Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
Economia e Gestione delle Aziende
Economia e Direzione Aziendale

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Tesi di Laurea

Come una piccola impresa operante nel campo della pesatura industriale può rilanciarsi tramite un business model sostenibile nei Paesi della BoP

Relatore
Prof. Luciano Olivotto

Correlatore
Prof. Fabrizio Panozzo

Laureando
Alberto Bimbatti
Matricola: 835892

Anno Accademico
2012/2013

INDICE

Introduzione pag. 2

Capitolo I pag. 8
Obiettivi e finalità pag. 8
Nord Africa e opportunità di mercato pag. 8

Capitolo II pag. 20
La BoP ed il Panorama Attuale pag. 20
Dalla mano invisibile alla fortuna della BoP pag. 21
La BoP come effettivo mercato potenziale pag. 27
L'imprenditoria: strumento di rilancio sociale pag. 30
I meno poveri come punto di partenza pag. 36

Capitolo III pag. 41
Il Marocco come porta per l'Africa pag. 41
Marocco: un Paese emergente ma nascosto pag. 41
Lo Stato Marocchino pag. 45
I pilastri dell'economia interna: il progetto "Marocco verde" pag. 53
Agropolis pag. 62

Capitolo IV pag. 66
Il rapporto tra la piccola e media impresa ed i Paesi emergenti pag. 66
Il ruolo della piccola impresa nel futuro italiano pag. 67
Case study Nord Africa: opportunità da cogliere pag. 70
Il Business Model pag. 76

Conclusioni pag. 89

Tabelle e Figure pag. 91

Bibliografia pag. 95

Sitografia pag. 98

INTRODUZIONE

La crisi economica che negli ultimi anni si è abbattuta quale principale forza vessatoria sull'economia mondiale, costituisce una realtà tristemente nota ed ineludibile per una molteplicità di contesti e di imprese di varie dimensioni.

Tuttavia, se da un lato essa non manca di affliggere il mercato, dall'altro alimenta parimenti un vivace dibattito accademico, e non solo, sotteso all'apertura, in termini di ricerca di nuovi mercati e opportunità.

Di fatto, le PMI italiane, storica ossatura portante di un sistema economico sviluppatosi già dal secondo dopoguerra e destinato a divenire successivamente elemento cardine di una delle economie manifatturiere maggiormente rilevanti d'Europa, rappresentano uno dei bersagli privilegiati della crisi.

Pertanto, posto che ogni crisi economica è provocata da specifiche cause e motivazioni e può dirsi, con una certa franchezza, fisiologica di un Paese che ha conosciuto momenti incredibilmente felici dal punto di vista economico-finanziario, si pone in tal senso la necessità di approdare ad una strategia risolutiva.

La soluzione esiste dunque e una buona riuscita sarà subordinata ad una comune adesione: essa dovrà essere intrapresa da tutti gli imprenditori attivi presenti sul territorio.

La chiave di volta non si fonda unicamente su una mera analisi dei fattori produttivi e del loro costo nel mondo, ma dovrà essere necessariamente improntata ad una mentalità e ad una operatività radicalmente diverse da quelle attuali.

Sono in molte le grandi aziende, specie transazionali, ad avere probabilmente attivato già da tempo un sistema di business orientato ad una pluralità di valori, tali da generare un surplus che ad oggi risulta fondamentale per sopravvivere in un mercato fortemente competitivo.

E' opportuno precisare che, il nuovo modus operandi, che s'impone quale modello alternativo agli occhi delle imprese, prevede una formazione specifica dei soggetti decisionali interni ad esse e investe parimenti l'orizzonte della sostenibilità.

Ed è proprio quest'ultimo termine a risultare oggigiorno ampiamente abusato, in primis anche dai colossi commerciali disciplinati dal diritto internazionale.

Sostenibilità dunque non si esplica in un mero comportamento finalizzato al perseguimento di un benessere collettivo, bensì nella capacità delle imprese di modificare il proprio punto di vista e con esso di leggere tutto ciò che le circonda con una lente di ingrandimento non convenzionale. Leggere il mondo secondo quest'ottica è possibile, ma unicamente in presenza di taluni presupposti che appaiono imprescindibili: una spiccata capacità nel cogliere i segnali deboli provenienti dal contesto, una predisposizione di base verso la ricerca di una distruzione creatrice capace di generare soluzioni organizzative uniche e diverse dai concorrenti, ed in ultimo ma non per questo meno importante, un forte senso di responsabilità e rispetto delle persone che abitano l'ambiente di riferimento nonché una predisposizione per l'interculturalità.

In questo elaborato, andrò ad esplicitare come una piccola realtà organizzativa possa, seppur tra le mille difficoltà del caso, tentare di intraprendere nuovamente il sentiero della crescita, muovendo dalla ricerca di nuove soluzioni secondo un'ottica sostenibile, in territori ad oggi poco interessanti per le imprese italiane.

A tal proposito, l'analisi verterà su una serie di punti:

1. ricerca condotta sul mercato di riferimento, contestualmente alle modalità e alla complessità della stessa;
2. dibattito che eleva il Sud del mondo al rango di vera risorsa del futuro;
3. riflessione su quale tra i business model può rivelarsi significativamente vincente nelle aree di mercato individuate e come ciò possa essere materialmente implementato.

Verranno descritte di seguito le fasi in cui si articola il percorso strategico, basato sulla "teoria della base della piramide", teoria che ha consentito all'impresa di identificare un business model sostenibile nel mercato nord africano.

Il soggetto di riferimento è un'azienda di piccole dimensioni operante nel campo della pesatura industriale, e più nello specifico, nella pesatura di automezzi dal lontano 1892.

La società ha conosciuto il suo apogeo negli anni 60' e 70', nei quali vantava una posizione di riferimento nel mercato interno.

Tuttavia lo splendore di quegli anni è venuto progressivamente meno a seguito di eventi quali vicende societarie nonché la scomparsa del socio fondatore, eventi che, unitamente all'interruzione della produzione e alla perdita della propria quota di mercato, hanno determinato un importante ridimensionamento dell'impresa.

Ciò nonostante il marchio è ancor oggi presente ed attivo a tutti gli effetti: esso mira a rilanciarsi guardando ai mercati esteri previa adozione di un nuovo punto di vista, con la finalità prima di individuare opportunità di sviluppo anche in quei territori del mondo troppo spesso marginalmente interessati da iniziative economiche di rilievo.

Per tali motivi, il progetto di re-start aziendale intrapreso nel febbraio del 2013, ha condotto a cambiamenti in corso d'opera che, se da un lato hanno modificato la rotta dell'azienda, dall'altro hanno conservato una sostanziale aderenza al motivo ispiratore. Si tratta di perseguire un obiettivo sostenibile, sotteso al conseguimento di un duplice vantaggio: nella fattispecie di tipo sociale, a beneficio di popolazioni notoriamente disagiate, nonché di tipo economico, arrecabile all'impresa stessa.

Come ogni progetto strategico che si rispetti, la strategia deliberata, studiata e definita a tavolino è soggetta ad una certa flessibilità: può piegarsi anche a cambiamenti talora radicali, dovuti alla strategia emergente proveniente dalla fase di implementazione; di fatto, l'adozione di tale linea spiega l'evidente divergenza che intercorre tra la bozza originaria del 2013 e la nuova strategia che l'impresa si appresta a porre in essere nel 2014.

In una prima fase, l'obiettivo risiedeva nel riadattare alcuni strumenti di pesatura, in modo tale da generare un beneficio sociale rilevante a favore delle popolazioni povere dell'Africa centrale, sulla base di un modello di business che di riflesso arrecasse alla stessa azienda un vantaggio anche di tipo economico.

Tuttavia perché il progetto potesse sperare in un seguito, si rendeva necessaria la collaborazione con alcune organizzazioni locali; a ragion di ciò, nei primi mesi di ricerca si è cercato di instaurare un rapporto con alcune ONG operanti in quei territori.

Tali organizzazioni costituiscono senza dubbio i partner ideali poiché radicate in loco e competenti nei rispettivi affari territoriali, e perché più di ogni altro sono consapevoli delle esigenze insoddisfatte di molte delle popolazioni in difficoltà che vi risiedono.

Si è instaurato così un timido rapporto con ACRA, importante ONG internazionale operante in molti Paesi della BoP.

Di primo acchito, soffermandosi ad una prima lettura, si potrebbe obiettare una certa estraneità tra uno strumento di pesatura e la realizzazione del rilancio sociale ed economico di un territorio; in effetti tali strumenti non rappresentano di certo le principali leve fondanti per un miglioramento delle condizioni di vita di individui, che

tra le principali necessità annoverano esigenze di tipo primario quali carenze alimentare, insufficienza di norme igieniche e scarsità di materie prime.
Tuttavia è proprio un prodotto idoneo alla misurazione della quantità di materia prima prelevata e rimanente in un sito di stoccaggio, ad offrire un primo tassello atto a ridurre, talune problematiche generate da erronee rilevazioni.
Nel primo capitolo è trattato nello specifico il paradosso che colpisce diversi produttori agricoli del Ciad, i quali, costretti a vendere il proprio raccolto per pochi dollari alle multinazionali del settore presenti in quei territori, a fronte dell'incapacità di stoccare la materia prima, si vedono poi obbligati a riacquistare il bene stesso ad un prezzo tre o quattro volte superiore rispetto a quello di vendita.
Con ACRA avrebbe potuto nascere una collaborazione sostenibile, volta ad affrontare e a ridimensionare situazioni di tal fatta; una cooperazione imperniata sul medesimo modello di business attualmente in uso presso quelle aziende che hanno deciso di rivolgersi alla BoP quale nuovo mercato potenziale, basandosi su margini molto bassi a fronte di alti volumi di utilizzi della struttura di stoccaggio.
Ad ogni modo, contrariamente alle aspettative nutrite in principio, la scarsa convinzione ad impegnarsi in un simile progetto da parte dell'ONG, unita all'effettiva impossibilità per l'azienda di imbarcarvisi, a causa di limiti impliciti quali la struttura e le disponibilità finanziare caratteristiche di una start-up, ha condotto ad una temporanea battuta d'arresto e ha reso opportuno un cambiamento operativo ma non concettuale.
A partire da giugno 2013 il campo d'indagine si è ampliato, prospettando una nuova proposta risolutiva e utilitaria per il soddisfacimento di necessità che permangono ad ora senza una risposta soddisfacente. Si contempla la portata delle conseguenze derivanti dall'impiego di strumenti di pesatura e in primis delle pese a ponte, ovvero bilance utilizzate per pesare i carichi degli automezzi, nei territori africani.
L'analisi ha condotto all'isolamento dei territori Africani più interessanti, al fine di proporre uno strumento di pesatura ad un costo di utilizzo accessibile ai produttori agricoli e non solo, normalmente incapaci di sostenere un investimento di tale entità.
Lo studio dei Paesi nord africani ha messo in luce la situazione economica e sociale di un territorio a noi italiani decisamente poco conosciuto: il Marocco.

La sua economia è in costante aumento, grazie anche alla capacità di attrarre investimenti stranieri da parte della monarchia; basti pensare che una start-up in questo stato ha una pressione fiscale pari a zero per i primi cinque anni di attività.

Il Marocco, come tutti i Paesi emergenti, è un Paese fortemente intriso di contraddizioni, dovute ad una iniqua suddivisione della ricchezza, a partire da un enorme divario sociale che investe la sfera reddituale sino ad una corruzione dilagante che permea tutto l'apparato politico e burocratico.

Nel merito, gli strumenti di pesatura per automezzi sembrerebbero offrire un'efficace risposta ad una esigenza che nella fattispecie da tempo permane insoddisfatta ad opera dei competitors europei: si tratta in altre parole di poter consentire ai piccoli e medi produttori locali l'accertamento circa l'effettivo raccolto prodotto o acquistato da terzi, al fine di scongiurare rischi legati alla speculazione.

Ed è su tali premesse che a fine ottobre 2013 è stato condotto un sopralluogo della durata di qualche giorno nel territorio marocchino sotto la guida della Signora Mascolo Italia, Segretario Generale dell'AIIM, "Associazione Imprenditori Italiani in Marocco".

Il contatto, ottenuto dall'"Ambasciata Italiana di Rabat", ci ha consentito di toccare con mano, attraverso un'osservazione quanto più diretta, quali siano le strutture produttive e lo sviluppo agricolo che sta progressivamente prendendo piede all'interno del Paese.

In particolare, nella zona di Meknes si realizza la concentrazione della produzione agricola del Marocco e la creazione di Agropolis, il primo polo africano dedito all'agricoltura in cui verranno stanziate imprese del settore agro-alimentare di tutto il mondo.

A fronte di tali premesse, le modalità di intervento, riconducibili ad una sostenibilità più leggera rispetto alla prima, impraticabile a causa delle caratteristiche intrinseche, complessità e limiti degli attori in gioco, risultano due:

La prima prevede l'aggregazione, attraverso la guida dell'AIIM, di una molteplicità di aziende italiane con la finalità di creare il primo vero consorzio agricolo del Marocco.

In questo modo sarà possibile formare gli agricoltori locali oltre che attrarre imprenditori agricoli in difficoltà in un territorio in crescita, mettendo a loro disposizione tutto l'occorrente per produrre. Nell'elaborato ci si sofferma sulla potenzialità in termini agro-alimentari del Marocco, frutto dell'osservazione e della

ricerca diretta in loco, ad oggi non sfruttata a causa della mancanza di conoscenze e competenze in tema di coltivazione e sistemi produttivi.

La seconda modalità operativa, esemplifica la direttrice entro cui l'azienda si sta già muovendo concretamente al fine di individuare partner locali con i quali instaurare una relazione di cooperazione. Essa compete all'installazione a costo zero di una pesa a ponte pubblica, che consenta a tutti i piccoli produttori della regione di Meknès-Tafilalet di conoscere con precisione il prodotto, raccolto, acquistato, venduto e quindi commercializzato ogni qual volta lo necessiti, ad un costo accessibile.

Nello specifico, sono stati visionati impianti di recente installazione ad opera dei pochi privati con sufficiente disponibilità economica, al fine di vagliarne la tecnologia ed esigenze contestuali.

Nel quarto capitolo si pone l'accento sulle caratteristiche del nuovo modello di business che si mira ad intraprendere, alla luce dei dati raccolti in precedenza e successivamente elaborati in itinere in occasione della visita condotta in loco lo scorso ottobre.

Il percorso dell'impresa diviene emblematico di un iter evolutivo e parimenti propositivo: si propone di dimostrare come da un fondamento teorico, quale quello di Prahalad, possano nascere volontà e opportunità concrete, visibili soltanto attraverso la lente della sostenibilità, indipendente dal tipo, hard o soft che sia.

A ben vedere, il percorso ha conosciuto una conclusione diversa da quanto prospettato nella premessa iniziale. Ciò nonostante esso ha mantenuto una sostanziale aderenza ad un filo logico e continuo che, inscrivibile in un orizzonte più ampio guarda al valore di creare un beneficio economico attraverso il soddisfacimento di bisogni fondamentali, e risulta produttivo di effetti nel particolare, nella sfera sociale ed economica dei singoli individui.

CAPITOLO I

Obiettivi e finalità

L'elaborato in oggetto si propone di descrivere come una piccola realtà economica, operante nel campo della pesatura industriale, possa rilanciarsi attraverso l'individuazione di nuovi mercati e l'implementazione di un modello di business innovativo, rispondendo così alle esigenze del territorio.
La fase di re-start aziendale implica l'analisi e l'osservazione di molteplici aspetti e criticità. Essa postula, quale condizione imprescindibile, il perseguimento di un modello di sviluppo sostenibile, capace di apportare benefici anzitutto sociali, al nuovo contesto di riferimento, nonché di produrre anche un risultato economico per l'azienda.
Tuttavia, l'iter intrapreso nella direzione di una sostenibilità hard ha prodotto una consapevolezza: la sostenibilità può sì costituire una chiave di volta in grado di generare ricchezza per l'impresa, a patto di essere inizialmente attuata attraverso un approccio di tipo soft.
La tesi descrive il "viaggio" affrontato dall'impresa, a partire dalla volontà iniziale di raggiungere territori della BoP, sino all'acquisizione di una nuova presa di coscienza.
Si renderà opportuno muovere da realtà complesse ma con un più alto grado di sviluppo, al fine di produrre valore economico tale da poter implementare successivamente progetti rivolti ad una sostenibilità hard.

Nord Africa e opportunità di mercato

Il primo passo verso una possibile via di crescita, prevede anzitutto un focus preciso in termini di scelta del business model adatto per accedere a mercati geograficamente e culturalmente diversi rispetto al mercato attuale.
La piccola impresa è un fenomeno estremamente diffuso, incapace però di resistere alle sfide del futuro. Per tale ragione, la rete di imprese pare essere l'unica vera alternativa per consentire una posizione di rilevanza alle PMI del nostro Paese.

La fase iniziale della ricerca, volta ad identificare nuove aree geografiche, capaci di rispondere in maniera affermativa ad una offerta di beni strumentali, ha portato a scegliere come area di intervento il Nord Africa ed in particolare il Marocco. Il Governo marocchino sta implementando un piano di sviluppo di lunga durata focalizzato su industria, energia, IT, turismo ed in particolare al settore agro-alimentare.

Quest'ultimo aspetto provocherà un cambiamento rilevante nel sistema agro-alimentare europeo, condizionandone l'economia e definendone i nuovi attori principali.

Più in generale, l'agricoltura egiziana, libica, tunisina, algerina ed appunto quella marocchina, sono in concorrenza con quelle dei paesi mediterranei dell'UE.

Da molti anni, per gli stretti legami esistenti, i prodotti delle agricolture nordafricane hanno facile accesso all'Europa protezionista, ma non godono ancora di una completa liberalizzazione.

Per motivi storici e di natura pedo-climatica, quella grande area non è omogenea.

In Egitto è prevalente l'azienda familiare di piccolissime dimensioni, gestita da affittuari o proprietari. Vi è una agricoltura irrigua, assai intensiva, con ortaggi, fruttiferi e cotone.

In Libia, Algeria, Marocco le colture introdotte durante il periodo coloniale, olivo e vite, si alternano con quelle autoctone, palma da dattero in particolare e, in alcune aree irrigue, con la agrumicoltura. Sono assai meno intensive ed ovviamente di più ampie dimensione, condotte con salariati e da piccoli proprietari. La zootecnia, molto estensiva, è presente nelle zone più interne.

Il settore evolutosi nel secolo scorso conserva elevate potenzialità di crescita che non sono state fino ad ora sviluppate. Le ragioni di questo ritardo sono molteplici.

In Egitto, la grande pressione demografica e le risorse fondiarie limitate, ostacolano la crescita spontanea della produttività del lavoro, e quindi del potere di acquisto e dei redditi.

L'insufficiente diffusione dei servizi divulgativi, più noti come servizi di "extension", la scarsa professionalità del personale, specie quello a contatto con gli agricoltori, la bassa efficienza organizzativa, sono la prima causa del mancato trasferimento tecnico.

L'"extension", forma, addestra, informa, dà consulenza tecnica, collauda le innovazioni adattandole alle condizioni locali. In questi paesi il suo contributo alla crescita della produzione è stato assai limitato.

Per l'olivo, legumi mediterranei, palme, in particolar modo, vi è un secondo meno conosciuto impedimento. Mancano innovazioni di carattere genetico per accrescere le rese unitarie, aumentare la capacità delle piante di contrastare i nemici naturali, consentire loro di adattarsi a condizioni spesso difficili quali la salinità, la siccità e la scarsa qualità dei terreni.

Terzo ostacolo è la non adeguata organizzazione logistica per la commercializzazione dei prodotti agricoli, sommata alla scarsa efficienza e frammentazione della distribuzione locale. Tutto ciò appesantisce ulteriormente i costi, prima che i prodotti giungano ai consumatori europei, principali acquirenti.

E' da queste premesse che pare essere interessante analizzare nello specifico, quelle necessità strumentali che possono migliorare le condizioni lavorative non solo degli agricoltori ma dell'insieme di consorzi, associazioni e cooperative che stanno nascendo in questi territori.

Il tema che verrà esplicitato sarà strettamente legato a come poter rispondere ad una necessità di beni strumentali, fondamentali per l'organizzazione della logistica e la sicurezza dei produttori, che non saranno altrimenti in grado di accertarsi dell'effettivo raccolto ottenuto.

L'intero ragionamento dovrà però entrare in un'ottica sostenibile, orientata non semplicemente ad un beneficio economico per l'impresa, ma ad un duplice vantaggio anche per il cliente stesso. Tale vantaggio dovrà essere di tipo logistico ma anche di tipo economico, facendo si che il prodotto acquistato possa generare un ritorno monetario che consenta all'utilizzatore di potere ammortizzarne il costo nel tempo.

Sicuramente, ci si riferisce ad un approccio debole alla sostenibilità, capace di sfociare progressivamente in nuovi approcci che permetteranno all'impresa di trovare continue possibilità future. Ciò sarà possibile soltanto se l'attore economico in questione riuscirà a leggere la realtà attraverso una lente di ingrandimento che comprende una eterarchia di valori; il valore sociale, economico ed ambientale.

Imboccare fin dall'inizio la strada della sostenibilità hard, pare essere in effetti impresa utopica. Questo a causa di problemi oggettivi come ad esempio il non controllo della produzione, ma ancor di più per aspetti legati strettamente al mercato.

Inserirsi ex novo, all'interno di meccanismi commerciali ed economici completamente diversi rispetto a quelli europei, è possibile attraverso la scoperta di effettive

opportunità. Queste però, per poter dare un senso ed un seguito positivo all'impresa, dovranno essere successivamente sfruttate come carburante indispensabile per azionare il motore della sostenibilità forte.

In altri termini, una piccola impresa, operante nel campo della pesatura industriale e quindi nel settore meccanico di tipo B2B, difficilmente può trovare fin dal principio un percorso di sostenibilità hard che le permetta di entrare in determinati mercati. La ricerca di un percorso di questo tipo potrà comunque identificare vie percorribili caratterizzate da una sostenibilità soft, le quali se implementate con successo produrranno un vantaggio economico che dovrà essere investito per continuare lo stesso percorso, armati però di una nuova lente capace di vedere i sentieri caratterizzati da una sostenibilità hard.

Tornando agli investimenti che andranno in questi territori, si stima che i capitali privati stranieri, circa 350.000 - 400.000 miliardi di dollari, in cerca di maggiori rendimenti, oggi convergono per l'appunto anche sul settore primario. L'agricoltura in Marocco attrae oggi investitori ed imprenditori europei, americani, cinesi che acquistano grandi proprietà in Africa, al fine di coltivare prodotti tropicali, la cui domanda mondiale è destinata a crescere moltissimo.

Per quelli mediterranei, per lo stesso motivo, olio e vino in particolare, l'aumento dell'offerta ha origine dagli agricoltori nelle Americhe, in Asia ed in Australia che, nella previsione di incremento della domanda, creano grandi aziende, totalmente meccanizzate, integrate a valle con l'industria di trasformazione. I costi di produzione sono assai più bassi di quelli europei e nord africani, i quali si troveranno concorrenti molto agguerriti ed innovativi.

Fiori e piante ornamentali sono prodotti da agricoltori europei nelle aree tropicali africane, per sfruttare le migliori condizioni climatiche, i bassi salari, la presenza di una rete logistica collaudata che li fa affluire in Olanda a prezzi molto concorrenziali. I coltivatori locali hanno modo di affiancarli, sempre che abbiano un sufficiente know how, e la possibilità di trarre soddisfacenti redditi.

In conclusione, i paesi nordafricani debbono fare esclusivo affidamento sulle loro capacità locali per progredire.

Esistono, secondo l'agronomo Roberto Volpi[1] diverse modalità che consentirebbero all'Europa di aiutare l'agricoltura nord-africana. I primi due sentieri richiedono certamente investimenti finanziari maggiormente consistenti rispetto al terzo, che sarà l'aspetto principale sul quale ci concentreremo.

1) Migliorare la qualità del personale dei servizi divulgativi, del tutto inadeguata allo stato attuale a svolgere con successo le funzioni di assistenza, di promozione e di guida dell'agricoltura locale.

Il grande divario fra ciò che si produce e ciò che si potrebbe ottenere, impiegando diffusamente e correttamente tutte le tecniche di coltivazione più moderne e collaudate, è l'opportunità più evidente. E' al tempo stesso una possibilità di crescita senza dover ricorrere a nuovi investimenti, agendo sul fattore umano.

La formazione del personale dei servizi divulgativi può essere attuata anche con l'E-Learning per il basso costo e la maggiore efficacia rispetto alla formazione tradizionale.

Consulenti, esperti ricercatori, istruttori locali, con la maggiore preparazione ed in possesso di una appropriata metodologia, sarebbero in grado di raggiungere due obiettivi: introdurre innovazioni di prodotto e di processo e migliorare le conoscenze e la professionalità di piccoli coltivatori e di conduttori di aziende agricole.

Gli agricoltori andrebbero poi aiutati a creare forme associative per l'acquisto collettivo di mezzi tecnici, per la gestione dei servizi alla produzione, per commercializzare alcuni prodotti e per esportarli.

Le risorse finanziarie necessarie per potenziare i servizi di "extension" sono minime ed i vantaggi sono immensi e duraturi. Gli investimenti educativi danno i rendimenti più alti ovunque.

La Cina per accelerare il decollo dell'agricoltura, ad esempio, dopo l'avvio della riforma fondiaria, ha messo a disposizione dei vecchi e dei nuovi agricoltori oltre 350.000 divulgatori adeguatamente addestrati, l'India da anni ha un numero di divulgatori non molto dissimile, che seguono un metodo introdotto dalla World Bank nel dopoguerra.

2) I centri di ricerca agricoli europei potrebbero collaborare a ridurre il divario fra l'offerta e la domanda di innovazioni genetiche, in particolare per le leguminose, con

[1] Agronomo italiano nato il 28/03/1965, scrive per diverse riviste specializzate nel settore agro-alimentare ed è consulente per le PMI.

programmi ad hoc, integrando gli interventi sul personale dei servizi locali di "extension".

3) I servizi logistici e quelli di mercato, insufficienti ed inefficienti, se migliorati con interventi sulle infrastrutture delle aree rurali offrirebbero a molti coltivatori l'accesso al mercato.

Infine, la misura politicamente più difficile e delicata, ma alla lunga inevitabile: i vincoli che ancora esistono a difesa degli agricoltori greci, italiani, ciprioti in particolare, che intralciano gli scambi internazionali di questi prodotti, andrebbero gradualmente rimossi, in un'ottica che agevoli gli scambi, attenuando però il "dumping sociale[2]" di Paesi a bassissimo costo di manodopera e pressoché privi di tutele sociali per i lavoratori, ed impedendo che la loro concorrenza rovini le aziende agricole dell'Europa mediterranea.

Non è cosa facile. Una soluzione, almeno parziale, indicata dallo stesso agronomo, potrebbe essere quella di orientare le aziende agricole nordafricane verso la coltivazione di primizie e di tardizie, cioè con produzioni in anticipo o in ritardo rispetto a quelle dell'Europa mediterranea, sfruttando le differenze climatiche. E' immaginabile inoltre che, evitando politiche forzatamente mercantilistiche volte soprattutto ad acquisire valuta estera, una parte della maggiore produzione agro-alimentare possa essere volta ad accrescere e migliorare i consumi interni.

E' d'altronde un dato ormai acquisito che gli ortaggi e la frutta, che in passato venivano prodotti solo nelle aree vicine ai centri urbani, oggi percorrono grandi distanze grazie allo sviluppo dei trasporti e delle tecniche di conservazione. Adeguati sistemi logistici e distributivi permetterebbero ai produttori africani di servire i mercati europei.

Realizzare questi traguardi, e quanto più velocemente possibile, sarebbe strategico non solo per la stabilità politico-sociale della riva Sud del Mediterraneo, ma anche per l'Europa. La sua industria, se le popolazioni rurali del Mediterraneo progrediscono rapidamente, beneficerebbe dell'aumento di domanda di beni e di servizi.

[2] Espressione con cui viene indicata la pratica di alcune imprese (soprattutto multinazionali) di localizzare la propria attività in aree in cui possono beneficiare di disposizioni meno restrittive in materia di lavoro, di diritti della persona o in cui il costo del lavoro è inferiore. In questo modo i minori costi per l'impresa possono essere trasferiti sul prezzo finale del bene che risulta più concorrenziale.

