", (3) lo sviluppo dell'impresa e/o distribuiti ai soci;

(d) ispirare la propria governance aziendale alla fraternità, secondo il documento "linee per condurre un'impresa EdC";

(e) intendere e vivere il rapporto con le persone in situazione di indigenza su un piano di sostanziale dignità, rispetto, uguaglianza, reciprocità e di comunione;

(f) concepire la propria azienda e/o azione come un luogo e uno strumento per ridurre l'indigenza, la miseria e l'ingiustizia, sia nel proprio contesto locale sia a livello globale.⁵⁷

⁵⁶ La commissione locale cui la citazione si riferisce è parte di un sistema più ampio: EdC viene infatti coordinata da una Commissione Centrale a cui sono collegate Commissioni Locali secondo il principio di sussidiarietà.

⁵⁷ Ferrucci A. (2011), La carta d'identità di EdC, EdC-online.org, 01 Novembre

Economia di Comunione invita inoltre le aziende a prendere parte a poli industriali in cui è possibile la condivisione delle proprie esperienze lavorative e la costituzione di moderne convivenze testimonianza del progetto EdC. Per quanto le linee guida elencate da Ferrucci A. (2008), così come i requisiti appena citati, rimangano vincolanti per la definizione delle imprese EdC come tali, ciò che pare risultare dall'analisi di EdC è un maggiore focus sul cambiamento di mentalità e sulla necessaria assunzione di valori di comunione e di fraternità rispetto a CSV che si focalizza maggiormente sull'analisi dettagliata delle strategie che le aziende dovrebbero assumere per giungere al risultato.

5 UN NUOVO APPROCCIO VERSO I MERCATI EMERGENTI

La necessità di nuovi business models per l'approccio a mercati emergenti quali l'India, il Brasile e la Cina è stata oggetto di numerose ricerche, necessità ribadita da valori ancora piuttosto elevati del valore dell'indice 'Ease of Doing Business'⁵⁸ della World Bank, valore che nel 2011 risultava essere nell'ordine 91 per la Cina, 132 per l'India e 126 per il Brasile. L'esperienza accumulata dalle imprese multinazionali piuttosto che gli studi svolti sulle culture e sulle economie locali hanno permesso una migliore comprensione di queste realtà così lontane dalla cultura occidentale. Per quanto questo abbia consentito l'assunzione di decisioni più ponderate da parte delle imprese, ciò non è sufficiente. Già nel 2007 Jansson H. scriveva un libro intitolato 'International Business Strategy in Emerging country markets' in cui veniva ribadita la necessità di una strategia d'approccio mirata per l'ottenimento del consenso e della legittimazione della popolazione e delle istituzioni locali. Risale al 2011 l'articolo di Eyring M. J., Johnson M. W. e Nair H. 'New business models in Emerging Markets' pubblicato sull'Harvard Business Review secondo cui è errato pensare di poter approcciare questi mercati con le stesse strategie e modelli operativi utilizzati nei paesi occidentali. È quindi necessaria l'identificazione di nuovi target non ancora approcciati unita alla creazione di nuovi business models nati dall'analisi delle esigenze di questi target. Questo processo dovrebbe essere oggetto d'implementazione e correzione continua.

*'Multinationals are looking to emerging markets for future growth. But in trying to transplant their domestic business models they end up slashing margins or confining themselves to the higher-income tiers, which aren't big enough to generate sufficient returns'*⁵⁹

Anche le teorie dello *Shared value* e dell' Economia di Comunione hanno preso in considerazione queste tematiche e sono giunte alla conclusione della necessità di uno

⁵⁸ 'Economies are ranked on their ease of doing business, from 1 – 183. A high ranking on the ease of doing business index means the regulatory environment is more conducive to the starting and operation of a local firm. This index averages the country's percentile rankings on 10 topics, made up of a variety of indicators, giving equal weight to each topic. The rankings for all economies are benchmarked to June 2011.' World Bank Group, Economy Rankings

⁵⁹ Eyring M.J., Johnson M. W. e Nair H. (2011), 'New Business Models in Emerging country markets', Harvard Business Review, pp.91

sguardo nuovo su questi paesi che permetta uno sviluppo reciproco attraverso la collaborazione e che induca alla ricerca di nuovi orizzonti, nuove opportunità e nuovi consumatori.

5.1 L'identificazione di nuovi target quale punto di partenza

Eyring M. J., Johnson M. W. e Nair H. (2011) sostengono che il primo passo nella costruzione di un nuovo business model risieda nell'identificazione di nuovi target cui rivolgere la propria offerta. L'errore sembra infatti risiedere nell'ostinata ricerca di profitti partendo da offerte già esistenti e spesso suddivise tra prodotti di scarsa qualità e basso prezzo per la popolazione più povera e prodotti di alta qualità rivolti ad una ridotta élite di privilegiati. I prodotti offerti rischierebbero quindi di offrire elementi opzionali di cui la popolazione non necessita, i quali renderebbero gli stessi proibitivi e prenderebbero il posto di prodotti di cui la popolazione andrebbe alla ricerca. Gli autori sostengono quindi che sia opportuna una rivalutazione della clientela cui è stata rivolta l'offerta sia per identificare target non ancora considerati sia per valutare la possibile soluzione di bisogni latenti della popolazione locale.

L'analisi dell'approccio delle imprese multinazionali verso i paesi emergenti ha portato alla luce una fascia della popolazione le cui esigenze non sarebbero state prese in considerazione ossia il 'middle market'. Gli individui appartenenti a questa fascia non potrebbero permettersi i prodotti destinati all'élite di ricchi ed avrebbero necessità differenti sia da quelli della popolazione più povera che da quelli della popolazione occidentale. Il raggiungimento di questa fascia della popolazione richiederebbe uno studio approfondito delle loro esigenze ed implicherebbe un adattamento della propria offerta verso il soddisfacimento di bisogni (talvolta basilari) non ancora risolti. La scelta di questo target implicherebbe due grossi vantaggi:

-l'adattamento dei propri prodotti alla domanda locale senza necessariamente reinventare un business dall'inizio;

-si andrebbero ad incontrare le esigenze di clienti che sono già alla ricerca del prodotto in questione.

La tematica dell'identificazione di nuovi target è stata presa in considerazione anche da Edc. Parlando della situazione dei paesi emergenti (caratterizzati dal grosso problema della povertà) e delle sfide di EdC nei prossimi anni, Bruni L. (2011) così si esprime:

*'Il principale contributo che l' EdC offre per alleviare l'estrema povertà e così costruire un'economia e un mondo di comunione non è principalmente la redistribuzione della ricchezza, includendo nel processo le persone in difficoltà e svantaggiate: è indispensabile cioè creare 'nuove torte' e non limitarsi solo a tagliare diversamente le 'fette' di una torta data e creata in un primo momento. Se, infatti, chi riceve i benefici della ricchezza creata non partecipa da subito e in un modo visibile e concreto al processo produttivo, è molto difficile che l'aiuto non sia paternalistico e assistenzialistico'*⁶⁰

Lo stesso Zamagni S. (2007) apportando l'esempio relativo alla finanza e alla possibilità di dare accesso attraverso la microfinanza a persone con disponibilità economiche più limitate a sostenere che:

'è veramente paradossale che in questo passaggio d'epoca, nel quale il termine diritto è tra quelli maggiormente inflazionati, non ci si sia ancora resi conto che ancora tanti sono i segmenti di popolazione ai quali viene sistematicamente negato l'accesso al credito e alla gestione del risparmio. Sono tali quei soggetti che pur essendo portatori di idee brillanti o di progetti industrialmente credibili non dispongono di collaterale, di garanzie reali; gli immigrati che, perché classificati come soggetti non bancabili, si vedono sistematicamente razionati nel credito oppure non esaudita la loro richiesta di microdeposito; tutti coloro che, pur desiderosi di uscire dalla povertà rifiutano la via dell'assistenzialismo, pubblico o privato che sia, perché preferiscono avvalersi delle opportunità che il mercato sarebbe in grado di fornire loro. Generalizzando un istante, si può dire che mentre, ieri, povero era chi non poteva accedere a livelli decenti di consumo, oggi povero è soprattutto chi viene lasciato fuori da circuiti di

⁶⁰ Bruni L. (a cura di) (2011), op.cit., Città Nuova --inserto redazionale Festa grande per i venti anni di EdC- n.13/14 pp 4

*produzione della ricchezza e che quindi viene costretto all'irrelevanza economica*⁶¹

L'invito di EdC è quello di puntare alla crescita condivisa con i propri partner commerciali e di essere imprenditori-innovatori che siano in grado di interpretare il mondo quale luogo dinamico e in continuo cambiamento cosicché non limitino le proprie attenzioni a una 'fetta di torta' data e fissa nel tempo ma siano invece promotori della creazione di 'fette' sempre nuove nate da uno sguardo attento ed innovativo sulla realtà.(Bruni L. (2011)).

Gli stessi Porter M. e Kramer M. (2011) nell'esplicare le modalità attraverso cui attuare la politica dello *shared value* sottolineano l'importanza di uno sguardo aperto sulle opportunità offerte dal mercato che spesso rimangono inosservate a causa di uno sguardo focalizzato su un determinato target ed una determinata offerta (problematica che si verifica sia nei paesi in via di sviluppo che nei paesi avanzati). Partendo dal presupposto che il mercato non è statico, che la tecnologia così come le economie si evolvono continuamente, che vi è un cambiamento costante delle priorità e delle problematiche sociali, gli autori invitano non solo alla ricerca di nuove opportunità attraverso la differenziazione ma anche attraverso un riposizionamento all'interno dei mercati tradizionali così come il riconoscimento di nuovi mercati non ancora presi in considerazione. L'impegno verso il soddisfacimento di nuovi target potrebbe implicare restyling del prodotto piuttosto che l'utilizzo di nuovi metodi distributivi tuttavia l'investimento nell'innovazione dei prodotti aziendali potrebbe rivelarsi uno spunto per il miglioramento della propria offerta anche nei mercati tradizionali: gli autori apportano l'esempio della microfinanza per mostrare come un prodotto nato come risposta ai bisogni della popolazione dei paesi in via di sviluppo si sia rivelato di estrema utilità anche negli Stati Uniti in quanto è stato in grado di coprire un gap non ancora riconosciuto dal mercato.

5.2 La creazione di nuovi business models

Eyring M. J., Johnson M. W. e Nair H. (2011) ritengono che la creazione di nuovi business models passi attraverso l'integrazione di quattro elementi:

⁶¹ Zamagni S. (2007), op.cit., Città Nuova pp.145

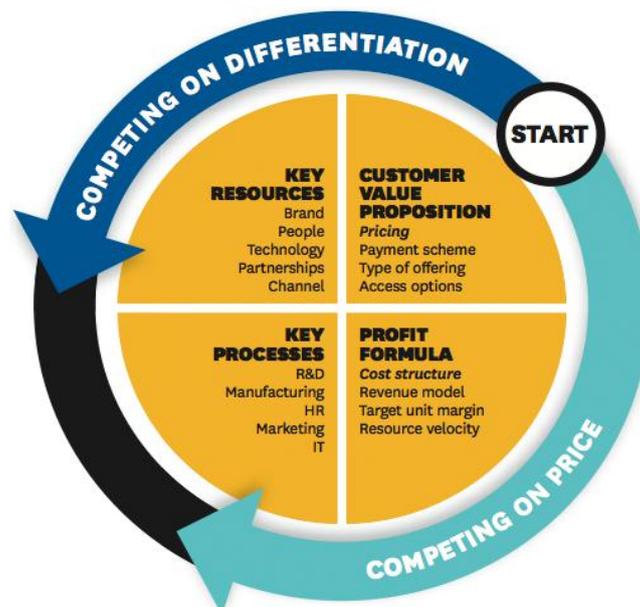
1. *La Customer value proposition (CVP);*
2. *La formula del profitto;*
3. *Processi chiave;*
4. *Risorse chiave.*

La creazione del vantaggio competitivo per l'azienda nasce dall'integrazione di questi quattro elementi in vista della creazione del valore sia per il consumatore che per l'azienda.

5.2.1 La delimitazione della CVP

Il punto di partenza risulta quindi essere la creazione di una proposta per la creazione di valore (CVP), una strategia. Una volta creata questa strategia è possibile optare per una competizione basata sulla differenziazione o su una basata sul prezzo. Come mostrato da figura, nel momento in cui la competizione si basa sul prezzo verrà stabilita inizialmente la struttura dei costi da supportare e solo in un momento successivo ci sarà la valutazione dei processi e delle risorse chiave per l'ottenimento dell'obiettivo preposto; nel caso opposto di competizione basata sulla differenziazione alla definizione della CVP seguirà la considerazione di tutte le risorse e dei processi necessari al raggiungimento del risultato il cui costo determinerà la formula del profitto.

Figura 3: Building a new model; Fonte: Eyring M. J., Johnson M. W. e Nair H. (2011)



La creazione di una CVP dovrebbe porsi quale obiettivo l'offerta di benefici unici a costi più ridotti e dovrebbe rivelarsi quale soluzione più efficace, semplice e conveniente dei problemi rispetto all'offerta dei concorrenti. Eyring M. J., Johnson M. W. e Nair H. (2011) sostengono che l'analisi della situazione dei mercati emergenti abbia messo in evidenza due elementi ritenuti di maggiore rilevanza per la popolazione locale ossia l'accessibilità e la convenienza. La valorizzazione di questi elementi si otterrebbe attraverso la considerazione del trade-off esistente tra caratteristiche peculiari e costose dei prodotti e la presenza di funzioni di cui la popolazione non necessita rispetto a funzioni meno costose e di maggiore utilità.

Premessa essenziale per la creazione di una CVP è la ricerca in loco e l'osservazione del comportamento della popolazione così come delle sue abitudini. È necessaria una profonda e dettagliata comprensione delle esigenze locali che non può nascere da ricerche astratte basate principalmente sul sentito dire. La presenza in loco continuativa e, se possibile, la collaborazione con i potenziali consumatori per la delineazione delle caratteristiche su cui focalizzare la propria attenzione nella creazione dei prodotti risultano il primo step per il raggiungimento di risultati soddisfacenti.

Porter M. e Kramer M. (2011) nel ribadire l'importanza di uno sguardo aperto alla società ed alle sue problematiche sembrano sostenere una simile tesi. Partendo dal presupposto che per essere di successo un'impresa deve essere in grado di crearsi e mantenere un vantaggio competitivo, essi sostengono che questa creazione parta con la delineazione di una distintiva *value proposition* in grado di incontrare i bisogni del proprio target di consumatori. Il vantaggio competitivo nascerebbe quindi dalla configurazione della *value chain* così come dalla definizione del set di attività necessarie alla creazione, produzione, vendita e distribuzione dei propri prodotti. Gli autori sostengono che nel far questo i managers, negli ultimi decenni, abbiano focalizzato troppo la propria attenzione sulla propria impresa e sul particolare business su cui la competizione si stava basando dimenticandosi dell'importanza che l'ambiente economico circostante poteva rivestire.

Quattro sono le vie che Eyring M. J., Johnson M. W. e Nair H. (2011) suggeriscono per individuare bisogni latenti della popolazione:

- lo studio dell'utilizzo che i consumatori fanno del proprio prodotto, utilizzo che non sempre risulta essere quello per cui il prodotto è stato creato;
- l'analisi delle alternative al proprio prodotto che più vengono richieste dai consumatori, analisi che non si dovrebbe limitare allo studio dei prodotti della concorrenza ma anche ai prodotti sostitutivi a quelli della propria offerta;
- la ricerca di ciò di cui i clienti necessitano a cui non è stata ancora trovata una soluzione soddisfacente;
- la richiesta di spiegazioni da parte dei clienti stessi in merito ai propri comportamenti d'acquisto e alle esigenze che cercano di soddisfare attraverso questi.

Una volta delineata la CVP segue la decisione fra competizione basata sul prezzo e quella basata sulla differenziazione. Data l'importanza rilevata circa l'accessibilità e la convenienza dei prodotti nei mercati emergenti, la tendenza è quella di optare per la delineazione della struttura dei costi quale secondo step. Affinché il prodotto finale risulti accessibile spesso non si rivela sufficiente la riduzione dei costi variabili ma è ritenuto opportuno prendere in considerazione anche la riduzione dei costi fissi e delle spese generali attinenti al processo produttivo e distributivo. Questo richiede un'apertura mentale, una disposizione verso il nuovo e l'innovazione:

*'An open mind is perhaps the most important asset anyone can bring to emerging markets'*⁶²

Sia EdC che Porter M. e Kramer M. (2011) sottolineano l'importanza di una mentalità aperta al nuovo, all'innovazione, la necessità di mettere in discussione il proprio modus operandi per poter intravedere nuove opportunità che uno sguardo chiuso e limitato ad un orizzonte di breve termine non permetterebbe di vedere.

'e ancora oggi, dopo decenni di sbornia per il 'grande' e per l'anonimo, ci stiamo accorgendo che le imprese che riescono a crescere e ad essere leader

⁶² Eyring M. J., Johnson M. W. e Nair H. (2011), op.cit., Harvard Business Review, Gennaio/Febbraio, pp. 93

*nell'economia globalizzata sono sempre più quelle dove ci sono una o più persone capaci di vedere diversamente la realtà, e quindi di innovare.*⁶³

Bruni L. (2012b) invita a saper leggere e vedere dentro le cose come premessa essenziale per ogni vera innovazione e valore economico. Egli ritiene che questo nuovo sguardo debba essere incentivato sia dalle società che dalle istituzioni in modo tale che queste innovazioni non siano ostacolate ma siano invece stimolate all'interno di una gara positiva verso l'innovazione. Sottolinea l'importanza di andare oltre l'immagine statica dell'economia per cui l'impresa di successo è quella in grado di rispondere ai bisogni dei consumatori e propone un'immagine evolutiva e dinamica in cui le innovazioni nascono dalla miscela di saperi e di elementi diversi e in cui gli imprenditori anticipano i bisogni e 'li creano': *'nessuno aveva 'bisogno' dell'Ipad, il genio innovativo di Steve Jobs ha inventato un prodotto prima del bisogno.*⁶⁴

Porter M. e Kramer M. (2011) invitano gli stessi imprenditori a sviluppare nuove capacità e conoscenze, ad investire per l'ottenimento di una conoscenza approfondita della propria azienda e della società in cui ci si va ad inserire per poter comprendere su quali aree poter agire con maggiore efficacia.

In merito alla considerazione dei costi che l'azienda dovrà sostenere, essi invitano ad andare oltre la concezione neoclassica secondo cui un investimento per il benessere sociale costituirebbe un limite per l'azienda in quanto implicante un aumento dei costi ed una riduzione dei profitti. Il messaggio che gli autori vogliono trasmettere è quello che le debolezze sociali spesso creano dei costi interni per le imprese come, ad esempio, spreco di energia e di risorse o training dei dipendenti per compensare le inadeguatezze del sistema educativo.

⁶³ Bruni L. (2012b), op.cit. (a cura di), Nuova Umanità n.199, 2012/01 vol XXXIV, 199 - Gennaio-Febbraio 2012 pp.6

⁶⁴ Bruni L. (2012b), op.cit. (a cura di), Nuova Umanità n.199, 2012/01 vol XXXIV, 199 - Gennaio-Febbraio 2012 pp.7

*'addressing societal harms and constraints does not necessarily raise costs for firms, because they can innovate through using technologies, operating methods and management approaches and, as a result, increase their productivity and expand their markets.'*⁶⁵

Gli autori interpretano il miglioramento della tecnologia piuttosto che il miglioramento delle condizioni dei cluster locali quali vie per ottenere maggiori profitti sia per le imprese che per i propri consumatori, per garantirsi un maggiore valore economico e benefici in senso più ampio per tutti gli attori economici in gioco.

5.2.2 La creazione di un modello operativo

Il passaggio dalla delineazione della CVP alla creazione di un modello operativo è delicato e richiede la costituzione di un team di esperti che testi per un lungo tempo e con svariati tentativi quanto ipotizzato e sia in grado di migliorare l'idea originale attraverso continui miglioramenti anche di lieve entità. È possibile che l'applicazione sul campo riveli l'esistenza di una CVP che meglio risponda alle esigenze locali e che risponda in modo più efficiente o veloce alle problematiche analizzate.

*'This does not mean that expertise is unimportant when launching a new business model in an emerging market. But we've found that agile functional expertise is the most critical kind, because the uncertainties in emerging markets are so great. A broad network of resources- including responsive advertising agencies, companies that can produce prototypes on demand, financial service advisers who understand local regulatory guidelines, and a healthy bench of entrepreneurs to execute the plan- is essential'*⁶⁶

Il successo dipenderebbe quindi dall'abilità di imparare dagli errori commessi in loco e dall'essere in grado di sfruttare la conoscenza accumulata per migliorare continuamente la propria strategia prima di avviare investimenti di grande portata. Il mix di 'ingredienti' appena delineato (l'apertura di mente unita con la presenza in loco di esperti) permetterebbe non solo l'efficienza ma anche la valutazione di opportunità, di target e di mercati precedentemente non considerati.

⁶⁵ Porter M., Kramer M. (2011), op.cit., Harvard Business Review, Gennaio-Febbraio, pp.65

⁶⁶ Eyring M. J., Johnson M. W. e Nair H. (2011), op.cit., Gennaio/Febrero, pp. 95

Porter M. e Kramer M. (2011) sembrano condividere questa considerazione:

*'The opportunities are not static; they change constantly as technology evolves, economy develop and societal priorities shift. An ongoing exploration of societal needs will lead companies to discover new opportunities for differentiation and repositioning in traditional markets and to recognize the potential of new markets previously overlooked.'*⁶⁷

5.3 Un nuovo sguardo sui mercati emergenti: casi pratici

Eyring M. J., Johnson M. W. e Nair H. (2011) concludono il proprio articolo con un importante invito a non considerare i mercati emergenti quali unico mercato con le medesime caratteristiche e tanto meno quale luogo in cui testare le proprie innovazioni lontano dalla concorrenza spietata dei propri paesi. Essi interpretano i mercati emergenti quali ambienti unici con molte problematiche irrisolte che potrebbero essere oggetto di interessanti ed innovativi business models che garantirebbero alle imprese occidentali un vantaggio competitivo duraturo.

Sia EdC che CSV mostrano di aver riposto una particolare attenzione alle problematiche dei paesi emergenti: numerosi sono le attività intraprese in questi paesi da aziende che, influenzate da queste filosofie, hanno investito per il miglioramento delle condizioni sociali ed il benessere locale. Successivamente verranno presi in considerazione alcuni esempi per mostrare l'applicabilità delle teorie precedentemente esposte e per mostrare la possibilità di successo risiedenti in questo capovolgimento di mentalità. La scelta è stata quella di focalizzare l'attenzione sul mercato Indiano e quello Brasiliano in quanto oggetto il primo di maggiore analisi da parte della FSG (e quindi di Porter M. e Kramer M.) ed il secondo luogo di nascita e di maggiore sviluppo per la filosofia EdC.