Il maggiore benessere dei Paesi nordafricani ridurrebbe il flusso dei giovani disoccupati che, in assenza di qualunque opportunità, sbarcano sempre più numerosi e disperati sulle nostre coste.

Per capire in maniera precisa e puntale quali siano le vere necessità logistiche che possono in qualche modo portare un vantaggio ai produttori agricoli e non solo, si sono ricercate risposte da chi opera in quei territori in maniera stanziale, ovvero le ONLUS internazionali.

Sono moltissime le realtà no-profit operanti in tutta la zona africana con le quali si è cercato un dibattito in merito a possibili collaborazioni volte a generare un vantaggio in termini produttivi, e quindi sociali di determinate popolazioni, contemporaneamente alla creazione di opportunità di business per l'impresa.

Le organizzazioni interpellate sono state OXFAM, MICRO PROGRESS, ICU, AVSI, ASSOBDM, CESVI ed in particolare ACRA.

I compiti di tali associazioni sono molteplici; vanno dall'assistenza sanitaria, alla realizzazione di infrastrutture ospedaliere, realizzazioni di scuole o luoghi dedicati alla formazione dei giovani, ecc.

Non meno importante tra le molteplici finalità elencate è la risoluzione di problemi di tipo produttivo ed organizzativo.

Nel Ciad, ad esempio, esiste oggigiorno un paradosso che dimostra quanta necessità ci sia di rifornire, ed in particolar modo rendere indipendenti, in maniera graduale, dal punto di vista della produzione agricola di sostentamento, le comunità più decentrate rispetto ai principali centri urbani.

Questo aspetto è stato riscontrato attraverso un'intervista avvenuta con il "Responsabile per le Relazioni con le Imprese" di ACRA, importante ONLUS internazionale, che opera in diversi paesi dell'Africa (Senegal, Ciad, Camerun, Burkina Faso, Tanzania e Zanzibar) e del Centro e Sud America (Bolivia, Ecuador, Nicaragua, El Salvador e Honduras).

Nella regione di Guàra[3] ed in generale in tutto il Ciad, sono presenti molti villaggi nei quali vivono piccolissimi produttori di cereali. Essi, non disponendo di strutture di stoccaggio capaci di conservare il prodotto fino alla nuova mietitura, sono obbligati a

[3] La regione di Guéra è una regione del Ciad. Il capoluogo è Mongo.

vendere il loro raccolto ad un prezzo estremamente basso alle grandi aziende multinazionali che operano in quei territori.

Visto lo scarso guadagno, gli stessi produttori, necessitando di materia prima durante l'anno, sono nuovamente costretti ad acquistarla per 3-4 volte il prezzo alla quale l'avevano venduta precedentemente.

Questo tipo di problematiche potrebbero essere risolte, se solo esistesse una vera volontà di cooperazione tra le realtà non profit e le imprese profit.

ACRA, come molte altre ONG, esibisce all'interno del proprio sito web una mappa che esplicita gli stakeholders di riferimento dell'organizzazione. E' facilmente visibile quanto sia prevalente la presenza di attori che collaborano esclusivamente attraverso donazioni. Queste, generano poi un ritorno in termini di immagine per l'azienda donatrice.

La cooperazione con le imprese risulta marginale e possibile solo in casi specifici comprendenti progetti di importanti dimensioni ed investimenti.

Solo in questi casi possono nascere collaborazioni di successo in grado di rispondere a bisogni concreti per le popolazioni e contemporaneamente generare benefici di tipo economico per le imprese.

ACRA, in collaborazione con la comunità locale del distretto di Njombe[4] in Tanzania**,** ha costruito un acquedotto che, dalle sorgenti incontaminate delle montagne, porta acqua pulita a 10 villaggi. Sono stati realizzati 55 km di condotta principale e altri 171 km di condotte secondarie per collegare le sorgenti direttamente ai villaggi. L'acqua potabile è distribuita attraverso 253 fontane pubbliche, garantendo così agli abitanti dei 10 villaggi coinvolti la copertura del fabbisogno giornaliero. E' stata inoltre incentivata la costruzione di servizi igienici efficienti facendo uso di materiali di elevata qualità. L'acquedotto viene gestito direttamente dalla popolazione locale tramite il consorzio intervillaggio che ACRA ha contribuito a creare. I tecnici e amministratori del sistema di distribuzione dell'acqua hanno fruito di corsi di formazione specifici. Servizi di consulenza sono stati forniti al consorzio e ai funzionari dell'ufficio preposto per la gestione dell'acquedotto. L'intera popolazione dei 10 villaggi interessati dall'intervento idrico e di altri 4 villaggi, è stata coinvolta in corsi di educazione igienico-sanitaria tesi,

[4] Njombe è una delle trenta regioni amministrative della Tanzania. E 'stata fondata marzo 2012.

in particolare, a diffondere una nuova cultura dell'acqua, improntata ai principi dell'accesso, della partecipazione e della sostenibilità.

Questo, è un esempio di come effettivamente esistono progetti estremamente interessanti realizzati grazie alla cooperazione fra no profit e aziende profit, in questo caso del settore della distribuzione dell'acqua.

Contemporaneamente a casi di successo come questo, esistono però una molteplicità di problematiche minori ma altrettanto importanti che potrebbero trovare una risoluzione attraverso una rete di collaborazioni molto più estesa, capace di coinvolgere una molteplicità di attori, specializzati in diversi campi, ovvero le PMI.

Il problema presente in Ciad illustrato poco fa, come migliaia di altre problematiche, comuni di tutti quei territori in cui manca totalmente una conoscenza e tecnologia in grado di sviluppare soluzioni concrete, potrebbero essere risolti attraverso una stretta collaborazione tra piccole medie imprese e ONLUS.

Le ONG dovrebbero fare da tramite tra il problema e chi può risolverlo, non solamente richiedendo donazioni monetarie o di beni strumentali, i quali, una volta danneggiati non potranno più essere utilizzati a causa della mancanza di conoscenza e abilità. Queste ultime devono essere invece insegnate da chi realizza e conosce nel dettaglio il bene stesso.

Con ACRA, si è instaurato un dialogo finalizzato a definire ipotesi che avrebbero potuto risolvere il problema dello stoccaggio di materie prime da parte dei piccoli produttori del Guàra.

La soluzione più "semplice" poteva essere l'installazione di uno o più silos[5] nei singoli villaggi con la possibilità: sia di stoccare la materia prima, in grado di rispondere alla sussistenza del villaggio per l'intero arco dell'anno e quindi permettere agli agricoltori di vendere solamente la parte in eccesso del raccolto; sia la possibilità di misurare il quantitativo prelevato in modo da conoscere la quantità estratta e quella rimanente all'interno dei silos, grazie alla presenza di celle di carico appositamente studiate per svolgere questa funzione (tale sistema è ampiamente utilizzato, ad esempio in tutti i centri di raccolta o consorzi agricoli del mondo).

La volontà di instaurare un dialogo concreto per rispondere a specifiche problematiche pare essere estremamente difficile.

[5] Silos, struttura cilindrica generalmente di metallo di grandi dimensioni, utile per stoccare prodotti di vario genere.

L'unica via che avrebbe potuto dare origine ad una collaborazione, risultava essere una semplice donazione gratuita di questo o altri strumenti come una bilancia pesa bestiame, che sarebbe stata utilizzata in Tanzania.

Pare ancora prematura una volontà di base finalizzata a coinvolgere anche le medie e piccole imprese, realizzando una fitta rete di contatti in grado di creare una quantità di risorse estremamente superiori rispetto a quelle attuali.

I vantaggi, derivanti da una nuova struttura di approvvigionamento da parte delle organizzazioni non profit, vengono così sintetizzati da Giampietro Vecchiato[6]: maggiori risorse umane e finanziarie; una più diffusa e capillare realizzazione della mission; una maggiore capacità organizzativa grazie alle abilità manageriali messe a disposizione dalle imprese; apprendimento delle tecniche e conoscenza degli strumenti più efficaci per raggiungere gli obiettivi perseguiti.

"No alle armi di distruzione di massa, sì all'agricoltura come strumento di costruzione di massa": è questa la parola d'ordine emersa più volte nei numerosi Convegni sull'agricoltura africana.

Secondo Peter Hartmann[7], direttore dell'"Istituto Internazionale di Agricoltura Tropicale[8]", IITA, di Ibadan[9], la sicurezza alimentare del Continente passa necessariamente attraverso la modernizzazione delle tecnologie e l'aumento della produzione. "Noi possiamo costruire l'Africa con l'agricoltura. Non ci sono altre alternative. Sfortunatamente milioni di coltivatori africani lavorano ancora con strumenti rudimentali e utilizzando simili metodi non possono sperare in una crescita" ha detto Hartmann. "Dobbiamo cambiare il nostro modo di pensare e diventare più

---

[6] Giampietro Vecchiato. E' attivo nelle Relazioni Pubbliche dal 1985, settore nel quale ha ricoperto significativi incarichi sia manageriali che associativi e nel quale svolge un'intesa attività per lo sviluppo della cultura professionale. E' Direttore clienti di "P.R. Consulting srl", Agenzia di Relazioni pubbliche di Padova e Vice Presidente FERPI, "Federazione Relazioni Pubbliche Italiana". E' consulente di direzione ed esperto di comunicazione per le organizzazioni complesse. Relatore in convegni e formatore sia a livello universitario (Università degli Studi di Padova e Udine; Università IULM di Milano) che post universitario. E' autore di diversi testi e saggi sulle relazioni pubbliche e sulla comunicazione.

[7] Il professor Peter Hartmann, si è laureato in "Bachelor of Rural Sciences" presso l'"Università del New England" ed ha conseguito un dottorato di ricerca presso l'"Università di Sydney" nella quale insegna tuttora. Si è occupato di ricerca in campo chimico nel Regno Unito, USA e Australia. Ha fondato il Gruppo "Human Lactation Research".

[8] IITA, è una ONG con la finalità di migliorare la sicurezza alimentare ed i mezzi di sussistenza in Africa attraverso una ricerca incentrata sullo sviluppo agricolo.

[9] Ibadan è la capitale dello Stato di Oyo e la terza area metropolitana più grande, per numero di abitanti, in Nigeria, dopo Lagos e Kano, con una popolazione di 1.338.659 secondo il censimento del 2006. Ibadan è anche la più grande area geografica metropolitana. Al momento dell'indipendenza nigeriana, Ibadan è stata la città più grande e popolosa del paese e la terza in Africa dopo il Cairo e Johannesburg.

intraprendenti per imparare a investire nella ricerca e aiutare concretamente i nostri popoli" ha aggiunto il direttore dell'IITA. Per Godfrey Nzamujo[10] del "Centre Songhai[11]" di Porto Novo, in Benin, è fondamentale che "l'Africa trasformi con urgenza i meccanismi della produzione agricola, preservando le sue risorse naturali. Fino a quando i nostri 'cervelli' emigreranno in altri Paesi il Continente subirà solo gli effetti negativi della mondializzazione".

Queste, sono le ragioni che oggigiorno non trovano ancora un riscontro concreto, possibile esclusivamente da un vero rapporto di cooperazione tra le imprese e quell'insieme di attori capaci di generare un collegamento diretto tra il Nord ed il Sud del mondo, le ONG.

Le parole, le manifestazioni di solidarietà, la carità per soccorre persone in difficoltà e senza mezzi, dovranno cedere il passo ad interventi finanziari, assai più consoni ed adeguati per innalzare le condizioni di vita.

Se così non fosse, il nord si travestirebbe da semplice benefattore, incapace però di comunicare e trasferire il vero intangibile in grado di sviluppare il benessere, ovvero la conoscenza. Ci si limiterebbe quindi a "regalare" oggetti e denaro che nel lungo periodo produrrebbero solamente una nuova domanda degli stessi.

Con tali affermazioni non si vuole insinuare che la donazione sia un'azione priva di significato, al contrario, questa molte volte rappresenta comunque l'unica fonte di sopravvivenza per migliaia di persone. Proprio per questa ragione però, alle imprese deve essere chiesto molto di più.

Tale affermazione può trasformarsi in realtà nel momento in cui il sud del mondo, non sarà visto solamente come zona fertile da sfruttare o potersi insediare visti i fattori produttivi a basso costo, uno fra tutti il lavoro.

---

[10] Padre Godfrey Nzamujo, è nato a Kano, in Nigeria nel 1950. E' laureato in Filosofia Moderna e Matematica, ha conseguito poi un Master in Teologia ed il dottorato di ricerca in Filosofia Economica. Egli ha inoltre conseguito il Diploma Superiore in Ingegneria dei Sistemi e un Master in Ingegneria Elettrica presso la "Loyola Marymount University", Los Angeles, California. Padre Nzamujo è stato il direttore del "Centro Songhai", Benin dal 1984. E 'stato anche un ricercatore e professore presso la "University of California", Irvine e la "Loyola Marymount University", Los Angeles, California.

[11] Il Songhai Center è un centro per la formazione, per la produzione, la ricerca e lo sviluppo di pratiche agricole sostenibili. Il Centro è una organizzazione non governativa con il compito di combattere la povertà, trasformando gli agricoltori di sussistenza in produttori attivi. Il centro principale si trova a Porto-Novo con centri satellite in altre tre regioni ovvero in Benin e ora in Liberia. Il modello Songhai collega l'agricoltura all'industria e al commercio con l'obiettivo di sviluppare l'imprenditoria grazie alle risorse locali.

Al contrario, tali aree dovranno essere viste come regioni nelle quali operare con la finalità di creare un circolo virtuoso positivo, che generi benessere sociale, ambientale ed economico per le persone che vivono in questi territori, contemporaneamente, alla produzione di ricchezza economica per le imprese.

Soltanto attraverso la ricerca di uno sviluppo sostenibile del Sud del mondo gli attori economici del Nord riusciranno a riequilibrare e rafforzare il proprio sistema economico.

CAPITOLO II

La BoP ed il Panorama Attuale

Nel seguente capitolo si andrà a definire in che cosa consiste il paradigma ToP BoP, paradigma che agli occhi di molti incarna la possibilità di costruire uno sviluppo economico sostenibile, tra i paesi industrializzati ed i paesi negativamente connotati come "Sud del mondo".

Da tale prospettiva discende una richiesta quanto più pretenziosa per le imprese: esse sono chiamate a sostenere uno sforzo più gravoso rispetto alla mera donazione monetaria o strumentale. Di contro, il sud del mondo viene considerato quale la vera risorsa per il futuro economico globale.

Il paradigma in questione presenta inevitabilmente enormi complessità e suscita non poche obiezioni: accanto alla taccia di insostenibilità, vi è chi dubita della potenziale capacità che esso racchiude, quale la possibilità di generare effettive opportunità di business per gli attori economici del Nord, attraverso una rimodulazione dell'offerta orientata al sud del mondo.

E certamente, limitarsi ad affermare che una nuova modalità operativa consentirebbe di produrre una modificazione radicale circa le condizioni di vita del Sud del mondo e con essa una ricchezza per il Nord, sarebbe semplicistico e riduttivo.

Ne consegue che, per aprire una linea di credito a tale ipotesi, si renderà opportuno il riferimento ad una serie di casi empirici, atti a dimostrare come una seria e convinta applicazione di tali principi possa produrre risultati a dir poco sorprendenti.

Il dibattito mondiale scaturito da tali premesse verrà utilizzato come linea guida: da un lato esso contribuirà all'affermazione di un pensiero definito, contrastante con le critiche sopra enunciate, riconducendo dall'altro la complessa discussione di esponenti di primario livello internazionale alla summa del caso empirico, protagonista dell'elaborato.

Dalla mano invisibile alla fortuna della BoP

La teoria della "Base della Piramide" è stata sviluppata da Coimbatore Krishnarao Prahalad[12] nel volume "The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Eradicating Poverty through Profits"[13] e da Stuart L. Hart[14] in "Capitalism at the Crossroads. The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems".

Secondo tale approccio è possibile, per le imprese che decidono di avviare progetti destinati alle persone povere, conciliare l'obiettivo del profitto economico con finalità di inclusione sociale.

L'idea è di fornire prodotti più adatti alle esigenze e alle capacità di acquisto di queste categorie senza agire sulla qualità dei prodotti stessi, ma su modelli di distribuzione, modalità di pagamento ecc., e senza necessariamente ridurre i profitti delle imprese.

Esisterebbe, infatti, un mercato ancora poco sfruttato composto da consumatori i cui redditi sono insufficienti per accedere ai beni e servizi prodotti per il grande mercato (Fig. 1).

Si tratta di un mercato potenzialmente enorme, stimato in 4 miliardi di persone, cioè 2/3 della popolazione mondiale, e 5.000 miliardi di dollari di affari potenziali, secondo un rapporto della Banca Mondiale.

Lo sviluppo di un'offerta di beni e servizi rispondenti ai bisogni specifici di queste persone potrebbe produrre enormi benefici sia per le imprese che per la società intera, in un'ottica "gagnant-gagnant[15]".

Potrebbe, infatti, essere un'opportunità sul piano della crescita economica (conquista di nuovi mercati), migliorare le dinamiche interne alle aziende (spostamento dei salari su progetti a forte valore etico e sociale), favorire l'innovazione tecnica (introduzione di

[12] Prahalad (8 agosto 1941-16 aprile 2010). E' stato Professore universitario di Strategia Aziendale presso la "Stephen M. Ross School of Business" presso l'"Università del Michigan". Durante la sua vita, fu spesso classificato come uno dei pensatori di business più importanti del mondo.

[13] Questo titolo fu inizialmente apparso come un articolo di CK Prahalad e Stuart L. Hart nella rivista economica "Strategy+Business". E' seguito successivamente il volume in oggetto. Il libro si compone di una serie di casi studio, uno per capitolo, circa le aziende che hanno prosperato grazie a tale modello di sviluppo.

[14] Stuart L. Hart, è un accademico americano, scrittore, teorico e fondatore di "Enterprise for a Sustainable World", associazione non governativa dedicata ad aiutare le imprese nel loro percorso verso la sostenibilità.

[15] Accordo in cui ogni partner coinvolto non ha interesse solamente nel proprio guadagno ma anche nel guadagno degli altri attori, in quanto il beneficio altrui genera anche beneficio a se stessi.

nuovi modelli di azione per le imprese) e la coesione sociale (contribuendo alla lotta alla povertà).

I progetti BoP si differenziano sia dal mercato low cost, visto chei beni e servizi prodotti sono della medesima qualità di quelli del circuito classico, che dalle imprese sociali, il cui scopo principale resta comunque il profitto economico e non sociale, non c'è obbligo di reinvestire in questo settore eventuali guadagni.

Nel 1996, Prahalad, iniziò ad interrogarsi su come il capitalismo potesse intervenire sulle persone povere e sul perché questo impressionante numero di esseri umani fosse completamente escluso dai sistemi di imprese di tutto il mondo.

L'unica vera idea sostenibile capace di generare un'inclusione economica per il Sud del mondo, viene definita dall'autore come un nuovo modo di fare impresa, capace di coinvolgere su larga scala la totalità dei soggetti considerati.

Il nuovo pensiero introdotto da Prahalad e Stuart Hart, finalizzato alla co-creazione di un sistema capace di risolvere i problemi economici alla base della piramide, fu inizialmente deriso dalla comunità accademica mondiale.

La prima pubblicazione venne alla luce nel 1997, tramite la stesura di un paper, che non trovò immediatamente spazio nei dibattiti economici di quegli anni. Questo documento, puntava ad influenzare in modo positivo i manager delle grandi multinazionali al fine di raccogliere fondi capaci di dare alla luce delle risposte chiare in merito alle possibili opportunità di business nella BoP.

Successivamente, Prahalad collaborò con Allen Hammond[16], che credeva nell'idea del primo, al punto di scrivere un importante documento nel 2002, che produsse un reale movimento nel mondo imprenditoriale fondato su questi temi.

Il volume "The Fortune of Competitions" pubblicato nel 2004, rappresentava in quegli anni, un vero strumento rivoluzionario, capace di descrivere un nuovo modello di business e non solo.

Oltre ad un framework teorico, venivano riportati da Prahalad e Venkat Ramaswamy[17] molteplici case studies e descritte concrete modalità di sviluppo del mercato nel Sud del mondo, senza considerare compromessi sulla qualità del prodotto o servizio offerto.

[16] Dr. Hammond, è laureato presso la "Stanford University" e la "Harvard University" in Ingegneria e Matematica Applicata. Ha partecipato alla causa del progetto "Enterprise" con la finalità di promuovere nelle grandi imprese l'utilizzo di strategie di business a favore dei poveri.

Secondo gli autori, lo strumento capace di smuovere il sistema economico è la creazione del così detto "capitalismo inclusivo", in grado di generare una vera innovazione nell'offerta delle imprese.

In questo senso, il lavoro di Prahalad e Ramaswamy, non è semplicemente un ripensamento dell'idea di marketing, ma una nova concezione di mercato.

Si abbattono in questo modo i vincoli paretiani, i quali sostengono che vista la possibilità di estrarre dal 20% dei consumatori l'80% del valore, la restante parte di consumatori non deve essere considerata in quanto incapace di creare valore economico.

La nuova idea, richiede al contrario un punto di vista esattamente opposto rispetto a quello proposto dall'economia tradizionale, favorendo un'innovazione di larga scala supportata da una nuova modalità imprenditoriale.

La nuova teoria proposta non è semplicemente la definizione di un nuovo sistema commerciale fine a se stesso, ma un diverso modus operandi finalizzato a sradicare la povertà attraverso il profitto; questo è il motivo per cui può essere letto come una nuova teoria capitalistica.

Questa è capace di trasformare l'attuale sistema esclusivo in un paradigma inclusivo, dove il sinonimo di mercato è la partecipazione nella società civile.

La capacità di consumo, diventa un indice di dignità, e una scelta che il mercato deve rendere possibile in un sistema di libera impresa. Per fare in modo che ciò accada non ci si deve affidare alla "mano invisibile[18]" del mercato, ma al contrario, si deve lavorare secondo nuovi principi innovativi.

I 12 principi di innovazione per i mercati della base della pramide secondo Prahalad sono :

1- concentrarsi (anzi tuffarsi) sulle performance dei prezzi;
2- soluzioni ibride, miscelando nuove e vecchie tecnologie;
3- funzionamenti scalabili e trasportabili attraverso paesi, culture e lingue;
4- intensità ridotta delle risorse: prodotti ecologici;

---

[17] Venkat Ramaswamy, professore di Marketing presso la "Ross School of Business, University of Michigan" a Ann Arbor, USA. E' considerato un esponente del pensiero economico a livello ondiale nel campo dell'innovazione, strategia, marketing, branding, IT e organizzazione aziendale.

[18] La mano invisibile, è una metafora creata da Adam Smith per rappresentare la Provvidenza (in qualche modo immanente), grazie alla quale nel libero mercato la ricerca egoistica del proprio interesse gioverebbe tendenzialmente all'interesse dell'intera società e mirerebbe a trasformare quelli che costituiscono "vizi privati" in "pubbliche virtù".

5- riprogettazione radicale del prodotto dall'inizio: cambiamenti marginali per i prodotti esistenti;
6- costruire infrastrutture logistiche e di produzione;
7- dequalificare il lavoro (nei servizi);
8- istruire i clienti all'uso del prodotto;
9- i prodotti devono funzionare in ambienti ostili: rumore, polvere, circostanze antigieniche, abuso, mancanza di corrente elettrica, inquinamento dell'acqua;
10- interfaccia utente adattabile a basi eterogenee di consumatori;
11- i metodi di distribuzione vanno progettati per raggiungere sia i mercati rurali altamente dispersi, che i mercati urbani altamente densi;
12- concentrarsi su una vasta architettura, permettendo l'incorporazione rapida e facile di nuove caratteristiche.

Prima di discutere di queste 12 forme di innovazione, capaci di far operare l'impresa nel mercato della BoP, Prahalad, fornisce una descrizione del contesto di riferimento.

Egli, si chiede quali sono gli attributi di questo mercato? Perché questo mercato è rimasto nell'ombra per così molto tempo? Che tipo di cambiamenti si manifesteranno all'apertura di questo mercato? L'autore sostiene che l'invisibilità della BoP derivi da radicati preconcetti da parte del Nord del mondo tra i quali:

a) i poveri non abbiano potere d'acquisto;
b) i poveri non hanno la capacità di accedere a particolari tipologie di distribuzione;
c) i poveri non sono sensibili ai marchi o alla qualità dei prodotti;
d) i poveri non sono collegati a reti di comunicazioni e disinteressati alle nuove tecnologie.

Prahalad, contrasta queste assunzioni definendole dei miti che non trovano invece riscontro nella realtà. Ad esempio, se il reddito dei poveri viene considerato come potere d'acquisto, ci si accorge che non sono così poveri come si può credere. Sia in termini puramente numerici (4 miliardi di persone) sia in termini di dimensione del mercato, rappresentando un possibile volume di affari di svariate migliaia di miliardi di dollari.

I poveri soffrono inoltre del così detto "ecosistema ad alto costo" caratteristico delle situazioni in cui regna povertà e miseria. Gli abitanti delle baraccopoli o dei quartieri poveri sono soggetti ad esempio a monopoli locali estremamente repressivi, oltre che a

tassi di interesse esorbitanti a causa della loro incapacità di accedere ad un normale sistema creditizio.

Tuttavia, esistono molti esempi di aziende capaci di inserirsi in un sistema distributivo alla Base della Piramide. Hindustan Lever[19], attraverso il progetto "Shakti" sta creando un nuovo sistema di distribuzione porta a porta, gestito da donne in condizioni disagiate che si sono trasformate in imprenditrici, nei piccoli villaggi indiani con popolazione inferiore alle 2.000 persone. Unilever, fornisce alle imprenditrici microcredito e istruzione specifica, e ora la rete si avvale di 45.000 imprenditrici che coprono qualcosa come 100.000 villaggi in 15 diversi stati indiani. Questa iniziativa, produce benefici sociali non solo attraverso la creazione di reddito familiare per le donne (spesso raddoppiandolo), ma anche diminuendo il rischio di contagio da malattie infettive grazie alla fornitura alle popolazioni interessate di prodotti igienici difficili da reperire in altro modo. In questo modo, Unilever è riuscita a raggiungere un mercato geograficamente molto difficile, che al momento conta per il 5% dei suoi ricavi indiani, penetrando con il suo marchio in aree non servite dai tradizionali media pubblicitari.

Un secondo esempio può essere ricondotto ad Avon[20], una compagnia che utilizza un modello simile ad Unilever per distribuire cosmetici in Brasile.

Quindi, Shakti ed Avon Ladies non hanno in comune solamente la forza di espandere un business attraverso le capacità imprenditoriali delle persone coinvolte, ma sono esempi di modelli economici in grado di cambiare la posizione economica e sociale delle persone nelle rispettive comunità.

Si viene a generare in questo modo, un sentimento di autostima e affermazione all'interno del villaggio.

E' inoltre scorretto sostenere che i poveri non riconoscano il valore di un marchio piuttosto di un altro; l'incapacità di acquistare un determinato prodotto a causa del costo non sostenibile, non implica parallelamente che tale bene venga ignorato dalle persone.

[19] Hindustan Unilever Limited (HUL), è una società di beni di consumo indiana con sede a Mumbai. E 'di proprietà dalla società anglo-olandese Unilever, la quale possiede il 67% delle azioni della HUL.

[20] Avon Products Inc., è un'azienda statunitenseproduttrice di cosmetici, profumi e bigiotteria. E'presente in oltre 150 paesi con un fatturato complessivo di 8,1 miliardi di dollari, al 2005.

Questo aspetto è stato dimostrato ad esempio dalle compagnie Casas Bahia[21] in Brasile ed Elektra[22] in Messico.

Nel primo caso, Samuel Klein, immigrato polacco in Brasile durante il periodo nazista, intraprese una storia di successo senza precedenti. Capendo come soddisfare le esigenze dei propri clienti, dislocati in zone disagiate e molto povere della città, Klein costruì quella che oggi può essere definita come la più grande catena di vendita al dettaglio di tutto il Brasile, con più di 1000 negozi in tutto il Paese e 24 milioni di clienti.

La vera innovazione fu l'intraprendere un sistema di orientamento al cliente fino a prima ignorato anche dall'intero settore retail. Grazie ad una perfetta comprensione dei bisogni, necessità e sogni di quella che sarebbe diventata la futura classe media brasiliana, congiuntamente ad un nuovo modo di comunicare, un nuovo sistema distributivo dislocato vicino alle Favelas, introdotto pagamenti dilazionati, prezzi promozionali, incoraggiato i propri clienti attraverso forti segni di riconoscimento ed accettazione. Ad esempio, ha lanciato per la prima volta una pubblicità con ragazzi brasiliani di colore, puntando ad una forte enfasi sul valore della famiglia e non solo. Questo coinvolgimento ha permesso l'instaurarsi di uno specifico rapporto tra azienda e clienti, contraddistinto da relazioni forti e consolidate che permisero alla Casas Bahia di accompagnare i clienti in un percorso di formazione e quindi consumo progressivo.

Le offerte iniziarono ad essere via via sempre più precise e dirette, capaci di incarnare il vero sentimento di "quartiere" provato da quelle persone, i loro problemi di mobilità furono risolti attraverso la scelta di specifiche aree di vendita. Nel 2008, ad esempio, venne aperta per la prima volta un'attività al dettaglio in una favela.

L'impegno sociale e la capacità di creare un ambiente di acquisto perfettamente allineato con il background delle persone che lo popolano è un esempio calzante di come l'inclusione sociale può portare ad effettivi casi di successo.

Un secondo caso di successo, capace di descrivere come poter apportare un beneficio sociale considerevole anche in zone in cui non sono presenti conoscenze igienico-sanitarie adeguate è quello di Voxiva[23].

---

[21] Casas Bahia, è una catena di vendita al dettaglio brasiliana, specializzata nella fornitura di prodotti per la casa. E' stata fondata nel 1952 a San Paolo da Samuel Klein, immigrato polacco.

[22] Il Gruppo Elektra, è una società finanziaria messicana fondata da Hugo Salinas Price e di proprietà del "Grupo Salinas". Elektra è il principale rivenditore di servizi finanziari e di credito al consumo dell'America Latina. La società è quotata alla borsa messicana, in quella spagnola e lo è stata alla borsa di New York.

La compagnia, ha distribuito agli inizi degli anni 2000 il suo primo sistema di sorveglianza sulle malattie, denominato "Alerta". Il Ministero della Salute del Perù è stato tra i primi ad utilizzarlo, al fine di poter monitorare costantemente una forte epidemia che si stava verificando sul proprio territorio nazionale.
Il progetto, fu sponsorizzato dal programma InfoDev[24] della Banca Mondiale, con un contributo di 250.000 dollari.
L'azienda, scelse come luogo di prima implementazione il Perù proprio perché era stato già sviluppato all'interno della nazione, un forte sistema di sorveglianza sanitaria successivamente ad una delle epidemie di colera, più forti che si erano mai manifestate nel mondo intero.
Il sistema Alerta, al contrario del normale sistema "cartaceo", sfruttando la rete internet e telefonica, era in grado di far confluire una importante mole di informazioni in materia sanitaria dalle zone periferiche a quelle centrali. In questo sistema, gli operatori sanitari, dotati di semplici figurine raffiguranti le diverse fasi di una malattia, erano in grado di informare direttamente attraverso un contatto telefonico, i funzionari sanitari in merito allo stato di salute delle persone.
Il modello deskilled permette di gestire un problema anche molto complesso attraverso sistemi estremamente economici ma altrettanto efficaci.

La BoP come effettivo mercato potenziale

Il dibattito accademico e non solo, vede una forte presenza della critica riguardante i temi della BoP introdotti da Prahalad. La posizione dell'autore, il quale vede i poveri come potenziali consumatori razionali ed associati ad un potere di acquisto non sfruttato da parte della ToP, viene fortemente contrastata da molti studiosi, economisti e docenti universitari.

[23] Voxiva, azienda leader nei servizi informativi in campo sanitario.
[24] InfoDev, è una partnership tra agenzie di sviluppo internazionali, coordinata e gestita da un segretario situato presso il dipartimento "Global ICT" della Banca Mondiale. Compito di questa figura è di mediare e facilitare il dialogo tra i donatori ed i soggetti che implementano i progetti finanziati.

Alcune organizzazioni della società civile hanno sostenuto che mirare ad un acquisto da parte del povero, di beni ritenuti secondari per la sua esistenza, comporta una situazione esattamente opposta rispetto al suo benessere sociale.

L'idea di Hammond e Prahalad viene considerata coma una sorta di richiesta arrogante incapace di rispondere effettivamente a determinati bisogni e necessità dei poveri. Questi ultimi, sono ritenuti i consumatori più attenti al valore e capaci di definire la propria funzione di massima utilità riguardante un bene o paniere di beni. Secondo la critica può quindi essere analizzato e studiato solamente il modello di spesa dei poveri e non le loro preferenze di utilità.

E' lo stesso "The Economist[25]" a sostenere nel 2007 che i soggetti della BoP non sono consumatori attenti al valore, affermando che chi ritiene vero questo principio, di fatto alimenta una fantasia immorale. I poveri, secondo il settimanale economico, sono vulnerabili a causa della mancanza di istruzione (spesso sono analfabeti), per la mancanza di informazione e di altre competenze basilari di tipo sociale ed economico.

Secondo Amartya Sen[26] non è corretto assumere che le preferenze del povero coincidano con il proprio benessere personale. La preferenza di utilità è malleabile e dipende fortemente da come si è formato il background culturale nel soggetto di riferimento. La preferenza non è dunque sinonimo di scelta del benessere personale.

Il premio Nobel, Sen, afferma: "le persone che non vivono in condizioni di benessere sociale tendono ad adeguarsi alla situazione di precarietà nella quale si trovano, perdendo di conseguenza quel coraggio in grado di innescare un cambiamento radicale della qualità della vita. Per queste ragioni la struttura mentale che definisce il desiderio ed il piacere è estremamente malleabile e incapace di divenire una guida in grado di comunicare quale sia l'effettiva preferenza della persona. Fattori sociali ed economici come l'istruzione di base, l'assistenza sanitaria ecc., non sono fondamentali solamente in quanto tali ma per l'opportunità che forniscono ai cittadini di avvicinarsi al mondo con coraggio e libertà".

---

[25] The Economist, è un settimanale con articoli di informazione da tutto il mondo edito a Londra da "The Economist Newspaper Limited". La prima pubblicazione risale al 1843, e fu fondato allo scopo di sostenere la causa del liberismo.

[26] Amartya Kumar Sen (Santiniketan, 3 novembre 1933), è un economista indiano, Premio Nobel per l'economia nel 1998, Professore presso la "Harvard University".

Un'ulteriore critica al sistema BoP viene mossa dal professor Aneel Karnani[27], il quale contrasta molto vigorosamente l'idea dell' effettiva presenza nella base della piramide di una importante fonte economica e di reddito.

Secondo Kernani, la teoria di Prahalad si è diffusa grazie alla convinzione che i poveri costituissero un mercato molto ampio e redditizio.

Nel 2005 Prahalad sostenne che i poveri, ovvero quelle persone capaci di vivere con meno di 2 dollari al giorno, rappresentavano in realtà un mercato da 13.000 miliardi di dollari. Questa tesi era fortemente sostenuta dallo stesso Allen Hammond, vicepresidente del "World Resources Institute[28]" e come già accennato, convinto sostenitore della BoP. Egli affermò che il potere di acquisto di questi mercati poteva far scaturire un giro di affari di circa 15.000 miliardi di dollari in un solo anno.

Nel 2006, fu lo stesso Karnani a scrivere un articolo di denuncia nei confronti di Hammond e Prahalad, sostenendo, attraverso l'analisi di dati forniti dalla Banca Mondiale, che il mercato BoP era capace di generare solamente un massimo di 1.200 miliardi di dollari e non dieci o quindici volte tanto.

Tuttavia, la replica di Prahalad attraverso un'intervista pubblicata sulla rivista "Fast Company[29]" nel marzo 2007 negò nel modo più assoluto le convinzioni del Professor Kernani.

In questa sede, Prahalad insiste nell'affermare che la base della piramide sia una straordinaria opportunità di business per le imprese del nord del mondo. L'opportunità non deve però essere letta come una semplice possibilità di prelevare profitto, ma come una capacità di innescare meccanismi di innovazione strategica e tecnologica nel modo di fare business per le imprese stesse. Inoltre, non è indispensabile misurare con estrema precisione il valore della povertà, al contrario è fondamentale rendersi conto dell'enorme domanda alla quale si deve rispondere con offerte ben precise, capaci di avere anche un riscontro di tipo economico.

---

[27] Il professor Aneel Karnani insegna presso la "Stephen M. Ross School of Business", nota università del Michigan. Ha ricevuto il "Teaching Excellence" Award nel 1991, 2001, 2006, 2007 e 2009. Ha ricoperto molti incarichi accademici durante la propria carriera in diverse Università tra cui: Northwestern University, London Business School, INSEAD (Francia), HEC (Francia), CEIBS (Cina), indian Business School, Università di Chulalongkorn (Thailandia) , e INCAE (Costa Rica).

[28] Il World Resources Institute (WRI) è una organizzazione indipendente non-profit fondata nel 1892. Le sedi principali si trovano a Washington DC negli USA e a Pechino in Cina.

[29] Fast Company è una rivista di business che pubblica dieci numeri all'anno e si concentra sulla tecnologia, business e design. Attuale direttore di Fast Company è Robert Safian, il quale ha lavorato anche per "Fortune". La rivista ha vinto numerosi premi di settore.

Affermare quindi che il consumo da parte dei poveri, non generi un beneficio capace di alleviare la povertà stessa, è certamente inesatto; consideriamo, ad esempio, l'assistenza sanitaria. Se un soggetto è completamente cieco a causa della cataratta, non può lavorare egli ed il componente famigliare che si dedica ad esso. In questo caso, se viene offerto un servizio di chirurgia alla cataratta a basso costo, il potere di acquisto della famiglia aumenterà esponenzialmente. Quindi, si è contemporaneamente "consumato" un intervento di chirurgia all'occhio e generata la possibilità della famiglia di produrre reddito.

Le considerazioni di Prahalad producono una visione complessiva diversa dal comune, che deve essere interpretata e non solamente criticata in base a numeri o casi di insuccesso. Qualsiasi innovazione o cambiamento lascia dietro di se innumerevoli episodi incapaci di incarnare pienamente i concetti che lo hanno generato. La capacità di leggere questi eventi attraverso una nuova visione mentale, può rendere visibili i progressi e le piccole scoperte che sono in realtà avvenute.

In altre parole, non ci si deve soffermare soltanto a dati statistici ottenuti da schemi logici ampiamente comprovati ed affidabili, ma se si desidera iniziare un vero cambiamento nel modo di fare business e vedere questa enorme comunità di persone come il fine ed il mezzo per generare un beneficio sostenibile per gli attori economici del nord del mondo, i numeri e le statistiche devono essere considerati come una semplice premessa, in grado di affermare l'esistenza di un nuovo mondo inesplorato e colpevolmente screditato fino a questo momento.

L'imprenditoria: strumento di rilancio sociale

Il dibattito sulle teorie di Prahalad, investe altri importanti argomenti, strettamente correlati a quelli evidenziati poco fa. Uno fra tutti; l'idea che il povero possa o meno esercitare il ruolo di imprenditore.

Molti poveri, sono veri e propri imprenditori, lavoratori autonomi in quanto gestiscono direttamente il loro business definendo il loro guadagno.

Secondo i contestatori della BoP, attribuire alla persona povera il termine imprenditore è un peccato mortale.

Un imprenditore, è una persona che attraverso una visione trasforma la propria creatività in una innovazione di successo, in un nuovo modello di business.

Secondo Karnani, alcune persone povere sono effettivamente riuscite a creare attività produttive, tuttavia, l'evidenza empirica, suggerisce che la maggioranza dei poveri non ha le competenze, la creatività e la forza necessaria per generare un successo imprenditoriale.

Baneryee[30] e Duflo[31] in "What is middle class about the middle classes around the world?", sostengono che: "i poveri hanno una riluttanza ad impegnarsi psicologicamente ad un progetto rivolto a creare quanto più profitto possibile".

Molte di queste imprese, operano in zone troppo ridotte senza avere la capacità di retribuire potenziali dipendenti; non dispongono di personale qualificato, di capitale e della possibilità di sfruttare economie di scala; lavorano in aree con basse barriere all'entrata che provocano una concorrenza molto forte, incapace di fissare le basi sulle quali creare un livello di profitto che consenta loro di uscire dalla soglia della povertà. Le persone più povere, secondo molti studi, si sentono decisamente più impotenti, depresse ed ansiose rispetto a soggetti che vivono in condizioni di normalità.

Per tali ragioni è impossibile che un soggetto povero possa intraprendere una attività imprenditoriale.

Come evidenziato, la critica alla BoP, demolisce in modo radicale l'idea sostenuta da Prahalad in merito alla possibilità di trasformare i poveri in imprenditori capaci e creativi. Viene ribadito ad esempio, che anche nei paesi sviluppati, nonostante gli alti livelli di educazione ed infrastrutture di ogni tipo, il 90% della forza lavoro sia composta da dipendenti, piuttosto che da imprenditori[32]. Nonostante la maggiore disponibilità di servizi finanziari soltanto una piccola parte di persone utilizza tuttora credito a fini imprenditoriali.

---

[30] Abhijit Banerjee Vinayak (nato nel 1961) è un economista indiano. Attualmente è professore presso il "Massachusetts Institute of Technology". Banerjee è un co-fondatore della "Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab" (insieme con gli economisti Esther Duflo e Sendhil Mullainathan), del "Research Affiliate of Innovations for Poverty Action", e membro del "Consortium on Financial Systems and Poverty". Insieme a Esther Duflo, è il co-autore di "Poor Economics".

[31] Esther Duflo (nata il 25 ottobre del 1972) è una economista francese, co-fondatrice e direttrice della "Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab", e Professoressa di "Poverty Alleviation and Development Economics" presso il "Massachusetts Institute of Technology". La sua ricerca si concentra su questioni microeconomiche dei paesi in via di sviluppo, compreso il comportamento delle famiglie, l'istruzione, l'accesso ai finanziamenti, la salute, e la valutazione delle politiche.

[32] Dato dell'"Organizzazione Internazionale del lavoro" del 2007.

Le critiche riportate negano dunque l'importanza dell'imprenditoria sociale, capace di generare soluzioni creative a problemi sociali complessi e persistenti.

L'imprenditoria sociale può essere definita come quell'insieme di attività e processi che vengono intrapresi al fine di scoprire, definire e sfruttare le opportunità di creare nuova ricchezza attraverso il perseguimento di business model nuovi, più che innovativi.

E' chiaro che oggigiorno, la scelta di orientarsi ad un approccio di questo tipo deriva quasi esclusivamente dalle motivazioni degli imprenditori sociali e dalle risorse che questi hanno a disposizione per perseguire le loro ambizioni. Non esiste infatti un sistema di incentivi, governance e progetto politico inteso nel senso nobile del termine, che produca una consapevolezza nei soggetti economici del nord del mondo in grado di far conoscere le effettive opportunità esistenti.

Probabilmente, le imprese dotate di una particolare sensibilità su questi temi, saranno in grado di ottenere da tutto ciò il vero vantaggio competitivo del prossimo futuro.

In merito all'imprenditoria sociale in "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges" dei professori Shaker A. Zahra[33], Eric Gedajlovic[34], Donald O. Neubaum[35], e Joel M. Shulman[36] pubblicato nel 2009, si cercano di identificare le diverse tipologie di imprenditori sociali, individuandone tre; il Social Bricoleur, il Social Constructionists e il Social Engineers.

Il Social Bricoleur, viene teorizzato per la prima volta da Friedrich Hayek[37] nel 1945 in "The Use of Knowledge in Society", dove si mette in evidenza il ruolo privato e l'importanza della conoscenza e del contesto locale nel processo imprenditoriale.

---

[33] Shaker A. Zahra, è professore di "Strategia Aziendale" presso l'"Università del Minnesota". Egli è il Direttore Accademico del "Gary S. Holmes Entrepreneurship Center".

[34] Eric Gedajlovic, è professore di "Strategy/Innovation and Entrepreneurship" alla "Beedie School of Business", Canada. Si occupa di ricerca, più nello specifico di processi strategici ed imprenditoriali e del contesto storico e organizzativo in cui questi sono implementati.

[35] Donald O. Neubaum, è Professore Associato presso la "Oregon State University". Ha conseguito il Ph.D. presso la "Georgia State University" nel 1998. I suoi principali interessi di ricerca includono la strategia, i sistemi di governance, l'etica, l'imprenditorialità aziendale, l'azienda di famiglia, e la responsabilità sociale delle imprese.

[36] Joel M. Shulman, è docente di "Entrepreneurship" al "Babson College". Ha diretto il "Shulman CFA Review Program" che prevede la formazione di professionisti di investimento in tutto il mondo. Svolge attività di consulenza per le piccole e medie imprese.

[37] Friedrich August von Hayek, (Vienna, 8 maggio 1899 – Friburgo, 23 marzo 1992) è stato un economista e filosofo austriaco, del XX secolo. Esponente storico del liberalismo, è stato un rappresentante della scuola austriaca e critico dell'economia pianificata e centralista. Nel 1974 è stato insignito, insieme a Gunnar Myrdal, del Premio Nobel per l'economia "per il lavoro pionieristico sulla teoria monetaria, sulle fluttuazioni economiche e per le fondamentali analisi sull'interdipendenza dei fenomeni economici, sociali e istituzionali". Nel 1991 ha anche ricevuto la "Presidential Medal of Freedom".

L'autore si focalizza non più sui mercati in senso generico, ma sul contesto popolato da individui con menti non osservabili ed inaccessibili da soggetti esterni. Quindi, per Hayek, le opportunità imprenditoriali possono essere scoperte ed attuate soltanto ad un livello locale. Gli attori lontani, non sono in grado di valutare tali possibilità a causa della loro incapacità di percepire quei fattori latenti fondamentali, per ideare un progetto di business.

Il nome stesso del Social Bricoleur sta ad identificare la capacità di soggetti interni al contesto di riferimento, di costruire attraverso una sorta di bricolage tra esigenze, opportunità, risorse disponibili e conoscenza, un nuovo modello di business in grado di generare una effettiva attività imprenditoriale.

Questa figura, riveste un ruolo strategico in quanto riesce a risolvere e migliorare le condizioni di vita di molte persone. Tuttavia, il Social Bricoleur è un soggetto nascosto e difficile da identificare a causa del suo raggio di azione limitato e dalla sua invisibilità al mondo esterno.

Tale figura imprenditoriale, si differenzia fortemente da altre tipologie grazie dalla propria struttura di approvvigionamento. Nella maggioranza dei casi non sono richieste risorse specifiche e nemmeno esterne, quindi la mancanza di "fornitori" prestabiliti consente all'imprenditore di operare liberamente senza dover rispettare programmi o volontà di chi gli fornisce la materia prima in senso lato. Tale libertà consente alla piccola impresa di essere molto flessibile e capace di rispondere in maniera tempestiva ai mutamenti contestuali.

Ovviamente il rovescio della medaglia evidenzia i potenziali limiti di un approccio di questo tipo, per esempio un Social Bricoleur non sarà in grado di rispondere a bisogni di larga scala che necessiterebbero di una espansione consistente del business.

Le motivazioni di questa tipologia di imprenditori, generalmente nobili e non di tipo utilitaristico, vanno ad identificare uno specifico problema locale al fine di escogitare le misure utili per risolverlo.

Di conseguenza, la loro ambizione è limitata a quella specifica attività, senza l'obbiettivo di ricercare altre opportunità, finalizzate ad aumentare la ricchezza sociale complessiva.

La governance pare essere lasciata in mano alle sole comunità locali, generando in questo modo grossi problemi nell'efficienza dell'allocazione di risorse, indispensabili

per il successo dei progetti stessi. Inoltre, l'assenza di controlli su queste organizzazioni non consente di fermare attività opportunistiche dei soggetti coinvolti, come la creazione di lobby di potere e arricchimento personale a scapito di obiettivi organizzativi.

La seconda figura imprenditoriale del Social Constructionist viene enunciata da Israel Kirzner[38] nel 1973 in "Competition and entrepreneurship", secondo l'economista, le opportunità non provengono necessariamente dalla conoscenza locale specifica di un imprenditore, ma piuttosto dalla sua prontezza nel sviluppare nuovi prodotti, beni o servizi.

Gli imprenditori sono dunque quelle persone in grado di introdurre innovazioni, capaci di generare un cambiamento in grado di soddisfare esigenze che non sono ancora state soddisfatte da parte dei concorrenti. Secondo questa logica, il fine ultimo dell'impresa rimane il profitto, però al contrario di quanto accade normalmente l'impresa ricerca il risultato economico tramite risposte concrete a bisogni che una volta colmati, producono ricchezza sociale. Per queste ragioni, si parla di costruzione sociale che non è più limitata ad un territorio circoscritto molto piccolo, ma al contrario può essere ampliata a livello regionale, nazionale o addirittura globale.

A sostegno di quanto espresso sopra ed anche nel primo capitolo è la tesi di Jacqueline Novogratz[39], la quale afferma che "per riuscire ad aiutare i poveri, si dovranno costruire business models concreti, scalabili e che coinvolgano africani, indiani e la gente di tutto il mondo che rientra in questa categoria", per fare ciò è indispensabile che ci sia una forte collaborazione tra il mondo profit ed il mondo no-profit.

La fondazione "Acumen Fund[40]" nella quale Novogratz svolge il ruolo di CEO, ha ad esempio contribuito a raggiungere un importantissimo accordo con una grande compagnia farmaceutica, al fine di facilitare l'accesso ai farmaci contro la malaria e

---

[38] Israel Meir Kirzner, (Londra 13 febbraio 1930) è un economista rabbino britannico naturalizzato statunitense, esponente della scuola austriaca.

[39] Jacqueline Novogratz, è un'imprenditrice e filantropa statunitense, è la fondatrice di "Acumen Fund". Dopo una breve carriera nel settore delle istituzioni bancarie Jacqueline si spostò in Rwanda, dove cominciò a lavorare nel settore della microfinanza. In questo Paese Jacqueline fondò "Duterimbere", sulla base delle esperienze condotte in Bangladesh da Muhammad Yunus.

[40] Acumen Fund, un'organizzazione che si occupa di finanziare progetti imprenditoriali che mirino a ridurre la differenza tra ricchi e poveri nei Paesi in via di sviluppo. Acumen Fund gestisce un fondo di investimenti di circa 30 milioni di dollari nell'Asia meridionale e nell'Africa dell'Est.

contemporaneamente integrare i piccoli agricoltori del Kenya nella filiera della stessa casa farmaceutica.

Scegliendo di non costituire una nuova società ma al contrario appoggiando i piccoli agricoltori esistenti, ha permesso a questi ultimi di produrre per l'azienda farmaceutica l'artemisia, sostanza di origine vegetale indispensabile per la creazione di farmaci anti malaria.

Le motivazioni e le ambizioni di questa tipologia di imprenditori, sono molto complesse e sfaccettate. Il desiderio di creare ricchezza sociale è abbinato alla speranza di offrire un nuovo equilibrio a quei sistemi sociali fortemente instabili. L'obbiettivo non è solamente il raggiungimento di un target ma il cambiamento sociale nel suo complesso.

Tuttavia il perseguimento di un progetto di questo tipo comporta il coinvolgimento di molte risorse, che possono in alcuni casi degenerare in comportamenti non etici, in particolar modo nel momento in cui l'impresa rischia di fallire l'implementazione del suo piano.

Per queste ragioni, progetti di questa natura non possono essere lasciati a se stanti, ma devono avere l'appoggio di una piattaforma in grado di fornire loro, governance, controllo e cooperazione tra una molteplicità di attori sia profit che non.

La terza ed ultima figura, del Social Engineer, si differenzia completamente rispetto alle precedenti. Questi imprenditori sono coloro che affrontano problemi molto complessi intrinseci nel sistema sociale di riferimento, come l'assenza di governi adeguati o presenza di elite aziendali che ostacolano le operazioni volte a riformare il contesto stesso.

L'idea di imprenditore sociale, si avvicina molto alla visione Shumpeteriana di chi fa impresa, ovvero di quelle persone capaci di innescare cambiamenti radicali che producono allo stesso tempo, la distruzione del sistema attuale e la creazione di uno nuovo.

Il ruolo assunto da tali soggetti può essere considerato come sovversivo o illegittimo, molte volte si hanno scontri con quelle istituzioni che frenano il cambiamento, in modo da approfittare dello status quo.

L'importanza della finalità e le innumerevoli ambizioni dell'ingegnere sociale, gli richiedono di sfruttare il sostegno popolare, in modo da utilizzare il consenso politico come strumento in grado di conquistare la legittimità.

La missione di questa figura molte volte non è quella di risolvere completamente problemi radicati nella società, quanto spronare la collettività ad attuare un cambiamento sociale.
Tuttavia, il potere e la forza di intervento di questo imprenditore può rivelarsi molto pericoloso nel momento in cui i valori del promotore differiscano da quelli della società. Campioni di cambiamento e leader di movimenti rivoluzionari, sono spesso individualisti e possono manipolare il consenso conquistato per perseguire obbiettivi personali.
Di contro, va riconosciuto che nel corso della storia, i cambiamenti più importanti che hanno dato la possibilità al genere umano di progredire positivamente sono stati solitamente guidati da figure di questo tipo. Data la loro passione, carisma e forza interiore il monitoraggio e controllo può rivelarsi estremamente complesso.

I meno poveri come punto di partenza

Altro tema messo in discussione da parte della critica della BoP riguarda il presunto errore effettuato da Prahalad e dai suoi seguaci nel confondere, nell'analisi economica della base della piramide, le diverse classi sociali che la compongono. Il presunto mercato capace di generare reddito al fondo della piramide viene ritenuto un miraggio. Secondo questa teoria, a seguito di una rapida crescita economica la forma della piramide sta subendo enormi cambiamenti, in particolare per quei paesi in via di sviluppo nei quali si sta generando una nuova classe media.
Le aziende alla ricerca di nuove opportunità di profitto si focalizzano esclusivamente sulla nuova classe borghese in continua crescita in mercati emergenti come Cina ed India. Secondo questa visione, viene dunque confusa la classe media emergente con la classe povera, la quale resta incapace di offrire opportunità alle imprese.
A tal proposito, il fondatore di Grameen Bank[41], Muhammad Yunus[42], afferma che: "l'incapacità di raggiungere i più poveri tra i poveri, è un problema comune a molti

[41] La Grameen Bank, è una banca che si occupa di microfinanza in Bangladesh, in India, negli stati del Bengala occidentale e del Sikkim. Fondata da Muhammad Yunus nel 1976, è stata la prima banca dei poveri. L'ente concede, infatti, microprestiti alle popolazioni povere locali senza richiedere garanzie collaterali e garantendo così il loro accesso al credito. Il sistema si basa sull'idea che i poveri abbiano attitudini e capacità imprenditoriali sottoutilizzate e sulla fiducia.

programmi volti a combattere la povertà. Se i poveri e non poveri vengono raggruppati in un unico programma, i primi saranno schiacciati dai secondi. Quindi un sistema efficace deve essere progettato e gestito esclusivamente per i più poveri. Questo richiede una definizione precisa e rigorosa di chi sono i più poveri senza lasciare spazio a vaghezze concettuali."

Effettivamente, considerare la classe media che si sta venendo a creare in molte zone del sud del mondo, come una parte integrante dell'insieme dei più poveri, può essere un errore grossolano.

Tuttavia, nel momento in cui ci si riferisce a un nuovo modo di fare business per le aziende profit, sarebbe utopico pretendere che queste possano attivare nuove strategie di mercato finalizzate esclusivamente alla fascia più povera in assoluto. Senza lasciare spazio a fraintendimenti, con tale affermazione si vuole semplicemente riportare il ragionamento al concetto di sostenibilità soft.

L'impresa, perseguendo un percorso di sostenibilità debole, orientata ad esempio alla fascia di popolazione in fase di crescita, può innescare una innovazione di processo, di prodotto o di offerta capace di soddisfare le esigenze di questo pubblico andando a migliorarne le condizioni sociali ed ambientali. Soltanto attraverso un percorso "leggero" di sostenibilità, le organizzazioni potranno coltivare al loro interno il seme della sostenibilità stessa, che le porterà poi nel prossimo futuro a definire ed implementare idee di business capaci di rispondere anche alla parte di società più debole.

Questo ragionamento, aumenta di veridicità in maniera inversamente proporzionale alla dimensione dell'impresa di riferimento.