5.3.1 EDC e il mercato brasiliano

'Nel 2011 il numero delle imprese è aumentato (+ 43) per un totale di 840 imprese. Ci sembra che questa diffusione sempre più al largo delle imprese oltre i confini iniziali del Movimento dei Focolari, sia un segno di maturità e generatività dell'EdC che, ci auguriamo, possa continuare nel prossimo anno.'

⁶⁷ Porter, Kramer (2011), op.cit., Harvard Business Review, Gennaio-Febbraio, pp.68

*In particolare va segnalato un aumento nel continente americano (in particolare il Brasile + 22, come si può notare confrontando il Rapporto dello scorso anno con questo) e, molto significativamente, di quelle africane (+21): due continenti nei quali si è maggiormente investito in questo 2011.*⁶⁸

Come precedentemente menzionato, EdC nasce in Brasile a seguito della constatazione da parte della fondatrice del movimento dei focolarini della grande povertà caratterizzante le favelas circondanti il ricco centro della città di San Paolo:

*‘Durante un viaggio in Brasile nel 1991 Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari, si recò a San Paolo. "Avevamo visitato più volte la città di San Paolo in Brasile - raccontò lei stessa in occasione dell'inaugurazione del Polo Lionello - ma, un giorno del 1991, l'abbiamo vista in quel suo paradosso, che ci ha fortemente impressionato e scandalizzato: una selva di grattacieli, regno dei ricchi, con, attorno, "corona di spine", un'infinità di favelas, regno dei poveri. Una circostanza, un paradosso, attraverso il quale Dio chiamava anche noi a fare qualcosa". Un'osservazione che dà vita ad un'ispirazione. Durante quel viaggio la Lubich matura l'idea che è necessario vivere e diffondere una nuova cultura, quella del dare e del condividere, per dare vita ad un progetto che contribuisca a sanare il divario tra ricchi e poveri. Questa cultura del dare, posta alla base anche delle scelte imprenditoriali, può infatti generare un nuovo agire economico che porta le aziende, pur inserite nel mercato, a contribuire alla realizzazione di un mondo più giusto, più equo, più solidale.*⁶⁹

Oggi il Brasile rimane il centro di maggiore attività di EdC con un numero di aziende registrate di 167 secondo il rapporto EdC 2011. L'attività di queste aziende segue la regola secondo cui due terzi degli utili aziendali vengono investiti per il 50% in progetti di sviluppo e di assistenza e per il restante 50% in progetti di formazione. Particolare attenzione viene riservata alla formazione dei giovani, i quali vengono interpretati quali strumento per la lotta futura all'indigenza dei paesi emergenti, e alla creazione di nuove imprese e, di conseguenza, di nuovi posti di lavoro. Secondo il rapporto EdC 2010-

⁶⁸ EdC (2012), Rapporto 2010/2011, pp.9

⁶⁹ Polo Lionello Bonfanti (a)

2011, nel 2011 le entrate delle imprese EdC in Brasile sono state di 71.740 euro e, su un totale di 119.855 euro di impieghi, 112.628 euro sono stati investiti in progetti di sviluppo e assistenza e 72.227 euro sono stati investiti in attività di formazione.

Ogni anno EdC pubblica un rapporto con la rendicontazione dei risultati ottenuti nelle diverse aree d'azione di EdC e nelle diverse aree geografiche. Nella prosecuzione di questo paragrafo verranno presi quali principali fonti di informazione i rapporti EdC 2009/2010 e 2010/2011 in quanto riportanti dati aggiornati, statistiche ed applicazioni pratiche dei principi EdC

5.3.1.1 Progetti di sviluppo e attività di assistenza

Nel 2011 i progetti di sviluppo e le attività di assistenza di EdC sono stati per il 60% a sostegno di bambini e giovani con difficoltà d'accesso all'istruzione (sia essa primaria, secondaria o universitaria) ed alla formazione professionale e per il 20% a favore della creazione di nuovi posti di lavoro. Altri investimenti hanno riguardato l'integrazione del reddito familiare, le cure mediche e le abitazioni della popolazione locale. In Brasile il maggiore investimento ha riguardato la scolarizzazione e l'integrazione del reddito. Le attività intraprese da EdC in questo senso erano volte a beneficiare principalmente le attività produttive e il sistema scolastico locale.

Progetti di sviluppo per la creazione di nuovi posti di lavoro

Con l'obiettivo di integrare i ragazzi di strada, i giovani e gli orfani delle favelas brasiliane EdC ha istituito nel 2009 il progetto '**Dalla strada**' che garantisce agli stessi una formazione integrale ed un lavoro presso un'impresa artigianale impegnata nella produzione di borse ed accessori per l'abbigliamento. Nel 2011 questo progetto ha richiesto un investimento di 8200 euro di cui 5400 sono stati forniti da EdC. Secondo il rapporto EdC 2010-2011, grazie a questo apporto sono stati accolti nei progetti 90 giovani provenienti da case di accoglienza ed orfanotrofi di diverse zone del Brasile. A questi giovani viene fornita una formazione professionale ed educativa: il percorso formativo tocca infatti tematiche quali la salute, la sicurezza sul posto di lavoro, l'etica del lavoro, il rispetto dei diritti umani, dell'ambiente, i principi EdC ecc. Educatori e psicologi sono affiancati a questi giovani quotidianamente e focalizzano la propria

attenzione sulla dimensione relazionale e sulla formazione di cittadini attivi e propensi alla formazione di un'economia solidale. Attualmente *Dalla Strada Atelier de Bolsas* presenta due sedi una ad Igarassu (Recife, Nord-Est) ed una a Vargem Grande Paulista (San Paolo, Sud-Est).

‘Il nome del progetto nasce dalla sua caratteristica innovativa di unire inclusione sociale e sostenibilità ambientale. Sia i giovani protagonisti delle attività, infatti, sia le materie prime utilizzate per la produzione vengono “dalla strada”: cotone riciclato, PET da plastica riciclata, ritagli di jeans, scarti di cuoio recuperati, pelle di pesce recuperata dai rifiuti degli allevamenti e lavorata con procedimenti e sostanze ecocompatibili. In alcune fasi del processo produttivo vengono coinvolte anche alcune famiglie delle comunità “quilombolas” di Vargem Grande Paulista (San Paolo), discendenti degli ex-schiavi africani deportati nei secoli in Brasile. Molto significativa la dimensione della reciprocità, costitutiva del progetto. Alcuni dei giovani più esperti hanno curato la formazione dei giovani coinvolti nei nuovi corsi di formazione; una parte del contributo EdC verrà restituita al fondo di reciprocità gestito dalla Associação Nacional por uma Economia de Comunhão (ANPEC) per il finanziamento di progetti produttivi simili nel Nord-Est del Brasile.’⁷⁰

Borse di studio per la scolarizzazione, formazione universitaria e professionale

‘Il Brasile é un Paese di paradossi in cui l’alta tecnologia e l’analfabetismo convivono spesso fianco a fianco. Nel Nordest l’impatto della miseria è più sentito, l’analfabetismo e la disoccupazione affliggono circa un quinto della popolazione, ma con un paradosso: diversi posti di lavoro rimangono vacanti per mancanza di mano d’opera qualificata. Le statistiche rivelano una qualità mediamente bassa dell’insegnamento pubblico, quello accessibile a tutti, e questo fa sì che le disuguaglianze educative siano tra le principali cause della perpetuazione delle altre disuguaglianze, impedendo spesso ai giovani delle

⁷⁰ EdC (2012), Rapporto 2010/2011, pp..46

*famiglie economicamente più povere di sviluppare i propri talenti e le proprie competenze.*⁷¹

Partendo da queste considerazioni, EdC ha deciso di investire nella promozione di corsi di alfabetizzazione informatica nella città di Igarassu in Brasile, città caratterizzata da un elevato indice di disoccupazione e di occupazione informale. Questi corsi sono offerti a giovani ed adulti residenti con l'obiettivo di fornire loro una formazione che gli permetta di sfruttare le proprie potenzialità e scoprire i propri talenti. Nel 2011 sono stati offerti corsi riguardanti l'utilizzo di sistemi operativi open source e proprietari, le principali applicazioni di scrittura, calcolo e disegno, accesso e ricerca su internet.

Nella stessa città è sorta nel 1967 una scuola (Scuola Santa Margherita) volta a fornire l'opportunità di ricevere un'istruzione anche a coloro che vi erano esclusi. La scuola è situata in una zona della città caratterizzata da un alto tasso di violenza, nel suo rapporto 2009/2010 EdC attesta che si tratta di un ambiente in cui droga, alcolismo e promiscuità sono all'ordine del giorno e che i servizi pubblici di istruzione e di sanità sono insufficienti la popolazione.

*'In questo contesto la Scuola Santa Maria si pone gli obiettivi di arginare la piaga dell'analfabetismo, sanando così – almeno in parte – il divario fra le classi sociali, e di lavorare alla formazione di “uomini nuovi”. Essa accoglie oggi circa 550 allievi delle favelas circostanti, dai 4 fino ai 16 anni. Oltre alle normali attività scolastiche e a laboratori artistici e ludici, bambini e ragazzi partecipano ad attività di educazione alla pace, alla cittadinanza attiva, alla sostenibilità ambientale e alla cultura del dare.*⁷²

L'educazione di EdC viene allargata anche alle famiglie degli alunni in tematiche come la prevenzione dei rischi e la minimizzazione dei disagi.

EdC si è impegnata poi a fornire un importante sostegno alla scolarizzazione dei giovani attraverso l'apporto di borse di studio in diverse zone del Brasile e a diversi livelli di scolarizzazione. Numerose sono le testimonianze di ragazzi di San Paolo, di Brasilia e di Belem che grazie al sostegno continuo di EdC hanno potuto portare a termine il

⁷¹ EdC (2012), Rapporto 2010/2011, pp. 50

⁷² EdC (2012), Rapporto 2010/2011, pp.45

proprio sogno di intraprendere gli studi (anche a livello universitario) e di trovare così un lavoro degno delle proprie aspettative.

La presenza di EdC in Brasile si esplica poi in attività di assistenza socio-sanitaria e abitativa e in contributi di tipo personale rivolti a persone in indigenza. Questi contributi sono stati voluti da Chiara Lubich per aiutare le imprese nella lotta all'indigenza locale e supporto dell'attività svolta dalle imprese EdC. Si stima che in Brasile i contributi di EdC stimati in forma di contributi personali siano di 36.561 euro ed in forme di attività di assistenza di 186.917 euro.⁷³

La presenza di EdC in Brasile attraverso i poli industriali

‘Fin dal lancio del progetto Edc nel 1991, Chiara Lubich aveva immaginato che nascessero “aziende” nelle vicinanze delle cittadelle del Movimento dei Focolari, all’interno di Poli produttivi, che dessero testimonianza e visibilità al progetto dell’Economia di Comunione e fungessero da punto di riferimento per tutte le aziende che vi avrebbero aderito e per le realtà dell’economia civile presenti in quel certo territorio.’⁷⁴

‘Attualmente sono nove i Poli imprenditoriali di Economia di Comunione nel mondo. Essi raccolgono le aziende che aderiscono al progetto di Economia di Comunione. Sei sono costituiti: Polo Spartaco (Brasile - Vargem Grande Paulista), Polo Lionello (Italia - Loppiano), Polo Solidaridad (Argentina - O'Higgins), Polo Ginetta (Brasile - Igarassu - Recife), Polo Mariapoli Faro (Croazia - Krizevci), Polo Belgio (Belgio). Tre sono in fase di realizzazione: Polo Francois Neveux (Brasile - Benevides - PA), Polo Filippine (Filippine), Polo Ottmaring (Germania). Una loro peculiarità è sorgere nei pressi delle cittadelle del Movimento dei Focolari, a completamento di quello che mira ad essere un "bozzetto" di una società improntata alla fraternità.’⁷⁵

Il primo polo industriale ad essere costituito fu il **Polo Spartaco**, nato nel 1993 a Vargem Grande Paulista. La sua creazione fu resa possibile attraverso la costituzione di

⁷³ EdC (2012), Rapporto 2010/2011, pp.62

⁷⁴ EdC, ‘Polo Spartaco aziende inserite’

⁷⁵ Polo Lionello Bonfanti (b)

una società per azioni a capitale diffuso chiamata ESPRI S.A. (servizi aziendali) grazie alla quale fu possibile l'acquisizione del terreno e l'edificazione dei capannoni per le aziende che vi si sarebbero installate. Questa società si occupa della gestione del polo industriale, della cessione in locazione dei capannoni alle aziende e della fornitura dei servizi all'interno del polo. Essa è stata fin dall'inizio espressione del movimento EdC in Brasile e svolge la funzione di sostegno ed integrazione delle imprese presenti nel polo.

Fra le aziende che costituiscono il polo vi sono:

1. Eco-Ar Indústria e Comércio Ltda., azienda nata nel 1995 che si occupa della produzione di grandi manufatti di plastici;
2. KNE Plásticos Indústria e Comércio Ltda., azienda che si occupa della produzione e del commercio di manufatti di plastica. Cosoms Ferreira de Silva in un'intervista per il video di EdC 'Economia e comunione si incontrano' spiega come fra i fattori di successo dell'impresa vi sia il dialogo continuo e costruttivo fra i dipendenti e con il capo;
3. UNIBEN Fomento Mercantil Ltda., società di factoring che presta servizi a imprese di piccole e medie dimensioni attraverso l'acquisizione di titoli di credito ed opera anche nel settore assicurativo;
4. Dalla strada, azienda precedentemente menzionata e dedicata alla produzione di borse;
5. AVN Embalagens Plásticas Ltda., azienda che sviluppa e commercializza imballaggi plastici presente nel polo Spartaco a partire dal 1999. Fra le motivazioni che hanno spinto questa azienda a trasferirsi presso il polo Spartaco stava la presenza dell'impresa Eco-Ar la quale, producendo prodotti di igiene e pulizia, utilizzava nella propria produzione imballaggi plastici. La presenza di questa azienda ha permesso ad AVN di sperimentare la comunione tra imprese. Augusto Almeida L. Neto (imprenditore a capo della AVN) in un'intervista per il video di EdC 'Economia e comunione si incontrano' spiega come la scelta di entrare a far parte di questo polo non fosse la sua unica alternativa e che, benché l'investimento nel bene comune comportasse un rischio dal punto di vista economico, esso rappresentasse per lui una scelta di vita. Egli spiega come la

vita secondo i principi EdC gli abbia permesso di rispecchiare i propri valori e priorità. Nella propria attività imprenditoriale all'interno del polo Spartaco numerose sono state le difficoltà incontrate tra cui il calo del mercato e il fallimento di un importante cliente che ha lasciato un importante debito insoluto. Nonostante questo l'azienda è riuscita a superare le diverse problematiche ed ad aumentare la propria produzione e a creare nuovi posti di lavoro con 250 impiegati già nel 2007.

6. Prodiet Farmacêutica Ltda.: questa azienda operava già dal 1990 a Curitiba, nel sud del Brasile, nella rappresentanza commerciale di prodotti per la nutrizione medicalmente assistita e nel settore farmaceutico e dal Luglio 2007 è presente anche presso il Polo Spartaco. Armando Tortelli, fondatore della Prodiet Farmaceutica, in un'intervista per il video di EdC 'Economia e comunione si incontrano' spiega come la scelta di entrare a far parte del Polo è stata la conseguenza del desiderio di supportare il progetto EdC e questa scelta si è dimostrata molto profittevole. Il figlio, Giacomo Tortelli, spiega come i dipendenti di questa azienda provengano da realtà molto diverse. Ad essi sono stati offerti apprendistati e corsi di formazione professionale che gli hanno permesso di ottenere posti di lavoro altrimenti non raggiungibili. L'altro figlio, Lucas Tortelli, spiega come la trasparenza etica sia sempre stata fra i valori portanti per l'azienda. Questo valore non è facilmente perseguibile in un mercato quale quello brasiliano in cui la corruzione è all'ordine del giorno e la popolazione stessa sembra abituata a convivere con questa realtà. All'interno dell'impresa è molto importante il dialogo fra le persone al di là della gerarchia capo-dipendente. Prodiet presenta una filiale anche nell'altro polo presente in Brasile, il polo Ginetta. Essa è stata la prima azienda ad installarsi presso questo polo ed ha cercato fin dall'inizio di far in modo che la popolazione locale fosse coinvolta nel processo produttivo.

EdC interpreta il polo come una comunità di persone e di aziende aperta al territorio nella quale ciascun imprenditore non tiene per sé la propria esperienza ma anzi mette in comune i propri segreti professionali; come una realtà capace di congiungere il dinamismo e la competitività della realtà industriale con il valore etico della fraternità. Secondo Zamagni S. (2007) la realtà dei poli industriali dimostra come sia possibile

mobilitare le risorse finanziarie delle persone nel momento in cui viene dato alle stesse un nobile scopo da perseguire. Attraverso l'attività dei poli industriali, EdC si pone l'obiettivo di ritornare ai valori umani, di valorizzare il lavoro quale attività che rende l'uomo più nobile. Bruni L. infatti paragona il polo ad un faro nel buio il quale permette di intravedere la luce derivante da un umanesimo nuovo. Zamagni S. sostiene la medesima tesi e ritiene che i poli permettano di testimoniare l'attualità delle proposte EdC benché al di fuori della logica tradizionale dell'homo-economicus.

5.3.2 CSV e il mercato indiano

*'Indian companies are uniquely positioned to take advantage of shared value opportunities. India faces significant social problems including poor health, low food, security and widespread poverty. Inclusive growth is a top priority for the nation, and government and civil society are eager to partner in bringing the benefits of economic development to more Indians. India is today producing highly innovative and successful entrepreneurs and corporate leaders. The country offers a tremendous market opportunity for shared value innovation, with a population of 1.2 billion people whose income will continue to rise in the coming decades.'*⁷⁶

Borgonovi, Meier, Sharda, Vaidyanathan (2011) hanno dedicato un'intera guida alla creazione dello *shared value* in India. Date le caratteristiche peculiari del mercato indiano, l'India è stata oggetto di numerose sperimentazioni della potenzialità risiedente nell'applicazione dei principi CSV: molteplici imprese (sia di piccole che di grandi dimensioni) sono state in grado di rendere problematiche sociali, quali la malnutrizione piuttosto che la mancanza delle basilari cure mediche, occasioni di profitto e di riscoperta delle proprie potenzialità. Gli sforzi di queste imprese hanno riguardato principalmente la soluzione delle problematiche nel settore sanitario, in quello agricolo e in quello finanziario. Gli autori ribadiscono più volte la necessità di un forte intervento da parte del settore privato per la soluzione di problematiche che da troppo tempo affliggono questo mercato e che il governo non può risolvere autonomamente. La crescita economica caratterizzante il mercato indiano degli ultimi anni non è destinata a

⁷⁶ Porter M. (2011) , Prefazione (a cura di), Borgonovi V. , Meier S. , Sharda M., Vaidyanathan L. (2011), 'Creating Shared Value in India: How Indians corporations are contributing to inclusive growth while strengthening their competitive advantage', FSG, Ottobre pp.0

continuare nel tempo se non avviene un capovolgimento dell'agire odierno che permetta di prendere in considerazione, oltre al valore economico risiedente dietro ogni attività, anche il valore sociale che la stessa potrebbe avere. Questo concetto è ben espresso da Anand Mahindra (vice presidente di Mahindra&Mahindra) contenute nella prefazione di Borgonovi, Meier, Sharda, Vaidyanathan (2011):

*'India has enjoyed substantial economic growth for several years. To maintain - and increase- this growth, it is critical that we redefine our approach to capitalism so that it reflects the importance of both economic and social value. This is an imperative if we are to achieve our dreams of growth that is truly inclusive.'*⁷⁷

FSG ha deciso di focalizzare la propria analisi su tre settori che riteneva richiedessero la maggiore attenzione da parte delle imprese: il settore sanitario, quello alimentare e quello finanziario. La parte successiva di questo paragrafo riguarda l'approfondimento di alcuni casi aziendali in India suddivisi in questi settori.

5.3.2.1 CSV in India nel settore sanitario:

Fino ad oggi, gli sforzi delle imprese che hanno seguito la filosofia di Porter e l'hanno applicata al settore sanitario sono stati rivolti all'estensione dell'accesso ai medicinali nelle zone rurali, allo sviluppo di strumenti medici adatti alle esigenze della popolazione a basso reddito, al miglioramento delle condizioni sanitarie ed alla fornitura di acqua pulita e potabile alle persone che non vi hanno ancora accesso.

Novartis: Argoya Parivar

'The World Medicines Situation Report 2004 of the World Health Organization (WHO) pointed out that approximately 67% of the population lives without an access to essential medicines. India is reckoned among the global leaders in the manufacturing of generic medicines. However, it is also held that the largest

⁷⁷ Mahindra A. (2011), Prefazione (a cura di), Borgonovi V. , Meier S. , Sharda M., Vaidyanathan L. (2011), 'Creating Shared Value in India: How Indians corporations are contributing to inclusive growth while strengthening their competitive advantage', FSG, pp.1

*number of populace in India is living without having an access to basic medicines.*⁷⁸

Kar S. S., Pradhan H. S., Mohanta G. P. (2010) sostengono che in India la disponibilità dei medicinali sia una grossa problematica che ha messo in discussione la credibilità del sistema pubblico sanitario nonostante gli ingenti capitali spesi.

*'The availability of medicines is undermined by several factors: Poor medicine supply and distribution systems; insufficient health facilities and staff; and low investment in health, and the high cost of medicines.'*⁷⁹

La problematica della disponibilità dei medicinali riguarda tutta l'India, nonostante questo vengono riscontrate differenze tra i diversi stati e tra zone rurali e zone urbane degli stessi stati. Partendo dalla considerazione che più del 50% della popolazione Indiana vive in zone rurali ma meno del 20% delle vendite di medicinali avviene in queste zone, Novartis ha iniziato ad intuire il potenziale risiedente in queste aree ed ha iniziato a studiare modalità attraverso cui raggiungere con i propri prodotti un numero sempre maggiore di persone a basso reddito. Per questo motivo Novartis ha lanciato nel 2007 **Argoia Parivar** (termine che in hindi significa 'famiglia salutare). Questo programma si pone quale obiettivo un più facile accesso ai medicinali nelle aree rurali attraverso la produzione di prodotti con packages più piccoli in modo da essere più accessibili o la creazione di prodotti alternativi low cost.

*'The products and services available through Arogya Parivar are tailored to meet the needs of underserved rural populations with a low disposable income, usually paid on a daily basis.'*⁸⁰

Il programma prevede poi la collaborazione con leader ed organizzazioni non governative per l'educazione in merito ai benefici derivanti da uno stile di vita salutare. Affinché questo progetto potesse realizzarsi, Novartis ha dovuto provvedere a creare dei network di distribuzione in grado di raggiungere le zone più dislocate dell'India ed ha collaborato con le istituzioni finanziarie affinché fosse possibile rendere disponibili dei

⁷⁸ Kar S.S., Pradhan H. S., Mohanta G. P., (2010), 'Concept of Essential Medicines and Rational Use in Public Health', Indian Journal of Community Medicine , Gennaio

⁷⁹ Kar S.S., Pradhan H. S., Mohanta G. P., (2010), op. cit., Indian Journal of Community Medicine , Gennaio

⁸⁰ Novartis, 'The Novartis commitment to women's and children's health'

prestati di cui avrebbero potuto usufruire i servizi sanitari rurali. Secondo il sito della Novartis foundation (28/08/2012), Arogya Parivar si occupa di 11 aree terapeutiche e prevede la presenza di supervisori che collaborano con dottori, ospedali e ONG per l'organizzazione di campi in cui le persone possono ricevere trattamenti e cure preventive. Grazie a questo programma è stato possibile fornire i medicinali necessari alle donne durante la loro gravidanza e sali di reidratazione ai bambini per combattere il forte problema della diarrea. Forte è stato l'impatto di questo progetto:

*'Operating in 257 cells, each covering a radius of 30 to 35 kilometers, in 202 districts in 10 states in India, Arogya Parivar impacts 33 000 villages, each of about 15 000 to 20 000 people. Due to the initiative, 42 million people already have improved access to healthcare.'*⁸¹

General Electric: Healthyimagination

Lo studio delle esigenze del mercato indiano ha portato General Electric ad elaborare il progetto Healthyimagination che prevede un investimento di 6 miliardi di dollari entro il 2015 per lo sviluppo di prodotti nuovi, più accessibili e di più semplice utilizzo. Un esempio di prodotti è MAC 400, un elettrocardiogramma portatile sviluppato in modo da soddisfare le esigenze del mercato indiano: questo elettrocardiogramma costa un terzo rispetto agli ECG che si potrebbero importare dall'estero; per risolvere il problema dell'instabilità nella fornitura di energia elettrica, è dotato di batteria e, per permettere ai medici di utilizzare questo strumento anche nelle visite ai pazienti, l'elettrocardiogramma è stato alleggerito. Borgonovi V., Meier S., Sharda M., Vaidyanathan L. (2011) sostengono che il 60% delle malattie di cuore mondiali riguarda le persone indiane. Attraverso l'introduzione di questi nuovi ecografi GE ha permesso un incremento del numero delle persone testate ed un primo passo verso la prevenzione e il trattamento di queste malattie.

⁸¹ Novartis, 'The Novartis commitment to women's and children's health'

Figura 4: Embrace Infant Warmer; Fonte:embraceglobal.org



L'impegno di GE in India ha previsto anche la collaborazione con *Embrace* per la riduzione della mortalità infantile attraverso la creazione dell'incubatrice 'Embrace Infant Warmer'. Questo prodotto ha come target i neonati delle zone rurali dell'India. Si tratta di un prodotto accessibile a tutte

le famiglie povere di questa zone dell'India (si stima infatti che il suo costo sia dell'1% rispetto al prezzo delle incubatrici tradizionali) e che, per i problemi di elettricità sopra menzionati, non richieda una continua erogazione di elettricità (il prodotto riesce infatti a mantenersi a temperature per circa 6 ore).

General Electric sembra aver fatta propria la proposta di Porter M. e Kramer M.; in numerose occasioni l'esperienza di questa azienda sembra mostrare l'efficacia del nuovo approccio proposto dagli autori, approccio aperto alle problematiche sociali e ai bisogni quotidiani della popolazione locale.

In linea con quanto attestato da Eyring M. J., Johnson M. W. e Nair H. (2011), GE sottolinea l'importanza vitale risiedente nello studio continuo e prolungato dei bisogni effettivi della clientela cui ci si vuole avvicinare, studio effettuato da esperti in loco: Ashish Shah, responsabile dell'organizzazione tecnologica di GE in India dal 2006, in un'intervista per la Wharton University, sosteneva che gli ingegneri e i team per il marketing della General Electric interagiscono costantemente con i propri clienti per capirne le esigenze:

*"We look at their work flow, their environmental limitations, their profitability issues and other factors and we then price, design and manufacture the products accordingly."*⁸²

Nello stesso articolo viene riportata la considerazione di John Dineen, presidente della GE Healthcare, il quale, parlando dell'introduzione di un altro prodotto dedicato alle esigenze del mercato indiano (il tomografo HiSpeed Dual), ha ribadito che l'azienda sta creando nuovi mercati e che le innovazioni nate nel mercato indiano potrebbero portare alla creazione di nuove linee di prodotti richiesti dal mercato globale.

*'Vijay Govindarajan, professor of international business at the Tuck School of Business at Dartmouth College, who spent the last two years as a GE professor in residence and chief innovation consultant, calls the company's strategy "reverse innovation". "Historically, innovations have always happened in rich countries," he points out, "But in the future, innovations will have to take place in countries like India and China, because this is where the bulk of the customers are. The needs are more pressing here and the sheer volumes will justify the investments that will be required for developing the appropriate products."*⁸³

5.3.2.2 CSV in India nel settore agricolo

Nel settore agricolo gli sforzi hanno riguardato l'incremento della produttività agricola, la creazione di mercati giusti e trasparenti e la protezione ed informazione dei piccoli contadini.

Un grosso problema caratterizzante il mercato indiano è la mancanza di trasparenza in merito ai mercati agricoli. Borgonovi V., Meier S., Sharda M., Vaidyanathan L. (2011) spiegano come gli agricoltori spesso non hanno accesso ai mercati e non hanno notizie aggiornate sui prezzi in circolazione. Questo implica che non è possibile per gli stessi prendere decisioni ragionate in merito ai prezzi dei propri prodotti, che i piccoli contadini sono spesso indotti a pagare più del dovuto le materie prime e che gli intermediari tendono a trarre profitto da questo deficit informativo.

⁸² Wharton University of Pennsylvania - India Knowledge@ Wharton, (2010), 'Reverse Innovation: GE Makes India a Lab for Global Markets', 20 Maggio

⁸³ Wharton University of Pennsylvania - India Knowledge@ Wharton, (2010), op.cit., 20 Maggio,

EFarm

Con l'obiettivo di migliorare il sistema informativo nel settore agricolo ed incrementarne così l'efficienza della catena produttiva, eFarm ha istituito nel 2009 un sistema grazie al quale è possibile ottenere tramite SMS informazioni in merito alla domanda e all'offerta permettendo sia ai contadini che ai potenziali acquirenti di fare delle previsioni in merito all'andamento del mercato e valutare il migliore momento e prezzo di vendita/acquisto. Fra i vantaggi apportati da eFarm vi sta il fatto che siccome gli agricoltori in India non smistano la propria produzione in base alla qualità dei prodotti, gli intermediari spesso sottovalutano la qualità degli stessi pagandoli meno di quanto dovuto. Per di più, poiché gli agricoltori non misurano la propria merce ricorrendo a pesi standard, il rischio è quello di una sottostima del peso reale della merce fornita. Per questo motivo eFarm ha introdotto un sistema di pesatura standard, insegna agli agricoltori come classificare la propria produzione e come calcolare il prezzo minimo a cui venderla sul mercato. Agli agricoltori è richiesto di aggiornare eFarm in merito ai propri piani futuri di produzione in modo tale che l'azienda sia in grado di avere un'idea approssimativa dell'offerta futura. FSG parlando dei risultati di eFarm nell'Ottobre 2011 così si esprimeva:

*'Today, eFarm has established a ground distribution center serving Chennai (the main metropolitan area in South India) and has defined a procurement zone covering a 250-kilometer (150-mile) driving radius. The company is working with 5000 farmers to serve a variety of customers, from slum dwellers to leading hotel kitchens and a military commissary. Less than 3 years after launching the business, operations are breaking even. Subramanian expects to begin generating profit in November of 2011, and is targeting a 10-15% net margin per center.104 The company also recently received venture capital funding to fuel its growth plans.'*⁸⁴

⁸⁴ Borgonovi V., Meier S., Sharda M., Vaidyanathan L. (2011), op.cit., FSG, Ottobre, pp.26

5.3.2.3 CSV nel settore finanziario

Nel settore finanziario l'impegno è stato rivolto alla fornitura di servizi finanziari basilari alle persone che non possono avere accesso al sistema bancario, alla provvigione di servizi e prodotti bancari basilari e all'offerta di consulenze finanziarie.

Eko India Financial Services

Eko è una compagnia stabilita in New Dehli e nata dall'intuizione geniale di due fratelli, Abhishek e Abhinav Sinha. Per risolvere la problematica della mancata possibilità d'accesso al sistema bancario da parte della maggioranza della popolazione indiana e per dare una risposta alla necessità di trasferimento di soldi alle famiglie dei numerosi lavoratori trasferiti a New Dehli dalle città più disperse dell'India, Eko ha istituito un sistema di pagamento low-cost per permettere transazioni finanziarie di piccolo importo ed istantanee attraverso l'utilizzo di un cellulare. In questo sistema Eko si pone quale 'business correspondent' della SBI (State Bank of India) e dell'ICICI bank permettendo così ai propri clienti di aprire un conto di risparmio o ottenere depositi o prelevare attraverso l'utilizzo del cellulare. Per ovviare al problema dell'analfabetismo, l'utilizzo di questo sistema richiede solo la capacità di digitare i numeri richiesti per l'accertamento dell'identità del cliente e l'esecuzione della transazione. Per di più, per dare a chiunque la possibilità d'accesso attraverso qualsiasi strumento telefonico, Eko ha deciso di dare al cliente diverse modalità d'utilizzo (USSD, SMS, IVR, l'utilizzo dell'apposita applicazione). Il sistema prevede due fattori di autenticazione per completare la transazione tra cui l' *OkeKey* (l'OTP (one time password) Generator brevettato da EKO per la generazione di password a basso costo)). Thomas L. Friedman (2010) così descrive il funzionamento di questo sistema:

'The brothers had an idea. In every Indian neighborhood or village there's usually a mom-and-pop kiosk that sells drinks, cigarettes, candy and a few groceries. Why not turn each one into a virtual bank? So they created a software program whereby a migrant worker in Delhi using his cellphone, and proof of identity, could open a bank account registered on his cellphone text system. Mom-and-pop shopkeepers would act as the friendly neighborhood local banker and do the same. Then the worker in New Delhi could give a kiosk owner in his slum 1,000 rupees (about \$20), the shopkeeper would record it on his phone and

*text receipt of the deposit to the system's mother bank, the State Bank of India. Then the worker's wife back in Bihar could just go to the mom-and-pop kiosk in her village, also tied into the system, and make a withdrawal using her cellphone. The shopkeeper there would give her the 1,000 rupees sent by her husband. Each shopkeeper would earn a small fee from each transaction. Besides money transfers, workers could also use the system to bank their savings.*⁸⁵

L'esempio di Eko India Financial Services mostra come un'attenta analisi delle situazioni e delle esigenze locali sia in grado di dare lo spunto per nuove innovazioni realmente profittevoli. Friedman T. M.(2010) porta infatti il caso Eko quale spunto di riflessione, quale esempio di come l'India e la Cina non possano più essere considerati unicamente luoghi d'assorbimento della tecnologia proveniente del mondo occidentale bensì sorgenti di innovazioni e di idee non ancora esplorate.

Eko ha ricevuto nel tempo numerosi riconoscimenti: ricevendo il **'The Tech Award 2011'**, Eko è stata riconosciuta come una delle quindici innovazioni globali in grado di beneficiare al meglio l'umanità attraverso l'utilizzo della tecnologia; vincendo il **'mBillionth Award South Asia 2010'**, sono stati riconosciuti ad Eko i grandi sforzi verso l'inclusione delle persone a basso reddito nel sistema bancario; Eko ha vinto il **'World Summit Award'** promosso da UNGAID nel 2010 ed ha ricevuto l'Award da Iamai come migliore iniziativa socio-economica dell'anno; è stata riconosciuta da ET NOW & Bajaj Hindustan, attraverso il **'Leap of Faith Awards'**, fra le giovani imprese che sono riuscite a crearsi una nicchia di mercato nel mercato competitivo indiano ed ha vinto il **'Lockheed Martin India Innovation Growth Program'** promosso da FICCI insieme al Dipartimento delle scienze e della tecnologia del governo indiano, a Indo US S&T Forum, alla Lockheed Martin Corporation e all'IC2 Institute presso la University of Texas ad Austin.

5.3.3 Conclusioni

Si riporta di seguito la considerazione in merito al mercato indiano di Thomas L. Friedman (2010) in merito alla situazione attuale del mercato indiano:

⁸⁵ Friedman T. L. (2010), *Do Believe the Hype*, NY Times, 2 Novembre

*'India today is this unusual combination of a country with millions of people making \$2 and \$3 a day, but with a growing economy, an increasing amount of cheap connectivity and a rising number of skilled technologists looking to make their fortune by inventing low-cost solutions to every problem you can imagine. In the next decade, I predict, we will see some really disruptive business models coming out of here — to a neighborhood near you. If you thought the rate of change was fast thanks to the garage innovators of Silicon Valley, wait until the garages of Delhi, Mumbai and Bangalore get fully up to speed. I sure hope we're ready.'*⁸⁶

Con questa considerazione viene introdotto il capitolo successivo riguardante l'analisi del paese Indiano visto sì quale paese colmo di problematiche cui dare una risposta, ma anche quale sorgente di molteplici opportunità latenti offerte alle imprese occidentali se pronte ad un approccio alternativo ed innovativo sulla realtà.

6 INDIA

In questo capitolo verrà svolta un'analisi delle principali istituzioni che caratterizzano il mercato indiano. Questo tipo di analisi è preceduto da una breve introduzione teorica all'analisi dei mercati emergenti secondo le teorie di Jansson H. (2007).

6.1 PREMESSA TEORICA

L'analisi del mercato indiano si basa sulle teorie di Hans Jansson il quale, nel suo testo *'International Business Strategy in Emerging Country Markets'* (2007), propone una chiave di lettura dei mercati emergenti basata su di un approccio 'istituzionale' delineato di seguito brevemente.

Secondo Jansson H. (2007), per poter ridurre l'incertezza che si può incontrare nella penetrazione di un nuovo mercato ed accrescere la prevedibilità riguardo agli avvenimenti futuri, è necessario fare un'analisi preventiva dell'ambiente esterno in cui un'azienda può puntare a inserirsi. Nel far questo l'autore suggerisce di assumere un approccio da lui definito come *'Institutional Network Approach (INA)'*. L'INA presuppone l'analisi del mercato con due prospettive:

⁸⁶ Friedman T. L. (2010), op.cit, NY Times, 2 Novembre

-una prospettiva *'istituzionale'* che prevede che l'ambiente in cui l'azienda si va ad inserire sia costituito da un insieme di istituzioni e dal loro sistema di regole;

-una *network perspective* che invita ad interpretare l'azienda come un'istituzione che sarà costretta ad inserirsi in networks di relazioni. L'autore sottolinea l'importanza di questo tipo di approccio soprattutto in paesi quali la Cina e l'India in cui il successo negli affari si basa sulla costruzione di relazioni a livello personale.

Cruciale per il successo di un'azienda è la capacità di sapere individuare le informazioni di cui deve essere a conoscenza per riuscire ad approcciarsi a queste nel migliore dei modi e ottenere legittimazione dal contesto territoriale.

Jansson H. (2007) ritiene che, una volta individuati i principali stakeholders, le principali istituzioni e le tematiche chiave che l'impresa deve prendere in considerazione nell'approccio ad un determinato mercato emergente, sia possibile definire le *matching strategies* con cui l'azienda decide di interfacciarsi ad ognuna di queste istituzioni. Questo passo permette la delineazione delle azioni da intraprendere per rispondere alle esigenze dei partner commerciali precedentemente individuati e creare, così, *social value*. Le *matching strategies* individuate dall'autore vengono riassunte nella tabella sotto riportata. Nell'esplicazione di questa tabella, l'autore spiega come l'elencazione di queste *matching strategies* preveda un passaggio da comportamenti più proattivi a comportamenti sempre più passivi dell'azienda nell'approccio alle istituzioni.

Ad ogni *matching strategy* corrisponde una o più *organizational routine*:

'A matching strategy is defined as the matching principle relevant for a number of organizational routines. For example, the organizational routines aimed at manipulation are grouped together according to the matching principle they follow, and given a strategy name, in the case of 'manipulation',⁸⁷

⁸⁷ Jansson H. (2007), op. cit, Edward Elgar Publishing Limited pp. 89

Figura 5: Matching Strategies; Fonte: Jansson H. (2007) pp.89

Matching strategy	Organizational routine	Examples
Innovate	Generate change Move fast	Developing a new product development routine Creating flexible capabilities and organizational controls
Manipulate	Co-opt Influence Control	Importing influential constituents Shaping values and criteria Dominating institutional constituents and processes
Defy	Dismiss Challenge Attack	Ignoring explicit norms and values Contesting rules and requirements Assaulting the sources of institutional pressure
Avoid	Conceal Buffer Escape	Disguising nonconformity Loosening institutional attachments Changing goals, activities or domains
Compromise	Balance Pacify	Balancing the expectations of multiple constituents Placating and accommodating institutional elements
	Bargain	Negotiating with institutional stakeholders
Acquiesce	Habit Imitate	Following invisible, taken-for-granted norms Mimicking institutional models
	Comply	Obeying rules and accepting norms

Queste sei *matching strategies* possono essere così sintetizzate:

MATCHING STRATEGIES PROATTIVE

-**Innovate:** Questa strategia prevede che l'azienda assuma un atteggiamento proattivo e generi un cambiamento nel framework istituzionale esterno per esempio attraverso l'imposizione di un nuovo standard all'interno del settore in cui è inserita;

-**Manipulate:** In questo caso l'azienda decide di manipolare la posizione degli stakeholders controllandoli o attraverso l'imposizione di un'influenza tale da modificarne i valori;

MATCHING STRATEGIES REATTIVE

-**Defy:** L'azienda assume questa *matching strategy* nel momento in cui decide di non imporre un cambiamento nell'istituzione con cui entra in relazione ma di ignorarne norme e valori piuttosto che contestarli o attaccare l'istituzione che cerca di imporli;

-Avoid: Questa strategia implica che l'azienda eviti di assumere l'atteggiamento imposto dall'istituzione con cui si approccia attraverso diversi stratagemmi tra cui la scelta di dividere la propria organizzazione in due o più parti in modo tale da proteggerne una dalle continue pressioni dell'ambiente istituzionale esterno piuttosto che la scelta di cambiare il paese a causa di regole troppo stringenti per lo svolgimento della propria attività;

MATCHING STRATEGIES PASSIVE

-Compromise: L'azienda in questo caso decide di aderire parzialmente o di bilanciare gli interessi di parti contrapposte ed adattare la propria strategia in vista dell'ottenimento di un compromesso in grado di soddisfare le aspettative di tutti i soggetti coinvolti;

-Acquiescence: Questa *matching strategy* prevede l'assunzione (più o meno conscia) delle regole e dei valori imposti dall'esterno.

Il ricorso a queste *matching strategies* sembra completare il modello proposto da Eyring M. J., Johnson M. W. e Nair H: mentre il secondo modello è propone un approccio più generale, Jansson propone un metodo più dettagliato e di approccio alle singole realtà. L'applicazione di questo modello teorico parte con l'analisi dell'India quale realtà emergente e la presentazione di Comelit Group Spa quale caso aziendale cui proporre l'India quale mercato da includere nel proprio processo di internazionalizzazione.

6.2 EVOLUZIONE STORICA DELLA REPUBBLICA FEDERALE

Interprofessional Network (2009) suggerisce una suddivisione della storia moderna della Repubblica Federale Indiana in due periodi: il primo che va dal 1947 al 1991 e il secondo che parte dal 1991 e termina nel 2009.

La storia moderna dell'India viene infatti fatta iniziare nel 1947 anno in cui l'India ottiene l'indipendenza dal Regno Unito.

6.2.1 1947-1991

Interprofessional Network (2009) spiega come questo periodo sia caratterizzato da un dominio sul piano politico del Partito del Congresso che vede quali propri esponenti al governo Nehru (dal 1497 al 1964), Indira Gandhi (dal 1966 al al 1977) e Rajiv Gandhi (dal 1984 al 1989). Questo periodo è caratterizzato da numerosi conflitti con il Pakistan volti alla conquista del controllo del Kashmir. L'origine dei conflitti tra India e Pakistan derivano dalla suddivisione territoriale a seguito dell'indipendenza effettuata da un funzionario britannico che non era a conoscenza delle caratteristiche peculiari della regione. Infatti la suddivisione effettuata assegnava al Pakistan aree in cui viveva principalmente popolazione musulmana escludendo l'area del Kashmir, ove la religione musulmana era adottata dalla maggioranza degli abitanti. Da qui i continui tentativi del governo pakistano di acquisire anche quest'area.⁸⁸

Chiarlone S.(2008) spiega come gli anni dal 1947 al 1980 siano caratterizzati da un approccio di stampo pianificato centralizzato. L'India propone in questi anni piani quinquennali che impongono pesantemente la presenza dello Stato all'interno della società. Partendo dall'idea che l'industrializzazione fosse il metodo più rapido per ottenere una crescita economica sostenuta, il governo impose il controllo pubblico delle principali industrie ad alta intensità del capitale e sottopose il settore privato ad elaborati sistemi di licenze, a dazi proibitivi e a vincoli sull'allocazione e l'utilizzo di valuta estera. La filosofia perseguita dal governo in questi anni fu quella di favorire la crescita delle imprese nazionali e di imporre una sostanziale chiusura verso gli investimenti di imprese straniere. Il governo fece molta attenzione alla promozione delle piccole imprese e alla creazione di occupazione nelle zone rurali. Questa centralizzazione del governo fu ulteriormente accentuata agli inizi degli anni '70 con la salita al potere di Indira Gandhi e la stipulazione nel 1971 di un trattato di amicizia e cooperazione tra India ed Unione Sovietica (Interprofessional Network (2009)). La seconda metà degli anni Settanta è caratterizzata da due iniziative regolamentari rilevanti (Chiarlone S.(2008)):

⁸⁸ The Economist online (2012), 'Indian, Pakistani and Chinese border disputes Fantasy Frontiers', 8 Febbraio

- 1) La facilitazione dell'importazione di specifici beni strumentali tramite la creazione di una lista di prodotti che non richiedevano autorizzazione per l'importazione;
- 2) L'Industrial Policy Statement (1977) che puntava allo sviluppo delle piccole imprese e alla creazione di collegamenti tra il settore agricolo e quello industriale.

6.2.2 1991-2009

*'Le elezioni legislative indiane del 1991 hanno portato al governo una nuova squadra di esponenti del Partito del Congresso, guidati dall'economista Narasimha Rao. È un anno decisivo nelle relazioni internazionali nel quale si registra lo scioglimento dell'Unione Sovietica ma anche l'avvio di una politica economica di apertura da parte dell'India. In altri termini, l'India archivia definitivamente la politica statalista dell'era Nehru Gandhi e si lancia in un rapido processo di modernizzazione della propria economia.'*⁸⁹

Chiarlone S.(2008) spiega come questi anni siano caratterizzati dal passaggio da una società in cui era necessario richiedere una licenza per ogni attività economica ad una società in cui ogni attività era concessa salvo specifiche eccezioni. ICE (2009) sostiene che, a partire dal 1991, l'India ha avviato un progressivo cambiamento da un'economia fortemente pianificata al libero mercato. Questo è stato il frutto di numerose riforme volte a favorire la concorrenza nel sistema finanziario e in quello bancario e riguardanti la riduzione di monopoli pubblici e la liberalizzazione di molte attività (Chiarlone S.(2008)). Sia ICE (2009) che Chiarlone S.(2008) sottolineano come questa progressiva liberalizzazione dell'India richieda ancora numerose riforme per giungere ai risultati auspicati.