Nel caso in cui una piccola realtà aziendale, come quella descritta in questo elaborato, volesse innestarsi da subito su un percorso di sostenibilità forte andrebbe ad ottenere risultati negativi ed insoddisfacenti. Questo perché manca quel background culturale che si può formare esclusivamente attraverso il perseguimento di una logica di sostenibilità debole.

---

[42] Muhammad Yunus, (Chittagong, 28 giugno 1940) è un economista e banchiere bengalese. E' ideatore e realizzatore del microcredito moderno, ovvero di un sistema di piccoli prestiti destinati ad imprenditori troppo poveri per ottenere credito dai circuiti bancari tradizionali. Per i suoi sforzi in questo campo ha vinto il premio Nobel per la pace nel 2006. Yunus è anche il fondatore della "Grameen Bank", di cui è stato direttore dal 1983 al 2011.

Come enunciato nel primo capitolo, cavalcare da subito l'idea di intervenire con uno specifico business model nelle aree più povere, rischia di risultare solamente un nobile proposito che non trova il sostegno giusto per poter essere implementato. In questo, le organizzazione No-Profit e ONLUS internazionali dovrebbero rivestire un ruolo fondamentale con un duplice obbiettivo molto chiaro. Come prima cosa è indispensabile che tali attori proseguano ed incrementino la loro attività di primo intervento nelle zone disagiate del mondo, intervenendo sul tema della sanità, istruzione e miglioramento delle condizioni di vita. In secondo luogo, le realtà non governative dovrebbero aprirsi al mondo delle imprese al fine di cooperare per identificare effettive opportunità per le aziende. Solo in questo modo si potrà dar vita ad una piattaforma in grado di produrre conoscenza indispensabile per strappare dalla condizione di estrema povertà gli abitanti del sud del mondo. In caso contrario, ogni singolo intervento continuerà ad essere sterile e fine a se stesso, capace solamente di curare parzialmente una ferita senza riuscire a rimarginarla.

Le aziende, durante il processo di formazione della strategia, non devono però dimenticarsi di attivare quelle antenne della sostenibilità, capaci di percepire i segnali deboli o molto deboli provenienti dal contesto nel quale operano. Solo in questo modo non ci si potrà dimenticare quale sia stata la scelta iniziale che ha condotto il management o il decision maker ad intraprendere quella determinata strada.

In altre parole, nel momento in cui l'impresa si accorge di avere effettive opportunità attraverso la rimodulazione dell'offerta rivolta a quella classe povera, in senso occidentale, prima definita come nuova classe media della BoP, non deve rimanere abbagliata dalla visione di breve-medio periodo che la andrebbe ad imprigionare in una situazione di beneficio economico fine a se stesso e destinato a svanire nel tempo.

Nel processo di formazione della strategia, deve essere presente più che mai la capacità di sapere interpretare la strategia emergente che condizionerà inevitabilmente il risultato stesso del processo; la strategia deliberata per l'appunto.

La sostenibilità e l'agire in modo sostenibile deve essere paragonato ad un viaggio, nel quale si hanno mete più o meno certe ma l'insieme delle tappe da percorrere si potranno capire ed affrontare gradatamente passo dopo passo.

A maggior ragione, questo principio è valido per aziende di piccole dimensioni, che se pur armate delle migliori idee non sono in grado di affrontare un percorso di

sostenibilità hard fin dall'inizio, a causa di una molteplicità di aspetti e problematiche strettamente legate alla dimensione stessa dell'impresa.

Nei prossimi capitoli, si cercherà di descrivere il "viaggio" della sostenibilità intrapreso da una piccola realtà economica operante nel campo della pesatura industriale, che forte dei concetti sopra descritti ha deciso di focalizzarsi sul come sia possibile inserirsi in mercati molto complessi come quelli del Nord Africa, senza modificare il prodotto dal punto di vista qualitativo ma, al contrario, andando a ricercare una nuova forma di offerta capace di rispondere all'effettivo bisogno di quella nuova classe imprenditoriale che si sta formando in queste aree.

Come enunciato nel primo capitolo, il percorso intrapreso inizialmente poteva essere ricondotto ad una forma di sostenibilità estremamente più forte rispetto al nuovo modus operandi che verrà descritto. Il cambio di rotta è stato necessario a causa di una palese impossibilità di cavalcare un progetto di quel tipo. In effetti, a causa della dimensione e delle risorse disponibili, risulterebbe pressoché utopico attivare progetti rivolti all'Africa Sub Sahariana. Nonostante tutto, va ricordato che il ragionamento che ci ha spinti a ripartire da una base diversa è figlio dello stesso ragionamento che ci voleva impegnati in un percorso di sostenibilità hard rivolto ai paesi dell'Africa Centrale. Ed è proprio per questo motivo, che mi sento di dissentire dall'idea che si debbano distinguere in maniera netta, i diversi target e modalità operative su come operare ed implementare un business in questi territori.

Non a caso, il Paese scelto per studiare tale possibilità di mercato è il Marocco, stato caratterizzato da un Pil in costante aumento, oltre che da un progetto di sviluppo economico chiaro e sorretto da una forte stabilità politica; aspetto quest'ultimo totalmente assente nelle zone limitrofe.

E' chiaro dunque, che se il progetto punta a svilupparsi ed estendersi anche verso il sud e quindi il centro Africa, il Marocco debba essere visto come la porta di ingresso principale, nella quale stanziarsi per poi inoltrasi successivamente in aree esponenzialmente più complesse e difficili.

Pensare che la sostenibilità possa emergere in un unico momento attraverso poche e circoscritte decisioni finalizzate alla parte più povera della popolazione, in grado di rispondere immediatamente alle effettive necessità, credo sia un'idea capace di essere scritta e discussa solamente dietro ad una scrivania. Quello che si cercherà di spiegare in

questo elaborato punta a far emergere ed evidenziare quali siano al contrario, le difficoltà, e i compromessi che si incontrano e si devono accettare per poter perseguire una mission di questo tipo, nella fase empirica di implementazione di un progetto imprenditoriale.

CAPITOLO III

Il Marocco come porta per l'Africa

In questo capitolo vengono presentate le caratteristiche economiche del Marocco, uno Stato in forte crescita, collocato in una zona strategica che risulta fondante per lo sviluppo dell'intero continente africano dei prossimi anni.
L'Italia, nonostante l'eccellente qualità e reputazione dei suoi prodotti, nel merito del settore meccanico e industriale, rimane ad oggi un player estremamente marginale sul territorio marocchino.
Segue la considerazione di una serie di dinamiche responsabili dei mutamenti in atto, mutamenti decisivi che investono il Paese e con esso la popolazione che vi risiede.
Tale analisi si rende indispensabile per elaborare il business model che costituisce il perno strutturale dell'elaborato in oggetto.

Marocco: un Paese emergente ma nascosto

«Il Marocco è la Germania del Nord Africa. Per gli operatori il problema principale è una crescita "solo" del 5% l'anno, rispetto ai ritmi del 10% cui il paese era abituato». A parlare è Marco Bondi, dell'azienda "BLB Group", specializzata in impiantistica industriale. Bondi sostiene di aver trovato nel Paese maghrebino «un contesto all'avanguardia rispetto al resto della regione. Con la relativa stabilità politica, le rivolte hanno riguardato il paese solo marginalmente. Il Marocco può servire da base per le attività non solo sulla costa mediterranea, ma anche in Africa Subsahariana»[43]. È anche per questo che recentemente, la sua azienda si è proposta anche al mercato senegalese.
L'affermazione di Bondi può sembrare esagerata e certamente provocatoria ma rende perfettamente l'idea di cosa sia il Marocco oggi e soprattutto di come diventerà domani.

[43] Tratto da Linkiesta, società editoriale ad azionariato diffuso, digitale ed indipendente.

La crisi globale ha coinvolto anche lo stato africano procurando un forte rallentamento in particolar modo nel 2009 e poi nel 2010 e 2012 con l'avvenimento della così detta "primavera araba". Il tasso di crescita non è comunque mai sceso sotto al 2%.

Secondo Silvia Giuffrida, direttrice dell'Ufficio ICE[44] di Casablanca, il cambio di passo del Marocco è dovuto alla lungimirante politica del Re Mohammed VI, il quale ha definito forti di sviluppo che riguardano diversi settori dell'economia e del sociale, dando al Paese una prospettiva di lungo termine.

Il re, oltre allo stanziamento di ingenti quantità di capitali finalizzati alla creazione di solide basi economiche per il futuro del Marocco, ha aperto i confini del commercio internazionale, con un accordo di libero scambio siglato prima con gli Stati Uniti e attraverso un accordo di "associazione" firmato poi con l'Unione Europea a partire già dal 2000.

A tutti gli effetti il Marocco può essere definito un Paese in via di sviluppo, considerato il perseguimento di un modello di crescita caratteristico dei grandi Paesi emergenti, sia dal punto di vista dei vantaggi che degli svantaggi. Tutto è iniziato con la liberalizzazione economica e l'apertura agli scambi internazionali nei primi anni 2000. Contemporaneamente, il tasso di riferimento della banca centrale marocchina è stato dimezzato, passando dal 6% del 1999, all'attuale 3%, ed è da dieci anni che non sale sopra al 3,5 per cento. Con questo sistema, l'economia ha subito un'accelerazione improvvisa, grazie soprattutto alle esportazioni, triplicate negli ultimi dieci anni fino ad arrivare oltre i 22 miliardi di dollari.

Il Paese è riuscito inoltre a sopravvivere alla crisi globale grazie alla politica economica intrapresa dal re, molto simile al modello cinese del deficit spending[45]. In questi anni sono infatti stati attuati importanti piani di investimento infrastrutturale, per un totale di dieci miliardi di dollari, al fine di costruire strade, porti, aeroporti, ferrovie, scuole, centri per il trattamento rifiuti e impianti elettrici.

---

[44] L'ICE, è l'agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Ente dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, sottoposto ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero dello sviluppo economico che li esercita, per le materie di rispettiva competenza, d'intesa con il Ministero degli affari esteri e sentito il Ministero dell'economia e delle finanze. L'ICE ha il compito di agevolare, sviluppare e promuovere i rapporti economici e commerciali italiani con l'estero, con particolare attenzione alle esigenze delle piccole e medie imprese, dei loro consorzi e raggruppamenti. Opera al fine di sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese italiane nonché la commercializzazione dei beni e servizi italiani nei mercati internazionali.

[45] Il deficit spending è quella manovra economica con cui uno Stato copre il disavanzo della spesa pubblica e lo può fare o emettendo titoli di Stato, oppure creando base monetaria.

Attualmente i problemi di sicurezza, ordine pubblico, sanità, igiene e rispetto ambientale sono ancora molto alti e presenti su tutto il territorio marocchino.
Le discariche sono a cielo aperto, non è difficile imbattersi in enormi incendi volontari appositamente innescati per eliminare i rifiuti. Durante l'anno, con l'arrivo dei forti venti desertici i rifiuti vengono trasportati per chilometri andando a depositarsi ovunque, anche fuori dai centri abitati.
Va ricordato che circa cinque anni fa l'apparato infrastrutturale era totalmente assente, come la principale autostrada che collega la città di Casablanca, Rabat, Meknes e Tangeri, ad oggi perfettamente funzionante.
L'evoluzione infrastrutturale ed urbana è estremamente veloce, nel giro di un paio di anni si sono formati veri centri rurali e non solo. In questo senso vale la pena citare un ambizioso progetto finanziato dal Re, che punta ad eliminare completamente le bidonville attualmente presenti sia nelle periferie delle principali città, oltre che in punti estremamente centrali come ad esempio a fianco della maestosa moschea di Casablanca.
Il Marocco è comunque rimasto travolto dalla crisi economico-finanziaria globale. Il livello di crescita raggiunto nel secondo trimestre del 2013, al 4,8%, è paragonabile a quello del 2009, ma allora il bilancio statale era in surplus (+1,2%) e il tasso di riferimento della banca centrale era leggermente più alto. Il governo sta portando avanti piani di sussidi su carburanti e alimentari, conscio del fatto che il modello "cheap-credit / high exports" può avere effetti dalla gestione difficile sulla polarizzazione dei redditi.
Per questo il Marocco è alla ricerca di nuovi partner commerciali, anche per diversificare rispetto alla storica presenza degli spagnoli e francesi. Tuttavia l'interesse degli imprenditori italiani è ancora molto debole, probabilmente anche a causa del fatto che le PMI italiane non sono informate sulla rete infrastrutturale e sugli importanti progetti di sviluppo attualmente in corso su tutto il territorio marocchino. Inoltre, è bene sottolineare che nelle nostre PMI, è ancora presente un forte scetticismo in merito alle possibilità economiche che questo territorio può offrire.
Probabilmente, se ci fosse una seria volontà degli imprenditori di guardare all'Africa non solo come possibili commesse di fornitura da sfruttare in maniera sporadica ma, al contrario, come un nuovo terreno di gioco e possibilità, si creerebbero opportunità ad oggi non immaginabili. Tutto ciò lo potremmo realizzare se si riuscirà a creare una piattaforma di coordinamento vera e propria in cui aziende, università, organizzazioni e

professionisti italiani riescano a cooperare. Un modus operandi di questo tipo formerebbe una condivisione di conoscenze e professionalità, ad oggi non presenti in quel Paese, destinato nel prossimo futuro a rivestire il ruolo di "locomotiva economica" del lunghissimo treno ancora oggi disassemblato chiamato Africa.

Questo punto ritenuto fondamentale, verrà ampiamente approfondito nel capitolo successivo; tutto ciò non è semplicemente teoria, esiste già oggi una remota ma estremamente interessante possibilità per una molteplicità di attori economici italiani di poter collaborare, al fine di creare una piattaforma seria, e capace di apportare un beneficio economico alle imprese che vi partecipano oltre che produrre benefici sociali, ambientali e di riflesso economici sul territorio marocchino. Ci si riferisce alla creazione di un vero e proprio consorzio agricolo, inteso nella concezione occidentale del termine, attualmente non presente in questo Paese. Una tale struttura potrebbe produrre una conoscenza a 360 gradi completamente sconosciuta agli agricoltori locali, in grado di ottimizzare ed aumentare esponenzialmente la produttività dei terreni.

Il Marocco, dispone di un clima e condizioni ambientali che potrebbero permettere di coltivare ciclicamente durante lo stesso anno più culture e quindi prodotti agricoli; attualmente, i terreni vengono sottoutilizzati, attraverso una sola coltura annuale.

I margini di miglioramento per il settore agricolo, ritenuto dall'attuale Re la colonna portante destinata a sorreggere l'intera economia marocchina, esistono ma hanno necessità di essere sorretti in maniera seria, lasciando da parte il mero pensiero speculativo del voler far cassa tramite sporadiche vendite fine a se stesse.

La creazione di un consorzio agricolo gestito interamente da imprese italiane in loco, rappresenta ad oggi una delle due possibilità di ingresso nel territorio marocchino.

L'"Associazione Imprenditori Italiani in Marocco[46]", si sta impegnando per ricercare partner operanti in tutti i settori del campo agricolo come agronomi, imprese produttrici di impianti di stoccaggio, di macchine agricole, di sistemi di irrigazione e molto altro, al fine di costituire una base di competenze in grado di implementare un progetto rivolto anzitutto all'insegnamento delle tecniche di coltivazione agli agricoltori locali.

[46] L' Associazione Imprenditori italiani in Marocco è un'associazione senza scopo di lucro il cui obiettivo statutario è: "Costituire un luogo d' incontro, debitamente organizzato, per le imprese ed i professionisti installati in Marocco nell' ambito del quale sia possibile esaminare e discutere le problematiche d' interesse comune riguardanti l' economia, l'industria ed il commercio, creando nel contempo le sinergie necessarie a promuovere gli interessi degli aderenti e salvaguardare l' immagine dell' Italia."

Nel capitolo successivo viene esplicitata questa forma di intervento classificabile con una logica di progetto di medio periodo, oltre che la seconda modalità operativa, intrapresa dall'impresa in oggetto; offrire un servizio di pesatura pubblica per i mezzi in transito attualmente nel territorio.

Lo Stato Marocchino

Il Marocco nell'ultimo decennio é stato impegnato in una serie di riforme volte a migliorare il quadro macro-economico e le condizioni ambientali per gli operatori economici.

Dal 1999, anno di ascesa al trono dell'attuale sovrano, Re Mohammed VI, il Paese ha registrato un generale miglioramento dei principali indicatori e variabili macroeconomiche, ha dimostrato di voler perseguire una politica di graduale e progressiva apertura al commercio internazionale ed ha intrapreso una serie di avvedute misure volte, in particolare, alla liberalizzazione dell'economia nazionale e al rilancio del settore delle infrastrutture.

Nel 2010 il PIL marocchino ha registrato un incremento pari al 3,3% rispetto all'anno precedente. L'analisi settoriale della crescita economica del Paese evidenzia la prevalenza, nell'ultimo decennio, delle attività secondarie e terziarie di nuova generazione ad alto valore aggiunto, rispetto a quelle tradizionali. Tali risultati sono coerenti con le misure adottate dall'esecutivo marocchino per migliorare la propria posizione a livello regionale ed internazionale, in un contesto globale in costante mutamento, e rispondono alle valutazioni fornite dagli organismi internazionali (Banca Mondiale e FMI[47]). Secondo tali analisi, il Marocco avrebbe ottenuto, negli ultimi anni, discreti risultati non solo in termini di stabilità politica e di solidità del quadro macroeconomico e del sistema finanziario, ma anche in termini di apertura dell'economia ai mercati internazionali, di sostegno alle piccole medie imprese, di adeguamento delle procedure burocratiche doganali agli standard internazionali e di

[47] Il Fondo Monetario Internazionale è un'organizzazione composta dai governi di 188 Paesi e insieme al Gruppo della Banca Mondiale fa parte delle organizzazioni internazionali dette di Bretton Woods, dalla località in cui si tenne la Conferenza che ne sancì la creazione. L'FMI è stato formalmente istituito il 27 dicembre 1944, quando i primi 29 stati firmarono l'accordo istitutivo e l'organizzazione nacque nel maggio del 1945. Attualmente gli Stati membri sono 188.

incremento della spesa pubblica destinata alle infrastrutture (in particolare ferroviarie e stradali).

La primavera araba, che ha destabilizzato l'intera area sud del Mediterraneo, ha avuto per il Marocco un effetto positivo dal punto di vista dell'avanzamento democratico, sia sotto il profilo istituzionale che politico. Le manifestazioni giovanili e lo sfogo della popolazione avvenuto il 20 febbraio 2011 sono state immediatamente recepite dal Re, il quale ha risposto in maniera congrua alle richieste enunciando un cambiamento della Costituzione, in grado di affidare ai cittadini maggiore potere ed inclusività nella vita politica della monarchia.

E' nata così una breve ma intensa stagione di dibattito confluita poi nel referendum popolare del primo luglio 2011 con l'approvazione della nuova Costituzione. Questa, apporta un rafforzamento dell'autonomia del governo, maggiori competenze legislative al Parlamento, nuove e più chiare funzioni agli organi costituzionali di controllo, a cominciare dal Consiglio Costituzionale, e riconoscimento del carattere costituzionale degli impegni internazionali in materia di rispetto dei diritti umani.

Lo sbocco "moderato" della primavera araba in Marocco si spiega con il carattere già consolidato della democrazia nel Paese, che conosce dall'Indipendenza il multipartitismo e l'alternanza al potere, ma anche con il ruolo storico e indiscusso della monarchia come elemento fondante ed equilibratore dello Stato. Anche per la valenza religiosa di "Protettore dei credenti" che il Re unisce nella sua persona insieme a quella di Capo di Stato, e soprattutto si spiega con lo spirito innovatore e aperto del Re Maometto VI.

Tenute all'insegna della nuova Costituzione, e della spinta al rinnovamento anche politico che essa ha implicato, le elezioni del novembre 2011 hanno visto la vittoria del PJD, il Partito "Giustizia e Sviluppo", formazione islamista precedentemente all'opposizione, che per molti è apparsa soddisfare, meglio degli altri partiti tradizionali, il fine di giustizia e di benessere delle categorie più povere della popolazione.

Abdelilah Benkirane, segretario generale del Partito, grande comunicatore e spirito moderato, è stato incaricato dal Re, in quanto leader della formazione di maggioranza relativa (secondo il dettato della nuova Costituzione), di formare un governo, necessariamente di coalizione. Egli è riuscito così a raccogliere, a fianco del suo partito, il Partito nazionalista storico di centro Istiqlal, il Partito Popolare Socialista PPS (erede

del partito comunista marocchino) e il Movimento Popolare MP, partito di radici popolari soprattutto berbere. In carica da gennaio 2012, il governo si è accinto a realizzare una serie di riforme urgenti, da quella della Giustizia a quelle della Sanità e dell'Istruzione, cercando al tempo stesso di affermare una "maniera nuova di governare", dichiarata come più consona allo spirito della nuova costituzione in quanto alla ricerca di una coerenza interna ed una maggiore trasparenza di amministrazione. I risultati sono stati piuttosto limitati e, a seguito della crisi innescata all'inizio del luglio scorso dalle dimissioni presentate dai Ministri del secondo maggiore partito della coalizione "Istiqlal", è stato formato nell'ottobre 2013 un nuovo Governo (Benkirane II) con l'ingresso del partito RNI (Rassemblement National des Independants) nella nuova maggioranza governativa.

Tuttavia, le istituzioni internazionali segnalano la presenza di alcuni ostacoli che continuano a frenare il miglioramento della competitività dell'economia marocchina. Tra gli elementi di criticità, si segnala una normativa relativa all'impiego molto rigida, risorse finanziarie limitate dedicate all'educazione e alla formazione professionale, la corruzione ancora presente nelle principali istituzioni marocchine ed un sistema giudiziario farraginoso ed eccessivamente burocratico. Per superare questi ostacoli, il governo marocchino sta comunque seguendo una strategia di medio termine per lo sviluppo economico e sociale che contempla numerosi piani settoriali, come l'ambizioso Patto per l'Industria.

Di particolare interesse e rilevanza sono poi il "Plan Maroc Vert", lanciato nel 2008, volto allo sviluppo di un'industria agroalimentare fortemente competitiva sui mercati internazionali, il piano "Vision 2020" con l'obiettivo di dare impulso alla "destinazione Marocco" nel settore del turismo, e il "Piano Solare del Marocco", teso ad una riduzione della dipendenza energetica del Paese e al conseguente miglioramento della bilancia commerciale attraverso la promozione degli investimenti nel settore dell'energia rinnovabile.

Il Marocco, sta quindi perseguendo una generale politica di apertura agli investimenti stranieri attraverso un adeguamento del quadro giuridico e istituzionale. Il trend positivo è in parte dovuto ai grandi investimenti dei primi anni duemila (Accor[48], Maersk[49] e

[48] Accor è un gruppo di servizi francese presente nel campo alberghiero, in quello delle agenzie di viaggi, nella ristorazione e nella gestione di casinò.

STM icroelectronics[50]) e a quelli piu' recenti (Alstom[51] e Renault), ma soprattutto alla legislazione favorevole e alla stabilità macroeconomica. Grandi progressi, sebbene non ancora del tutto soddisfacenti, sono stati compiuti nella riduzione della complessità e della pressione del sistema fiscale, soprattutto per le piccole medie imprese. Sono stati, in questo senso, creati un'"Agenzia Nazionale per la promozione delle PMI" e uno sportello unico (CRI) per l'assistenza ai piccoli imprenditori. La persistenza di ostacoli tariffari è, in parte, mitigata dall'impegno mostrato dal Marocco per una futura maggiore liberalizzazione, come dimostrano la sua presenza attiva nell'OMC[52] e la ratifica di accordi di libero scambio con i Paesi dell'Unione Europea. Anche il quadro regolatorio e le procedure di start-up per le imprese sono, al momento, sottoposti a riforme e semplificazioni, come testimoniano il lancio del "Plan Émergence[53]" e la creazione del "Comité national de l'environnement des affaires[54]", CNEA. I recenti accordi di liberalizzazione degli scambi firmati con gli Stati Uniti e quelli meno recenti stipulati con alcuni Paesi arabi (tra cui Turchia, Egitto, Giordania e Tunisia) hanno sicuramente facilitato il flusso di investimenti nel Paese, soprattutto grazie alle agevolazioni fiscali previste per produzioni realizzate in loco e poi destinate all'esportazione nei Paesi partner. In questo quadro, nel 1996 è stato firmato un accordo di associazione con l'Unione Europea, entrato in vigore nel 2000, che prevede una progressiva apertura anche dei rispettivi mercati. Inoltre, nel 2008 l'Unione Europea ha concesso al Marocco lo Statuto Avanzato che apre certamente prospettive senza precedenti e traccia linee molto ambiziose verso un orizzonte di cooperazione economica, politica e sociale.

---

[49] Maersk è un'azienda di navigazione danese che si occupa di trasporto container. È considerata la più grande compagnia di navigazione mercantile al mondo, sia per ricavi, che per numero di dipendenti.

[50] STMicroelectronics è una azienda italo-francese con sede a Ginevra (Svizzera), per la produzione di componenti elettronici a semiconduttore.

[51] Alstom è un gruppo industriale francese che opera in tre grandi settori: treni ed infrastrutture ferroviarie, centrali di produzione di energia e trasporto/distribuzione di energia.

[52] L'Organizzazione mondiale del commercio, conosciuta anche con il nome inglese di World Trade Organization, è un'organizzazione internazionale creata allo scopo di supervisionare numerosi accordi commerciali tra gli stati membri. Vi aderiscono, al 3 marzo 2013, 159 Paesi a cui si aggiungono 25 Paesi osservatori, che rappresentano circa il 97% del commercio mondiale di beni e servizi.

[53] Le Plan Émergence è un piano industriale lanciato nel 2005. Gli obiettivi di questo piano prevedono un rinnovo del settore industriale; la modernizzazione e il rafforzamento della sua competitività.

[54] Le Comité national de l'environnement des affaires è stato creato nel 2009 per garantire un quadro chiaro e trasparente favorevole agli investimenti, a vantaggio di operatori nazionali ed internazionali. E' presieduto dal Primo Ministro e composto da rappresentanti del settore pubblico e privato al fine di individuare e attuare misure per migliorare la capacità di attrarre investimenti da parte del Marocco.

La liberalizzazione del mercato marocchino è stata accompagnata da significativi interventi nel settore delle infrastrutture con l'obiettivo di agevolare la creazione di nuove imprese e di rafforzare gli investimenti nel settore industriale. Il Marocco si é dotato, in quest'ottica, di una più moderna rete autostradale ed ha avviato numerosi progetti come quello relativo alla riconversione del porto di Tangeri, città che prevede oltre alla ristrutturazione della zona portuale anche la creazione di un vasto spazio residenziale all'interno dell'area portuale stessa. Con i progetti "TangerMed I" e "TangerMed II", si mira a trasformare il porto di Tangeri in una delle principali piattaforme logistiche del Mediterraneo, con la contestuale creazione di 300.000 posti di lavoro nei prossimi vent'anni.

In conclusione, nonostante una forte forbice sociale, presente ancora oggi, il Marocco negli ultimi dieci anni ha voluto trasformarsi in una vera e propria base logistica tra l'Europa e le Americhe.

Il progresso si è quindi incentrato su settori chiave come quello delle infrastrutture, dell'agricoltura e dei servizi al fine di promuovere la presenza di attori privati. Gli investimenti sono infatti cresciuti di circa 5 volte tra gli anni 2000 ed il 2011.

La capacità di attrarre tali risorse deriva anzitutto dal costo del lavoro molto basso, ma allo stesso tempo non specializzato ad eccezione di alcuni settori storicamente forti come quello tessile, dagli accordi di libero scambio e dalla posizione geostrategica. A proposito di quest'ultimo punto è in atto un progetto importante destinato a rivoluzionare il sistema dei trasporti verso e dal Marocco, ovvero la costruzione di un tunnel sotterrano che andrà a collegare l'Europa all'Africa.

Il "Consiglio Economico e Sociale delle Nazioni Unite[55]" ha confermato che il tunnel verrà realizzato tra Tarifa, città andalusa, e la regione di Malabata, vicino a Tangeri in Marocco. L'opera avrà una lunghezza di circa 40 km, 28 dei quali realizzati sotto il mare ed ammonterà ad una spesa di circa 5 miliardi di euro. La capacità annuale della nuova via di collegamento prevede l'incremento esponenziale del transito tra Europa ed Africa di circa 1,6 milioni di macchine, 500 mila camion e 11 milioni di passeggeri ferroviari.