*'l'integrazione del Paese nel sistema multilaterale degli scambi, avviata nel 1991 assieme al processo di riforme interne, è ancora un'opera incompiuta, che la complessa democrazia indiana, con i suoi contrappesi e logiche consensuali persegue in maniera non sempre lineare. Ampi settori del Paese vedono ancora forti restrizioni al capitale estero (a cominciare dal settore finanziario) e le procedure autorizzative scontano ancora molte farraginosità burocratiche.'*⁹⁰

⁸⁹ Interprofessional network (2009), op.cit., Il sole 24 ORE, pp.6

⁹⁰ Chiarlone S. (2008), 'L'economia dell'India', Carrocci, Roma

6.3 ANALISI DELLE CARATTERISTICHE PRINCIPALI DEL MERCATO INDIANO

6.3.1 Popolazione

Secondo la BBC (2011a)⁹¹, il Census 2011 ha dimostrato come la popolazione indiana fosse già superiore ad 1,2 miliardi. Questo implica che la popolazione indiana è di per sé maggiore della somma della popolazione di Stati Uniti, Brasile, Indonesia, Pakistan e Bangladesh. La BBC (2011a) prevede che entro il 2030 la popolazione indiana possa superare quella cinese. A partire dall'indipendenza del 1947, le statistiche mostrano come siano aumentate di decennio in decennio le differenze tra il numero di bambini nati e sopravvissuti e quello delle bambine. Secondo l'articolo è sempre presente in India una marcata preferenza per i maschi e non è infrequente la decisione di abortire nel caso in cui il futuro nascituro debba essere di sesso femminile. A supporto di questa tesi sta la registrazione di 914 bambine ogni 1000 bambini nel 2011 contro un valore di 927 bambine ogni 1000 nel 2001.

Secondo il census 2011, la popolazione maschile del 2011 era di 623 milioni contro i 586 milioni di femmine. Il tasso di crescita è diminuito rispetto allo scorso decennio ed è passato da 21,5% al 17,6%. Una riduzione nel tasso di crescita della popolazione non si verificava in India dal 1911.⁹² Lo stato più popoloso dell'India è Uttar Pradesh con una popolazione di 199 milioni di persone seguito da Maharashtra con 112 milioni di persone.

6.3.2 Cultura

'La cultura indiana ha subito nel tempo vari influssi a causa delle numerose ondate migratorie che hanno dato vita ad un ricco patrimonio linguistico, culturale, religioso e genetico.' (Interprofessional Network (2009)).

⁹¹ BBC (2011a), 'India census: population goes up to 1.21bn', 31 Marzo

⁹² Governance Knowledge Center (2011), 'India's population rises to 1,21 billion', 31 Marzo

6.3.2.1 Fattori di differenza tra cultura europea ed asiatica

Whitley R. (1992) sostiene che non è possibile capire pienamente le pratiche commerciali di un paese senza contestualizzarle nella società in cui esse hanno origine e dimostra che ci sono grosse differenze tra la cultura e le pratiche commerciali europee e quelle asiatiche. Jansson H. (2007) riprendendo le teorie dell'autore, sottolinea la difficoltà nel trasferimento di tali pratiche e cerca di sintetizzare in sei punti i fattori di maggiore differenza tra la cultura europea e quella asiatica:

1- Grado di fiducia:

Nei paesi del sud-est dell'Asia è indispensabile creare un rapporto fiduciario e personale sia all'interno che all'esterno dell'azienda per poter fare affari: per riuscire a creare fiducia a livello professionale è necessario infatti conoscere il proprio partner commerciale e creare innanzitutto fiducia a livello personale. Questo implica che manca una base di fiducia a livello societario. I mercati europei sono invece caratterizzati da economie di mercato in cui è sempre presente un minimo grado di fiducia fra gli attori economici coinvolti nelle transazioni commerciali, i quali spesso non si conoscono l'uno con l'altro.

2- Impegno e lealtà verso entità collettive al di fuori della famiglia

Mentre le società occidentali sono più individualiste e tendono a essere proiettate verso il successo e la carriera personale, nelle società del sudest asiatico l'impegno e la lealtà individuale sono rivolti alla famiglia. Secondo Verma R. (11/02/2012), in India l'onore della famiglia viene prima della libertà e delle scelte individuali. E' quindi possibile intuire come sia difficile per le multinazionali occidentali imporre i propri valori e la fedeltà al lavoro come priorità. Allo stesso tempo l'importante supporto familiare rende l'individuo più forte e pronto ad affrontare situazioni avverse. Per quanto la società indiana non sia contraria alla presenza di società straniere e multinazionali nel proprio paese, è importante che esse mostrino interesse per la cultura locale e che rispettino i valori che essa impone.

3- Importanza dell' identità individuale

Mentre i mercati emergenti sono caratterizzati da società collettiviste in cui viene dato meno spazio all'individuo in quanto tale, nelle società occidentali i diritti e i doveri individuali sono formalmente riconosciuti ed è importante la definizione dei ruoli all'interno dell'azienda.

4/5- Depersonalizzazione e formalizzazione delle relazioni con le autorità- Differenziazione dei ruoli autoritari

Mentre le aziende occidentali tendono a depersonalizzare il ruolo autoritario e a formalizzarlo, la personalizzazione della figura autoritaria nei paesi emergenti è una caratteristica molto comune.

6- Confronto, distanza e scopo delle relazioni con le autorità

Nei mercati emergenti la distanza con la figura autoritaria tende ad essere maggiore e porta ad un minor confronto con i superiori. Contrariamente a quanto accade nei paesi occidentali, l'autorità non deriva dall'esperienza e il proprio ruolo non è formalmente delineato.

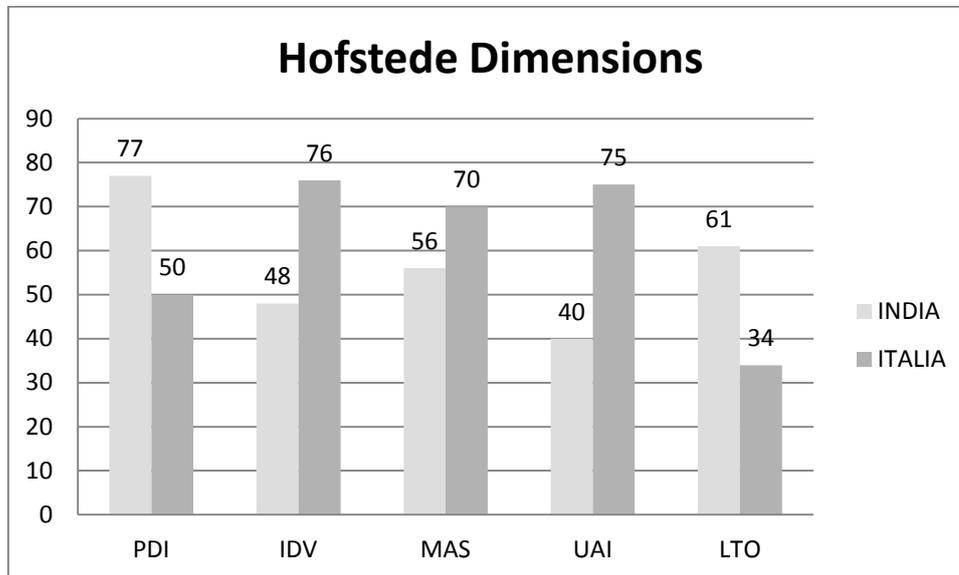
6.3.2.2 Le dimensioni di Hofstede nell'analisi della cultura indiana

L'analisi dei valori nella cultura indiana viene effettuata basandosi sulle cinque principali dimensioni proposte da Geert Hofstede⁹³ per l'analisi della cultura di un paese. L'autore ha infatti creato, un modello che viene riconosciuto a livello internazionale e che permette a chiunque lo consulti di avere un'idea rapida e sintetica delle caratteristiche culturali di un paese attraverso l'attribuzione di un valore da 1 a 100 per ognuna delle cinque dimensioni da lui considerate salienti nell'analisi di un paese.

⁹³Hofstede G.(a), National cultural Dimensions, <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> consultato il 13/02/2012

Facendo riferimento al sito geert-hofstede.com/ (13/02/2012)⁹⁴, l'autore attribuisce i seguenti valori alla nazione indiana:

Figura 6: Rielaborazione dati relativi alle dimensioni di Hofstede per India e Italia; Fonte: geert-hofstede.com



PDI- Power distance 77

L'India è uno dei paesi con il più alto valore del PDI al mondo (la media mondiale è di 56,5).

Un alto valore del PDI è sintomatico di una società caratterizzata da un forte senso gerarchico: ogni individuo è a conoscenza della propria posizione all'interno del sistema e la accetta. Secondo Sinha J.P.B. (1990), in India, una volta stabilita la gerarchia all'interno di un sistema, le persone tendono a rispettare i propri superiori in ogni occasione e in qualsiasi contesto anche esterno a quello aziendale: si alzano per cedere il posto sul treno al proprio superiore, gli offrono da bere, gli aprono la porta e cercano di evitare qualsiasi tipo di discussione con quest'ultimo. La presenza di un sistema gerarchico implica che le decisioni vengono prese dall'alto e generalmente non è possibile essere in disaccordo con quanto stabilito dal manager, il quale viene visto come colui che deve essere nella ragione data la posizione che ricopre. Il rispetto per una persona all'interno dell'azienda deriva dall'età, dalla posizione ricoperta all'interno dell'azienda, dalla posizione e del tipo di laurea conseguito. La figura del manager dà significato alla vita lavorativa dei suoi dipendenti che premia in cambio della loro

⁹⁴ Hofstede G.(b), What about India, <http://geert-hofstede.com/india.html> consultato il 13/02/2012 e Hofstede G.(c), What about Italy, <http://geert-hofstede.com/italy.html> consultato il 13/02/2012

fedeltà. In un sistema quale quello appena descritto, il dipendente si aspetta chiare indicazioni da parte del suo superiore verso il quale ha un atteggiamento formale. Generalmente la figura che deve eseguire gli ordini non tende a prendere iniziativa personale ma a seguire delle routines senza porsi delle domande (Hofstede G. (b)). Questa struttura top-down non è caratteristica solo dei sistemi aziendali ma anche di quelli familiari e di quelli comunitari.

IDV– Individualism vs collectivism 48

Questa dimensione fa riferimento alla forza dei legami che legano un individuo agli altri membri della comunità e al valore che viene dato all'interno di una società all'indipendenza personale e all'appartenenza ad un gruppo. Una società collettivista valorizza la coesione sociale e la lealtà verso il gruppo di appartenenza e l'India può essere definita tale. Quanto sopra menzionato in merito alla centralità della famiglia nella società indiana va a sostegno di questa tesi. Jansson H. (2007) sostiene che i forti legami familiari siano una solida base per la vita quotidiana di ogni indiano e diano a questo senso di appartenenza e di sicurezza. Il collettivismo della società indiana non riguarda solo l'aspetto familiare ma anche l'ambito religioso e l'appartenenza alla casta (per quanto ufficialmente non esistenti ma di fatto incidenti sulla vita delle persone). Sinha J.B.P. (1990) sostiene che lo svolgimento di un'attività economica in India implichi il mantenimento di relazioni all'interno della società: affinché la propria azienda sia profittevole, l'individuo deve prendere parte ad un framework di relazioni sia all'interno della famiglia che all'interno della comunità. L'individuo in quanto membro di un gruppo è invitato ad agire nell'interesse dello stesso e questo vale per il nucleo familiare, per quello lavorativo e quello comunitario (Hofstede G. (b)). Le decisioni del singolo non sono quindi autonome ma vengono condizionate dal contesto che lo circonda.

MAS- Masculinity 56

Questa dimensione fa riferimento alla considerazione dei tradizionali ruoli maschili e femminili all'interno della società. Un basso MAS viene riscontrato in quei paesi in cui l'uomo e la donna svolgono le stesse professioni, dove alla donna è concesso puntare al

successo professionale e dove l'uomo non è necessariamente una figura forte ed impositiva come nel caso di un alto MAS.

Secondo Muduli A. (2011) in una società maschilista si tende ad enfatizzare il proprio lavoro e ad ammirare colui che porta a termine quanto gli viene richiesto, mentre in una società femminista si lavora per guadagnare il necessario alla sopravvivenza e si dà importanza alla solidarietà ed alla qualità della vita. Hofstede ha assegnato all'India un valore di 56 (Hofstede G. (b)). Questo valore intermedio si riflette da un lato nel tentativo sempre maggiore di mostrare il proprio successo e il proprio potere da parte degli individui e dall'altro nel lato spirituale della nazione che invita all'umiltà e all'astinenza (Hofstede G. (b)) e nella ricerca di supporto e consigli anche in situazioni in cui si sarebbe in grado di prendere decisioni autonomamente (Ashutosh Muduli (2011)). Sinha J.P.B. (1990) spiega come il lavoro in India sia considerato parte integrante della vita sociale di un individuo il quale tende ad estendere e a personalizzare le proprie relazioni sul posto di lavoro.

UAI- Uncertainty avoidance 40

Questa dimensione fa riferimento al modo in cui i membri della società reagiscono a situazioni incerte o avverse. Rispetto al resto del mondo, in India si riscontra un basso livello di UAI. Questo implica che la società è pronta ad accettare il rischio e il cambiamento e che la situazione per quanto avversa viene interpretata con una prospettiva di lungo termine. Secondo Hofstede G. (b), in India non si va alla ricerca della perfezione e non si tende a pianificare ed organizzare dettagliatamente.

LTO- Long Term Orientation 61

La prospettiva di lungo termine è stata aggiunta da Hofstede per riuscire a cogliere un aspetto dimensionale della cultura dei paesi emergenti derivante dal confucianesimo. Un alto LTO implica che la reputazione e il rispetto degli obblighi sociali è estremamente importante all'interno della società. L'India presenta un valore di 61 contro una media mondiale di 48. Il concetto del 'Karma' domina la religione e la filosofia in India. Questo implica una concezione del tempo in India differente da quella occidentale e non lineare e un'accettazione di differenti religioni e filosofie di pensiero (Hofstede G. (b)).

Le società con un alto LTO tendenzialmente sono società in cui la mancanza di puntualità e la mancanza di pianificazione sono all'ordine del giorno.

6.3.2.3 *Lingue parlate in India*

In India vengono parlate 325 lingue (senza contare i dialetti) e si utilizzano 25 alfabeti diversi, tuttavia la costituzione indiana riconosce 18 lingue ufficiali e 15 alfabeti. Nel momento in cui l'India ottenne l'indipendenza, il problema della lingua ufficiale fu risolto con la decisione di accompagnare all'Hindi (lingua con più ampia diffusione geografica ma parlata da meno della metà della popolazione), la lingua inglese (Rondinone A. (2008)). Secondo Joshi M. (1997) la lingua inglese è la lingua utilizzata principalmente nella gestione aziendale, nelle questioni giudiziarie, nell'istruzione superiore e dai media. L'inglese è la lingua che permette la comunicazione tra i diversi gruppi all'interno della nazione nonostante questa sia resa difficoltosa dalla compresenza di accenti varianti significativamente da una regione all'altra della nazione. Rondinone A. (2008) giustifica in questo modo la compresenza di un numero così elevato di lingue:

'Il variegato mosaico linguistico riflette il lungo avvicinarsi di eventi, di scambi e di conquistatori che hanno interessato la storia del subcontinente indiano. Per interpretare la posizione di ciascuna tessera all'interno del mosaico, tuttavia, è necessario osservare la conformazione fisica del territorio. Le innumerevoli barriere naturali che lo hanno determinato sia la diffusione dei tratti linguistici e culturali lungo specifiche direttrici sia l'isolamento dei luoghi esterni ai canali di comunicazione'⁹⁵.

6.3.2.4 *Il problema della corruzione nella cultura indiana:*

La corruzione è uno dei principali problemi dell'India. Secondo il sito della Transparency International (11/02/2012), l'Indice di Percezione della Corruzione (CPI) in questa nazione nel 2011 è di 3.1/10. Secondo Nelson D. (2011)⁹⁶, gli indiani hanno vissuto per decenni con una crescente corruzione quale dato di fatto nella vita quotidiana: essi si

⁹⁵ Rondinone A. (2008), India: una geografia politica, Carocci, pp.24

⁹⁶ Nelson D., (2011), 'Indian crack down on corruption protests pushes country towards tipping point', The Telegraph, 16 agosto

aspettano di pagare gli ufficiali per ottenere la patente, i permessi ed i servizi che spetterebbero loro. I risultati di un'analisi proposta da Trasparency International nel 2005 sulla corruzione in India (*'India corruption study'*(2005)) confermano queste premesse mostrando come la corruzione nei servizi pubblici in India sia molto presente tanto che i cittadini sono spesso costretti a pagare somme di denaro per avervi accesso (lo studio stima una media di 21,068 Rs. pagate dal cittadino medio l'anno per avere accesso ai servizi pubblici). Secondo questo studio, la corruzione nel settore pubblico è anche più profonda di quanto si possa percepire: la corruzione riguarda anche gli ospedali pubblici ed è data, fra le varie cause, dalla mancanza di disponibilità dei medicinali o dalla difficoltà di ottenere consultazioni con i medici o servizi diagnostici. L'analisi dei servizi pubblici offerti sottolinea come il più alto tasso di corruzione riguardi la polizia e il sistema giudiziario. The Economist (2011a)⁹⁷ spiega come in India i tribunali siano lenti e talvolta corrotti, i contratti non vengano rispettati e le banche e i manager siano inclini a fare affari con le persone che conoscono e di cui si fidano. La corruzione sembra riguardare anche le più alte cariche politiche: è sempre The Economist (2010a), a seguito dell'invito a richiedere le dimissioni per frodi fiscali rivolto da Sonia Gandhi a Ashok Chavar nel Novembre 2010, a denunciare di corruzione il sistema politico indiano:

*'To judge by their recent actions, India's leaders have little appetite to take on the chronic corruption that bedevils their country's politics. [...] a bigger problem is finding a cleaner pair of hands to take over. A long list of Cabinet members, bureaucrats, former chief ministers and leading military folk have been exposed in property scam.'*⁹⁸

La corruzione coinvolge infine molti dei settori economici, anche quelli di cruciale importanza sia per l'economia locale che per l'eventuale ingresso di attori economici esteri tra cui il settore delle telecomunicazioni. Risale al 2010 lo scandalo riguardante questo settore ufficializzato con la richiesta di dimissioni a Andimuthu Raja (ministro

⁹⁷ The Economist online (2011a), 'Building India Inc: A weak state has given rise to a new kind of economy. Without reform, it will hit limits', 22 Ottobre

⁹⁸ The Economist (2010a), 'Scam-flat millionaires. A big property scandal reveals the grimy side of Indian politics', The Economist, vol.45, 6 Novembre, pp.60

delle telecomunicazioni). Secondo *The Economist* 2010b⁹⁹, dozzine di licenze telefoniche erano state rilasciate impropriamente facendo sì che venisse a crearsi un flusso illegale di capitali dal valore di 842 miliardi di dollari a partire dall'indipendenza. L'articolo spiega come le licenze venivano rilasciate a compagnie telefoniche spesso non qualificate, le quali non erano in possesso dei capitali necessari piuttosto che della documentazione richiesta. Il criterio seguito nella selezione dei candidati sembrava essere meramente temporale.

*'For foreign investors the telecoms scandal is deeply unsettling. They still want a piece of India , of course. Its telecoms market is the fastest-growing of any large economy. Every month 16m new customers sign up. The total number of subscriptions is expected to rise to 1,1 billion by 2015 from 600m today. Last year telecoms saw more mergers and acquisitions than any sector. [...] Investors worry that the political risk in India is greater than they thought, and that corruption is worsening. A new report by Dev Kar of Global Financial Integrity, a watchdog in Washington, DC, finds that tax evasion is rife, and that Indians with illicit cash tend to stash it abroad. The underground economy is nearly half as large as the legal one, reckons MR Kar. The banking scandal has given Indian an insight into the role that unaccountable intermediaries play in relations between business and government.'*¹⁰⁰

Hans Jansson, in una lezione tenuta il 18/10/2011, sottolineava quanto fosse difficile per le imprese occidentali affrontare questo tipo di situazione. Spesso diviene necessario per quest'ultime assumere un consulente o un avvocato di origini indiane per riuscire a rapportarsi con la burocrazia locale e con l'alto numero di permessi richiesti in India. Sean M. Dougherty (Senior Advisor dell' OECD), in una lezione tenuta presso la sede di Kalmar della Linnaeus University il 17/10/2011, supportava questa tesi sostenendo che la comprensione della corruzione quotidiana in India sia di estrema difficoltà ma allo stesso tempo di estrema importanza per la sopravvivenza in questo contesto. (Per il problema della corruzione si invita a leggere di seguito, nel paragrafo in merito alla povertà.)

⁹⁹ *The Economist* (2010b), 'Dynamic but dirty', *The Economist*, vol.49, , 4 Dicembre, pp.72

¹⁰⁰ *The Economist* (2010b), 'Dynamic but dirty', *The Economist*, vol.49, , 4 Dicembre, pp.72

6.3.2.5 *Il problema della povertà nella cultura indiana:*

*'Focusing on the experience of the last 20 years and using the official poverty lines, in 2004–05, 28 percent of people in rural areas and 26 percent of people in urban areas lived below the poverty line, down from 47 percent and 42 percent, respectively, in 1983. With population growth, however, it has proved difficult to reduce the number of poor at a comparably rapid pace. So despite India's success in bringing down its poverty rate, more than 300 million people remained in poverty in 2004–05.'*¹⁰¹

La consistenza del problema della povertà è stata ribadita da BBC (2010)¹⁰² che mette in evidenza come otto stati indiani equivalgano a più persone povere che i ventisei paesi africani più poveri messi insieme. World Bank (2011) spiega che la povertà in India non è distribuita in modo omogeneo ma vi sono grossissime differenze sia fra zone rurali e zone urbane che tra i diversi stati:

*'It is still the case that because poorer states in general are also the most populous, a large proportion of the poor are concentrated in the poorest states. Accelerating progress in the poorest states is important as they are also the states where fertility rates are particularly high.'*¹⁰³

Le cause della povertà vengono generalmente separate tra cause della povertà nelle zone rurali e in quelle urbane. Fra le principali cause identificate per la povertà nelle aree rurali vi sono la distribuzione ineguale del reddito, l'elevata crescita della popolazione, l'analfabetismo, la presenza di grandi famiglie e il sistema delle caste. Le principali cause alla base della povertà nelle aree urbane sono la continua migrazione dai paesi rurali e la lenta crescita del lavoro. World Bank (2011) spiega come la povertà incida maggiormente sui piccoli centri urbani, le cui necessità di accesso ai servizi di base vengono posticipate rispetto a quelle delle grandi metropoli. Una delle cause principali della povertà in India deriva dalla difficoltà nella registrazione delle nascite e di conseguenza delle identità dei cittadini indiani.¹⁰⁴ Questo implica che queste persone,

¹⁰¹ World Bank (2011), 'Perspectives on poverty in India : stylized facts from survey data', The World Bank Publications, pp.4

¹⁰² BBC (2010a), 'More poor' in India than Africa', 13 Luglio

¹⁰³ World Bank (2011), op.cit. pp. 11

¹⁰⁴ The Economist online (2012b), 'The magic number: A huge identity scheme promises to help India's poor- and to serve as a model for other countries', 14 Gennaio

per esempio, non possono aprire conti correnti in banca o avere diritto a ricevere dei fidi. L'articolo denuncia un grosso problema correlato alla mancanza di identità: benché il governo versi grosse somme di denaro a favore degli affamati, circa due terzi di queste somme vengono rubate o sottratte dalla classe media e, degli otto miliardi di dollari versati per i poveri contadini, una gran parte finisce nelle tasche degli ufficiali che inventano 'lavoratori fantasma'. The Economist online (2012b) parla di un sistema UID (India's unique identity) grazie al quale è possibile prendere le impronte digitali e scannerizzare l'iride di milioni di persone povere e dare loro un'identità. Grazie a questo sistema sarà possibile per molte persone aprire conti correnti in banca. Questo importante risultato viene interpretato quale premessa di garanzia del sistema welfare e quale strumento contro una delle forme di corruzione che affliggono il paese. Queste persone riusciranno a ricevere i voucher per l'accesso al sistema sanitario ed educativo e potranno chiedere dei prestiti in banca. Per di più, grazie a questo sistema UID, sarà possibile per le aziende identificare in modo sicuro i propri clienti e le imprese assicurative potranno offrire tassi d'interesse inferiori grazie alla possibilità di usufruire di maggiori informazioni in merito ai propri clienti. (Le problematiche del sistema finanziario vengono approfondite ulteriormente nel paragrafo 6.3.9)

6.3.3 Sistema educativo

Secondo worldbank.org.in (15/02/2012), durante gli ultimi due decenni, grazie a numerosi progetti educativi, è aumentato notevolmente il numero di bambini che hanno avuto accesso all'educazione primaria: circa 16.9 milioni di bambini hanno avuto la possibilità di frequentare la scuola.

Nonostante questo la corruzione nel sistema educativo e l'assenteismo degli insegnanti sono importanti argomenti da tenere in considerazione nell'analisi del sistema educativo indiano. Secondo Kremer M. et al. (2004), l'assenteismo degli insegnanti in India è uno dei più alti al mondo con una percentuale del 25%. Secondo l'articolo un maggiore salario non è associato a un minore assenteismo in India. L'assenteismo degli insegnanti viene qui correlato agli incentivi quotidiani che favoriscono la frequenza lavorativa: gli insegnanti sono meno assenti se lavorano in scuole che sono appena state ispezionate o che hanno una migliore infrastruttura o che sono vicine a strade asfaltate. Grazie al *Right to Free and Compulsory Education Act* dell'Aprile 2010, tutti i bambini con età

compresa tra i 6 e i 14 anni hanno diritto a un'educazione primaria gratuita¹⁰⁵. L'atto prevede poi che venga dato ai bambini un pasto gratuito in modo da riuscire a combattere il problema legato alla malnutrizione. Secondo unicef.org (15/02/2012), questo atto ha segnato un momento storico per l'India in quanto per la prima volta lo stato ha garantito la collaborazione con famiglie e comunità locali per garantire ai bambini un'educazione elementare. Il sito prosegue dando alcuni dati sintetici in merito al sistema educativo in India:

- Nel 2009 era stato stimato un numero di 8 milioni di bambini dai 6 ai 14 anni senza accesso all'educazione scolastica. Questo dato è tuttavia confortante se confrontato con quello del 2003 che era stato stimato di 25 milioni;
- La percentuale di bambine che hanno accesso all'educazione è molto inferiore rispetto a quella dei bambini;
- La legge prevedrebbe un insegnante ogni 30 bambini ma, in realtà, nella media nazionale ad ogni insegnante corrispondono 34 bambini e in alcuni stati si raggiungono addirittura i 60 bambini per insegnante. Secondo il sito per risolvere questo problema bisognerebbe assumere 1,2 milioni di insegnanti in più ma spesso gli insegnanti non possiedono le qualifiche necessarie per un insegnamento adeguato;
- 26 scuole su 100 non sono fornite di acqua naturale e 65 scuole su 100 sono attrezzate con bagni indifferenziati per sesso.

Anche The Economist (2012)¹⁰⁶ denuncia le problematiche che riguardano l'infanzia ed il sistema educativo in India. L'articolo fa riferimento ad una frase del primo ministro Manmohan Singh il quale sostiene che gli indiani dovrebbero vergognarsi del fatto che due quinti dei bambini siano denutriti e dovrebbero sentirsi oltraggiati dal tragico fenomeno della mortalità infantile, dall'analfabetismo, dalla mancanza di acqua potabile e dagli innumerevoli problemi che affliggono i poveri in India.

Nonostante queste premesse, Hill S. e Chalaux T. (2011) sostengono che l'educazione sia diventata una priorità per il governo centrale e per i singoli stati in India. Secondo il census 2011, il tasso di alfabetizzazione è del 74%. Di questo 74% il tasso effettivo di

¹⁰⁵ Tomasevski K., (2006), 'Free or Fee: 2006 Global Report'

¹⁰⁶ The Economist (2012b), op.cit., 14 Gennaio

alfabetizzazione degli uomini è di 82,1% e quello delle donne è del 65,5%.¹⁰⁷ Il valore registrato nel 2011 risulta essere estremamente positivo se confrontato con quello del 2001 del 64,8%. Questo decennio ha visto, oltre all'aumento del tasso di alfabetizzazione, anche una riduzione del gap esistente tra istruzione femminile e quella maschile.

Hill S. e Chalaux T. (2011) spiegano che se da un lato l'investimento in infrastrutture e l'assunzione di nuovi insegnanti hanno reso possibile un aumento nel numero di iscrizioni al sistema scolastico, dall'altro la necessità di una semplificazione nella regolamentazione e la ricerca di nuovi fondi da investire sono tematiche ancora attuali. La riduzione del numero di regolamentazioni, l'introduzione di un sistema di promozioni e incentivi per gli insegnanti e l'aumento dell'autonomia delle istituzioni potrebbero essere stimoli per l'innovazione e la diversità e, grazie alla creazione di istituzioni per la valutazione della qualità del sistema educativo, si potrebbe accrescere gli standard qualitativi.

Già nel 2007, Coppola P.¹⁰⁸ sosteneva che paesi come l'India e la Cina stanno investendo milioni di dollari per migliorare le proprie università, le quali stanno acquistando notorietà a livello mondiale. L'autore dichiarava che ogni anno in India si laureano circa 500mila studenti in materie scientifiche. Questa tesi, benché diffusa, contrasta con quanto messo in evidenza da numerosi autori tra cui Blom A. e Saeki H. (2011): essi sottolineano una grossa problematica relativa al fatto che solo una bassa percentuale di studenti laureati in ingegneria riescono effettivamente a essere assunti da multinazionali. Il problema è legato alla mancanza di capacità dei neolaureati. L'aumento dell'800% del numero di studenti iscritti a ingegneria dal 1998 al 2008 è andato a discapito della qualità degli studenti, degli insegnanti e di conseguenza della qualità dei laureati in ingegneria. The Wall Street Journal (2011)¹⁰⁹ sostiene che poche persone diplomate e laureate sanno parlare effettivamente inglese e che, su 100 persone

¹⁰⁷ Census of India, Status of Literacy, http://censusindia.gov.in/2011-prov-results/data_files/mp/07Literacy.pdf

¹⁰⁸ Coppola P. (2007), 'La sfida mondiale delle Università Cina e India contro Usa e Europa', 14 Agosto, La Repubblica

¹⁰⁹ The Wall Street Journal (2011), 'India Graduates Millions, but Too Few Are Fit to Hire', 5 Aprile

che fanno domanda per il lavoro, solo tre possiedono i requisiti minimi di cui le aziende vanno alla ricerca. Pandey G. (2010)¹¹⁰ spiega come tra i principali problemi riscontrati dai neolaureati indiani vi sia un problema di interfaccia e di comunicazione. Vengono riportati nell'articolo i risultati di uno studio condotto dall'associazione nazionale indiana 'Nasscom' secondo cui ogni anno in India ci sono 3 milioni di laureati (di cui 500.000 laureati in ingegneria), molti dei quali non sono assumibili secondo il parere delle aziende. I principali problemi comunicativi sembrerebbero riguardare coloro che si sono laureati nelle università presenti nelle piccole città. E' come se in India vi fosse una netta distinzione tra le grandi e prestigiose università (le quali come sopra menzionato hanno notorietà internazionale e fanno concorrenza ai principali istituti universitari mondiali (Coppola P. (2007)) e i piccoli istituti universitari che, pur fornendo le basi a livello accademico, non preparano gli studenti ad interagire con il mondo del lavoro.

The Wall Street Journal (2011) sostiene che l'India è caratterizzata da un sistema educativo regolato troppo pesantemente. Le scuole sono sommerse dalla burocrazia e focalizzano l' insegnamento sull'apprendimento meccanico piuttosto che sul pensiero critico e la comprensione. La mancanza di preparazione degli studenti indiani deriva poi, secondo quanto riportato nell'articolo, dal fatto che non è infrequente copiare durante gli esami o corrompere gli insegnanti. Il timore è legato al fatto che l'entrata nel mondo del lavoro di un numero consistente di giovani non sufficientemente preparati dal sistema educativo possa essere una minaccia potenziale per la stabilità dell'India. Multinazionali quali Tata e Wipro, per garantire la competenza dei nuovi assunti in India, hanno deciso di istituire training programs all'interno dell'azienda.

6.3.4 Mercato del lavoro

Secondo The Economist online (2012c)¹¹¹, la rapida crescita dei paesi emergenti asiatici sta beneficiando i lavoratori meno di quanto ci si aspettasse. I benefici ottenuti in termini di occupazione conseguenti all'aumento di produttività in questi paesi sono diminuiti attorno agli anni '90 principalmente a causa dei continui progressi tecnologici.

¹¹⁰ Pandey G. (2010), 'Finishing school for Indian IT graduates', BBC News, 7 Marzo

¹¹¹ The Economist online (2012), 'Employment and growth in Asia', 14 Aprile

Come mostrato nel seguente grafico questa tendenza ha caratterizzato anche il mercato indiano.

Figura 7: Employment and growth in Asia; Nonostante questo, la BBC (2012)¹¹² riporta
Fonte: The Economist



la posizione del governo indiano secondo cui, contro le tendenze mondiali, il tasso di disoccupazione in India è diminuito grazie alle politiche attuate a favore dell'occupazione. L'articolo, però, mostra una certa perplessità in merito alle stime sulla disoccupazione dovuta alla problematica dell' 'underemployment' in India: vi è infatti un numero consistente di persone che hanno smesso di cercare lavoro o che stanno cercando di passare da un lavoro part-time a un lavoro full-time. Queste persone non vengono considerate nel conteggio dei disoccupati così come non vengono inclusi coloro che hanno un

impiego a breve termine (spesso non coperto da alcun tipo di previdenza sociale).

Nonostante queste considerazioni critiche, vengono di seguito riportati alcuni dati sintetici in merito al mercato del lavoro pubblicati dal Ministero del lavoro e dell'occupazione nel 'Report on Employment & Unemployment Survey (2009-10)':

- 1) l'incidenza della disoccupazione è più elevata nelle aree urbane rispetto a quelle rurali (nelle aree rurali hanno un impiego 365 persone su 1000, in quelle urbane 340 su 1000);
- 2) il tasso di disoccupazione delle donne è più alto di quello degli uomini (hanno un impiego 259 donne su 1000 uomini con impiego);
- 3) il settore con il maggior numero di occupati è quello agricolo: 455 persone su 1000 lavorano nel settore agricolo, della silvicoltura e della pesca, 89 nel settore

¹¹² BBC (2012) 'India unemployment rate 'falling'', 1 Marzo

manfatturiero, 88 nel commercio all'ingrosso e al dettaglio, 84 nei servizi comunitari e 75 nel settore edile.

L'elevatissima disoccupazione in India (stimata dall' Economist¹¹³ del 9.8% nel 2011) è da attribuire a fattori quali l'elevatissima crescita della popolazione, la computerizzazione e l'automazione, le lacune nel sistema educativo ecc. Il governo indiano ha cercato di affrontare la questione della disoccupazione con piani come il 'Rural Employment Guarantee program', il quale prevede che sia dato un impiego di un numero minimo di giorni alle persone che vivono nei villaggi rurali. Il sito conclude sottolineando l'importanza della creazione di opportunità per il lavoro autonomo, dell'aumento della produttività e dei salari per le persone povere e dell'accelerazione del processo di privatizzazione.

6.3.5 Religioni

*'La società indiana sembra essere permeata da un senso religioso profondo: l'Indù è solito scandire la giornata con l'esecuzione di riti, eseguiti scrupolosamente, in momenti precisi e accompagnati da specifiche formule e preghiere.'*¹¹⁴

La religione scandisce la vita degli indiani quotidianamente ed è uno dei più importanti aspetti condizionanti la storia dell'India. Secondo Rondinone A. (2008), la religione in India esercita un forte controllo sia sull'organizzazione sociale che sul comportamento degli individui. L'autrice sostiene che, nonostante la Repubblica Federale Indiana si dichiari costituzionalmente uno stato laico, la religione condiziona la società indiana sotto numerosi aspetti. Persino il consenso politico di un partito dipende dal tipo di religione che esso ha dichiarato di seguire. Il principale motivo giustificante questa affermazione è legato alla frequente assenza di altro tipo istruzione della popolazione oltre quello religioso.

¹¹³ The Economist (2012), Economic and Financial Indicators, The Economist, 15-21 Settembre 2012, vol. 36

¹¹⁴ Interprofessional network (2009) op.cit. Il sole 24 ORE, pp. 7

‘E’ un duumvirato perfettamente funzionante. Il potere politico è in grado di sostenere, sovvenzionare e proteggere i principi (e gli interessi) religiosi, mentre da parte sua la religione dispone dei mezzi per legittimare l’azione politica’¹¹⁵

Secondo il sito dell’ICE New Dehli (2009), la principale religione in India è quella **Induista** (praticata dall’ 81,3% della popolazione) seguita da quella musulmana con una percentuale del 12%.

Rondinone A. (2008) invita a considerare l’ambiguità del termine induismo: secondo l’autrice esso racchiude stili di vita e culti religiosi molto diversi tra loro tanto che, secondo l’autrice, il termine ‘induista’ viene talvolta utilizzato per identificare coloro che non appartengono ad un’ altra religione specifica. Franci G. R. (2000) spiega come il termine ‘induista’ derivi dal termine ‘hindu’ e veniva originariamente utilizzato dai persiani per indicare gli indiani non appartenenti a specifiche religioni e, nello specifico, non appartenenti alla religione musulmana. Secondo Hofstede G., l’induismo è talvolta considerato più una filosofia che una religione, un’ insieme di idee differenti, di pratiche e di credenze (Hofstede G. (b)).

A seconda delle tradizioni locali e delle convinzioni personali, gli induisti venerano diverse divinità che sono la rappresentazione di diversi aspetti di un unico dio (Interprofessional Network (2009)). La loro religione prevede la trasmigrazione delle anime in un altro essere vivente o in un animale a seconda della condotta osservata. È proprio a partire dalla trasmigrazione delle anime secondo la religione induista che deriva il sistema delle caste in India che, secondo Interprofessional Network (2009), è sorto in India nel secondo millennio a.c.. Joshi M. (1997) spiega che le caste sono ‘comunità ereditarie’ con la propria lingua e identità sociologica basata sulla credenza tradizionale religiosa induista: gli individui occupano una posizione sociale basata sulla virtù delle loro azioni in una vita precedente.

Nonostante alla base del **sistema delle caste** vi sia la religione induista, Nanda S.e Warms R. L. (2010) sottolineano che nel tempo anche i cristiani e i musulmani sono entrati a far parte del sistema. Secondo gli autori la casta di appartenenza di una persona determina il rango della stessa in ogni aspetto della sua vita. Singh E. (2009) sostiene

¹¹⁵ Rondinone A. (2008), op.cit., Carocci, Roma, pp. 40

che il sistema delle caste abbia dettato nel tempo la vita e i ruoli della popolazione indiana e sia divenuto nel tempo una barriera alla mobilità all'interno della nazione. Il sistema delle caste prevedeva la suddivisione in quattro caste: quella dei sacerdoti, quella dei guerrieri, quella dei commercianti e degli artigiani e quella dei servi e dei contadini. (Interprofessional Network (2009)). La piramide sociale si concludeva con la classe degli 'intoccabili' i quali erano considerati 'impuri' a causa dei lavori che erano costretti a svolgere. A quest'ultimi non era permesso toccare coloro che erano di rango superiore per evitare la contaminazione. (Nanda S., Warmus R. L. (2010)) Secondo Singh E. (2009), gli intoccabili sono sempre stati oggetto di discriminazione e non sono stati riconosciuti loro nel tempo i basilari diritti umani. Tom O'Neill (2003) sostiene che essi vengono spesso insultati e banditi dai templi e dalle case di coloro che appartengono a caste superiori e che, in casi estremi, essi sono addirittura oggetto di violenze e di uccisioni. Nanda S., Warmus R. L. (2010) spiegano come non siano possibili i matrimoni fra individui di caste differenti e che non è possibile accettare cibi e bevande offerti da individui di una casta inferiore.

*'Nonostante l'abolizione delle caste sia stata sancita nella Costituzione del 1950, esso continua ad esercitare una notevole influenza sull'organizzazione sociale attraverso la rigida gerarchia tra i vari gruppi e la specializzazione lavorativa: formalmente oggi anche un intoccabile ha la possibilità di arricchirsi e praticare professioni che in passato erano precluse ma, di fatto, l'appartenenza ad una casta, soprattutto nelle campagne, continua a condizionare pesantemente vari aspetti della vita quotidiana.'*¹¹⁶.

Nanda S., Warmus R. L. (2010) confermano questa tesi sostenendo che il sistema delle caste rimane un importante elemento strutturale nella società indiana e difficilmente riuscirà ad essere eliminato. Gli autori ritengono che vi sia una forte correlazione tra la casta di appartenenza e il successo economico di una persona: le persone appartenenti a una casta superiore avendo accumulato più denaro, avendo avuto accesso ad un'educazione di livello più alto, avendo più contatti e una migliore conoscenza della lingua inglese, hanno più opportunità e possibilità di successo.

¹¹⁶ Interprofessional network (2009) op.cit. Il sole 24 ORE, pp. 8

Nonostante i musulmani in India rappresentino una percentuale nettamente inferiore rispetto alla religione induista, costituiscono comunque una porzione consistente della popolazione che supera i 120 milioni di persone. Parlando della composizione della popolazione indiana musulmana, Affatato P. e Giordana E. (2005) spiegano come con l'ottenimento dell'indipendenza, una porzione consistente di musulmani abbia ottenuto la cittadinanza pakistana a seguito della Partizione che ha visto attribuire al nuovo stato islamico territori a maggioranza musulmana. Questa decisione è stata l'elemento scatenante di migrazioni di massa delle popolazioni musulmane residenti in zone adiacenti al confine del nuovo stato e ha fatto sì che:

*'i musulmani sono rimasti principalmente rappresentati da braccianti, manovali, e piccoli agricoltori: tutti appartenenti agli strati più bassi della gerarchia sociale ed economica indiana.'*¹¹⁷

Il forte attaccamento religioso in questa nazione è stato alla base di numerosi conflitti tra Musulmani e Induisti. L'odio tra le due religioni ha portato ad atti di estrema violenza quale quello riportato in BBC (2011b)¹¹⁸ secondo cui dopo che i musulmani sono stati accusati di aver dato fuoco ad un vagone pieno di pellegrini induisti, gli induisti hanno causato tre giorni di violenze attraverso i quartieri musulmani nelle città di Gujarat.

6.3.6 Il settore sanitario

Secondo World Bank Group (2007), l'aspettativa di vita in India negli ultimi anni è notevolmente aumentata passando da un valore di 55 anni nel 1980 ad un valore di 65 nel 2010. Nonostante la mortalità infantile sia passata da un valore di 102 bambini su 1000 nel 1980 ad un valore di 48 nel 2010, essa rimane ancora una problematica importante per il paese indiano. Un'analisi più approfondita delle sue cause determinanti mostra come fra le principali cause di morte dei bambini di età inferiore ai 5 anni si hanno la polmonite (con una percentuale del 24%) e la diarrea (con una percentuale del 13%). Il 20% delle morti riguarda bambini prematuri e l'8% delle morti è dovuta a nepsis neonatale ed il 7% anomalie congenite (dati WHO(a)).Secondo il sito

¹¹⁷ Calzolari M. (2006), L'Islam in India (prima e dopo) l'11 settembre in D.Abenate, E. Giunchi (a cura di) L'Islam in Asia Meridionale, FrancoAngeli, pp. 161

¹¹⁸ BBC (2011b), 'India court jails 31 for life over 2002 Gujarat riots', 9 Novembre

della WHO(b), le principali malattie letali affliggenti la popolazione indiana nel suo complesso sono: la diarrea, le infezioni neonatali e le nascite premature, il diabete mellito, la cardiopatia ischemica, l'ictus cerebrovascolare e la polmonite cronica.

KPMG (2011) ritiene che le spese per il settore sanitario ammontino a 40 miliardi di dollari. Questa spesa è sostenuta principalmente dal settore privato (per il 70,8% secondo il sito della WHO (World Health Organization¹¹⁹)) in quanto il governo investe solo l'1%¹²⁰ del proprio GDP nell'assistenza sanitaria. Questa suddivisione della spesa per l'assistenza sanitaria pone dei limiti sul suo utilizzo effettivo in quanto fa sì che sia spesso necessario ricorrere a servizi sanitari privati ed a prestiti per coprire le proprie spese mediche, riducendo così molte persone nella povertà. Ciò induce ad una distinzione ancora più marcata tra ricchi e poveri i quali sono portati ad usufruire delle infrastrutture pubbliche spesso inadeguate.¹²¹

La KPMG ha individuato prospettive di crescita del settore sanitario indiano dovute a diversi fattori:

- la continua crescita della popolazione;
- i cambiamenti demografici che prevedono l'aumento della fascia giovanile e della popolazione anziana (secondo le previsioni dovrebbero arrivare ad essere circa 126 milioni nel 2026));
- la crescita del reddito disponibile; la maggiore incidenza di malattie riservate chi verrà assumendo uno stile di vita differente (come il diabete o le malattie cardiovascolari)...