[55] Il Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite (anche ECOSOC) è l'organo delle Nazioni Unite con la competenza principale sulle relazioni e le questioni internazionali economiche, sociali, culturali, educative e sanitarie, e di coordinamento dell'attività economica e sociale delle Nazioni Unite e delle varie organizzazioni ad esse collegate.

L'investimento sopra descritto è solamente uno delle decine di opportunità concrete che il Marocco sta offrendo al mondo intero. I progetti sono numerosi e coinvolgono una molteplicità di settori, da quello industriale, a quello agroalimentare, passando per il settore dell' ICT e del turismo.

Attualmente, secondo uno studio del SRM[56], "Studi e Ricerche per il Mezzogiorno", incentrato sulla presenza dell'Italia in termini di imprese e quindi attività economiche in Marocco, il ruolo delle nostre aziende è decisamente marginale rispetto alle omonime francesi. Lo studio ha censito circa 140 imprese italiane, che hanno complessivamente settemila dipendenti e circa 1 miliardo di euro di fatturato annuo. Le imprese francesi, legate al Marocco da motivi storici e culturali, sono invece circa mille, con 115.000 dipendenti ed un fatturato che sfiora i 24 miliardi di euro.

Il Marocco, non deve essere inteso come stato a se stante, ma al contrario come una rampa di lancio rivolta a tutta l'Africa Sub-Sahariana.

Dai dati (Tab. 1, Tab. 2), è visibile quale sia la situazione di crescita che contraddistingue l'economia marocchina, favorita anche dalla depressione degli altri paesi nord africani, iniziata con la nota "primavera araba", che ha dirottato ingenti investimenti stranieri a Rabat piuttosto che in Egitto, Algeria o Libia. Nel 2012 il PIL marocchino è cresciuto del 3% circa, in lieve calo rispetto agli anni precedenti, tuttavia le stime assicurano una crescita attorno al 4,5% già nel 2014. Questo dato deve servire alle nostre aziende come forte spunto per l'internazionalizzazione, non solamente in termini commerciali quanto in termini di concetto e cambio di mentalità. Con questa affermazione si vogliono sottolineare due aspetti chiave che balzano agli occhi immediatamente nel momento in cui si inizia a capire questo territorio, caratterizzato da forti contraddizioni e logiche antitetiche a quelle occidentali, comprensibili solo se si entra in contatto diretto con questa terra.

Anzitutto, è completamente sbagliato guardare alle sole statistiche e tabelle riportate negli innumerevoli report economici di vari istituti ed organizzazioni. Infatti, analizzando a distanza questi valori ci si aspetta di trovare un Paese ormai

[56] L'Associazione studi e ricerche per il Mezzogiorno, SRM, nasce nel 2003 a Napoli, con l'obiettivo di realizzare studi e ricerche volte a favorire lo sviluppo del Mezzogiorno. L'Associazione ha assorbito l'ufficio studi del Banco di Napoli costituito nel 1931, ereditando il suo patrimonio informativo e le sue competenze sull'economia del Mezzogiorno. Le ricerche svolte riguardano le infrastrutture, la finanza locale, le politiche di sviluppo, la struttura e la dinamica delle imprese e del settore del no-profit, della solidarietà e del capitale umano e sociale.

occidentalizzato e ricco di opportunità in ogni angolo delle città. Non è cosi, il Marocco non deve essere visto come il prossimo frutto da spremere al fine di trarne il maggior beneficio economico possibile per poi, una volta bevuto l'intero nettare, gettarlo e dimenticarlo.

Il Marocco potremmo considerarlo come la punta emersa del gigante iceberg chiamato Africa. Quindi, per riuscire a far emergere l'intero iceber dalle acque è indispensabile un impegno congiunto e forte che rispetti i dogmi della sostenibilità, intesa nel senso più ampio del termine.

Se le aziende italiane e straniere si comporteranno come in altri casi, come parassiti devoti esclusivamente al dio denaro, la punta dell'iceberg verrà meno e non consentirà più di trovare la restante parte della struttura, al fine di farla riemergere dall'acqua.

Non si vuole eccede in perbenismo o banalità morali, ma quanto detto ha poi una ricaduta concreta e tangibile sulle scelte, o meglio sulle mancate scelte imprenditoriali delle imprese italiane. Discutendo personalmente con il Segretario Generale dell'AIIM, è emerso che gli imprenditori italiani che si recano in Marocco ogni anno, al fine di visitare il Paese con l'obiettivo di capire quali siano effettivamente le opportunità di business, sono a centinaia. La stragrande maggioranza, circa un 90%, decide però di non investire nemmeno un euro in questo stato, a causa della mancanza di certezza di un ritorno economico immediato e consistente. Un ragionamento di questo tipo blocca qualsiasi visione o spunto da cogliere volto alla implementazione di un progetto di business. Intanto, francesi, spagnoli e turchi stanno finanziando e realizzando moltissimi progetti sia nei cetri urbani che nelle immediate periferie delle città, da negozi, ristoranti, strade, parchi divertimenti ecc., settori nei quali noi italiani eccelliamo.

Tuttavia, la risposta negativa di questa molteplicità di imprese deriva proprio dal fatto che le opportunità non sono ancora tangibili, o meglio stanno emergendo in diverse zone con una rapidità quansi impressionante. Manca a quanto pare la volontà di ivestire sulle opportunità che questo Paese potrà offrire nei prossimi anni, in una molteplicità di settori, primo fra tutti quello agro-alimentare.

Sintetizzando, si può affermare che per innestarsi in un mercato di questo tipo, le PMI devono essere disposte a fare il primo passo, affinando offerte di business coerenti ad un contensto incapace di dare rsultati immediati, ma allo stesso tempo capace di riporre fiducia con chi opera attraverso fini non speculatvi.

Il Marocco, non sfrutta solamente le condizioni sfavorevoli dei paesi confinanti ma si impegna direttamente a divenire un centro geostrategico fondamentale per il collegamento tra Europa, Africa e Americhe. Il progetto di sviluppo del tunnel descritto in precedenza ne è un esempio, come lo è il porto di Tanger Med. Quest'ultimo, geograficamente vicino all'enclave spagnola di Ceuta, ad una distanza di circa 50 km da Tangeri, terza città marocchina per popolazione, grazie al completamento di infrastrutture di terra annesse (autostrade e ferrovie), risulta essere una vera e propria porta d'accesso per tutto il Marocco, favorendo il flusso d'import/export che viaggia su gomma di molti prodotti; ad esempio, oggigiorno nelle catene fecenti parte della grande distribuzione è comune trovare prodotti provenienti dal Marocco, in particolare prodotti ittici surgelati, i quali lavorati e confezionati a Rabat vengono caricati su tir diretti in Spagna o Italia.

Il porto di Tanger Med, ad oggi ha un capacità annuale di 3 milioni di conteiners, si prevede però un traffico di almeno 8 milioni di containers entro il 2017. Il porto, fungerà inoltre da piattaforma integrata dal punto di vista industriale, logistico e commerciale con Hub & Spoke[57] per servire la zona mediterranea ed i paesi dell'Africa Occidentale. Tra qualche anno, Tanger Med diventerà inoltre una nuova irrinunciabile tappa anche per il turismo da crociera. Una volta sbarcati, i passeggeri potranno raggiungere in un paio d'ore di autostrada o tramite la linea ad alta velocità in corso di implementazione, le mete turistiche più interessanti come Rabat, Fez, Casablanca e Marrakesh.

Il primo tra i diversi vantaggi di questo Paese è senza alcun dubbio la stabilità politica di una monarchia capace di compiere progetti di lungo periodo, rispetto alle altre nazioni del Magreb.

Il Marocco, ha compiuto enormi passi in avanti, basta pensare che nel 1983 il Regno aveva dichiarato il default, mentre oggi è una nazione in crescita.

In un contesto mondiale globalizzato come quello attuale, il nord ed il sud del Mediterraneo devono obbligatoriamente unire le proprie forze e risorse. Gli stati del nord devono mettere in gioco le proprie tecnologie e conoscenze mentre il sud il proprio capitale umano. L'Europa infatti è un continente decisamente più anziano rispetto a quello del nord Africa; in Marocco ad esempio, studiano decine di migliaia di giovani

[57] Con il termine hub and spoke, si intende un modello di sviluppo della rete delle compagnie aeree, costituito da uno scalo dove si concentrano la maggior parte dei voli.

africani, i quali trasformeranno questo territorio nell'unico e vero hub verso l'Africa Nera.
Il rapporto Europa-Nord Africa viene però curato ed intrattenuto da pochi Paesi attraverso rapporti individuali. La Francia in questo continua a lavorare molto, ottenendo così un vantaggio competitivo dovuto ad investimenti concreti da parte del governo, in materia finanziaria e logistica. L'Italia, che nel 1800 aveva rapporti molto stretti col Marocco, si è poi rivolta ad altri Paesi, mentre ora sarebbe strategico rinsaldare i rapporti promuovendo ad esempio lo studio della lingua e cultura italiana, che senza dubbio sono apprezzate e ammirate dalla totalità dei cittadini.

I pilastri dell'economia interna: il progetto "Marocco verde"

La crisi economica globale ha certamente influenzato l'andamento dell'economia interna, tuttavia grazie ad una rigida politica economica e un forte sostegno governativo, il Paese è riuscito a sopravvivere. I settori maggiormente colpiti sono senza dubbio quelli esposti al mercato europeo e quindi alla domanda estera come il settore turistico, agroalimentare e tessile.
Il ritmo di crescita economica, visto lo stretto legame tra l'economia marocchina e quella europea dovrebbe riprendere nel periodo 2014-2017 con un PIL medio di 4,8 punti percentuali, secondo le stime dell'ICE.
La crescita, nonostante sforzi finalizzati alla diversificazione dei comparti produttivi, rivolti al settore terziario, è strettamente legata alle attività agricole. Queste, occupano la maggior parte della popolazione economicamente attiva. Certamente a fine 2017 però il ruolo del settore secondario e terziario aumenterà esponenzialmente con la promozione da parte del governo, di attività manifatturiere ad alto valore aggiunto.
Dal punto di vista energetico, il Paese è sostanzialmente dipendente dall'estero. Tale aspetto è preoccupante se si considera l'incremento della produzione e quindi della crescita interna; si prevede che entro il 2030 la domanda di energia sarà almeno quattro volte superiore a quella attuale. Per questo motivo, il Governo del Re mira ad una diversificazione non soltanto produttiva ma anche di tipo energetico. Sono previsti ingenti progetti rivolti alla produzione di energia elettrica, solare, eolica e di biomasse.

Un'importante iniziativa, che fece nascere nel 2009 l'"Agenzia per lo Sviluppo delle Energie Rinnovabili e dell'Efficacia Energetica[58]", ADEREE e l'"Agenzia Marocchina per I'Energia Solare[59]", MASEN, prevede tuttora il raggiungimento del 42% del consumo energetico nazionale, ottenuto interamente da energie rinnovabili; il "Piano Solare Marocco" legato al progetto dell'UE "Piano solare Mediterraneo", ha infatti l'obbiettivo di creare cinque stazioni solari nei prossimi 10 anni in grado di produrre 2000 MW, su una superficie totale di 11000 ettari. L'ingente spesa, che ammonta a circa 9 miliardi di dollari, farà risparmiare un milione di tonnellate di petrolio e quindi eviterà l'immissione in atmosfera di 3,7 milioni di tonnellate di CO2.

Altro progetto orientato al medesimo fine è il così detto "DESERTEC[60]", finalizzato a sfruttare in questo caso l'energia solare presente nel deserto del Sahara. Tale iniziativa vede impegnato anche il premio Nobel per la fisica Carlo Rubbia[61] il quale, sostiene che in sole 6 ore arriva sull'intero continente africano una quantità di energia pari a quella che viene consumata nell'intero pianeta in 365 giorni. Si calcola che se i deserti del Nord e Sud Africa fossero coperti da impianti solari per un irrisorio 0,3% della loro superficie, si potrebbe creare una quantità di energia pari al fabbisogno dell'intera Europa e del Sud Africa stesso, senza l'immissione in atmosfera di CO2. Va specificato che nonostante un costo iniziale estremamente alto, impianti di questo tipo già attuati in altre zone del mondo come la Spagna, sono in grado di ammortizzare in pochissimo tempo lo sforzo economico sostenuto; senza dimenticare l'impatto estremamente positivo sia dal punto di vista ambientale che economico e sociale. Si potrebbe fornire ad esempio, energia elettrica a tutte le tribù e popolazioni disagiate presenti oggi nell'Africa Sub Sahariana.

Per quanta riguarda le risorse minerarie, il Marocco è il terzo produttore ed il primo esportatore mondiale di fosfati (circa 20 milioni di tonnellate). Le principali risorse in

---

[58] ADEREE ha come finalità quella di sviluppare, promuovere e contribuire all'attuazione della politica nazionale volta a ridurre la dipendenza energetica ed aumentare la tutela dell'ambiente oltre che promuovere uno sviluppo sostenibile del Paese, in conformità con i principi di buon governo.

[59] MASEN è una società a responsabilità limitata dotata di un Consiglio di Amministrazione e un Consiglio di Sorveglianza.
Finalità di tale società è quella di attuare un programma di sviluppo di progetti integrati che generino elettricità da energia solare con una capacità totale di almeno 2.000 MW, con l'obbiettivo di aumentare l'indipendenza del Marocco dal punto di vista energetico.

[60] DESERTEC è un progetto globale di energie rinnovabili basato sulla raccolta di energia sostenibile dai siti in cui le fonti rinnovabili sono, ciascuna per la propria natura, maggiormente disponibili.

[61] Carlo Rubbia (Gorizia, 31 marzo 1934) è un fisico e senatore a vita italiano, vincitore del premio Nobel per la fisica nel 1984 insieme al collega Simon van der Meer.

corso di sfruttamento sono: i fosfati, il carbone, il piombo, I'argento, I'oro, lo zinco, il rame, il cobalto, il manganese, il ferro ed il sale. II territorio marocchino è ricco di giacimenti di ferro e metalli ferrosi (bario, piombo, manganese, cobalto, antimonio e fluoro). In merito a questo comparto produttivo è molto complesso reperire informazioni circa lo stato di salute e la tutela dei diritti dei lavoratori. Gli ingenti interessi che si celano al di sotto di accordi tra governo marocchino e le grandi multinazionali del settore, non permettono di conoscere e fare informazione sulla situazione attuale delle numerose miniere presenti nel Paese africano.

Un servizio di "Euronews.net" descrive la vera realtà delle miniere marocchine. A Jerada, nella parte est del Marocco il terreno è cosparso di cunicoli che possono arrivare a un massimo di 45 cm di diametro. Gli incidenti sono all'ordine del giorno viste le condizioni di lavoro, immutate dal lontano medioevo. In tutto ciò la mafia locale gestisce l'intero commercio della materia prima con l'appoggio delle autorità. Ufficialmente queste miniere non esistono in quanto risultano chiuse da ben 15 anni. Gli strumenti in mano ai minatori sono estremamente inadeguati, si tratta di semplici carrucole dotate di corda e contenitori di fortuna magari ricavati da un copertone di un'automobile.

In tutta la regione sono circa 3000 le persone che lavorano in questi pozzi artigianali, i quali possono raggiungere una profondità di 30 m. Al di sotto, vengono poi scavate gallerie fino a 80 m di lunghezza con uno spessore di circa 45 cm; inutile immaginare quante possono essere le vittime ogni anno che coinvolgono uomini e bambini. Inoltre, chi non muore sotto terra è destinato a morire in superficie; i minatori soffrono di silicosi, una malattia polmonare causata dall'inalazione delle particelle di silicio che provoca una morte lenta e dolorosa. Dalla superficie viene emanata aria compressa per fare in modo che chi è nei cunicoli sotterranei possa continuare a respirare, vista la totale assenza di ossigeno che caratterizza gallerie di quel tipo.

La produzione di queste miniere può arrivare a circa 100 tonnellate al giorno, che vengono poi rivendute dai distributori per il riscaldamento, forni ecc.

A Jerada, città nata grazie ai giacimenti minerari e confinante con l'Algeria, è presente una grande centrale elettrica, che funziona paradossalmente tramite carbone proveniente dal Sud Africa.

Tutto questo deve essere denunciato e riportato in un elaborato come questo, per non dimenticarsi le mille sfaccettature che il Marocco ha e che sta mutando nel corso degli anni. Problemi come questo sono comuni anche a tutti gli stati Sub Sahariani come il Congo.

Uno sviluppo sostenibile deve considerare anche tali fattispecie, sicuramente marginali e non affrontabili direttamente visti gli enormi interessi e la becera complicità degli amministratori. C'è però una convinzione di base, ovvero che se si inizia a creare sviluppo in modo sano ed efficace, il potere della legalità riuscirà a diffondersi prima o poi anche nei meandri più difficili e complessi come quelli di Jerada.

Il settore industriale marocchino, che costituisce il 23% del PIL non è esente da problematiche simili. Non a caso, a dominare il panorama industriale sono le industrie chimiche, dislocate principalmente nella zona periferica di Casablanca. E' sufficiente percorrere l'autostrada principale che dalla città porta verso Tangeri, per accorgersi che i vincoli ambientali e di salute pubblica che tutti noi conosciamo, non vengono minimamente applicati. Si vengono a creare delle vere e proprie scie di fumo nero che stanziano per chilometri delimitando l'orizzonte dall'intenso blu caratteristico del suggestivo cielo africano.

Seguono le aziende agro-alimentari con imprese di trasformazione dei cereali (farina, biscotti, pasta) ed i conservifici (verdura, frutta e pesce) per un totale di oltre 2.000 imprese. Negli ultimi anni i comparti del tessile, del cuoio e della costruzione hanno contribuito ad incrementare il numero di aziende, ma questi settori sono stati colpiti sensibilmente dal contesto economico internazionale. In particolare, il tessile - abbigliamento ha registrato una diminuzione del 30% delle esportazioni.

Il governo, in termini di materia industriale punta a sviluppare 4 settori ritenuti strategici e capaci di attrarre ingenti investimenti esteri: Offshorig[62], automotive, aereospace ed elettronica-tecnologia.

Per quanto riguarda l'offshoring, ha avuto negli ultimi anni una forte crescita caratterizzata anzitutto dal piano di sviluppo economico approvato nel 2006 dal

[62] Il termine società offshore (o off-shore) identifica una società registrata in base alle leggi di uno stato estero, ma che conduce la propria attività al di fuori dello stato o della giurisdizione in cui è registrata. Ad oggi, è invalso l'uso di riferire questa denominazione a società che offrono condizioni fiscali favorevoli derivanti dalla registrazione in ordinamenti che prevedono scarsi controlli e pochi adempimenti contabili (cosiddetti paradisi fiscali).

Governo; ad oggi il Marocco risulta essere la zona offshoring preferita da tutta Europa in particolare per le imprese del settore dei servizi.

L'automotive si è sviluppata recentemente, all'incirca negli ultimi cinque anni. Nel passato, aziende come FIAT avevano scelto il Marocco in quanto località per produrre specifici modelli di automobili. Basta ricordare l'accordo siglato nei primi anni 90 che prevedeva da parte della casa automobilistica italiana, l'esclusiva su tutti i taxi in circolazione nel territorio marocchino.

Oggi, lo sviluppo di questo settore è dimostrato dal recente progetto di investimento di circa 1 miliardo di euro per la creazione di un nuovo stabilimento produttivo a Tangeri dell'Alliance Renault-Nissan[63].

Per quanto riguarda il settore aerospaziale, spicca fra tutte la multinazionale SAFRAN, leader mondiale dell'alta tecnologia, aeronautica, difesa e sicurezza che ha dislocato nel Paese alcune filiali con finalità sia produttive che di ricerca e sviluppo.

Infine, per quanto riguarda il comparto industriale è impossibile non citare il fondamentale progetto che punta a centralizzare nei pressi di Meknes, una molteplicità di aziende operanti nel campo dell'elettronica e della tecnologia: Tecnopolis.

L'area in cui si sta costruendo Tecnopolis si sviluppa su una superficie di 300 ettari, in cui saranno predisposte tutte le infrastrutture indispensabili per permettere ad investitori nazionali ed internazionali di insediarsi al suo interno, con il fine di dare vita ad una piattaforma integrata capace di sviluppare in futuro le nuove tecnologie. Questo progetto fa parte di quell'insieme di iniziative statali che mirano a far diventare il Marocco un attore economico di primo livello nei prossimi dieci anni.

Tecnopolis, è situato a circa 5 km dall'aeroporto internazionale di Casablanca, il quale offre più di 300 collegamenti giornalieri con l'Europa, gli Stati Uniti ed il Medio Oriente. L'area dista inoltre non più di due ore di automobile da Tangeri, facilitando così l'acceso alla struttura da parte delle migliori risorse umane di cui la nazione dispone. La mission di questo enorme progetto punta ad integrare congiuntamente università, ricerca ed imprese, al fine di ottenere una sinergia in grado di produrre risultati sorprendenti sia per il territorio circostante ma anche per tutti quegli attori che decideranno di credere ed investire nella causa Marocco.

[63] Alliance Renault-Nissan è una partnership strategica, di produttori del settore auto motive, franco-giapponese tra Renault, con sede a Parigi, Francia, e Nissan, con sede a Yokohama, in Giappone.

Il settore terziario, che ha visto ultimamente un aumento esponenziale degli investimenti esteri nel comparto turistico, rappresenta oggi una risorsa molto importante. Le mete privilegiate sono ovviamente i centri di Marrakech, Agadir, Tangeri, Fès, Mèknes, Tetouan e Casablanca.

La crescita esponenziale del 68% dei turisti avuta tra il 2001 e 2007 di questo comparto, è dovuta al programma lanciato nel 2001 per l'appunto, il quale si articola attorno a sei cantieri fondamentali che fanno riferimento al prodotto, alla formazione, al settore aeronautico, al marketing ed alla comunicazione, all'ambiente turistico ed all'organizzazione istituzionale. L'obiettivo era quello di rendere il Marocco una delle maggiori destinazioni turistiche, con un target di 10 milioni di visitatori nel 2010 e la creazione di 600.000 nuovi posti di lavoro. In particolare il punto di forza è stato lo sviluppo del "Plan Azur" il piano strategico per le nuove stazioni balneari in Marocco.

Nel 2007, Rabat ha siglato sette convenzioni di investimento, con diversi gruppi stranieri per un valore complessivo di 29 miliardi di DH. Inoltre, si è lavorato molto per migliorare l'accoglienza negli aeroporti marocchini. In questo senso le liberalizzazioni concesse dal governo nel settore del trasporto aereo, tramite l'accordo "Open Sky[64]" firmato con l'Unione Europea hanno portato a notevoli benefici.

Infine, concentriamo l'attenzione al settore cardine dell'economia marocchina, ritenuto strategico per il futuro del Paese; l'agricoltura.

L'agricoltura é un settore chiave dell'economia marocchina e contribuisce, a seconda degli anni, tra il 16% e il 20% al PIL. La superficie agricola utilizzabile é stimata intorno ai 700.000 ettari ed il settore impiega circa il 50% della popolazione attiva. Le principali produzioni agricole sono rappresentate dai cereali (grano, orzo, mais), dalla barbabietola da zucchero, agrumi (arance, mandarini, etc.), uva, verdure, pomodori, olive e allevamento. La produzione cerealicola in particolare e la produzione agricola in generale restano dipendenti da problematiche climatiche e dalla scarsa meccanizzazione del settore.

Al fine di promuovere la competitività del settore agricolo, nel 2008 il Governo ha adottato una nuova strategia denominata "Piano Marocco Verde'. L'iniziativa punta a

[64] Open Sky è un accordo di politica internazionale che prevede la liberalizzazione ed il regolamento del trasporto aereo internazionale e dell'industria aeronautica, al fine di creare un ambiente di libero mercato per l'industria aerea.

promuovere l'aggregazione dei produttori per filiere produttive e la riconversione di molti appezzamenti verso attività più redditizie.

L'implementazione del piano fa capo alle 16 Regioni ed è coordinata da un apposito organismo, l'"Agence de Dévelopement Agricole[65]" incaricato di definire, con gli operatori del settore, dei contratti di sviluppo che seguono diversi modelli di intervento. Nella realizzazione e nel finanziamento del piano sono state coinvolte diverse organizzazioni internazionali come l'"International Fund for Agricultural Development[66]", IFAD, l'"Agence Francaise du Dévélopement[67]", AFD, e diverse banche locali come "Attijari Wafabank[68]" e "Banque Populaire[69]". In termini quantitativi il piano prevede di portare a 7 milioni di tonnellate annue la produzione di cereali e di accrescere, nel prossimo decennio, dagli attuali 680mila ettari a 1,220 milioni di ettari la superficie coltivata a olivo per raggiungere una produzione annua pari a 340mila tonnellate.

Dalla sua istituzione nel 1986, il "Fondo di Sviluppo Agricolo" ha avuto l'obiettivo di promuovere gli investimenti privati in agricoltura e gestire, attraverso sussidi mirati e indennità, le attività per un migliore funzionamento del potenziale agricolo nazionale. Come tale, il FDA ha stabilito uno strumento essenziale per l'attuazione della politica del governo nel settore agricolo, contribuendo alla crescita complessiva dell'economia e all'incremento del reddito degli agricoltori.

---

[65] L'Agence de Dévelopement Agricole ha il compito di proporre alle autorità governative piani d'azione per sostenere i settori agricoli ad alto valore aggiunto. Obiettivi: migliorare la produttività attraverso la ricerca, l'espansione delle aree agricole e lo sviluppo di colture ad alto valore aggiunto; incrementare il valore dei prodotti agricoli attraverso l'introduzione di nuovi sistemi di irrigazione, attrezzature agricole, imballaggio e commercializzazione; promozione degli investimenti agricoli attraverso partenariati di attuazione con gli investitori. L'Agenzia per lo Sviluppo Agricolo ha anche il compito di proporre alle autorità governative piani d'azione per sostenere l'agricoltura di solidarietà, attraverso la promozione e la realizzazione di progetti economicamente sostenibili per migliorare il reddito degli agricoltori.

[66] Il Fondo Internazionale per lo Sviluppo Agricolo è un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite con il mandato di eliminare la povertà rurale nei paesi in via di sviluppo. E' stata fondata come istituzione finanziaria internazionale nel 1977 a seguito della Conferenza Mondiale sull'Alimentazione del 1974. Il settantacinque per cento della povera del mondo vive nelle aree rurali dei paesi in via di sviluppo, ma solo il 4% degli aiuti ufficiali per lo sviluppo va all'agricoltura.

[67] L'Agenzia francese per lo sviluppo (AFD) da 70 anni combatte la povertà e promuovere lo sviluppo nel Sud e nei territori d'oltremare. Attraverso sovvenzioni, prestiti, fondi di garanzia o contratti di progetti di debito e di finanziamento dello sviluppo, e sostiene i suoi partner meridionali nel rafforzamento delle loro capacità.

[68] Attijariwafa Bank è la più grande banca del Marocco e la terza banca più importante d'Africa. L'istituto è nato a seguito di una fusione tra la "Banca Commerciale del Marocco" e "Wafabank". Ha sede a Casablanca.

[69] Banque Populaire è un gruppo bancario e finanziario composto da banche popolari regionali francesi.

La strategia ambiziosa che ha coinvolto il settore agricolo, ha imposto una revisione sostanziale del sistema degli incentivi e finanziamenti rivolti all'agricoltura, al fine di poter raggiungere concretamente gli obbiettivi definiti nel Piano Verde.

Dal punto di vista del miglioramento della proprietà agricola, il Piano Verde prevede: un miglioramento sostanziale grazie all'utilizzo di macchinari di irrigazione localizzata di nuova generazione, una forte incentivazione da parte dei piccoli agricoltori finalizzato alla loro aggregazione e capacità di gestione dei finanziamenti in maniera cooperativa, garantire la sostenibilità del progetto stesso e quindi un migliore utilizzo del suolo e delle risorse idriche. L'acqua rappresenta da sempre un problema di primo livello per il Marocco, per questo nell'ottobre del 2012 è stato firmato un accordo tra il vicepresidente della BEI, "Banca di Investimento Europea[70]" Philippe de Fontaine Vive[71], con il ministro dell'Economia e delle Finanze Nizar Baraka[72] per supportare il Piano Verde del Marocco con 42,5 milioni di euro. Tale fondo servirà per Finanziare lo sviluppo della rete idrica a supporto dell'irrigazione dei campi in grado di aumentare l'efficienza dei campi coltivati e delle soluzioni sostenibili a supporto dell'agricoltura e del risparmio idrico. Grazie al progetto quasi ottomila piccoli agricoltori potranno beneficiare del finanziamento all'interno delle regioni di Gharb-Kenitra, Marrakech-Haouz e Souss-Massa-Agadir. Lo scopo di questo finanziamento è quello di sviluppare un'agricoltura moderna che rappresenta il motore della crescita sostenibile e redditizia e l'occupazione in Marocco.

L'ambizioso progetto del Piano Verde è sostenuto quindi da due "pilastri", destinati a trasformare le sembianze di questo Paese, illustrati durante la "Conferenza internazionale sulla sicurezza degli alimenti e cambiamento climatico nelle aree a scarsa disponibilità di acqua", ad Amman, Giordania nel 2010 (Fig. 2).

---

[70] La Banca Europea per gli Investimenti, è di proprietà dei 28 paesi dell'UE. Assume prestiti sui mercati dei capitali e concede prestiti a un basso tasso d'interesse per finanziare progetti volti a migliorare le infrastrutture, l'approvvigionamento energetico o la sostenibilità ambientale sia all'interno dell'UE che nelle zone limitrofe o nei paesi in via di sviluppo.

[71] Philippe de Fontaine Vive, è stato nominato Vice-Presidente della BEI, il 24 febbraio 2003. All'interno del Comitato direttivo della BEI, egli ha responsabilità politiche, di assunzione e di tesoreria, attività sul mercato dei capitali della Banca, e riguardanti operazioni di finanziamento in Francia e nel quadro del "Fondo Euro-Mediterraneo d'Investimento e Partenariato", FEMIP.

[72] Nizar Baraka, nato nel 1964 a Rabat, è un politico marocchino ed economista. E' stato Ministro responsabile degli Affari Economici e Generali, durante il governo "El Fassi" tra il 2007 e il 2011 e Ministro dell'Economia e delle Finanze durante il governo "Benkiran" fino al luglio 2013. Egli è l'attuale Presidente del Consiglio economico, sociale e ambientale.

Da una parte, c'è la volontà di trasformare il Marocco in una nazione capace di diventare un produttore agricolo di primario livello, al fine di aumentare la produzione stessa e la redditività; essere in grado di soddisfare la domanda interna in forte crescita; incrementare la quota di mercato attuale nei confronti della Comunità Europea; sviluppare nuovi mercati strategici come quello russo, asiatico e statunitense.

Tutto ciò sarà possibile nel momento in cui si forniranno solide garanzie agli investitori, in funzione della dimensione dell'investimento e si costruiranno aree specializzate ed aggregate in cui riuscire a pianificare e realizzare uno sviluppo agricolo sostenibile ed efficiente.

E' proprio per queste ragioni che sta nascendo, nei pressi di Meknes, un polo agricolo di enormi dimensioni con le finalità sopra riportate; Agropolis, che si andrà successivamente ad approfondire.

Il secondo pilastro, riguarda l'impatto sociale che la modernizzazione agricola può apportare all'intera comunità marocchina ma in particolare alla popolazione delle aree rurali, ancora oggi molto povere ed afflitte da problemi decisamente gravi. Al fine di migliorare le condizioni di questa parte della popolazione, sono previsti diversi progetti di riconversione e sviluppo: progetti di aggregazione sociale attraverso associazioni in possesso di conoscenze tecniche, logistiche e di trasformazione delle materie prime; progetti di riconversione integrati che tengono conto dei rischi e delle realtà del territorio secondo il modello riconosciuto dal MCA, "Millennium Challenge Account[73]"; progetti volti a lanciare nuovi accordi, contratti tra le regioni, gli agricoltori e attori del settore pubblico e privato al fine si migliorare i servizi di supporto.

L'impatto stimato, che il Piano Verde genererà sul territorio marocchino entro il 2020 è riassunto nella Tabella 3.

Per riuscire ad ottenere risultati significativi è fondamentale da un lato la volontà politica del Governo marocchino nel continuare a perseguire il piano di riforme intrapreso, e dall'altro la capacità di attrarre professionisti capaci e competenti in agricoltura. Una base di questo tipo potrà effettivamente attrarre investimenti e coinvolgere sia il settore pubblico che quello privato.

[73] Il Millennium Challenge Account, è un accordo internazionale firmato il 18 aprile 2005 tra il Madagascar e gli Stati Uniti d'America. L'accordo è il primo caso nell'ambito del programma di assistenza supplementare dell'amministrazione George W. Bush.

Ovviamente tutto ciò presenta rischi concreti, primo fra tutti la decrescita economica dell'Europa nonché la forte corruzione e presenza di progetti secondari finalizzati all' arricchimento delle lobby del settore.

Agropolis

Agropolis, partito nel 2008 grazie alla firma del Re, è un progetto finalizzato a creare una vera e propria città produttiva con la finalità di migliorare la competitività del settore agro-industriale della regione di Meknes-Tafilalet, una Regione che presenta le condizioni migliori per divenire una piattaforma a livello internazionale nel settore agro-alimentare.

Il progetto è stato inizialmente proposto dalla società Medz, filiale della CDG Development[74], al Re Mohamed VI. La proposta riguardava per l'appunto la creazione di una città, per migliorare la competitività del settore Agro-Alimentare a Meknes.

La società Medz, è una controllata della holding CDG Development, l'azienda è stata creata nel 2002 con la finalità di sostenere la "Vision 2010", che prevedeva un forte sviluppo del settore turistico.

L'obiettivo che ha dato vita a questa compagnia, riguardava inizialmente la progettazione e costruzione di nuove zone turistiche integrate. Nel 2005, vista la forte crescita economica dello Stato marocchino, l'impresa decise di espandere il suo campo di intervento su altri settori come quello della pianificazione e rivalutazione territoriale.

Il gruppo, attraverso la collaborazione di professionisti di primario livello, iniziò a dedicarsi alla progettazione, incubazione, gestione e sviluppo di aree turistiche, industriali, tecnologiche e offshoring.

Medz rappresenta oggigiorno il partner privilegiato del governo per l'attuazione, in tutte le regioni, delle nuove politiche settoriali in grado di assicurare uno sviluppo economico e sociale equilibrato e sostenibile, oltre che la creazione di ricchezza e di posti di lavoro.

[74] Istituto finanziario, creato come istituzione pubblica dal Dahir del 10 febbraio 1959, la "Caisse de dépôt et de Gestion" ha un ruolo centrale per ricevere, conservare e gestire le risorse di risparmio che, per loro natura e origine, richiedono una protezione speciale. Coinvolto in grandi progetti strategici in Marocco, il gruppo CDG è ora il più grande investitore istituzionale nel Regno Unito e un giocatore importante nell'economia nazionale. La sua ambizione è quella di contribuire attivamente allo sviluppo economico e sociale.

Nota per la sua professionalità, conoscenza e competenza nella realizzazione di grandi progetti, Medz diventa nel 2007 la principale realtà del CDG Développement.

La scelta di realizzare questo progetto attraverso un partenariato pubblico-privato a Meknes è stata motivata principalmente da:

- La ricchezza della produzione agricola in tutta la regione;
- la sua esperienza nel settore agro-industriale;
- la presenza sul territorio di diversi istituti di ricerca e formazione nel settore;
- la sua posizione centrale, che gli ha permesso di lanciare con grande successo il "Salone Internazionale dell'Agricoltura del Marocco[75]", SIAM.

Per definire i contorni del progetto, Medz ha attivato nel dicembre 2007, uno studio per il posizionamento strategico nel settore agro-industriale a Meknes, arrivando a conclusioni positive; tale regione presenta anzitutto un ambiente ideale per l'agricoltura, vista la disponibilità di acqua nelle falde acquifere oltre che alla presenza di un clima favorevole per tutto l'arco dell'anno; inoltre è possibile, viste le caratteristiche territoriali favorevoli, insediare nuove infrastrutture e servizi industriali tramite una serie di collaborazioni locali e internazionali.

Il concetto utilizzato è quello di un polo dedicato al settore agro-industriale. Un concetto innovativo che mira a migliorare la competitività del settore, attraverso l'integrazione della catena del valore da monte a valle, il coinvolgimento di tutte le parti interessate, e la creazione di un'offerta completa per accogliere le aziende.

Agropolis è composta da una zona d'attività a vocazione agro-industriale; una parte rivolta a fornire le funzioni di supporto alle attività industriali nel campo della formazione, ricerca e sviluppo, innovazione e trasferimento tecnologie nel terziario, ed una struttura centrale volta al coordinamento e alla gestione delle sinergie tra tutti gli attori presenti sul territorio.

L'area dedicata allo sviluppo della prima tranche del parco agro-industriale in via di realizzazione è di 130 ettari, questa è di dominio privato dello Stato.

Il sito in questione, che è stato oggetto di analisi diretta in prima persona, si trova nella città di Sidi Slimane Kifane Moul, a pochi chilometri a sud della città di Meknes. Non a caso è stata scelta questa zona strategica per svariati motivi:·

[75] Il SIAM, è la maggiore manifestazione agricola del continente Africano. La prossima edizione, prevista nell'aprile del 2014 sarà incentrata sul tema della ricerca e innovazione, ed avrà come ospite d'onore il Canada.

- anzitutto è servita dall' autostrada Fez-Meknes;
- dispone di un collegamento tramite la strada statale n°6 alla rete urbana della città di Meknes;
- nelle vicinanze si trovano importanti centri di formazione e di ricerca e sviluppo, come la "Scuola Nazionale di Agricoltura" ed il "Centro Regionale dell'Istituto Nazionale di Ricerca Agricola";
- è in prossimità della rete ferroviaria;
- molto vicina all'aeroporto di Fez Sais.

Nella prima tranche del parco Agro-Industriale è dunque prevista un'area di 80 ettari ed una seconda parte di 50 ettari volta ad ospitare l'intera piattaforma logistica della "città verde". Questo parco è stato progettato per coloro che operano in tutti i settori dell'agro-alimentare, compreso l'olio di oliva, frutta e verdura, cereali, latte e carne. Esso sarà quindi in grado di sostenere le industrie, le aziende agro-alimentari e le società di Servizi.

L'area, ad oggi completamente lottizzata è già stata assegnata per circa l'80% della sua superficie ad imprese di tutto il mondo, comprese aziende marocchine.

Il capitolo, ha chiarito due punti importanti; anzitutto ha descritto quali siano le peculiarità strutturali ed i mutamenti economico-sociali che si stanno manifestando in Marocco. In questo modo si comprendono le opportunità ed i relativi rischi in cui ci si può imbattere, nel voler rimodulare la propria offerta di business per entrare nel mercato nord africano.

In secondo luogo, si è compreso quale sia il collegamento tra la teoria della TOP-BOP sostenuta da Prahalad, che vede principalmente l'inversione del paradigma produttivo da parte delle imprese del nord del mondo nei confronti delle popolazioni povere, e la strategia dell'azienda in oggetto.

La strada della sostenibilità soft, ha portato l'impresa a ricercare le alternative da percorrere, al fine di partecipare come attore di riferimento nel settore della pesatura in Marocco.

Nel capitolo successivo, vengono descritte nel dettaglio le modalità operative; la proposta di un sistema di pesatura "pubblico" a basso costo di utilizzo che non prevede l'acquisto dell'impianto, ma al contrario il semplice monitoraggio e gestione. Con ciò, la pesa a ponte si trasforma in un ricavo a favore del gestore e dell'impresa. Il gestore

potrà fungere inoltre da “contatto commerciale”, al fine di identificare altri partner locali disponibili a gestire uno strumento di questo tipo, con l’obbiettivo di offrire un servizio ad oggi praticamente inesistente.

La seconda modalità di intervento prevede la creazione di un consorzio agricolo con finalità formativa e produttiva, in grado di aumentare la redditività dei terreni agricoli ad oggi poco utilizzati dagli agricoltori locali, i quali vivono nella maggior parte dei casi in situazioni di scarso igiene e condizioni di salute precarie.

CAPITOLO IV

Il rapporto tra la piccola e media impresa ed i Paesi emergenti

Il mercato marocchino sta mutando notevolmente, anche dal punto di vista della scelta del prodotto. Sino a pochi anni fa l'unico fattore decisionale per le imprese era rappresentato unicamente dal prezzo; di contro oggi è sempre più la qualità a dettar legge, divenendo una componente fondamentale nel processo decisionale e di acquisto, in primis per le piccole attività commerciali e produttive.

Sono numerose le aziende che, sempre più spesso, investono nel territorio marocchino, senza contare anche una molteplicità di accordi stipulati dai vari Stati.

Tali accordi, siglati con il re marocchino, consentono agli Stati di regolamentare una serie di condizioni tali da facilitare l'ingresso delle proprie imprese nel mercato nord africano.

Il capitolo traccia una panoramica dell'assetto attuale, in termini di investimenti e circa la presenza delle imprese straniere in Marocco, con un occhio di riguardo alla situazione delle nostre PMI rispetto ai competitors internazionali.

A sostegno di quanto detto, si adduce una descrizione dettagliata del progetto di business che si prospetta per un simile mercato, progetto finalizzato al rilancio di un marchio storico del settore della pesatura industriale sulla base di una nuova concezione di offerta.

L'esperienza intrapresa in tal senso diviene caso emblematico poiché in essa converge il complesso di ragionamenti e di basi teoriche affiorate nello svolgimento dell'elaborato e in esso si concretizza, consolidandosi in un punto di vista alternativo.

Ciò non toglie che l'implementazione di un progetto di business rimanga il metodo migliore per vagliare sino in fondo validità e valore fondante di ragionamenti e assunti alla base dell'elaborato stesso. Inoltre, indipendentemente dalla riuscita o meno di un nuovo business, permane la certezza che le imprese italiane, in particolare le piccole e medie, debbano necessariamente guardare all'esterno, aprendosi anche ad un territorio di intervento meno tradizionale e nostrano. Così facendo sarà offerta loro la possibilità

di scovare opportunità ad oggi completamente inesplorate o cedute a vantaggio di altri competitors europei, protesi a cogliere anche ciò che esula dal loro mercato domestico.
Il Made in Italy non dovrà più essere unicamente sinonimico di qualità, aspetto quest'ultimo peraltro consolidato all'interno del panorama produttivo del nostro Paese.
La strategia vincente, per consentire un salto di qualità, risiederà nella capacità di creare piattaforme con imprese tali da generare un'offerta completa sotto molteplici punti di vista.
In tale contesto, la mission dell' AIIM, è proprio quella di consentire la nascita di piattaforme integrate, composte esclusivamente da aziende italiane, indipendentemente dalla loro dimensione o volume di vendita.

Il ruolo della piccola impresa nel futuro italiano

E' stato ormai ampiamente discusso durante la stesura dell'elaborato quale sia oggi l'opportunità che il Nord Africa può offrire alle imprese italiane. Nella fattispecie, vengono prese in considerazione quell'insieme infinito di piccole aziende che contraddistinguono da sempre la struttura portante della nostra economia.
Ad oggi sono moltissimi i dibattiti accademici e non, in cui si discute il futuro della piccola e media impresa e il suo ruolo nel prossimo panorama economico-finanziario globale.
Fu Giuseppe De Rita[76] a lanciare alla fine degli anni 80 la provocazione del "piccolo è bello", che scaturì un dibattito molto acceso sul ruolo della piccola media impresa rispetto alla grande industria, tra correnti di pensiero molto diverse e troppo spesso radicate su estremismi fine a se stessi.

[76] Giuseppe De Rita (Roma, 27 luglio 1932) è un sociologo italiano. Nel 1954 si laurea in Giurisprudenza e dal 1955 al1963 è funzionario della Svimez, "Associazione per lo sviluppo del Mezzogiorno", di cui è responsabile della sezione sociologica dal 1958 al 1963. Nel 1964 è tra i fondatori del Censis "Centro studi investimenti sociali", di cui è consigliere delegato per dieci anni e poi segretario generale dal 1974, diventandone poi anche Presidente. È stato presidente del Cnel "Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro" dal 1989 al 2000. È membro della Fondazione "Italia USA". Svolge intensa attività di pubblicista ed è presente ai più importanti convegni e dibattiti sulle condizioni e le linee di sviluppo della società italiana. Il 9 maggio del 2006 ha ricevuto 19 voti nell'Elezione del Presidente della Repubblica Italiana del 2006.

All'affermazione del sociologo risposero gli industriali affermando che una potenza manifatturiera come l'Italia, non poteva assolutamente permettersi di avere uno scheletro produttivo, che non vedesse un ruolo di predominanza da parte della grande industria. La polemica di quegli anni fu molto forte, al punto di considerare i pensatori vicini a De Rita, come soggetti dannosi per l'economia nazionale, in quanto promotori di una forma di impresa individualistica incapace di creare un moderno stato civico.

Oggi, le cifre della grande industria dimostrano che gli occupati di queste realtà sono una percentuale minoritaria rispetto ai lavoratori totali; meno di mezzo milione di dipendenti. Inoltre le aziende con più di 250 addetti affrontano processi di liquidazione già da circa dieci anni ad un ritmo doppio rispetto alle piccole imprese.

Dunque, si sta manifestando un riassetto totale della grande impresa Italiana basato su una vera e propria dissoluzione strutturale. Il caso FIAT pare essere emblematico; nonostante l'impatto sociale che l'impresa ha sull'intero territorio nazionale da diverse generazioni, la famiglia Agnelli ha deciso di de-localizzare ed investire all'estero. Con ciò non si vuole dare alcun giudizio sulle scelte di politica industriale da parte di grandi imprese come la casa automobilistica di Torino, ma rimane il fatto che complice la recessione di questi anni, è in corso un processo di trasformazione della grande industria italiana.

Tuttavia va ricordato che la grande impresa italiana è stata da sempre spinta dalla mano pubblica, una quota consistente dei gruppi industriali sono nati grazie all'esplicita volontà del governo centrale; Eni, Enel, Finmeccanica, Ferrovie dello Stato.

Al contempo, non si può rinnegare il modello attraverso il quale si è sviluppato il sistema economico del nostro Paese, caratterizzato da una molteplicità di fattori culturali, sociali ed economici che hanno dato vita alla piccola e media impresa.

La storia dell'imprenditoria italiana, è molto antica e ricca di valori, basti pensare alle attività mercantili e artigianali sviluppatesi nel Medioevo e nel Rinascimento; una tra tutte quella del mercante imprenditore veneziano, per citare un esempio a noi molto vicino.

Il fenomeno imprenditoriale è poi mutato in agglomerati produttivi omogenei, dando alla luce i distretti industriali, capaci di fornire un terreno fertile per lo sviluppo e l'innovazione di specifici comparti manifatturieri.

Oggi la piccola impresa considerata come un essere economico a se stante, capace di competere soltanto con le proprie forze, non lascia presagire rosei scenari futuri, non tanto per la mancanza di idee innovative o di know how, ma per un motivo prettamente di tipo organizzativo, e quindi competitivo.

Sono numerose le imprese ad elevata capacità innovativa nelle quali lavorano professionisti di altissimo livello, purtroppo il vero problema non è nel come il prodotto viene creato ma piuttosto nel come ci si relaziona con le altre imprese e realtà economiche di un determinato contesto.

Il futuro della nostra economia non sarà contraddistinto dalla sola presenza della grande impresa, ritenuta da molti come l'unica vera locomotiva capace di creare un indotto di un certo tipo e quindi ricchezza e benessere di un territorio. Il prossimo panorama produttivo sarà costituito da un mix di realtà organizzative, di diverse dimensioni, micro, piccole, medie, grandi e multinazionali, e non dalla supremazia di una sola di tali categorie.

In tutto ciò la piccola impresa, riuscirà a sopravvivere e a rilanciarsi solamente se troverà la capacità di implementare al suo interno una vera logica di cooperazione aziendale.

Tale affermazione può certamente risultare banale e scontata, d'altronde illustri economisti come Enzo Rullani[77] affermano già da diverso tempo che la cooperazione e la capacità delle imprese di co-creare un contesto di riferimento è l'unica ancora di salvezza e quindi di rilancio per le organizzazioni profit e di riflesso dell'intera economia. Se la nostra struttura economica si trova oggi in un memento così drammatico è perché le imprese italiane si sono accorte troppo tardi del valore della cooperazione.

[77] Enzo Rullani è Presidente del centro "Tedis" della "Venice International University" di Venezia, in cui svolge attività di insegnamento e di ricerca sull'economia della conoscenza, sull'evoluzione dei distretti, sulle nuove tecnologie nei settori emergenti. E' Direttore delle attività di ricerca di "Laboratorio Network", centro di studi e di consulenza su comunicazione, distretti e nuove tecnologie di Venezia. Dirige il team di ricerca di CFMT "Centro di formazione del management del terziario" sull'economia dell'immateriale e l'innovazione nei servizi. Fa parte del "Comitato Scientifico della Fondazione Nordest", centro di ricerca sulla società e sull'economia del Nordest italiano. Fa parte dello "Steering Committee" del Master in Management, Innovazione e Ingegneria dei servizi della "Scuola Superiore Sant'Anna" di Pisa. Fa parte del "Comitato Tecnico Scientifico del Centro Studi Luigi Cerutti", CSC, di Verona, che sviluppa attività di ricerca sul mondo del credito cooperativo e dell'impresa.

Certamente, l'incapacità delle imprese nel trovare un'uscita dalla tragica situazione degli ultimi anni non dipende solo da questo, ma è indispensabile riflettere su tale aspetto al fine di rendersi conto anche delle proprie responsabilità.
Il sistema politico ha fallito, le "relazioni sociali" hanno conquistato negli anni una posizione dominante rispetto alla meritocrazia e all'umiltà di voler ripartire dal basso. Va però detto che le imprese continuano a perseguire una logica di approccio passivo al mercato, dimenticando l'importanza del dialogo con i fornitori, partner e concorrenti, continuando a considerare questi ultimi in particolare, come il nemico da sconfiggere, piuttosto che un'opportunità per trovare congiuntamente una possibilità di rilancio all'interno del turbolento contesto attuale.
La tesi, ha come finalità anche il mettere in risalto quali siano le mancate scelte che generano l'incapacità delle nostre aziende di proteggersi dalla crisi economica e di coglierne le opportunità latenti che si celano all'interno di essa; non riusciamo a cooperare, e questo lo si può capire rapidamente nel momento in cui si discute direttamente con imprenditori radicalmente ancorati ad una logica di impresa "tutti contro tutti" ancora molto forte.
Il cambio di mentalità che permetterà alle piccole imprese di rilanciarsi, prevede come prima cosa un investimento finalizzato a scoprire nuovi territori, nuove culture e quindi Paesi ad oggi completamente ignorati. In secondo luogo, si dovrà necessariamente adattare il business model al nuovo contesto di riferimento individuato, il che comporta una nuova mentalità incentrata su nuovi principi; uno di questi è certamente quello della sostenibilità, intesa come eterarchia di valori. In terzo luogo, l'aspettativa delle imprese dovrà cambiare, trasformandosi dal volere ritorni economici immediati a fronte di azioni mirate, alla logica del "donare" per poter poi ricevere.

Case study Nord Africa: opportunità da cogliere

Il caso empirico che viene di seguito presentato si riferisce a come una piccola impresa operate nel campo della pesatura industriale, possa rilanciarsi tramite l'implementazione di un business model sostenibile, nei paesi non sviluppati o in via di sviluppo come il Marocco.

Temo Pese, è una società nata nel lontano 1892 da due soci fondatori, i quali attraverso la costruzione di semplici bilance per il commercio, trasformarono nel corso del 1900 tale realtà in una delle imprese più importati in Italia nel settore della pesatura di automezzi. Il massimo livello, la società lo raggiunse negli anni 60 e 70 dove vantava una produzione annua di circa 200 impianti di pesatura meccanici, più di 40 dipendenti nel comparto produttivo ed esportazioni sia in Europa che in Paesi esterni all'UE come Turchia, Malta, Libia e non solo.

Come a moltissime altre aziende italiane, le cui composizioni societarie vedono la partecipazione di diversi componenti appartenenti alla medesima famiglia e la guida strategica gestita esclusivamente dal socio fondatore, l'azienda cominciò a subire un rallentamento della propria attività produttiva una volta scomparso quest'ultimo per l'appunto. Il declino è stato dunque molto lento e deteriorante, provocando l'uscita dal mercato dell'impresa stessa.

Tuttavia, se oggi tale azienda viene menzionata in questo elaborato significa che alcune parti e valori sono riusciti a sopravvivere nonostante circa 15 anni di inattività. Il vero asset dell'impresa oggi è rappresentato dal marchio, che è sempre stato garanzia di qualità, professionalità e sicurezza dei prodotti offerti.

E' proprio sulla base delle riflessioni e punti di vista enunciati in questo capito, che si fonda la sfida da intraprendere; rilanciare il marchio attraverso un nuovo modello di business finalizzato alla ricerca di nuovi mercati, certamente più complessi ma in grado di rispondere in maniera positiva ad una offerta diversa rispetto a quella attuale.

La sostenibilità riveste una tappa molto importante nel progetto di re-start aziendale avviato ad inizio 2013. Resta la speranza di poter venire a conoscenza nel prossimo futuro di moltissime altre imprese italiane impegnate nel ritrovare la via della crescita, attraverso il perseguimento di un nuovo valore comprendente finalità sociali ed ambientali oltre al ritorno economico, che resta comunque un dovere.

Parlare di sostenibilità nel settore della meccanica è molto più complesso rispetto ad altri settori che per caratteristiche intrinseche, si possono maggiormente adattare ad una visione di questo tipo.

Tuttavia è stato con questo principio che si è voluto iniziare il progetto di re-start aziendale. Come spesso avviene quando si stilano obiettivi personali o lavorativi, è

d'obbligo porsi fin da subito fini molto ambiziosi, in modo da misurarci anzitutto con noi stessi.

La ricerca iniziata nei primi mesi del 2013 era infatti finalizzata all'identificazione di territori dove uno strumento di pesatura, potesse portare benefici concreti o addirittura a migliorare le condizioni di vita delle persone.

In questo senso vale la pena ricordare le esigenze di alcune popolazioni come quelle nel Ciad, dove i piccoli agricoltori dislocati nei villaggi rurali, sono costretti a vendere il proprio raccolto alle grandi organizzazioni operanti nei medesimi territori per pochi spiccioli, a causa dell'assenza di strumenti per lo stoccaggio. Il paradosso risiede nel fatto che sono proprio gli stessi produttori, a causa dei proventi insufficienti a mantenere la famiglia per l'intero arco dell'anno, a dover riacquistare il medesimo bene ad un prezzo tre o quatto volte superiore rispetto a quello di vendita.

Questa serie di informazioni hanno potuto far dedurre che uno strumento di pesatura capace di definire quanta sia la quantità prelevata da ogni singolo individuo da un ambiente di stoccaggio, come potrebbe essere un silos[78], avrebbe dato la possibilità ad ogni singolo villaggio di stoccare la propria materia prima e quindi rivendere esclusivamente la quantità di prodotto che eccedeva il fabbisogno annuale.

Uno strumento di pesatura in zone totalmente ignorate dalle imprese del settore, potrebbe portare un vantaggio considerevole e migliorare la qualità della vita delle persone.

Tuttavia, il mancato appoggio di ONLUS internazionali, la poca propensione al confronto da parte delle stesse, unita ad una oggettiva incapacità economica di sostenere un progetto di questo tipo, ha prodotto un abbandono di tale modalità operativa, ma allo stesso tempo una piena consapevolezza che la strada di una sostenibilità più "leggera", può consentire all'impresa di raggiungere territori ad oggi inesplorati, in grado di rispondere positivamente ad una offerta di questi strumenti.

Il lavoro di ricerca finalizzato all'identificazione di un territorio nel quale poter inserirsi attraverso un radicale ripensamento dell'offerta è caratteristico di molte start-up. Ciò è infatti avvenuto attraverso una scarsa disponibilità di risorse economico-finanziarie, ad un lavoro diretto basato su un'approfondita analisi preliminare, una considerevole

[78] Silos, struttura cilindrica generalmente di metallo di grandi dimensioni, utile per stoccare prodotti di vario genere.

raccolta di informazioni ed una fondamentale visita in loco finalizzata alla raccolta di contatti e di riscontri concreti.