Nonostante ciò, KPMG individua due fattori di preoccupazione circa il mercato indiano:

'1 Dual Disease Burden: Urban India is now on the threshold of becoming the disease capital of the world and facing an increased incidence of Lifestyle related diseases such as cardiovascular diseases, diabetes, cancer, COPD etc. At the same time, the Urban Poor and Rural India are struggling with Communicable Diseases such as tuberculosis, typhoid, dysentery etc. Rural India is also seeing a higher occurrence of Non-Communicable Life-style

¹¹⁹ Dati riferiti all'anno 2010

¹²⁰ World Bank Group (2007), Detailed implementation review India Health Sector 2006-2007 volume I

¹²¹ World Bank Group(2007), Detailed implementation review India Health Sector 2006-2007 volume I

related diseases. This represents a serious challenge that the Indian Healthcare system would need to address

*2 **Lack of Infrastructure and Manpower:** Accessibility to healthcare services is extremely limited to many rural areas of the country. In addition, existing healthcare infrastructure is unplanned and is irregularly distributed. Further, there is a severe lack of trained doctors and nurses to service the needs of the large Indian populous.*¹²²

Secondo la World Bank (2007)¹²³, l'India soffre di grosse discrepanze nella qualità e nell'investimento nell'assistenza sanitaria tra i diversi stati e tra le zone urbane e quelle rurali. La spesa pubblica nei diversi stati indiani sembra infatti variare in un range tra il 75% ed il 90% con punte di minimo nei paesi più poveri. Questo fattore, unito a quello della difficoltà di ottenimento di fondi nelle aree rurali, starebbe alla base della più alta percentuale di mortalità infantile nelle aree rurali rispetto a quelle urbane.

6.3.7 Il settore agricolo

Secondo il Ministero del lavoro e dell'occupazione indiano¹²⁴, l'agricoltura in India riveste un ruolo cruciale con valore di 455 lavoratori nel settore ogni 1000 persone¹²⁵. Storicamente l'economia indiana è stata considerata un'economia agraria con un piccolo settore manifatturiero. La percentuale di persone occupate nel settore agricolo è rimasta molto alta nel tempo nonostante sia pian piano diminuito il contributo in percentuale sul PIL del paese. Timmer C.P. (2005) sostiene che, nonostante solitamente la fuoriuscita dalla povertà di uno stato passi attraverso l'incremento della produttività nel settore agricolo, per lo sviluppo economico in India, l'agricoltura abbia perso la propria centralità attorno agli anni '80 a causa dei bassi costi dei prodotti agricoli basilari nei mercati globali. Tuttavia l'autore sostiene che, in questi anni, essa stia riacquisendo un ruolo centrale nello sviluppo economico indiano poiché viene interpretata quale via per garantire una riduzione delle povertà e, al contempo, una crescita del paese nel suo insieme. Fra i fattori inibenti lo sviluppo del settore agricolo vi sta però la presenza di

¹²² KPMG (2011), Emerging trends in healthcare, 17 Febbraio

¹²³ World Bank (2006/2007), Detailed implementation review India Health Sector 2006-2007 volume I

¹²⁴ Government of India Ministry of Labour & Employment Labour Bureau (2010), Report on Employment & Unemployment Survey, ottobre

¹²⁵ Il valore non fa riferimento alla popolazione indiana nel suo complesso ma viene calcolato sulla frazione di persone detenenti un'occupazione.

grosse multinazionali, le quali riescono a fornire prodotti a basso costo a discapito dei profitti dei piccoli contadini indiani.

Borgonovi V, Meier S., Sharda M. e Vaidyanathan L.(2011) spiegano come fra i problemi basilari del settore agricolo vi sia la carenza di informazioni sui prezzi delle materie prime e la mancanza delle tecnologie basilari per l'irrigazione. La grande povertà della popolazione nelle zone rurali induce i piccoli agricoltori a richiedere dei prestiti con altissimi tassi d'interesse. I contadini indiani non possono utilizzare i propri guadagni per investire nel miglioramento di qualità della propria produzione o nella tecnologia in quanto sormontati dai debiti precedentemente assunti. Per di più i fondi a sostegno dei piccoli agricoltori spesso non riescono ad essere efficacemente utilizzati da questi ultimi a causa dell'inefficienza del sistema pubblico e della mancanza di affidabilità delle istituzioni indiane. Nell'esplicazione dei propri progetti per il piano quinquennale 2007-2012, il governo indiano spiega come le performance nel settore agricolo siano state nell'ultimo decennio ben al di sotto delle aspettative. Il reddito basso e stagnante delle persone ha fatto sì che il basso potere d'acquisto rimanga un freno alla crescita di questo settore nonostante gli interventi a favore dell'agricoltura e della creazione di nuove infrastrutture.

6.3.8 Il sistema finanziario

L'accesso al sistema finanziario indiano non è garantito alla maggioranza della popolazione. Secondo Borgonovi V, Meier S., Sharda M. e Vaidyanathan L. (2011) solo il 34% della popolazione riesce ad accedervi formalmente ed attualmente sono numerosi gli sforzi per rendere possibile l'attività di raccolta del risparmio o di consulenza finanziaria attraverso prodotti alternativi a chi non può averne accesso. Duvvuri Subbarao (governatore della banca centrale indiana) (2010) così descrive l'importante problema dell'esclusione finanziaria in India:

'Yet the extent of financial exclusion is staggering. Out of the 600,000 habitations in the country, only about 30,000 have a commercial bank branch. Just about 40 per cent of the population across the country have bank accounts, and this ratio is much lower in the north-east of the country. The proportion of people having any kind of life insurance cover is as low as 10 per cent and

*proportion having non-life insurance is an abysmally low 0.6 per cent. People having debit cards comprise only 13 per cent and those having credit cards only a marginal 2 per cent. The National Sample Survey data reveals that, in 2003, out of the 89.3 million farmer households in the country, 51 percent did not seek credit from either institutional or non-institutional sources of any kind.*¹²⁶

Subbarao D. (2010) ritiene che un'inclusione nel sistema finanziario su ampie basi sia la premessa necessaria per un passaggio di successo da un sistema agrario ad un moderno sistema post industriale. La mancata risoluzione a questa problematica viene interpretata quale causa di una persistente disuguaglianza dei redditi e di una crescita rallentata del sistema.

*'Such access is especially powerful for the poor as it provides them opportunities to build savings, make investments and avail credit. Importantly, access to financial services also helps the poor insure themselves against income shocks and equips them to meet emergencies such as illness, death in the family or loss of employment. Needless to add, financial inclusion protects the poor from the clutches of the usurious money lenders'*¹²⁷.

Tra i benefici derivanti da una maggiore inclusione finanziaria vi sta la possibilità di trasferimenti sicuri da parte del governo per programmi di sostegno alla popolazione senza che vi siano perdite di denaro intermedie. L'inclusione permetterebbe poi di inserire nel sistema di intermediazione finanziaria i risparmi della popolazione povera e permetterebbe alla stessa di investire le proprie risorse monetarie.

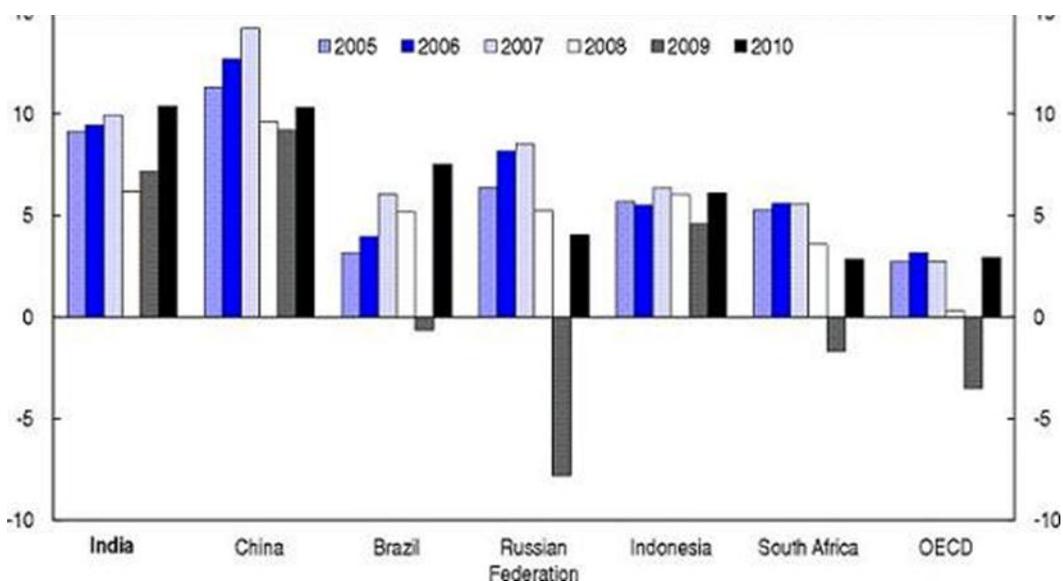
Tra i maggiori ostacoli all'inclusione finanziaria vengono identificate la mancata conoscenza dei prodotti finanziari spesso comunque non idonei a soddisfare le esigenze della popolazione povera e l'atteggiamento non comprensivo da parte delle stesse banche. La domanda di prodotti finanziari viene poi limitata dalla presenza di commissioni troppo elevate e spesso non trasparenti con termini e condizioni gravose.

¹²⁶ Subbarao D. (2010), Financial inclusion: challenges and opportunities, Reserve Bank of India, 11 Gennaio

¹²⁷ Subbarao D. (2010), Financial inclusion: challenges and opportunities, Reserve Bank of India, 11 Gennaio

6.3.9 Quadro macroeconomico

Figura 8: Crescita del PIL in India, in altri importanti paesi emergenti e nell'OECD; Fonte: OECD



Nell' *'Economic Survey of India 2011'* dell' OECD (oecd.org (29/02/2012)), si può leggere come, negli ultimi due decenni, l'India abbia raggiunto un livello di crescita potenziale mai raggiunto nella sua storia attuando riforme ed investimenti e investendo nel miglioramento delle proprie infrastrutture. (livello che supera anche quello medio dei paesi dell' OECD come mostrato in fig 8).

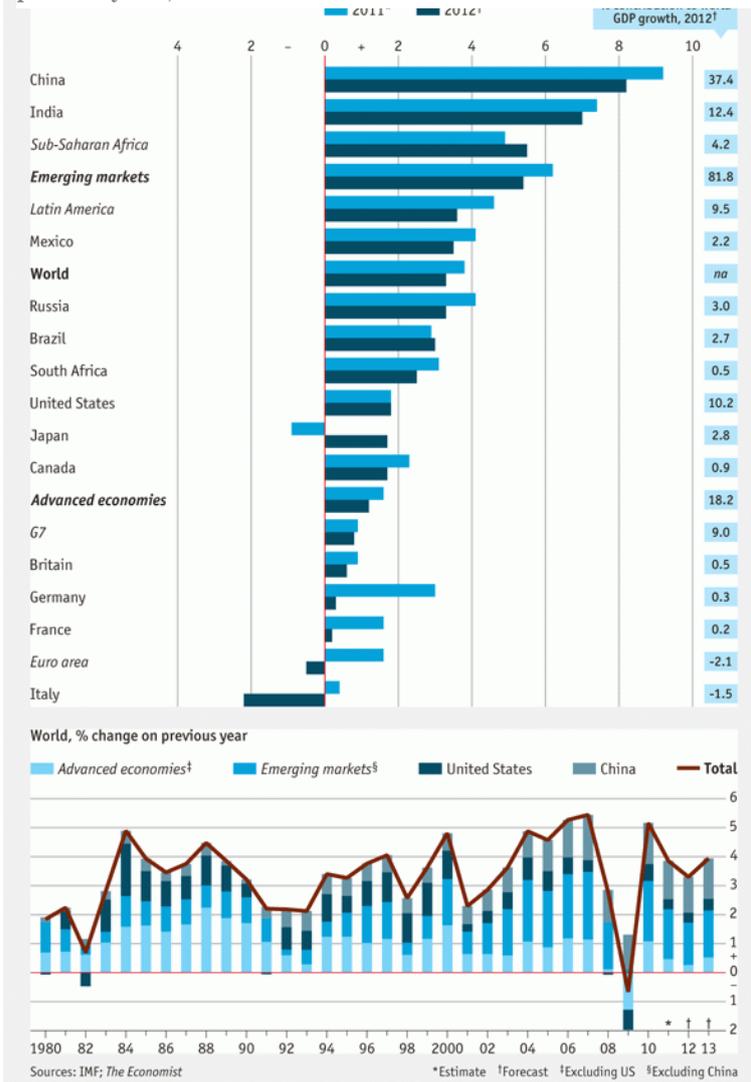
L'OECD invita però il governo indiano a impegnarsi verso la riduzione del deficit fiscale, verso la riduzione dei vincoli nel settore finanziario e verso la promozione dell'integrazione internazionale. Anche l'ICE nella *congiuntura economica dell'India 2009* fa riferimento al problema del debito pubblico quale nota dolente della finanza pubblica indiana. (secondo l'Economist ad oggi 29/02/2012 il debito pubblico indiano ammonta a \$852,827,671,233 (economist.com/content/global_debt_clock)). L'ICE mette però in risalto il fatto che, per quanto il debito pubblico indiano rimanga alto (così come la percentuale del debito estero rispetto al PIL), l'India sia stata in grado di ridurre il ricorso all'assistenza estera ed ai prestiti commerciali e di esser puntuale nel ripagare i debiti.

Per permettere una crescita ulteriore del mercato indiano l'OECD invita a ridurre gli oneri fiscali sulle imprese private e a rendere più trasparente e affidabile il settore

pubblico anche in relazione ai problemi di corruzione precedentemente accennati. Secondo l'OECD la recente introduzione di nuove banche private ha aumentato la competizione nel settore permettendo un aumento della sua efficienza.

Il Fondo Monetario Internazionale (2012)¹²⁸, prevede una crescita del GDP del 7% nel 2012 e del 7,3% nel 2013 in India. Per quanto questa crescita sia inferiore al valore del

Figura 9: Contribution to world GDP growth, 2012; World, change on previous years; Fonte: The Economist



9% registrato nel 2010, essa rimane sostenuta nel lungo termine. Secondo il FMI, le economie emergenti asiatiche cresceranno in media di un punto percentuale in meno rispetto all'anno precedente. Questa riduzione viene vista quale riflesso del deterioramento dell'ambiente esterno e del rallentamento della domanda domestica nelle principali economie emergenti.

Nonostante questo l'Economist (2012d)¹²⁹ rielaborando i dati forniti dal FMI, mette in evidenza come data la previsione

del 3,3% di crescita del GDP a livello mondiale nel 2012, le economie emergenti contribuiranno per l'80% contro un contributo attuale del 50% (a causa di una riduzione del 10% del contributo americano). Come si legge dal grafico riportato, si prevede un contributo dell'India alla crescita mondiale del GDP del 12,4%.

¹²⁸ FMI (2012), 'IMF Marks Down Global Growth Forecast, Sees Risk on Rise', 24 Gennaio
¹²⁹ The Economist online (2012d), *Absent friends*, 24 Gennaio

6.3.10 Conclusione

Nonostante tutte queste considerazioni, lo sviluppo dell'India negli ultimi anni è stato notevole; l'influsso della globalizzazione e dello sviluppo hanno portato a numerosi cambiamenti anche a livello culturale che han reso questo paese attrattivo per i mercati internazionali come confermato dalla seguente citazione:

*'Nell'ultimo decennio l'India ha decisamente cambiato volto, soprattutto a scala globale. Oggi non è più solo il paese degli indigenti , delle carestie, della malnutrizione. Non è più nemmeno esclusivamente il paese della spiritualità a tutto tondo,meta favorita di un turismo 'alternativo'. Ora l'immagine rampante (che l'India si è tanto impegnata a proiettare)è quella di un paese dalla rapida crescita economica, costellato di call center, interpellato da tutto il mondo per le diagnosi mediche a distanza, famoso per i suoi rinomati ingegneri: la meta prediletta dalle imprese di tutto il mondo. L'impatto di tutto ciò sul territorio è strabiliante, soprattutto nelle aree urbane.'*¹³⁰

¹³⁰ Rondinone (2008) India: una geografia politica, Carocci, pp. 96

7 IL CASO COMELIT GROUP SPA

Comelit Group Spa è un'azienda attiva nei settori della videocitofonia, della videosorveglianza, dell'automazione domestica e dell'antintrusione che ha sede legale presso San Lorenzo di Rovetta in provincia di Bergamo. Attualmente il suo Cda è formato dal presidente Pier Antonio Brasi, dal fratello Guglielmo Brasi, dal direttore generale Edoardo Barzasi e dal direttore commerciale Italia Demetrio Trussardi. Il successo di questa azienda a livello nazionale e internazionale è stato riconosciuto anche dal Corriere della Sera che così si esprime in merito alla performance aziendale di Comelit:

*'Il mercato di citofonia e dintorni nel 2011 è sceso in Italia del 3,8%, ma la Comelit è cresciuta lo stesso. Sia in fatturato (82,5 milioni di consolidato consuntivo dai precedenti 77, con un incremento dell'1,5 in Italia e di oltre il 15% all'estero), sia in dipendenti: 33 in più da inizio 2011 (6 solo nel primo bimestre 2012) a quota 363, dei quali 161 tra Rovetta e Bergamo.'*¹³¹

Nel 2011, l'Eco di Bergamo stimava il mercato italiano di Comelit attorno ai 25 milioni di euro con un peso della videocitofonia del 67%, delle TV a circuito chiuso del 20%, degli antifurto del 5% e della domotica dell'8%.¹³² Considerando che l'andamento di Comelit è inevitabilmente legato all'andamento del settore immobiliare, i risultati positivi ottenuti nonostante questi anni di crisi mostrano la solidità dell'azienda e la sua capacità di distinguersi e trovare vie alternative per mantenere la propria situazione sul mercato.

7.1 Strategie di successo di Comelit nel tempo

L'azienda nasce a Bergamo il 13 Aprile 1956 per la realizzazione di radio e prodotti elettronici per conto terzi e viene successivamente trasferita presso Conca Verde di Rovetta nel 1962 sotto la volontà di Pio Giudici. L'attenzione dell'azienda è sempre stata rivolta alla ricerca e all'innovazione¹³³, per questo motivo la scelta aziendale è stata quella di affidare la produzione a soggetti terzi sparsi in tutto il mondo i quali si

¹³¹ Ravaschio S.(2012), *Comelit, videocitofono sul web. Anche nel 2011 l'azienda di Rovetta aumenta ricavi e personale*, Corriere della Sera, 6 Marzo, pp.11

¹³² Ravaschio S.(2011), *Rovetta, Comelit controcorrente per ricavi e assunti*, L'Eco di Bergamo, 16 Dicembre, pp.14

¹³³ Comelit Group Spa (a)

occupano della produzione di singole parti dei prodotti Comelit cosicché la specializzazione sul particolare non permetta l'imitazione del prodotto nel suo complesso. Il nome Comelit è un acronimo di 'Compagnia Elettronica Italiana Srl', l'azienda infatti diviene Spa solo nel 1977 a seguito di un'importante crescita in termini di risorse umane, management e mezzi. Comelit è conosciuta per essere fra le prime aziende bergamasche ad avere riconosciuto le potenzialità risiedenti sia nella pratica dell'outsourcing della produzione che nel mercato cinese. L'azienda con il tempo è passata dall'essere una piccola realtà artigiana all'essere un gruppo internazionale presente in più di settanta paesi sia attraverso la presenza di distributori esteri che attraverso le proprie filiali: Comelit Immotec (Francia), Comelit Group Belgium (Belgio), Comelit Group Germany Gmbh (Germania), Comelit Espana S.L. (Spagna), Comelit Hellas (Grecia), Comelit Ireland (Irlanda), Comelit Nederland BV (Olanda), Comelit Electronics Co. Ltd (Shanghai), Comelit South East Asia Pte. Ltd (Singapore), Comelit Group UAE Middle East Office (Emirati Arabi), Comelit Group UK Ltd (Regno Unito), Comelit USA (Stati Uniti). Già il 2 Dicembre 2010 Ravaschio S. definiva Comelit come primo operatore per vendite all'estero con quattordici presenze dirette sei delle quali fuori dall'Ue in Cina, Usa, Singapore ed Emirati Arabi.¹³⁴ Marco Giugnetti così definisce la realtà aziendale di Comelit nell'intervista rilasciata a Moscariello A.(2012):

*«È soprattutto grazie a quest'assetto da multinazionale che siamo riusciti a conseguire i nostri ultimi risultati – sottolinea il Direttore Export –. Non sono trascurabili nemmeno i riscontri ottenuti in aree come il Nord Africa e la Scandinavia dove, seppur non operando con una nostra struttura, siamo riusciti a consolidarci grazie a importanti accordi di distribuzione».*¹³⁵

Il mercato in cui Comelit esprime maggiormente la propria presenza è quello francese, mercato che già nel 2010 aveva un valore di 19 milioni di euro, seguito da quello tedesco.¹³⁶

¹³⁴ Ravaschio S. (2010), *Comelit cresce oltre il videocitofono. Nuovi prodotti e ampliamento della gamma: debutta l'integrazione dei sistemi tramite Internet. Sale la quota di mercato ed aumenta l'occupazione a Rovetta:previsto ampliamento della sede*, L'Eco di Bergamo, 2 Dicembre

¹³⁵ Moscariello A.(2012), *Un investimento legato al territorio*, Il Giornale (Dossier Lombardia), 31 Marzo

¹³⁶ Ravaschio S. (2011), *Rovetta, Comelit controcorrente per ricavi e assunti*, L'Eco di Bergamo, 16 Dicembre

7.1.1 L'innovazione quale principale fattore di successo

La grande attenzione riposta sull'innovazione e sulla continua ricerca di nuove soluzioni in grado di soddisfare le esigenze dei clienti e di mantenere l'azienda all'avanguardia viene ribadita dal presidente Pier Antonio Brasi in un'intervista a Moscariello A.(2012):

*«Per fare il nostro mestiere ci vuole davvero tanta passione, questa ci stimola e ci spinge a fare cose che vanno spesso oltre le mere logiche imprenditoriali. Da sola, però, la passione non basta, abbiamo soprattutto bisogno di innovare, inventare nuovi prodotti, sistemi, modi di concepire il già noto. Ecco perché investiamo moltissimo in ricerca e sviluppo» ricorda Brasi. Sono tre i centri di R&D attraverso cui il gruppo elabora le sue innovazioni.*¹³⁷

Comelit ha dimostrato la sua capacità d'innovazione ottenendo nel tempo numerosi primati tra cui l'introduzione nei primi anni Ottanta del primo videocitofono con visione riflessa o la creazione del sistema a due fili non polarizzati e con alimentazione inclusa nei prodotti di videocitofonia divenuto presto di utilizzo comune a tutti gli attori economici del settore. L'azienda ha recentemente introdotto un nuovo sistema di videocitofonia completamente digitale che il direttore commerciale export del gruppo così definisce in un'intervista rilasciata a Moscariello A.(2012):

*«Questo sistema è composto da diversi dispositivi come i posti esterni, gli switch di rete dedicati, i monitor interni, tutti digitali e collegabili fra loro attraverso il cavo di rete cat5, che consente infinite possibilità installative, facendo venir meno i limiti fisici dettati dagli attuali sistemi di cablatura – spiega Marco Giugnetti –. Siamo di fronte a un nuovo cambio epocale e pensiamo che grazie a Vip System, Comelit possa ancora una volta avere un ruolo da protagonista».*¹³⁸

Per mantenersi al passo anche con i prodotti appartenenti alla famiglia dell'antitrusione, Comelit ha deciso di acquisire nel 2008 due aziende leader nel mercato nella realizzazione di sistemi d'allarme e controllo accessi garantendosi in questo modo l'avanguardia su tutti i suoi fronti d'azione.

¹³⁷ Moscariello A.(2012), op.cit , Il Giornale (Dossier Lombardia), 31 Marzo

¹³⁸ Moscariello A.(2012), op.cit., Il Giornale (Dossier Lombardia), 31 Marzo

È vincente in Comelit il confronto e la condivisione di pareri nella fase di ideazione di nuovi prodotti così descritta da Vernoni A.(2011):

‘L’ideazione di un prodotto Comelit coinvolge trasversalmente le risorse umane dell’azienda. Dopo una prima verifica di fattibilità, la direzione generale definisce il mandato e si avvia la progettazione che coinvolge sinergicamente tanto la ricerca e lo sviluppo quanto le altre divisioni aziendali. I progettisti e i designer in forza alla divisione marketing lavorano sull’idea attraverso una serie di confronti che, coinvolgendo ulteriormente la direzione generale, puntano a verificare che l’avanzamento del progetto avvenga nel rispetto delle finalità di partenza. Le unità di ricerca e sviluppo, quando non sono coinvolte nella proposta di una tecnologia nuova, svolgono un ruolo prevalentemente operativo. Ciascun prodotto viene sottoposto a una serie di test interni con apposite attrezzature di laboratorio. Positivo l’esito di tali verifiche, lo step successivo consiste nella richiesta di certificazione. Si tratta di un passaggio obbligato che riguarda tutte le soluzioni Comelit.’¹³⁹

7.2 L’impegno di Comelit per la sostenibilità ambientale

Nella pagina web dedicata alla sostenibilità ambientale, Comelit dimostra il suo impegno nella realizzazione di un’attività ecocompatibile e nella riduzione, quindi, del proprio footprinting ambientale. Attraverso il ricorso al programma di ricerca LCA¹⁴⁰, l’azienda ha saputo identificare i propri punti di debolezza e le aree in cui era necessario un intervento per la riduzione del proprio impatto ambientale. Il programma di ricerca LCA prevede la suddivisione del processo produttivo in fasi di produzione e l’assegnazione di una valutazione sull’impatto ambientale per ognuna di esse. Per far questo l’azienda ha individuato un prodotto rappresentativo della tecnologia aziendale (nello specifico il videocitofono Planux) su cui effettuare le proprie analisi. Per quanto le fasi di premanifattura e di manifattura non siano gestite direttamente dall’azienda, l’impegno di Comelit si concretizza nella scelta di fornitori che offrano garanzie quali certificazioni ambientali dei siti produttivi piuttosto che la garanzia della presenza di

¹³⁹ Vernoni A. (2011), Forti investimenti in ricerca e sviluppo. *Mente italiana e capitale umano per prodotti davvero ‘integrati’*, Watt elettroforniture, Giugno

¹⁴⁰ Comelit Group Spa (b)

quote di materiale riciclato negli involucri dei prodotti o la presenza di impianti di cogenerazione nelle cartiere per la produzione dei prodotti di imballaggio. Nelle fasi di distribuzione e trasporto la minimizzazione avviene attraverso la scelta di materiali per l'imballaggio facilmente separabili e riciclabili (cartone e plastica bollinata) e la scelta di un'adeguata combinazione fra imballaggio primario e secondario in modo tale da poter evitare aggravii in termini di peso/volume (misura questa essenziale per le fasi di trasporto). L'impegno non culmina nella consegna dei prodotti ai propri clienti infatti Comelit garantisce una riduzione dell'impatto ambientale anche ai propri consumatori fornendo prodotti con consumi inferiori.

Comelit elenca poi alcune delle proprie scelte a favore della sostenibilità aziendale:

-la recente scelta di trasferimento del centro logistico nelle adiacenze del casello autostradale di Bergamo in modo da ridurre le tempistiche e l'inquinamento relativo al trasporto;

-la selezione di spedizionieri che garantiscono un'attenzione particolare alla riduzione degli sprechi;

-la diminuzione della grammatura della carta utilizzata per la stampa della documentazione da 150 a 120g;

-lo sviluppo di una libreria virtuale grazie alla quale i clienti possono consultare tutta la documentazione di cui necessitano da qualsiasi dispositivo ed in qualsiasi momento guadagnando al contempo in termini di efficienza, di assistenza al cliente e di riduzione della carta stampata.

-l'installazione presso la propria sede un impianto fotovoltaico da 99,8 Kw grazie al quale è possibile soddisfare il 100% del fabbisogno energetico aziendale.

7.3 Il processo di internazionalizzazione di Comelit e la valutazione del mercato indiano

Il primo passo nell'approccio a nuovi mercati esteri è l'analisi economica del paese in questione.¹⁴¹ Questa indagine avviene attraverso molteplici modalità e diversi step: essa parte con la semplice ricerca di informazioni sul web piuttosto che il ricorso a report finanziari, quali i report dell'Istituto del Commercio con l'Estero, per poi includere visite in loco da parte degli area manager per la valutazione della concorrenza locale piuttosto che dell'eventuale presenza di partner commerciali con cui collaborare durante la fase di valutazione dell'effettiva profittabilità del mercato. Gli area manager sono generalmente tenuti a partecipare a fiere di settore in cui è possibile valutare il livello e la qualità dei prodotti offerti dalla concorrenza, tenersi aggiornati su eventuali innovazioni di mercato ed avere un primo contatto con potenziali clienti e potenziali customers. Secondo Acerbis M. (21/05/2012), soprattutto nei paesi asiatici in cui la cultura è molto lontana da quella occidentale e le molteplici differenze tendono a inibire il contatto e l'apertura al nuovo della popolazione locale, è molto importante trovare partner commerciali locali che diano indicazioni in merito alle tendenze di mercato da seguire ed aiutino l'azienda ad inserirsi nel mercato nel migliore dei modi, Comelit infatti non impone la medesima strategia d'ingresso nei diversi mercati in cui si inserisce ma cerca di adattarla alle diverse realtà locali. La sua presenza nei diversi paesi si concretizza infatti attraverso differenti modalità quali la semplice distribuzione e costituzione di reti tecnico commerciali capillari per l'assistenza ai clienti o la costituzione di filiali estere.

Fra i mercati presi in considerazione da Comelit nel suo processo di espansione rientra anche il mercato indiano. Le analisi di mercato di Comelit hanno riguardato la famiglia della videocitofonia in quanto tipologia di prodotti adattabile alle esigenze di un mercato ancora in via di sviluppo sotto molti punti di vista. Il primo contatto con il mercato indiano è avvenuto per Comelit attraverso la partecipazione alla fiera internazionale IFSEC, un'importante esibizione internazionale nel settore della sicurezza. In questa occasione è stato possibile per Comelit valutare la concorrenza locale e trarre delle conclusioni in merito alla qualità dei loro prodotti. Fra i principali

¹⁴¹ Acerbis M., area manager dell'export department di Comelit Group Spa, 21/05/2012

concorrenti identificati Comelit menziona: Alba Urmet, Korea Communication, Vantage, Elcom, Commax, Bticino, Zicom, BTP. Fra questi nomi vengono individuati anche alcuni fra i principali concorrenti italiani come Urmet e Bticino. Per entrare nel mercato indiano, Urmet ha individuato come strategia d'ingresso l'acquisto di un partner locale 'Alba' in modo da far risultare i propri prodotti come 'made in India'.

Acerbis M. (21/05/2012) sottolinea la difficoltà d'approccio ad un mercato indiano in cui le discrepanze culturali e le differenze nel livello di sviluppo non rendono facile un eventuale ingresso. Egli interpreta l'economia indiana ancora troppo chiusa e considera il peso delle tasse d'importazione (stimate attorno al 20%) quale ostacolo ad una possibile penetrazione.

La povertà caratterizzante il mercato indiano rende poi la videocitofonia un mercato di nicchia in India: molte persone sono costrette a vivere infatti in condizioni di estrema povertà in cui il possesso di una casa è privilegio di pochi mentre la maggioranza della popolazione è costretta a vivere in baracche in condizioni di disagio o senza casa (solo nella città di Dehli nel 2008 vi erano 150000 persone costrette a dormire al freddo perché senza casa)¹⁴²

La peculiarità dell'India però non finisce qui. Come accennato nel paragrafo riguardante l'educazione indiana, alcuni degli istituti universitari indiani godono di una nomea internazionale e vengono frequentati da studenti di tutto il mondo. La presenza di queste scuole 'd'eccellenza' fa sì che l'India sia un luogo all'avanguardia dal punto di vista tecnologico, un luogo in cui lo sviluppo di nuovi software e di nuove tecnologie è all'ordine del giorno.¹⁴³

Queste premesse pongono Comelit in bilico tra due estremi contrapposti: da un lato l'estrema povertà fa sì che la popolazione a basso reddito non sia spesso dotata di una casa e, quindi, non necessiti dei prodotti di videocitofonia. Dall'altro lato però, l'incredibile sviluppo tecnologico della nazione fa sì che per un'azienda come Comelit sia difficile stare al passo con i tempi e garantire una performance tecnologica al livello di quella offerta dal mercato indiano. Acerbis M. (21/05/2012) ritiene che un impegno di questo tipo richiederebbe una focalizzazione probabilmente esclusiva sul mercato

¹⁴² BBC (2011c), India court orders shelters for homeless in winter, 13 Dicembre

¹⁴³ Rampini F. (2006), L'impero di Cindia, Mondadori, Milano

indiano per poter stare al passo con una domanda esigente ed una concorrenza di qualità mentre attualmente l'impresa sta agendo su più fronti ampliando la propria distribuzione sia in termini di mercati che di prodotti offerti.

Acerbis M. (21/05/2012) aggiunge infine che le origini europee di Comelit vengono tendenzialmente interpretate quali sintomo di qualità e lo stesso nome dell'azienda viene visto quale garanzia di affidabilità. In India tuttavia questa logica commerciale fatica a sfondare; Comelit non viene presa in considerazione per le sue origini o grazie al proprio nome poiché è assente l'idea dell'Europa quale 'mito'. Questo fa sì che l'azienda per avere successo deve andare oltre il pregiudizio dovuto alle sue origini straniere e dimostrarsi competitiva e all'avanguardia.

7.4 La proposta all'azienda

L'inserimento all'interno del contesto indiano non si prospetta particolarmente semplice per Comelit, azienda alla quale verrebbe richiesto di rivolgersi ad un mercato di nicchia caratterizzato da una concorrenza molto preparata dal punto di vista tecnologico. Per andare oltre gli ostacoli precedentemente descritti e riuscire così ad imporsi in una realtà potenzialmente interessante, Comelit potrebbe cercare di andare oltre il capitalismo attuale ed assumere una nuova prospettiva quale quella proposta da Porter M. e Kramer M. (2011) o da EdC.

L'impresa, attraverso gli sforzi per la riduzione del proprio imprinting ambientale, ha mostrato la propria sensibilità verso problematiche esterne al proprio business e più legate all'inquinamento atmosferico piuttosto che alla produzione di sostanza tossiche. Un primo step verso il cambiamento d'approccio potrebbe consistere quindi nell'andare oltre questa attenzione positiva alla Corporate Social Responsibility per assumere uno sguardo più ampio di creazione di '*Shared Value*': partendo dal presupposto che obiettivi quali il benessere dei dipendenti, l'adesione alle legislazioni vigenti o la ricerca dell'ecocompatibilità della propria attività saranno mantenute nel tempo, l'invito è quello di andare oltre la semplice adesione al codice etico aziendale per aprire lo sguardo verso attività che, non essendo separate dal core business aziendale, implicano il coinvolgimento del personale e prevedano la risoluzione di problematiche sociali piuttosto che economiche della comunità locale.

Un passo importante nell'adesione a questo nuovo approccio riguarderà lo studio delle abitudini e delle necessità della popolazione indiana. Solo una profonda comprensione dei bisogni quotidiani e delle esigenze effettive permetterà di intuire quale prodotto o gamma di prodotti sarebbe in grado di rispondere in modo efficace agli stessi e quali modifiche potrebbero garantire un migliore risultato.

L'identificazione di nuovi prodotti piuttosto che di nuovi segmenti di mercato cui rivolgere la propria offerta potrà essere seguita da una rivalutazione della propria catena del valore in modo da ridurre le eventuali inefficienze del processo produttivo e avvicinarsi alle esigenze della popolazione locale.

Il coinvolgimento nelle problematiche sociali potrebbe inoltre spingere Comelit ad unire i propri sforzi a quelli di altre aziende presenti sul territorio indiano, permettendo il raggiungimento di obiettivi di maggior impatto sul territorio e sulla popolazione.

Le premesse affinché questo sistema possa funzionare efficacemente sono il coinvolgimento del personale, la valorizzazione dei singoli lavoratori in quanto tali ed uno sguardo di lungo termine ed aperto al nuovo. Tutto questo richiede un forte coinvolgimento del management e della figura imprenditoriale, i quali dovrebbero essere in grado di incentivare, con il proprio entusiasmo, il personale ed indurre un atteggiamento propositivo e proattivo nell'approccio al mercato indiano ed ai mercati emergenti in generale.

7.4.1 Delineazione di alcune potenziali *matching strategies*

La delineazione di un'apposita strategia per l'approccio al mercato indiano potrebbe passare attraverso il modello proposto da Jansson H. (2007). (Per la spiegazione del modello teorico applicato si rimanda al paragrafo 6.1)

Partendo dal presupposto che il mercato della videocitofonia è un mercato di nicchia (e lo è particolarmente in India, paese in cui il grosso numero di persone senza una fissa dimora restringe drasticamente l'attuale mercato), **la *matching strategy*** proposta nell'approccio al mercato del prodotto è di tipo proattivo e, nello specifico, **innovativo**: date le notorie capacità innovative dell'azienda si auspica che l'azienda sia in grado di generare un cambiamento in questo settore ottenendo, così, un *first mover advantage*.

Questo cambiamento sarebbe reso possibile solo attraverso un continuo processo di ricerca che permetterebbe all'azienda di rimanere all'avanguardia tecnologica. Nonostante questo si ritiene necessaria l'adesione alle norme e regolamentazioni imposte dal mercato e l'assunzione quindi dell'*acquiesce matching strategy (organizational routine: complying)*. Questo atteggiamento permetterebbe all'azienda di ottenere legittimazione da parte delle istituzioni locali, della concorrenza e dei potenziali consumatori. Data la constatazione di corruzione imperniante molti settori sia economici che politici, si suggerisce all'impresa un atteggiamento di rifiuto qualora questa fosse riscontrata e l'assunzione quindi della *defy matching strategy (organizational routine: dismiss)* per quanto questo possa talvolta implicare ritardi nell'ottenimento di permessi e nelle questioni burocratiche. Vista l'importanza rivestita dalla dimensione culturale e religiosa, si suggerisce l'assunzione di un atteggiamento rispettoso per i valori e le credenze locali. Considerando la rilevanza della relazionalità e la dimensione strettamente personale su cui si basano anche i rapporti commerciali, si consiglia all'azienda di focalizzare i propri sforzi nella costruzione di profondi rapporti con la clientela che abbiano inizio nella fase antecedente l'acquisto dei prodotti attraverso la consulenza e l'informativa in merito alla propria offerta. La costruzione dei rapporti dovrebbe continuare anche nella fase successiva all'acquisto con attività di assistenza tecnica differenti a seconda della complessità del prodotto acquistato. Questo permetterebbe all'azienda di creare fidelizzazione e di ottenere feedback utili in vista di un miglioramento della propria offerta. L'ottenimento di questo risultato sarebbe possibile attraverso l'assunzione dell' *acquiesce matching strategy (organizational routine: complying)* ma anche con la *compromise matching strategy (organizational routine: balance)* necessaria per bilanciare gli interessi di clienti differenti. Basandosi sui suggerimenti delle teorie EdC e CSV, si suggerisce all'azienda un atteggiamento collaborativo e propositivo con la concorrenza. Al fine di indurre anche le altre imprese ad assumere un simile comportamento, si suggerisce di non far prevalere il proprio interesse su quello altrui e di optare per la *compromise matching strategy (organizational routine: pacify)*. Anche nel rapporto con la concorrenza però si invita al ricorso alla *defy matching strategy (organizational routine: dismiss)* nel momento in cui dovessero essere proposte azioni che vanno contro le regolamentazioni locali o a favore della corruzione. L'unione di queste due *matching strategies* potrebbe essere la

premessa per l'istituzione di una corsa positiva all'innovazione e allo sviluppo del mercato locale.

In merito all'approccio al mercato del lavoro, si suggerisce l'adesione alle norme e regolamentazioni e l'assunzione di personale locale in vista dell'ottenimento della legittimazione sociale per la creazione di occupazione e di una migliore comprensione sia della burocrazia che della cultura locale. A supporto di questa scelta vi starebbe la preferenza a collaborare con persone appartenenti al proprio gruppo sociale. Nella selezione del personale bisognerebbe prestare attenzione alla preparazione tecnica dei candidati a causa delle lacune nel sistema educativo precedentemente menzionate e valutare la possibilità di fornire training programs ai propri dipendenti. Viene quindi nuovamente suggerita l'*acquiesce matching strategy (organizational routine: complying)* per l'adesione sia alle norme del mercato del lavoro imposte dal governo e dai sindacati che ai valori e dalle credenze locali. Allo stesso tempo la promozione del proprio codice etico e dei propri *core values* all'interno dell'impresa rende necessario optare per la *manipulate matching strategy (organizational routine: influence)*.

Nel rapporto con la comunità locale, secondo la proposta di CSV ed EDC di coinvolgimento nelle questioni sociali, si suggerisce un atteggiamento proattivo ed il coinvolgimento in azioni che, sebbene non a favore dell'immediato *self.interest* dell'impresa, permettano un miglioramento delle condizioni locali. La condotta aziendale dovrebbe avvenire nel rispetto della storia, della cultura, delle religioni e delle tradizioni locali. Le *matching strategies* da adottare nei confronti della comunità locale sarebbero quindi *acquiesce (organizational routine: comply)* e *compromise (organizational routine: balance)*, la seconda necessaria per venire incontro alle esigenze ed aspettative di soggetti con interessi differenti.

8 CONCLUSIONE

Il confronto fra le proposte di Porter M. e Kramer M. (2011) e di EdC mette in risalto la necessità di un ritorno alla valorizzazione della persona in quanto tale. In un'economia caratterizzata dall'alienazione e dal perseguimento ostinato del proprio interesse, queste proposte risultano sorprendenti e contrastanti con la mentalità ancora molto diffusa. Esse possono essere invece una risposta alla crisi attuale che sembra richiedere un cambiamento radicale per essere superata. La scarsità di risorse primarie richiede necessariamente un mantenimento della focalizzazione sulla sostenibilità ambientale ma questo obiettivo viene inserito all'interno di un più grande impegno per la risoluzione delle problematiche sociali. L'impresa non viene più interpretata quale isola a se stante bensì quale comunità all'interno di un'altra comunità di dimensioni maggiori, le cui problematiche non possono rimanere trascurate in vista del proprio benessere ma coinvolgono tutti coloro che ne fanno parte. In quest'ottica la collaborazione fra i concorrenti e fra i diversi partner commerciali diviene un'arma a disposizione dell'impresa per il raggiungimento di fini superiori.

L'abilità di sapere analizzare la realtà con sguardo analitico ed innovativo diviene la chiave per il successo. Viene infatti ribadita la crucialità dell'identificazione di nuovi target piuttosto che di nuovi mercati cui rivolgere la propria offerta. Uno sguardo superficiale o vincolato da business models utilizzati precedentemente, benché adatti al mercato domestico o ad un determinato target, rischia di non cogliere incredibili opportunità rimaste latenti per lungo tempo. Questo concetto è ben espresso da Subbarao D. (2010):

'Remember that illustration they give in business strategy courses. A business executive of a shoe company was sent to a large developing country to assess the market potential there. What he saw was millions of people going without shoes. He came back and reported to the management that there was no business potential there because no one wears shoes. A few months later, a strategist of a rival company went and saw the same picture. He came back and reported to his

*management that there is tremendous business potential in that country because of the number of shoes they can sell. Ultimately, it is a question of mindset.*¹⁴⁴

È sempre presente il rischio di rimanere vincolati a determinati punti di vista in quanto inglobati in una specifica mentalità e cultura. Efficace è l'espressione di Bruni L. (22/09/2012): *'Non vedi perché non hai gli occhiali giusti'*¹⁴⁵. CSV ed EDC risultano quindi essere delle denunce di un sistema che aliena e che non permette né il successo né la felicità effettiva dell'individuo e delle proposte per uno stile di vita alternativo.

Il focus sui mercati emergenti rivela la necessità di studi in loco che permettano di capire dall'interno le necessità effettive e quotidiane di popolazioni culturalmente differenti, le cui necessità divergono da quelle delle popolazioni occidentali in cui lo sviluppo sociale implica una domanda differente. Nel momento in cui un'impresa occidentale desidera inserirsi in queste realtà deve essere disposta a cambiare il proprio business model e ad adattarlo al contesto locale. Per far questo è necessaria una mentalità aperta al nuovo e all'innovazione:

*'an open mind is perhaps the most important asset anyone can bring to emerging markets'*¹⁴⁶

CSV ed EdC hanno e stanno dimostrando nel tempo che un'attenzione alle problematiche sociali di questi paesi ed un aiuto concreto per la risoluzione delle stesse siano la risposta sia alle esigenze di profitto delle imprese che alla necessità di sviluppo dei paesi stessi. La proposta di collaborazione con i partner locali e di creazione di cluster/poli industriali per l'ottenimento di fini superiori è al contempo innovativa e controcorrente. La collaborazione viene interpretata quale strumento di comunicazione e di rincorsa all'innovazione per il bene comune. Queste teorie non sono portatrici di messaggi utopici ma realizzabili nel momento in cui vi è il desiderio di mettersi in gioco in prima persona. L'esemplificazione di casi aziendali di successo mostra la fattibilità di quanto proposto ed invita nuove imprese (siano esse di grandi o di piccole dimensioni)

¹⁴⁴ Subbarao D. (11 Gennaio 2010), 'Financial inclusion: challenges and opportunities', Reserve Bank of India

¹⁴⁵ Bruni L. (21/09/2012)

¹⁴⁶ Eyring M.J., Johnson M.W., Nair H.(2011), op.cit., Harvard Business Review, Gennaio/Febbraio, pp. 89-95

a prenderne parte. Bruni L. (22/09/2012) definisce EdC come *‘un già che indica un non ancora’*¹⁴⁷ ed auspica un’evoluzione ulteriore di questo progetto.