La base di partenza del ragionamento si è focalizzata sull'identificazione di una innovazione di offerta e non di prodotto, quest'ultima infatti richiederebbe ingenti investimenti economici e probabilmente non avrebbe avuto senso nella fase iniziale della seconda vita di tale marchio. Certamente trovare un vantaggio competitivo di prodotto è una delle chiavi che determineranno nel prossimo futuro il successo o insuccesso di questa impresa, inizialmente pare essere più sensato rincorrere nuove opportunità di mercato in grado di dare respiro economico e permettere quindi in un secondo momento di effettuare modifiche anche sul prodotto stesso.

Il Marocco in quanto Paese emergente con forti problemi interni, come la mancanza di un supporto logistico adeguato e la totale assenza di manodopera specializzata capace di rispondere alla domanda di mercato riguardante i beni strumentali, è parso fin da subito una possibile realtà sulla quale investire tempo ed idee.

Gli strumenti di pesatura, sono stati una componente importante anche nella storia del boom economico italiano; l'incremento della produzione di materie prime in particolare, necessita un supporto logistico adeguato al fine di poter essere efficiente e quindi competitivo, in questo processo di sviluppo è previsto fra le altre componenti anche un sistema di pesatura capace di misurare i quantitativi trasportati e venduti.

Gli impianti di pesatura per automezzi, si contraddistinguono per la struttura metallica molto consistente che può raggiungere un peso di circa 600 kg su metro lineare e la predisposizione nella parte sottostante di celle di carico elettroniche, la quali rilevando il peso in ingresso ed uscita consento al terminale di pesatura di calcolare il consuntivo dello scarico o carico del veicolo in transito.

Secondo la "Direzione Generale del Commercio" della Commissione Europea, una quota considerevole delle importazioni del Marocco riguarda appunto macchinari e prodotti per il trasporto (Tabella 4).

Paesi come la Cina esportano molto in Marocco come del resto in tutto il mondo, grazie a prezzi estremamente competitivi dovuti principalmente ad una qualità molto scarsa.

Osservando da vicino impianti di pesatura composti da elettronica cinese e meccanica realizzata da carpenterie marocchine, si denota immediatamente la scarsissima qualità

dei prodotti e quindi gli enormi problemi di utilizzo che una mala realizzazione può comportare anche nel breve periodo.

La struttura portante, che può essere realizzata attraverso diversi materiali come il metallo oppure attraverso moduli di cemento armato, se non realizzata secondo basilari regole costruttive, può provocare difetti consistenti nella rilevazione dei carichi.

L'analisi in loco di tali prodotti ed il dialogo con piccoli produttori locali ha dimostrato un importante cambio di mentalità del consumatore stesso. Fino a poco tempo fa le imprese marocchine indipendentemente dalla loro dimensione o disponibilità economica basavano le proprie scelte di acquisto esclusivamente sul fattore prezzo. Così facendo, sia la struttura portante che la parte elettronica delle pesa a ponte provenivano rispettivamente dal mercato interno e dalla Cina.

Nel corso del 2012 la principale impresa marocchina dedita alla produzione dei ponti di pesatura metallici, ha preferito dedicarsi all'importazione chiudendo l'attività produttiva in quanto, col passare del tempo si presentavano problemi molto gravi dovuti ad una mala realizzazione dei pezzi a causa dell'assenza di macchinari idonei e alla mancanza di conoscenza ingegneristica sul transito dei carichi.

Le aziende appartenenti al settore della pesatura industriale, dislocate nella zona portuale di Casablanca, cuore commerciale del Paese, gestiscono quindi l'importazione, lo stoccaggio, la vendita e in alcuni casi sporadici anche il servizio post vendita. Aspetto quest'ultimo fondamentale, per la definizione di un nuovo business model e la ricerca di nuovi partners locali.

Dalla ricerca effettuata scaturisce dunque un dato molto importante, ovvero il consumatore locale sia esso una piccola o media impresa è oggi disposto ad acquistare prodotti di qualità e dunque di importazione europea, purché il prezzo di vendita non superi di circa il 20% il prezzo del prodotto locale o di bassa qualità proveniente da altri territori.

Ad oggi l'esigenza di impianti di pesatura non risulta essere una necessità fondamentale per i piccoli e medi produttori, considerato che la maggior parte di questi ultimi continuano a lavorare la terra attraverso sistemi rudimentali molto precari. Appena al di fuori delle città si denota uno sviluppo quasi inesistente, l'agricoltore medio utilizza animali da traino per seminare e raccogliere la materia prima. Inoltre, la lavorazione dei terreni agricoli avviene per la restante parte completamente a mano.

Strumenti all'avanguardia o mezzi a motore come trattori e metitrebbie sono beni di lusso che pochissimi possono permettersi.

I prodotti raccolti vengono dunque pesati nei punti di raccolta o nei porti prima di essere imbarcati in containers destinati a tutta Europa, facendo si che i produttori debbano necessariamente fidarsi di quanto gli viene comunicato.

In Marocco allo stato attuale non esistono consorzi in grado di raggruppare la totalità di questi piccoli imprenditori agricoli, incapaci di generare una massa critica di imprese con un potere contrattuale assolutamente più rilevante rispetto a quello attuale.

Tuttavia i pochi e mal funzionanti impianti di pesatura, vengono ogni giorno utilizzati da chiunque necessita di avere un riscontro su un determinato carico di merce in transito nel raggio di qualche chilometro. La bilancia nella maggior parte dei casi viene messa a disposizione da privati ad un prezzo di circa 20 Dirham, corrispondenti a 2 euro, in Italia ciò avviene per un corrispettivo medio di 5 euro a pesata.

Visto lo stipendio medio di un impiegato marocchino, corrispondente a circa 250 € al mese tale cifra pare essere molto onerosa, anche perché il risultato della pesatura non è minimamente corretto nella maggior parte dei casi, ed anche se lo fosse non è certificato.

La certificazione, o meglio la possibilità di far valere contro terzi il risultato della pesatura, si ha nel momento in cui il terminale elettronico che identifica il risultato complessivo del netto venduto o acquistato è omologato, quindi rispetta i diritti metrici[79]. Inutile dire che dei quattro impianti visionati nessuno è a norma, nemmeno l'ultimo, installato appena trenta giorni prima della visita.

Certamente, prevedendo un incremento esponenziale dei trasporti oltre che della produzione agricola nei prossimi anni, alla luce degli imponenti investimenti governativi come il progetto "Agropolis", il traffico di merci ed il numero dei transiti aumenterà esponenzialmente.

I produttori locali non potranno comunque acquistare singolarmente un impianto di pesatura visto il costo che tale investimento richiede. Pertanto, l'offerta deve essere totalmente modificata, rispetto alla normale modalità di mercato alla quale siamo abituati in occidente.

[79] I diritti metrici, sono definiti dalla legge e disciplinati dalle Camere di Commercio al fine di garantire la correttezza e conformità degli strumenti di pesatura.

Il Business Model

Il business model di un'azienda può essere considerato come quell'insieme di principi e valori che una volta perseguiti, permettono all'impresa di ottenere un ritorno economico, capace di generare una crescita ed alimentare nuove prospettive future.
Purtroppo il numero di piccole imprese che ragiona su quale sia il proprio modello economico è troppo basso, a causa di una serie implicita di convinzioni e aspettative che se non scritte nero su bianco e analizzate attraverso una consapevole mente imprenditoriale, sono destinate ad inabissarsi sotto lamentele, imprecazioni e difficoltà ogni giorno sempre più acute a maggior ragione in un frangente storico come questo; alle volte, per potersi rialzare è sufficiente ascoltare i propri partner.
Il modello economico che l'azienda in oggetto si prefigge di seguire, è strutturato come un Business Model Canvas[80]; un template visuale che racchiude gli elementi di base del sistema aziendale quali il valore offerto in termini di prodotti/servizi, i clienti, l'infrastruttura produttiva e il modello finanziario. È uno strumento che facilita l'illustrazione del modello di business aziendale nel suo insieme, permettendo ipotesi di scenario e valutando possibili trade-offs tra gli elementi che compongono il sistema. Il Business Model Canvas è stato inizialmente proposto da Alexander Osterwalder[81] nel suo primo lavoro "Business Model Ontology" del 2004, e successivamente sviluppato nel 2010 dallo stesso Osterwalder, da Yves Pigneur[82] e da Alan Smith insieme ad una community di 470 esperti in 45 paesi del mondo: questo ha portato alla pubblicazione del libro "Business Model Generation". Il lavoro di Osterwalder, a differenza di molte altre rappresentazioni propone un unico modello, composto da nove blocchi, che

[80] Il Business Model Canvas, costruito sulla logica del visual thinking consente di condividere concetti complessi in maniera semplice e creare un linguaggio universale comprensibile a tutti. E' uno strumento dinamico attraverso il quale è possibile ideare nuovi business e potenziare quelli attuali, creando un forte e duraturo vantaggio competitivo rispetto al mercato.
[81] Alexander Osterwalder, lavora come autore indipendente, speaker e consulente con un focus particolare sul modello di business di innovazione, gestione strategica e gestione dell'innovazione. Si esibisce regolarmente in discorsi programmatici e workshop sul tema del modello di business di innovazione nelle imprese, nelle scuole di business e conferenze in tutto il mondo.
[82] Yves Pigneur, è professore di Management Information Systems presso l'Università di Losanna dal 1984. Ha lavorato come visiting professor presso la "Georgia State University", "Hong Kong University of Science and Technology" e la "University of British Columbia". Ha conseguito il dottorato presso l'"Università di Namur", Belgio. E' redattore capo della rivista accademica "Information Systems & Management", SIM.

racchiudono e descrivono il business di un'azienda suddivisi in 4 sezioni: infrastruttura, offerta, clienti e finanza (Fig. 3).

Infrastruttura: si divide in attività chiave, ovvero quelle attività più importanti per l'erogazione della value proposition dell'azienda, ad esempio, la creazione di una supply chain efficiente o un particolare sistema distributivo.

Le Risorse Chiave, indicano quali siano gli elementi indispensabili capaci di creare valore per il cliente. Tali tipologie di risorse possono essere umane, finanziarie, fisiche, intellettuali ecc..

Ultimo blocco di questa sezione è rappresentato dai Partner Chiave, quindi dalle relazioni di partnership, fornitura e collaborazioni che rendono possibile l'ottimizzazione dei costi, l'incremento dell'efficienza e alle volte un vero e proprio vantaggio competitivo impossibile da emulare. Fanno parte di questa categoria le alleanze commerciali, joint venture e le alleanze strategiche.

Offerta: comprende l'insieme dei prodotti e servizi che offre un'azienda al fine di soddisfare le esigenze dei propri clienti. Secondo Osterwalder, il valore offerto da un'azienda è ciò che la distingue dai suoi concorrenti. L'azienda offre valore attraverso differenti elementi quali la novità, le performance, la personalizzazione, il "chiavi in mano", il design, il brand/status, il prezzo, la riduzione dei costi, la riduzione dei rischi, l'accessibilità/convenienza, l'usabilità. Il valore offerto può essere di tipo quantitativo (prezzo ed efficienza) e di tipo qualitativo (esperienza di consumo complessiva del cliente e risultati).

Clienti: per costruire un efficace modello di business un'impresa deve identificare quali clienti vuole servire. I potenziali clienti possono essere segmentati in base alle diverse esigenze o caratteristiche al fine di garantire che la corretta applicazione della strategia aziendale sia conforme alle caratteristiche del gruppo selezionato di clienti. Le tipologie della domanda possono essere diverse; il Mercato di Massa in cui non c'è una segmentazione specifica; il Mercato di Nicchia in cui si identificano clienti con particolari esigenze e caratteristiche; Mercato Segmentato, dove un cluster di clienti precedentemente identificato viene segmentato ancora una volta in base al sesso, età, reddito ecc.; Diversificazione, quando un'impresa risponde a diversi segmenti di clientela con diverse esigenze e caratteristiche; infine Piattaforme Multi-Sided, quando vengono serviti segmenti di clientela indipendenti. Esempio: una società di carte di

credito fornisce servizi sia ai titolari di carte di credito e contemporaneamente ai commercianti che accettano le carte di credito.

Canali: rappresentano il mezzo con cui l'azienda propone ai suoi clienti la value proposition. Canali competitivi si traducono in una distribuzione efficiente, economica e conveniente. L'azienda può raggiungere i propri clienti attraverso canali di proprietà come può essere un punto vendita o agenti commerciali, oppure attraverso canali partner come distributori, o ancora attraverso una combinazione di entrambi.

Relazione con i clienti: il successo commerciale dipende moltissimo dal tipo di relazione che l'impresa identifica nei confronti della propria clientela. Le relazioni con i clienti sono diverse e specifiche l'una dall'altra: Assistente Personale, dove l'azienda cura il rapporto con il cliente sia durante la vendita che nel momento del post-vendita e/o entrambi; Assistente Personale Dedicato, dove la relazione tra azienda e cliente viene effettuata da una sola persona scelta e designata dall'organizzazione stessa; Self-Service, in cui l'azienda mette a disposizione al cliente gli strumenti necessari per gestire e attivare la relazione con la compagnia in ogni momento di bisogno; Servizio Automatizzato, molto simile al self-service ma con una maggiore specificità. "Amazon.com[83]" ad esempio suggerisce il libro al potenziale acquirente in base all'ultimo acquisto effettuato. Questa tipologia di relazioni è molto efficace in particolare nel mondo web ed e-commerce, dove le informazioni di cui l'azienda dispone possono essere analizzate e rielaborate al fine di "avvicinarsi" al cliente in modo latente e molto efficace; Community, dove la relazione non è più tra azienda e cliente ma tra i diversi clienti della medesima azienda. Tale piattaforma può genere una perfetta condivisione di conoscenza o ad esempio, una guida veloce ed intuitiva sul come risolvere determinati problemi; Co-creazione, in cui è il cliente stesso che determina quota parte il risultato finale dei prodotti/servizi dell'azienda. Quest'ultimo concetto può essere ulteriormente ampliato, in particolare nel caso in cui l'impresa opera in mercati dove la relazione ed il passaparola valgono molto di più di qualsiasi altro strumento di marketing, come per l'appunto il mercato marocchino e più in generale nord africano.

[83] Amazon.com, è un'azienda di commercio elettronico statunitense con sede a Seattle, nello stato di Washington, Stati Uniti d'America. È stata tra le prime grandi imprese a vendere merci su Internet ed una delle aziende simbolo della bolla speculativa riguardante Internet alla fine degli anni novanta. Dopo che la bolla scoppiò Amazon affrontò con un certo scetticismo il proprio modello di business, anche se nel 2003 raggiunse per la prima volta un guadagno su base annua.

Finanza: Dal punto di vista finanziario il modello identifica due componenti cardine, ovvero la struttura dei costi, ed i ricavi di vendita.

La prima, descrive la dinamica dei costi necessaria per garantire il funzionamento del modello di business. Ci sono due macro gruppi di modelli di business: Cost-Driven, che identificano la totalità dei modelli di business che si concentrano sulla riduzione di tutti i costi; Value-Driven, i quali raggruppano invece i modelli di business che si concentrano sulla creazione di valore per i loro prodotti e servizi.

La seconda componente riguarda i ricavi, intesi come il modo in cui l'impresa genera reddito da ogni segmento di clientela. I modi per generare un flusso in ingresso sono differenti: Vendita di Asset, come ad esempio quanto fatto da "Wal-Mart[84]" al fine di vendere diritti di proprietà su un bene fisico; Fee, il denaro è generato dall'uso di un determinato servizio; Canone di Abbonamento, le entrate sono generate dalla vendita di un servizio continuo; Finanziamenti, Leasing o Noleggio, quando i ricavi si ottengono dall'offerta di un diritto esclusivo di un bene per un determinato periodo di tempo; Commissioni di Intermediazione, il fatturato è generato da un servizio di intermediazione tra due attori; Advertising, il ricavo è generato dai proventi derivanti dalla pubblicità dei prodotti.

Secondo Osterwalder il business model descrive dunque la logica utilizzata da un'azienda per creare valore per il cliente, renderlo disponibile e catturarne una parte significativa per l'impresa.

Contestualizzare quanto scritto nel caso in oggetto, è certamente molto complesso viste le difficoltà oggettive che una piccola impresa, soprattutto in una fase di re-start aziendale, può incontrare ogni giorno durante il proprio cammino. E' comunque indispensabile compiere un ragionamento di questo tipo al fine di identificare quali siano effettivamente i punti chiave sui quali vale la pena investire, rispetto a quella galassia di azioni ed aspetti marginali soggetti per loro caratteristica intrinseca, a subire continui mutamenti e variazioni.

Le modalità operative con cui l'impresa può inserirsi nel territorio africano sono mutate notevolmente nel corso del 2013, mantenendo tuttavia una logica sostenibile.

[84] La Walmart Stores Inc, è una multinazionale statunitense, proprietaria dell'omonima catena di negozi al dettaglio, fondata da Sam Walton nel 1962. È il più grande rivenditore al dettaglio nel mondo, prima multinazionale al mondo nel 2010 per fatturato e numero di dipendenti. Oggi è la più grande catena operante nel canale della grande distribuzione organizzata.

Inizialmente, la volontà di perseguire una sostenibilità hard, andando a proporre nei territori del Ciad un sistema di stoccaggio della materia prima in grado di risolvere il paradosso produttivo di tali popolazioni, prevedeva un modello di business decisamente diverso da quello che verrà perseguito nel 2014.

Il processo di pianificazione strategica, finalizzato ad identificare nuovi territori nei quali modulare l'offerta secondo il paradigma ToP-BoP, ha portato l'azienda a stilare più modelli di business, selezionandone uno, una volta esclusi gli altri a causa di una impossibilità oggettiva nel poterli realizzare.

La richiesta di collaborazione, avvenuta ad inizio 2013 con ACRA, prevedeva come anticipato, una nuova proposta di valore, finalizzata a risolvere il problema dello stoccaggio delle materie prime dei produttori del Guéra.

Essi, non essendo dotati di ambienti di stoccaggio si vedono costretti a vendere a prezzi irrisori il proprio raccolto alle grandi società operanti in quelle zone. Il denaro ricavato non è sufficiente per mantenere il nucleo famigliare per tutto l'arco dell'anno, costringendo il capo famiglia a dover poi riacquistare la materia prima ad un prezzo tre o quattro volte superiore rispetto a quello di vendita.

ACRA, sta realizzando in quei territori una banca del cereale finalizzata a risolvere questo problema, tuttavia la collaborazione prevedeva una soluzione immediata per poter far fronte a questo paradosso, in tempi ragionevoli ed in modo diretto.

La proposta di valore consentiva dunque di offrire ad ogni tribù un ambiente di stoccaggio dotato di un sistema di pesatura, in grado di misurare la quantità prelevata e rimanente nell'ambiente stesso.

Così facendo, i produttori potrebbero vendere soltanto la parte di raccolto che eccede il fabbisogno annuale senza essere vittime di speculazioni.

Un sistema simile è riconducibile alla logica con cui funzionano diversi acquedotti in Africa, come quello di Njombe in Tanzania, realizzato da ACRA in collaborazione con una importante società milanese e le popolazioni locali. Sono stati realizzati 55 km di condotta principale e altri 171 km di condotte secondarie per collegare le sorgenti direttamente ai villaggi. L'acqua potabile è distribuita attraverso 253 fontane pubbliche, garantendo così agli abitanti dei 10 villaggi coinvolti la copertura del fabbisogno giornaliero.

L'acquedotto viene gestito direttamente dalla popolazione locale tramite il consorzio

intervillaggio che ACRA ha contribuito a creare. I tecnici e amministratori del sistema di distribuzione dell'acqua hanno fruito di corsi di formazione specifici. Servizi di consulenza sono stati forniti al consorzio e ai funzionari dell'ufficio preposto per la gestione dell'acquedotto.

Tale proposta di valore, prevede un vantaggio di tipo economico per l'impresa italiana oltre che per i gestori dell'acquedotto, appartenenti alle comunità locali, basato su margini molto bassi a fronte di ingenti volumi di utilizzo.

Una volta interrotto il rapporto con l'ONG, a causa di una risposta negativa alla richiesta di cooperazione, inizialmente considerata da ambo le parti, l'azienda ha cambiato il proprio target di riferimento mantenendo però invariata la volontà di identificare un nuovo mercato nel quale inserirsi tramite una proposta orientata principalmente al miglioramento delle condizioni di lavoro di un determinato popolo, in grado di produrre al contempo un vantaggio di tipo economico sia all'utilizzatore finale che all'impresa stessa.

Analizzando il continente africano, in particolare il Maghreb, in quanto territorio in forte sviluppo economico, si è concentrata l'attenzione sul Marocco, stato caratterizzato da una solida stabilità politica e commerciale.

Compiendo un viaggio conoscitivo all'interno del comparto agro-alimentare marocchino, ci si è resi conto che i sistemi di pesatura, più nello specifico i sistemi di pesatura per gli automezzi, possono apportare ai piccoli produttori, tuttora ancorati a sistemi di produzione rudimentali e superati, un vantaggio logistico ed economico in grado di incidere direttamente sulla loro sfera sociale.

Quindi da maggio 2013 si è deciso di approfondire il tema Marocco al fine di identificare un modello di business sostenibile capace di portare l'azienda in Nord Africa.

Tutto ciò dimostra concretamente come la sostenibilità, considerata nei suoi tre principi fondamentali; ambientale, sociale ed economica, possa far nascere effettivamente opportunità per le imprese.

Prima di descrivere le due modalità operative, tengo a precisare che il fallimento o meglio l'abbandono temporaneo della prima idea di business non è stato vano, al contrario ha scaturito la consapevolezza di altre strade percorribili, riconducibili ad altre

forme di sostenibilità, che possono tuttavia permettere all'azienda di riprovare in un secondo momento a perseguire la via più forte, considerata inizialmente.

La prima strada prevede la nascita di una piattaforma integrata rivolta al settore agricolo, attraverso il coinvolgimento di sole imprese italiane con la finalità di creare un consorzio agricolo ad oggi inesistente in questo territorio. Il progetto, molto ambizioso ma estremamente interessate vede l'impegno diretto da parte dell'AIIM, "Associazione Imprenditori Italiani in Marocco", in cui spicca il ruolo strategico del Segretario Generale, Mascolo Italia.

E' stato proprio con la Signora Mascolo che si è vissuto il viaggio esplorativo in Marocco tra le città di Casablanca, Meknes e le zone periferiche di entrambi i centri urbani.

Il progetto in questione vuole rispondere ad un problema molto semplice ma allo stesso tempo incredibilmente complesso da risolvere; l'incremento della produttività agricola da parte dei piccoli agricoltori marocchini.

L'incremento agricolo avverrà certamente nei prossimi anni, anche grazie a progetti ed investimenti internazionali che si stanno oggi traducendo nella nascita di nuovi poli integrati come Agropolis. Tuttavia, rimane una questione cruciale, legata alla condizione di vita delle famiglie meno abbienti che popolano le periferie della città.

Molte zone della parte centro-orientale del Marocco sono fertili ma sfruttate solo in minima parte, nonostante l'enorme potenzialità dovuta alla presenza di acqua nel sottosuolo e ad un clima mite che potrebbe permettere una coltivazione ciclica di ben quattro colture all'anno. L'iniziativa, di cui l'AIIM è portavoce, prevede la nascita di una cordata di imprese italiane operanti in una molteplicità di settori: industriale, movimento terra, accessori per la coltivazione, agronomi ecc., con la finalità di creare un consorzio con un duplice obbiettivo. Anzitutto capace di formare i piccoli e medi agricoltori periferici in materia agronomica per generare una consapevolezza in questi soggetti del potenziale produttivo delle aree in cui essi vivono, ed in secondo luogo costruire in senso vero e proprio una nuova piattaforma che diventi il punto di riferimento per i produttori locali ed anche italiani, che vogliano attivare un'attività di produzione agricola in loco.

Va ricordato che le istituzioni locali come il "Ministero dell'Agricoltura di Meknes-Tafilalet[85]", sono pienamente favorevoli all'implementazione di un progetto di questo tipo, volontà constatata di persona attraverso un incontro diretto avvenuto al Ministero stesso con il Responsabile Economico e Finanziario. L'impegno assunto dall'istituzione in oggetto è quello di creare tavoli di incontro tra l'insieme delle imprese italiane partecipanti alla mission, con le autorità e produttori locali; producendo in questo modo la nascita di vere collaborazioni ed accordi in grado di permetterne l'implementazione effettiva.

Ad oggi il progetto trova molti ostacoli, causati sopratutto dalle imprese italiane, le quali non ragionando attraverso un'ottica di medio lungo termine, declinano tale offerta in quanto incapace di generare risultati economici immediati e dunque di breve periodo.

E' questo il riscontro allarmante, il quale dimostra l'esistenza di concrete opportunità e scenari molto affascinanti, in grado di rivoluzionare un intero settore produttivo dell'economia più forte e stabile del Nord e Centro Africa, non sfruttati.

"Agora Business sarl[86]" capeggiata dalla Signora Mascolo, accompagna ogni anno decine e decine di imprenditori italiani, i quali inizialmente incuriositi da questo Paese sono spinti a visitarlo al fine di scovare opportunità di business per poi non impegnarsi sul territorio.

La logica che spinge così tanti imprenditori a visitare il Marocco denota da un lato la volontà di trovare nuovi sbocchi commerciali, ma dall'altro la mancanza di volontà nell'inserirsi attraverso un progetto serio di insediamento. Vista l'impossibilità del mercato di rispondere nel breve periodo con ritorni economici certi, il 90% degli imprenditori, decide di abbandonare tale opportunità, una volta resisi conto che in questo Paese una logica di tipo speculativo non può funzionare.

L'aspetto curioso e maggiormente preoccupante, è che tale atteggiamento non si manifesta soltanto da aziende di micro o piccole dimensioni, ma anche da realtà strutturate e guidate dalla nuova generazione di imprenditori.

---

[85] Il Ministero dell'Agricoltura e della pesca marittima è responsabile dello sviluppo e dell'attuazione della politica del governo in materia di agricoltura e sviluppo rurale. Ogni Regione è dotata del proprio Ministero.

[86] Agora Business sarl, è un'agenzia di servizi italiana in Marocco, con sede a Casablanca. Finalità dell'agenzia è quella di aiutare e facilitare il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane nello Stato marocchino.

I prodotti italiani, in particolare macchinari e strumenti produttivi attraggono moltissimo le imprese marocchine.

Durante la visita ad un paio di attività operanti nel settore agro-alimentare, più specificatamente nella produzione di olio e di combustibile derivante dalla triturazione dei noccioli di oliva, ci si è infatti imbattuti in soli macchinari importati direttamente dall'Italia.

Restano le imprese francesi, spagnole ed addirittura turche e cinesi i principali players di mercato, capaci di accaparrarsi i più importanti investimenti su tutto il territorio. La loro presenza si è consolidata grazie ad una maggiore abilità di stare sul mercato e stringere alleanze con le istituzioni locali.

Come visibile dal rapporto del 2010 redatto dall'"Istituto Nazionale per il Commercio Estero", (Tabella 5), ICE, Il Marocco è stato il quarantunesimo mercato di sbocco per le esportazioni ed il sessantaquattresimo mercato di provenienza delle importazioni italiane. Nel 2009, gli operatori italiani che hanno effettuato operazioni di esportazione nel paese sono stati 9.392 per un valore medio di vendite per operatore pari a 143.000 euro.

Nei primi nove mesi del 2010, l'Italia si è collocata al quinto posto tra i principali paesi di provenienza delle importazioni del Marocco, dopo Francia, Spagna, Cina e Stati Uniti, con una quota di mercato del 6,2%, in lieve diminuzione rispetto al 6,8% del 2009. Dal lato delle esportazioni di merci del Marocco, l'Italia si è collocata in sesta posizione tra i mercati di sbocco, con un'incidenza del 4% sul totale.

Tornando alle modalità operative ed ai relativi business model, la seconda soluzione che può essere implementata da subito, senza attendere risposte affermative da altre organizzazioni, riguarda lo stanziamento sul territorio di un impianto di pesatura con un fine di utilizzo pubblico.

La pesa a ponte pubblica è stata uno strumento che tutti noi abbiamo visto, principalmente nelle piazze dei piccoli centri urbani dislocati nelle regioni in cui si concentrava la produzione agricola del nostro Paese. Quello che si vuole riprodurre in Marocco è una rivisitazione della pesa pubblica dell'Italia del dopoguerra, attraverso una serie di cambiamenti in particolare dal punto di vista dell'utilizzo oltre che della modalità di creazione dei ricavi.