L’analisi riguardante il mercato Indiano ha messo in evidenza possibilità d’intervento su più fronti per la risoluzione delle problematiche sociali. Le difficoltà derivanti dalla povertà tuttora dilagante piuttosto che le inefficienze del sistema sanitario, di quello educativo, di quello agricolo e di quello finanziario potrebbero essere punti di partenza per la considerazione di nuovi business aziendali in grado di permettere al contempo la nascita di nuovi mercati e lo sviluppo indiano. In un contesto in cui è vincolante la formazione di rapporti fiduciari e personali per la condotta del proprio business aziendale e la comprensione della cultura locale, il coinvolgimento effettivo delle imprese nelle tematiche oggetto di discussione diviene inevitabile. Una partecipazione attiva del settore privato potrebbe permettere un forte progresso di questo paese con risultati vantaggiosi per entrambe le parti sia in termini di efficienza che di proficuità. Gli esempi apportati nel corso della tesi mostrano come questo processo abbia già avuto inizio con ottimi risultati in termini di vantaggi per le imprese occidentali e di sviluppo effettivo dei settori analizzati. Questo fattore unito all’influsso della globalizzazione e dello sviluppo tecnologico hanno fatto sì che la crescita dell’India negli ultimi anni sia stata notevole e che i numerosi cambiamenti (anche a livello culturale) han reso questo paese attraente per i mercati internazionali.

¹⁴⁷ Bruni L. (22/09/2012)

9 BIBLIOGRAFIA

- Affatato P., Giordana E. (2005), *A oriente del profeta. L'Islam in Asia oltre i confini del mondo arabo*. O barra O, Milano
- Andreoli V. (2012), *Il Denaro in testa*, Rizzoli, Milano
- BBC (2010a), 'More poor' in India than Africa, 13 Luglio, <http://www.bbc.co.uk/news/10609407> , consultato il 15/02/2012
- BBC (2011a), India census: population goes up to 1.21bn, 31 Marzo, <http://www.bbc.co.uk/news/world-south-asia-12916888> , consultato il 20/04/2012
- BBC (2011b), India court jails 31 for life over 2002 Gujarat riots, 9 Novembre, <http://www.bbc.co.uk/news/world-asia-15651609> , consultato il 17/02/2012
- BBC (2011c), India court orders shelters for homeless in winter, 13 Dicembre, <http://www.bbc.co.uk/news/world-south-asia-16153880> , consultato il 06/09/2012
- BBC (2012), India unemployment rate 'falling', 1 Marzo, <http://www.bbc.co.uk/news/world-asia-india-17216820> , consultato il 19/04/2012
- Blom A. , Saeki H. (2011), 'Employability and Skill Set of Newly Graduated Engineers in India', *Policy Research Working Paper, World Bank*, http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2011/04/25/000158349_20110425112950/Rendered/PDF/WPS5640.pdf , consultato il 29/04/2012
- Bocksette V, Stamp M. (2011), 'Creating Shared value: a how-to guide for the new corporate (R)evolution', *FSG*, 16 Settembre, <http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Shared Value Guide.pdf> , consultato il 15/07/2012
- Borgonovi V, Meier S., Sharda M., Vaidyanathan L. (2011), 'Creating Shared Value in India: How Indians corporations are contributing to inclusive growth while strengthening their competitive advantage', *FSG*, Ottobre, <http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/India CSV.pdf> , consultato il 15/07/2012

- Bricco P. (2010), 'Se il profitto va (in parte) ai poveri. A Incisa in Val d'Arno, tra le imprese dei focolarini: un terzo degli utili dato a chi ha meno', *Il Sole 24 Ore*, n.92, 3 Aprile, p.12
- Bruni L. (2007), *La ferita dell'altro*, Il Margine, Trento
- Bruni L. (2010), 'La scommessa dei nuovi imprenditori', *La Repubblica*, 18 Settembre,
<http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2010/09/18/la-scommessa-dei-nuovi-imprenditori.html> , consultato il 08/08/2012
- Bruni L. (2012a), *Le nuove virtù del mercato nell'era dei beni comuni*, Città Nuova, Roma
- Bruni L. (a cura di) (2004a), 'Comunione, impresa, mercato: prospettive per un nuovo incontro', *Nuova Umanità*, n. 153-154, vol. XXVI, Maggio-Agosto
- Bruni L. (a cura di) (2011), 'Prospettiva 2031: più innovazione e creatività', *Città Nuova - inserto redazionale: Festa grande per i venti anni di EdC - n.13/14-2011*, pp 4
- Bruni L.,(a cura di) (2012b), 'Su imprenditori e concorrenza. Una guida alla lettura nei tempi di crisi', *Nuova Umanità*, n.199, vol XXXIV, Gennaio-Febbraio, pp. 1-14
- Calzolari M. (2006), *L'Islam in India (prima e dopo) l'11 settembre* in D.Abenate, E. Giunchi (a cura di) *L'Islam in Asia Meridionale meridionale*, FrancoAngeli, pp. 159-174
- Chiarlone S. (2008), *L'economia dell'India*, Carocci, Roma
- Census of India, Status of Literacy, http://censusindia.gov.in/2011-prov-results/data_files/mp/07Literacy.pdf ,consultato il 15/10/2012
- Comelit Group Spa (a), Chi siamo, [http://www.comelitgroup.com/modules cms/ContPage.php?cp=M0b05000000](http://www.comelitgroup.com/modules/cms/ContPage.php?cp=M0b05000000) , consultato il 17/08/2012
- Comelit Group Spa (b), Sostenibilità, <http://www.comelitgroup.com/files cms/1-contenuti/file/Sostenibilita.pdf> , consultato il 17/08/2012
- Coppola P. (2007), La sfida mondiale delle Università Cina e India contro Usa e Europa, *La Repubblica*, 14 Agosto,

http://www.repubblica.it/2007/08/sezioni/scuola_e_universita/servizi/sfida-atenei/sfida-atenei/sfida-atenei.html , consultato il 03/03/2012

- Easterlin R. (2004), Per una migliore teoria del benessere soggettivo, in Bruni L. e Porta P.L. (a cura di), *Felicità ed Economia*, Guerini&Associati, Milano, pp. 31-74
- EdC (2012), Rapporto 2010/2011, <http://www.edc-online.org/it/chiamo/comunione-degli-utili/2186-il-rapporto-economia-di-comunione-20102011-e-online.html> , consultato il 04/08/2012
- EdC, ‘Polo Spartaco aziende inserite’, <http://www.edc-online.org/it/chiamo/poli-produttivi/polo-spartaco.html> , consultato il 22/09/2012
- Eko, About us, <http://eko.co.in/about-us/> , consultato il 26/08/2012
- Eko, Awards, <http://eko.co.in/about-us/awards/> , consultato il 26/08/2012
- Embrace, Product: Infant Warmer, <http://www.embraceglobal.org/main/product> , consultato il 22/08/2012
- Epstein-Reeves J. (2012), ‘What is ‘Creating Shared Value’?’. *Forbes*, 6 Aprile, <http://www.forbes.com/sites/csr/2012/06/04/what-is-creating-shared-value/> , consultato il 20/07/2012
- Eyring M.J, Johnson M.W., Nair H., (2011), ‘New Business Models in Emerging country markets’, *Harvard Business Review*, Gennaio/Febbraio, pp. 89-95
- Ferrucci A. (2008) ‘Le linee per condurre un’impresa di Economia di Comunione’, *Economia di Comunione - una cultura nuova*, n.28, Dicembre, pp.20-21
- Ferrucci A. (2011), ‘La carta d’identità di EdC’, *EdC-online.org*, 01 Novembre, <http://www.edc-online.org/it/impresela-carta-didentita-edc.html> , consultato il 25/08/2012
- Ferrucci A. (2011), ‘La profezia si fa storia. I 20 anni dell’ Economia di Comunione’, *ilsole24ore.com*, 31 Maggio, <http://www.ilsole24ore.com/art/economia/2011-05-29/profezia-storia-anni-economia-204234.shtml?uuid=AaJETgbD> , consultato il 08/08/2012
- FMI (2012), IMF Marks Down Global Growth Forecast, Sees Risk on Rise, 24 Gennaio,

- <http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2012/NEW012412A.htm> ,
consultato il 28/04/2012
- Franci G.R. (2000), *La tradizione e la cultura dell' Oriente Indiano*, Il Mulino, Bologna
 - Friedman M. (1970), 'The social responsibility is to increase profits', *The New York Times Magazine*, 13 Settembre, pp.122-126
 - Friedman T.M. (2010), 'Do Believe the Hype', *The New York Times Magazine*, 2 Novembre, <http://www.nytimes.com/2010/11/03/opinion/03friedman.html> , consultato il 26/08/2012
 - Giovani di EdC, (a cura di) (2011), ' L'economia del 2031 sia di comunione', *Città Nuova* -inserto redazionale: Festa grande per i venti anni di EdC, n.13/14, pp.8
 - Governance Knowledge Center (2011), India's population rises to 1,21 billion, 31 Marzo, <http://indiagovernance.gov.in/news.php?id=752> consultato il 20/04/2012
 - Government of India Ministry of Labour & Employment Labour Bureau (2010) , Report on Employment & Unemployment Survey, ottobre , http://labourbureau.nic.in/Final_Report_Emp_Unemp_2009_10.pdf , consultato il 12/09/2012
 - Government of India ,Ministry of Labour & Employment,Labour Bureau,Chandigarh, Report on Employment & Unemployment Survey (2009-10), Ottobre 2010, http://labourbureau.nic.in/Final_Report_Emp_Unemp_2009_10.pdf , consultato il 19/04/2012
 - Hill S., Chaux T, (2011), 'Improving Access and Quality in the Indian Education System', *OECD Economics Department Working Papers*, No. 885, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/5kg83k687ng7-en> , consultato il 17/02/2012
 - Hirschman (1970), *Exit, voice and loyalty: response to decline in firms, organizations, and states*, Harvard University Press, Harvard
 - Hofstede G.(a). , National cultural dimensions , <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> , consultato il 13/02/2012

- Hofstede G.(b), What about India, <http://geert-hofstede.com/india.html>, consultato il 13/02/2012
- Hofstede G.(c), What about Italy, <http://geert-hofstede.com/italy.html>, consultato il 13/02/2012
- ICE New Delhi (2009), India: Congiuntura economica, <http://www.ice.gov.it/paesi/asia/india/upload/182/Congiuntura%202009.pdf> , consultato il 20/04/2012
- Interprofessional network (2009), *L'impresa verso i mercati internazionali: focus India*, Il Sole 24 ORE s.p.a., Milano
- Jansson H. (2007), *International Business Strategy in Emerging Country Markets: the Institutional network approach*, Edward Elgar Publishing Limited, Northampton(USA)
- Joshi M. (1997), *Passport India: your pocket guide to Indian Business, Customs -& Etiquette*, Word Trade Press, San Rafael-USA
- Kahneman D. (2004), Felicità oggettiva, in Bruni L., Porta P.L. (a cura di), *Felicità ed Economia*, Guerini&Associati, Milano, pp.75-113
- Kar S.S., Pradhan H. S., Mohanta G. P., (2010), 'Concept of Essential Medicines and Rational Use in Public Health', *Indian Journal of Community Medicine* , Gennaio, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2888334/> , consultato il 20/07/2012
- KPMG (2011), Emerging trends in healthcare, 17 Febbraio, http://www.kpmg.com/IN/en/IssuesAndInsights/ThoughtLeadership/Emrging_trends_in_healthcare.pdf , consultato il 10/09/2012
- Kramer M. (2012), 'Better ways of doing business: Creating Shared Value', Guardian Professional network, *The Guardian*, 25 Aprile, <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/blog/creating-shared-value-social-progress-profit> , consultato il 25/07/2012
- Kramer M. (2012), 'Shared Value: how corporations profit from solving social problems', Guardian Professional network, *The Guardian*, 8 Giugno, <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/shared-value-how-corporations-profit-social-problems> , consultato il 25/07/2012

- Kremer M., Muralidharan K., Chaudhury N., Hammer J., Rogers F.H., (2004), 'Teacher Absence In India: A Snapshot', *Journal of the European Economic Association*, vol.3, 15 Settembre, pp.658-667
- Lohr S. (2011), 'First, Make money. Also, Do Good'. *The New York Times*, 13 Agosto, <http://www.nytimes.com/2011/08/14/business/shared-value-gains-in-corporate-responsibility-efforts.html?pagewanted=all> , consultato il 27/07/2012
- Mahindra A. (2011), Prefazione (a cura di), Borgonovi V. , Meier S. , Sharda M., Vaidyanathan L. (2011), 'Creating Shared Value in India: How Indians corporations are contributing to inclusive growth while strengthening their competitive advantage', *FSG*, Ottobre, pp.1, http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/India_CSV.pdf , consultato il 15/07/2012
- Monti A. (2008), Il polo Bonfanti attrae Pmi, *Il Sole 24 ore*, 26 Novembre, <http://www.edc-online.org/it/pubblicazioni/stampa/rassegna-stampa/464-il-polo-bonfanti-attrae-pmi.html> , consultato il 08/08/2012
- Moscariello A. (2012), 'Un investimento legato al territorio'. *Il Giornale (Dossier Lombardia)* ,31 Marzo,
- Muduli A. (2011), 'Performance based reward and national culture: an empirical evidence from Indian culture', *Synergy*, Vol IX, No I, Gennaio
- Nanda S., Warmus R.L. (2010), *Cultural anthropology*, Wadsworth, Cengage Learning, Belmont, USA
- Nelson D., (2011), 'Indian crack down on corruption protests pushes country towards tipping point', *The Telegraph*, 16 agosto, <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/india/8704619/Indian-crack-down-on-corruption-protests-pushes-country-towards-tipping-point.html> , consultato il 12/02/2012
- Novartis, 'The Novartis commitment to women's and children's health', <http://www.novartisfoundation.org/platform/apps/Publication/getfmfile.asp?id=613&el=4470&se=2863820&doc=252&dse=4> , consultato il 22/07/2012
- O'Neill T. (2003), Discrimination against India's lowest Hindu castes is technically illegal. But try telling that to the 160 million Untouchables, who face violent reprisals if they forget their place.

- <http://ngm.nationalgeographic.com/ngm/0306/feature1/> , consultato il 19/02/2012
- OECD, (2011), Economic Survey of India 2011, http://www.oecd.org/document/36/0,3746,en_2649_34571_48079140_1_1_1_1_00.html consultato il 29/02/2012
 - Pandey G., (2010), Finishing school for Indian IT graduates, *BBC News*, 7 Marzo, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/8547327.stm> , consultato il 29/04/2012
 - Polo Lionello Bonfanti (a), Il progetto EdC, <http://www.pololionellobonfanti.it/default.asp?s=33&o=78&c=0> , consultato il 01/09/2012
 - Polo Lionello Bonfanti (b), I Poli nel mondo, <http://www.pololionellobonfanti.it/default.asp?s=33&o=13&c=0> , consultato il 01/09/2012
 - Porter M. (2011) , Prefazione (a cura di), Borgonovi V. , Meier S. , Sharda M., Vaidyanathan L. (2011), ‘Creating Shared Value in India: How Indians corporations are contributing to inclusive growth while strengthening their competitive advantage’, *FSG*, Ottobre, http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/India_CSV.pdf , consultato il 15/07/2012
 - Porter M., Kramer M. (2006), ‘Strategy and Society: the link between Competitive advantage and Corporate Social Responsibility’, *Harvard Business Review*, Dicembre
 - Porter M., Kramer M. (2011), ‘Creating Shared Value- How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth’, *Harvard Business Review*, Gennaio/Febbraio, pp.63-77
 - Rampini F. (2006). *L'impero di Cindia*. Mondadori, Milano
 - Ravaschio S. (2010), ‘Comelit cresce oltre il videocitofono. Nuovi prodotti e ampliamento della gamma: debutta l'integrazione dei sistemi tramite Internet. Sale la quota di mercato ed aumenta l'occupazione a Rovetta:previsto ampliamento della sede’, *L'Eco di Bergamo*, 2 Dicembre
 - Ravaschio S. (2011), ‘Rovetta, Comelit controcorrente per ricavi e assunti’, *L'Eco di Bergamo*, 16 Dicembre, p.14

- Ravaschio S. (2012), 'Comelit, videocitofono sul web. Anche nel 2011 l'azienda di Rovetta aumenta ricavi e personale', *Corriere della Sera*, 6 Marzo, p.11
- Rondinone A.(2008), *India: una geografia politica*, Carocci, Roma
- Sandel M. (2012), *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*, Farrar, Straus and Giroux, New York
- Schumpeter (2011), 'Oh Mr Porter. The new big idea from Business's greatest living guru seems a bit undercooked'. *The Economist*, 10 Marzo, <http://www.economist.com/node/18330455> ,consultato il 25/07/2012
- Sen A. (2010a), *Sviluppo sostenibile e responsabilità* , Il Mulino, Bologna
- Sen A.(2010b), *L'idea di giustizia*, Mondadori, Milano
- Singh E. (2009), *Caste System in India: A Historical Perspective*, Kalpaz Publications, Delhi
- Sinha J.B.P. (1990), *Work Culture in an Indian context*, Sage publications, New Dehli
- Skidelsky E. e Skidelsky. R. (2012), *How Much Is Enough? Money and the Good Life* ,Other Press, New York
- Skitovsky T.(1976), *The joyless economy. An inquiry into human satisfaction and consumer dissatisfaction*, Oxford University Press, Oxford
- Subbarao D. (2010), Financial inclusion: challenges and opportunities, *Reserve Bank of India*, 11 Gennaio, http://www.rbi.org.in/scripts/BS_ViewBulletin.aspx?Id=10852 , consultato il 12/09/2012
- The Economist online (2012b), The magic number: A huge identity scheme promises to help India's poor—and to serve as a model for other countries, 14 Gennaio, <http://www.economist.com/node/21542763> , consultato il 15/02/2012
- The Economist (2010a), 'Scam-flat millionaires. A big property scandal reveals the grimy side of Indian politics', *The Economist* , vol.45, 6 Novembre, pp.60-61
- The Economist (2010b), 'Dynamic but dirty', *The Economist* , vol.49, 4 Dicembre, p.72
- The Economist (2012), 'Economic and Financial Indicators', *The Economist* , vol. 36, 15-21 Settembre

- The Economist focus (2010), ‘The Joyless or the joybless’, *The Economist*, 27 Novembre, vol. 48
- The Economist online (2011a), Building India Inc: A weak state has given rise to a new kind of economy. Without reform, it will hit limits, 22 Ottobre, <http://www.economist.com/node/21533396> , consultato il 15/02/2012
- The Economist online (2012a), Indian, Pakistani and Chinese border disputes. Fantasy frontiers, 8 Febbraio, http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/05/indian_pakistani_and_chinese_border_disputes , consultato il 29/02/2012
- The Economist online (2012c), Employment and growth in Asia, 14 Aprile, <http://www.economist.com/node/21552610> , consultato il 20/04/2012
- The Economist online (2012d), Absent friends , 24 Gennaio, <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/01/daily-chart-10> , consultato il 28/04/2012
- The Economist online, The global debt clock, http://www.economist.com/content/global_debt_clock?page=7 , consultato il 29/02/2012
- The Wall Street Journal (2011), India Graduates Millions, but Too Few Are Fit to Hire, 5 Aprile, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703515504576142092863219826.html> , consultato il 29/04/2012
- The World Bank, India, <http://www.worldbank.org.in/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/INDIAEXTN/0,,contentMDK:21493265~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:295584,00.html> , consultato il 15/02/2012
- Timmer C.P. (2005), Agriculture and Pro-Poor Growth: An Asian Perspective, *Center for Global Development*, Working Paper n. 63, Luglio, http://www.cgdev.org/files/2986_file_WP63_1.pdf , consultato il 10/09/2012
- Tomasevski K., (2006), ‘Free or Fee: 2006 Global Report’, http://www.katarinatomasevski.com/images/Global_Report.pdf , consultato il 15/02/2012

- Trasparency International, Corruption Perceptions Index 2011, http://www.transparency.it/upload_doc/CPI_table.pdf ,consultato il 11/02/2012
- Trasparency International, India corruption study 2005, http://www.transparencyindia.org/resource/survey_study/India%20Corruption%20Study%202005.pdf, consultato il 11/02/2012
- Unicef, India-Education, http://www.unicef.org/india/education_6144.htm consultato il 15/02/2012
- Vaidyanathan L. (2012), 'Dispelling the myths of shared value', *The Guardian Professional Network*, 17 Maggio, <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/creating-shared-value-business-models>, consultato il 10/07/2012
- Verma R. (2012), 'Understanding Indian culture and family relationships among indian communities', *La Trobe University*, [http://www.nadrac.gov.au/www/nadrac/rwpattach.nsf/VAP/\(9A5D88DBA63D32A661E6369859739356\)~Understanding+Indian+Communities+-+Reeta+Verma.PDF/\\$file/Understanding+Indian+Communities+-+Reeta+Verma.PDF](http://www.nadrac.gov.au/www/nadrac/rwpattach.nsf/VAP/(9A5D88DBA63D32A661E6369859739356)~Understanding+Indian+Communities+-+Reeta+Verma.PDF/$file/Understanding+Indian+Communities+-+Reeta+Verma.PDF), consultato il 11/02/2012
- Vernoni A. (2011), 'Forti investimenti in ricerca e sviluppo. Mente italiana e capitale umano per prodotti davvero 'integrati'', *Watt elettroforniture*, Giugno, pp.48-50
- Vigna C. e Zanardo S. (a cura di) (2005), *La regola d'oro come etica universale*, Vita e pensiero, Milano
- Wharton University of Pennsylvania - India Knowledge@ Wharton, (2010), 'Reverse Innovation': GE Makes India a Lab for Global Markets', 20 Maggio, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/india/article.cfm?articleid=4476> , consultato il 06/09/2012
- Whitley, R. (1992), *Business systems in East Asia: firms, markets and societies*, SAGE Publication Ltd., London
- WHO-World Health Organization (a), Country statistics, <http://apps.who.int/ghodata/?vid=10400&theme=country> , consultato il 10/09/2012

- WHO-World Health Organization (b), Disease and injury country estimates, http://www.who.int/healthinfo/global_burden_disease/estimates_country/en/index.html , consultato il 10/09/2012
- World Bank (2011), *'Perspectives on poverty in India : stylized facts from survey data'*, *The World Bank Publications*, Washington
- World Bank Group (2007), 'India Health Sector', *Detailed Implementation Review*, Vol. 1, 19 Dicembre,
- World Bank Group, Economy Rankings, <http://www.doingbusiness.org/rankings/> ,consultato il 06/08/2012
- Zamagni S. (2007), *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma
- Zamagni S. (a cura di) (2003), 'Il simbolo dell'Economia di Comunione', *Atti del Convegno 'Polo Lionello, Casa degli Imprenditori'*, 17/18 maggio 2003, Associazione Lionello Bonfanti, Firenze, pp.26-35

Lezioni e seminari

- Acerbis M. - Area Manager Export Department (intervista a), Sede COMELIT GROUP spa, Rovetta, 21/05/2012
- Bruni L., *'EdC come impegno personale e collettivo: una possibilità per tutti'*, Polo Lionello Bonfanti, Loppiano, 22/9/2012
- Dougherty S. M. -Senior Advisor dell'OECD - Linnaeus University, Kalmar (SE) 17/10/2011
- Jansson H. – docente International Marketing presso Linnaeus University- Linnaeus University, Kalmar (SE), 18/10/2011

Documenti Video

- *Economia e comunione si incontrano*, distribuito da Città Nuova , Carisma Productions, 2007