Dal punto di vista **infrastrutturale**, le risorse ed i partner chiave coincidono, in quanto una buona riuscita prevede anzitutto il coinvolgimento e la cooperazione di tutte le imprese attualmente presenti nella supply chain ma anche dei nuovi partner locali.
Per operare in Marocco è utile essere presentati e supportati da un'istituzione, in questo caso l'"Associazione Imprenditori Italiani in Marocco". Le aziende locali sono molto attente a chi si cela dietro ad un semplice commerciale o all'imprenditore stesso. Essere appoggiati da un'istituzione di questo tipo è senza dubbio necessario, per questo dal prossimo gennaio Temo Pese ne farà parte.
In secondo luogo, si deve identificare in loco un partner che si occupi della parte edile e del montaggio dell'impianto. Come più volte accennato è molto difficile individuare professionisti capaci e competenti in grado di realizzare un lavoro a regola d'arte.
La pesa a ponte, può essere installata sia sopra pavimento, attraverso la predisposizione di rampe di accesso e di uscita, sia a livello di pavimento. In quest'ultimo caso è indispensabile realizzare una fondazione muraria seguendo precisi disegni tecnici; se ciò non avviene, la bilancia non è in grado di rilevare correttamente il peso del carico soprastante.
E' chiaro che servono competenze, materie prime e collaboratori affidabili. I cementifici locali lasciano molto a desiderare, la qualità del cemento è molto bassa causando a distanza di poco tempo rotture e guasti sia alla fondazione che al ponte di pesatura nel caso di pesa in CLS[87]. Per tali motivi l'impianto che si prevede di realizzare sarà installato sopra una pavimentazione già esistente.
Nel prossimo futuro sarà d'obbligo consolidare un rapporto di partnership con una delle aziende selezionate, al fine di poter disporre in loco di un punto di riferimento anche per quanto riguarda il service e quindi il post vendita.
Altro partner strategico è rappresentato dal soggetto economico che si renderà disponibile a cedere uno spazio sufficiente per consentire l'installazione di una bilancia di lunghezza 14 metri e larghezza 3 metri. In cambio, a tali partner verrà data la possibilità di gestire autonomamente il traffico in entrata ed uscita e dunque trattenere il relativo ritorno economico.

[87] Il calcestruzzo o CLS, è un agglomerato artificiale costituito da una miscela di acqua ed aggregati come acqua e sabbia, e con l'aggiunta di additivi o minerali in funzione alle caratteristiche che si vogliono soddisfare.

Più nello specifico, l'azienda si farà carico del costo necessario per la realizzazione, trasporto, scarico e montaggio dell'impianto in uno specifico spazio prestabilito. Il gestore ha la responsabilità della gestione e dell'incasso dei proventi derivanti dall'utilizzo della bilancia ottenuti dai mezzi in transito. Il ritorno economico dell'impresa deriva da un canone che il gestore dovrà corrispondere mensilmente.

Il **valore offerto** prevede la nascita di un nuovo servizio capace di soddisfare le attuali esigenze, non coperte da nessun concorrente. Gli impianti di pesatura a disposizione del pubblico sono sostanzialmente inesistenti, tipicamente i pochi imprenditori benestanti, permettendosi l'acquisto di un nuovo impianto, mettono a disposizione la bilancia ad un prezzo di circa 2 € per ogni utilizzo.

I trasporti oggigiorno avvengono tramite mezzi visibilmente in sovra carico, incapaci alle volte di mantenere una traiettoria sicura sulla strada. Il sovra carico dei mezzi tuttavia non rappresenta un problema contingente in quanto, la legislazione non prevede ancora massimali di carico o particolari accorgimenti in materia di trasporto; il problema è al contrario l'incapacità dei piccoli produttori o di chiunque altra impresa manifatturiera di certificare effettivamente la quantità di prodotto acquistato o venduto, in arrivo o partenza dai porti o centri di raccolta del Paese.

I **clienti** sono rappresentati da tutti coloro che necessitano di tale servizio, attualmente e nel prossimo futuro, visto l'importante sviluppo agricolo ed industriale in corso d'opera nella zona di Meknes ed Agadir.

Il **canale** principale è rappresentato dai gestori della pesa a ponte, i quali avranno il compito di diffondere verbalmente e tramite opuscoli informativi molto semplici e diretti, rivolti alla popolazione ed ai piccoli produttori locali, informazioni in merito alla descrizione dell'impianto e alle modalità di utilizzo. La pesa a ponte dovrà dunque essere implementata in zone strategiche scelte non solamente in base al volume di traffico dei mezzi, ma anche in base al numero di persone che riusciranno semplicemente a vedere lo strumento; per questo l'impianto verrà installato presumibilmente presso una stazione di servizio che già dispone di una pavimentazione sulla quale può essere montata la bilancia. Tale area è stata individuata nella zona di Meknes, a pochi chilometri dal nuovo polo agro-industriale di Agropolis.

La **relazione con i clienti** prevede un'interazione cliente-azienda nei confronti dei gestori; viene fornito sia lo strumento di pesatura tramite un pagamento dilazionato

sottoforma di canoni mensili, sia il servizio post-vendita e dunque di manutenzione, nel caso di malfunzionamento dell'impianto.

Mentre la relazione con il cliente finale ovvero l'utilizzatore della bilancia, è catalogabile come relazione self-service; l'organizzazione fornisce lo strumento e l'infrastruttura necessaria per consentire al cliente finale di servirsi da solo in modo semplice e preciso.

Ragionare oggi sulla componente **finanziaria** del business model al fine di identificare quale sia l'incidenza dei costi e la possibilità di ricavo in un determinato periodo di tempo è molto complesso.

Il canone mensile è il solo onere economico al quale sarà sottoposto il gestore; la realizzazione, il trasporto, il montaggio ed i relativi costi di service saranno sostenuti direttamente dall'azienda.

Il canone è costituito da due parti, la prima fissa ed una seconda di tipo variabile in base al numero degli utilizzi.

Ad oggi, dai dati raccolti sul campo tramite interviste, è verosimile prospettare un ritorno economico per l'impresa capace di compensare il costo totale della messa in funzione dell'impianto, dopo circa 24 mesi di utilizzo.

Tuttavia, vista l'assenza di tale strumento e la previsione di incremento del volume dei trasporti su tutto il territorio marocchino, è bene scommettere su un ritorno economico che consenta anche un guadagno certo al gestore in tempi maggiormente ristretti.

IL modello di business sopra riportato, non deve essere considerato come una struttura rigida da seguire indipendentemente dai cambiamenti contestuali, al contrario, è uno strumento utile al fine di governare l'impresa.

La gestione dell'impresa richiede la capacità di governare l'incertezza che contraddistingue le attività economiche. Queste ultime infatti, non possono essere controllate attraverso il solo calcolo economico esplicito, con conseguenti e successive fasi di controllo e ripianificazione ma spingono ad applicare logiche sperimentali (verifica e riconfigurazione) secondo ritmi richiesti dalle particolarità del contesto e ricercando la giusta strada per uscire dalle situazioni di complessità tipiche dell'incertezza radicale.

Il template ci aiuta così ad individuare i pattern, ovvero gli andamenti che sembrano portare all'uscita dal caos. Una volta identificati, sta all'impresa modellarli al fine di

trarne le potenzialità progressivamente più concrete che saranno poi trasformate in regole, capaci di portare al successo.

Attraverso il processo di creazione di agilità strategica, la messa a punto del business model è fondamentale; per questo si pone l'accento su come tale modello deve lavorare.

Seguendo la sola logica performativa, gli strumenti diventano parte di un processo più articolato; la performance. Ciò implica coinvolgere e tentare di attivare processi, che vanno al di la della semplice strumentazione della mappa, ottenuta da una visione essenzialista, la quale si limita a rappresentare la realtà da un punto di vista tecnico, catturandone solo alcuni aspetti rilevanti.

Dunque, secondo la logica performativa la razionalità deriva dal coinvolgimento, spesso del singolo individuo, il quale deve agire tramite il proprio istinto e intuizione.

La visione del business model, deve essere guidata da una razionalità composta formata sia dalla visione essenzialista che da quella performativa, se si vuole riuscire a governare il caos nel quale ci troviamo, caratteristico di un nuovo progetto di business orientato a contesti poco conosciuti e totalmente diversi da quelli a cui siamo abituati.

Il modello di business cerca di raccogliere la sostenibilità come elemento di successo capace di generare modifiche al contesto competitivo nel quale siamo indirizzati.

Il fine è quello di cristallizzare pro tempore il disordine in modo da costruire le proprie regole, con la consapevolezza che queste devono essere riviste e modificate attraverso la flessibilità strategica, in base ai segnali deboli proveniente all'esterno e dalla periferia dell'impresa.

CONCLUSIONI

La tesi ha posto in evidenza un dato sostanziale: come la definizione della strategia secondo la lente della sostenibilità, possa scovare opportunità di business anche per piccole imprese in fase di ripartenza.

Il percorso intrapreso dell'azienda in oggetto, nell'arco di circa un anno, dimostra come a partire da un ambizioso progetto, quale la definizione di una nuova offerta di business per le aree della BoP, si possa approdare ad una consapevolezza alternativa, che racchiude in sé gli esiti di congiunture e mutamenti. Si assume cioè che una rimodulazione della propria offerta riesca a risolvere, sul piano effettivo, problemi logistici che incidono direttamente sulla sfera sociale di molte fasce di popolazione.

Il perseguimento di un nuovo punto di vista che considera la "base della piramide" un'opportunità anziché un problema da arginare ad ogni costo, ha condotto l'azienda ad analizzare approfonditamente l'assetto e le problematiche del Nord Africa.

Si tratta altresì di un territorio iniquo e contradditorio, naturalmente segnato dalla totale incapacità dei produttori appartenenti ai ceti sociali più poveri.di accedere alla quasi totalità dei beni strumentali.

Il fondamento teorico di Prahalad, contestualmente alla figura del "Social Constructionist" enunciata da Israel Kirzner, classifica l'impresa come un'entità in grado di introdurre innovazioni, tali da apportare un significativo miglioramento nelle condizioni socio-economiche degli individui, portando al soddisfacimento di esigenze che ad oggi permangono insoddisfatte ad opera dei concorrenti.

Rientrando in una logica più marcatamente utilitaristica, il profitto è assunto quale fine ultimo dell'impresa, tuttavia di contro a quanto accade normalmente, il risultato economico è conseguito in risposta a esigenze concrete a bisogni fondanti che, una volta colmati, di riflesso produrranno ricchezza sociale.

Indipendentemente dalla strada che verrà perseguita, sia essa la creazione di un consorzio agricolo in grado di migliorare le competenze dei produttori locali, del tutto inadeguate allo stato attuale, sia essa l'installazione sul territorio di uno strumento di pesatura pubblico, capace di eliminare le speculazioni gravanti sui piccoli e medi produttori locali, è provato come un business model orientato al miglioramento delle

condizioni ambientali e/o sociali come in questo caso, sia in grado di generare un vantaggio anche di tipo economico per l'azienda stessa.

In altre parole, la "sterile" donazione strumentale dovrà cedere il passo ad una cooperazione tra mondo profit e no-profit, in modo da implementare conoscenze e competenza laddove non sono presenti o insufficienti, con la finalità prima di produrre un miglioramento delle condizioni di vita degli individui.

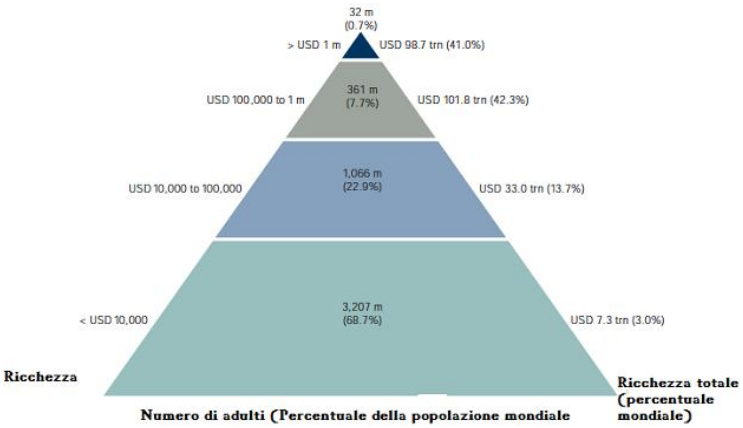
Allo stesso modo, la mentalità delle PMI dovrà subire un adeguamento della propria visuale a partire dall'interno.

Essa dovrà abbandonare una prospettiva eminentemente tradizionale in cui i territori africani appaiono come opportunità commerciale fine a se stessa, in favore di una visione che concepisce tale territorio come una regione nella quale inserirsi senza finalità speculative e con una logica di offerta seria e sostenibile.

Solo a fronte di tali premesse si potranno gettare le basi per un nuovo "edificio economico", permettendo così alle nostre imprese di giocare un ruolo importante e di divenire un punto di riferimento per quegli attori, popoli e governanti, che stanno prendendo parte alla costruzione di questo continente.

TABELLE E FIGURE

Figura 1. La Piramide economica.



Fonte: Credit Suisse Global Wealth, Database 2013.

Tabella 1. Principali indicatori economici.

(in euro)	2010	2011	2012	2013	2014
PIL (mln)	68.174	71.474	75.275	79.224	84.241
PIL pro-capite	3.598	3.639	4.090	4.262	4.498
Crescita del PIL reale (variazione %)	3,6	5	2,9	3,3	4,5
Consumi privati (% del PIL)	2,2	7,4	2,8	3,2	4
Debito pubblico (% del PIL)	61,3	64,7	72,8	78,7	81,7
Investimenti diretti stranieri (mln)	1.168,72	1.793	1.950	-	-
Bilancia commerciale (mln)	-11.368	-13.983	-16.701	-16.287	-16.669
Rating OECD sul rischio Paese	3	3	3	-	-

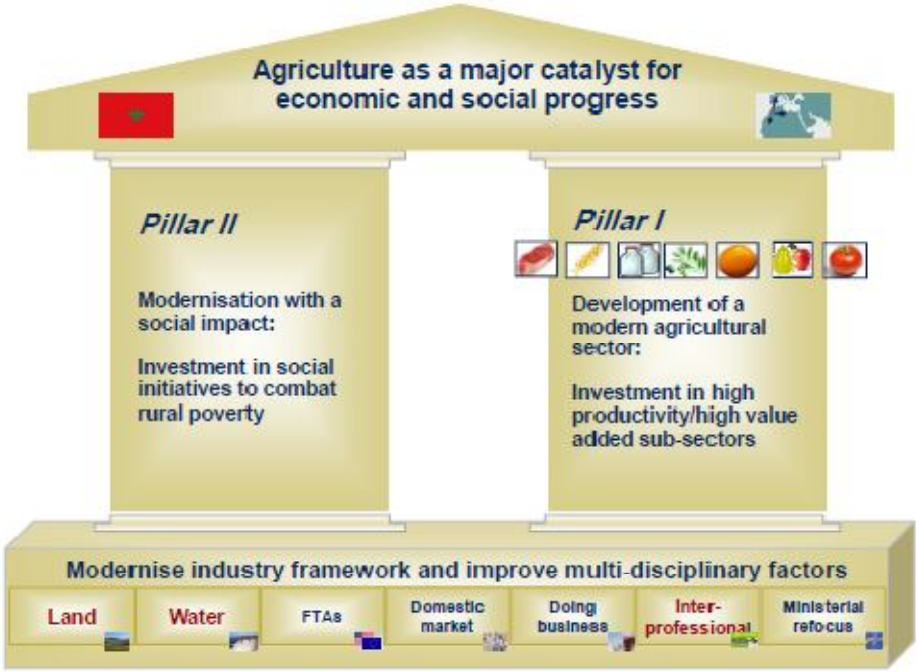
Fonte: "Economist Intelligence Unit", 2013; Office des Changes, Balances des paiements, marzo 2013.

Tabella 2. Principali indicatori sociali e demografici.

(anno 2012)	
Popolazione	32,6
Lingua ufficiale	Arabo, Berbero (lingue diffuse: francese, spagnolo)
Religione	Musulmana (98,7%) Cristiana (1,1%) Ebrea (0,2%).
Struttura demografica (quota %)	0-14 anni: 8.669.000 (26,59%); 15-64 anni: 21.980.000 (67,429%) over 65 anni: 1.948.000 (5,991%)
Età media	26,9 anni (uomini: 26,3 anni; donne: 27,4 anni) (stime 2011)
Tasso di crescita della popolaz (in %)	1,08 %
Rapporto maschi/femmine	16.406.000 femmine, 16.191.000 maschi 0,98 maschi/femmine

Fonte: "Haut Commissariant au Plan", Proiezione della popolazione per gruppi di età e sesso 1960 – 2050, www.hcp.ma.

Figura 2. Schema illustrativo sviluppo economico del Marocco.



Fonte: "Conferenza internazionale sulla sicurezza degli alimenti e cambiamento climatico nelle aree a scarsa disponibilità di acqua", Amman, Giordania 2010.

Tabella 3. Impatto del "Piano Verde" entro il 2020.

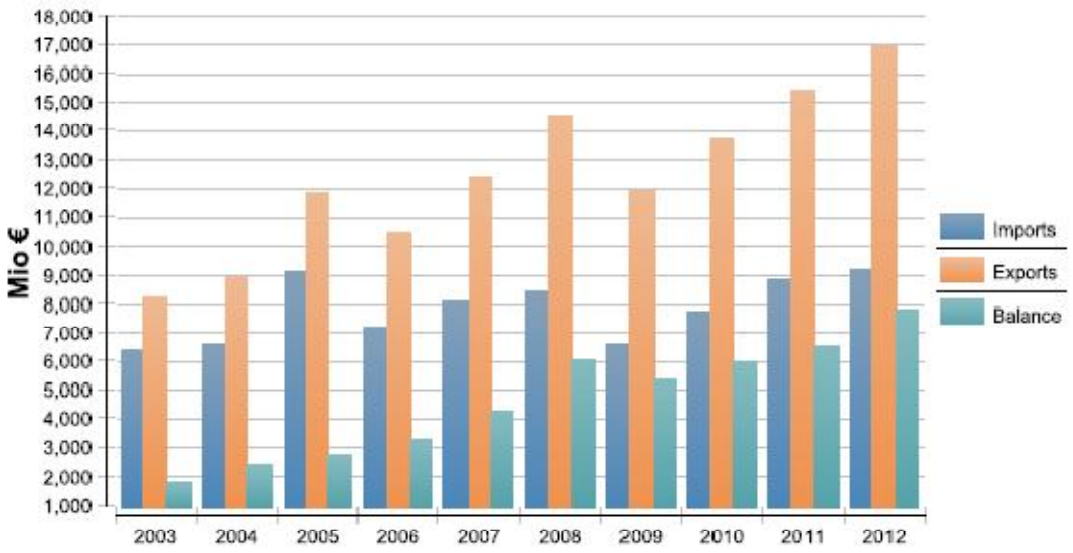
Add-value	+ 160 %	From 38 to 99 bill DH
Job	+40 %	1,5 millions more
Export	+340 %	From 1.35 to 4.6 million tons per year
Drip irrigation	+ 350 %	From 154 to 692 000 hectares
Fertilizers' use	+ 78 %	From 0.9 to 1.6 millions tons per year
Certified seeds	+ 144 %	From 0.7 to 1.8 millions quintals per year

Fonte: "Conferenza internazionale sulla sicurezza degli alimenti e cambiamento climatico nelle aree a scarsa disponibilità di acqua", Amman, Giordania 2010.

Tabella 4. Importazioni ed esportazioni del Marocco periodo 2003 – 2012.

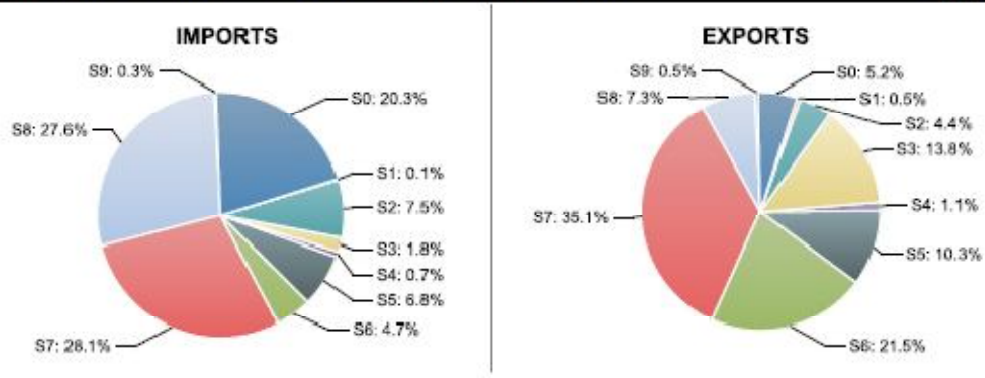
Total goods: EU Trade flows and balance, annual data 2003 - 2012

Source Eurostat Comext
Statistical regime 4



Total goods: EU Trade flows by SITC section, annual data 2012

Source Eurostat Comext
Statistical regime 4

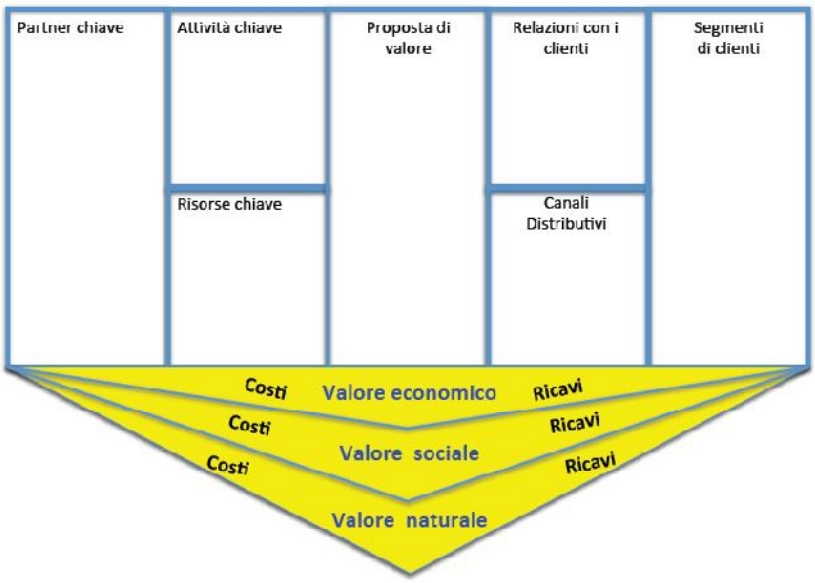


SITC Sections

Section	label	Section	label
S0	Food and live animals	S5	Chemicals and related prod, n.e.s.
S1	Beverages and tobacco	S6	Manufactured goods classified chiefly by material
S2	Crude materials, inedible, except fuels	S7	Machinery and transport equipment
S3	Mineral fuels, lubricants and related materials	S8	Miscellaneous manufactured articles
S4	Animal and vegetable oils, fats and waxes	S9	Commodities and transactions n.c.e.

Fonte: Commissione Europea, "Direzione Generale del Commercio", rapporto complessivo sullo scambio commerciale tra Unione Europea e Marocco dal 2003 al 2012.

Figura 3. Template grafico.



Fonte: Business Model Ontology, 2004.

Tabella 5. Esportazioni italiane in Marocco periodo 2001 – 2010.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2009	2010
										gen-set	gen-set
Francia	24,1	20,0	20,0	18,0	17,7	17,1	15,6	17,1	17,0	17,3	17,5
Spagna	9,2	11,3	12,1	11,9	10,7	11,1	10,3	14,5	14,9	14,9	14,8
Cina	2,4	2,8	3,3	4,1	5,1	5,1	5,7	6,4	7,5	7,8	8,2
Stati Uniti	3,6	4,2	4,0	4,0	3,3	4,4	5,8	4,2	5,7	5,8	6,3
Italia	**5,0**	**5,6**	**6,9**	**6,4**	**6,0**	**6,1**	**6,3**	**6,9**	**6,8**	**6,9**	**6,2**
Germania	5,0	5,2	5,1	5,8	4,6	4,5	4,8	6,0	6,4	6,5	5,7
Arabia Saudita	4,5	5,7	4,9	5,2	6,6	6,4	5,4	5,7	5,1	5,1	5,6
Paesi Bassi	1,5	1,6	2,3	1,6	1,9	2,2	3,1	2,8	3,6	3,5	2,9
Belgio	1,4	4,6	4,4	4,2	4,2	5,2	4,3	2,3	2,6	2,7	2,6
Iran, Repubblica islamica dell'	2,5	2,4	0,3	1,5	2,7	3,8	2,5	2,6	2,4	2,3	2,6
Brasile	2,4	2,5	1,8	2,4	2,2	1,9	1,7	1,7	1,8	1,9	2,2
Turchia	1,0	1,2	1,4	2,0	1,9	2,5	2,6	2,6	2,1	2,2	2,1
Regno Unito	5,2	4,8	3,8	3,2	2,2	2,0	2,7	2,5	1,6	1,6	2,1
Algeria	1,7	1,3	1,2	0,9	1,7	1,9	2,5	2,0	1,4	1,5	1,6
Portogallo	0,6	0,8	1,1	1,1	0,9	1,2	1,2	1,1	1,1	1,1	1,3
Svezia	1,2	1,6	1,4	1,0	1,5	1,4	1,5	1,2	1,3	1,2	1,3
Egitto	0,4	0,5	0,8	0,5	0,8	0,8	1,0	0,9	1,3	1,3	1,2
Corea del Sud	1,1	1,0	1,1	1,2	1,3	1,3	1,4	1,1	1,1	1,1	1,0
Svizzera	1,0	1,2	1,5	1,3	1,0	0,9	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0
India	0,6	0,7	1,1	0,7	0,7	0,7	1,0	0,7	0,8	0,9	0,9
Mondo	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Fonte: Elaborazioni “ICE” su dati FMI-DOTS 2010.

BIBLIOGRAFIA

African Development Bank (June 2012). *Green Morocco Plan Support Programme.*

Alessandro D'Atri e Alessio Maria Braccini (7 - 8 febbraio 2008). *Il Business Model Come Punto di Contatto tra Tecnologia e Organizzazione*. IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale, Università Ca' Foscari – Venezia.

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2013). *Business Model Generation.*

Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach*. Universite de Lausanne Ecole Des Hautes Etudes Commerciales.

Aneel Karnani (August 2006). *Mirage at the Bottom of the Pyramid How the private sector can help alleviate poverty*. University of Michigan.

Aneel Karnani (August 2009). *The Bottom of the Pyramid Strategy for Reducing Poverty: A Failed Promise*. DESA Working Paper No. 80.

Aneel Karnani (Winter 2009). *Romanticizing the Poor. Stanford Social Innovation Review.*

Banerjee, Abhijit, and Ester Duflo (2007). *The economic lives of the poor. Journal of Economic Perspectives.*

Banerjee, Abhijit, Angus Deaton and Ester Duflo (2004). *Wealth, Health and health Services in Rural Rajasthan*. American Economic Review, 94 (2), pages 326-330.

Banerjee, Abhijit, Ester Duflo, and Rachel Glennerster (2006). *A snapshot of micro enterprises in Hyderabad*. Processed, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

European Commission, Directorate-General for Trade (2013). *European Union, Trade in goods with Morocco*.

Fonds de Developpement Agricole (Avril 2011). Les *Aides Financières de l'Etat.*

Hammond, Allen, and C.K. Prahalad (2004). *Selling to the poor. Foreign Policy*.

Hart Stuart L. (2005). *Capitalism at the crossroads: the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems.* Wharton School Publishing.

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel (2002). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*.

Intesa San Paolo - Servizio Studi e Ricerche (Gennaio 2010). *I Paesi del Sud del Mediterraneo: Crescita e Opportunità di Business nel Contesto delle Relazioni con l'Unione Europea*.

Istituto Affari Internazionali (6 giugno 2013). *Economic Outlook: Business in Marocco.*
Istituto Nazionale per il Commercio Estero, ICE (2008). Rapporti Paese congiunti Ambasciate/Uffici Ice estero: Marocco.

Istituto Nazionale per il Commercio Estero, ICE (2010). *Rapporti Economici e Commerciali tra l'Italia e i Paesi del Nord Africa*.

Istituto Nazionale per il Commercio Estero, ICE. *L'Italia nell'Economia Internazionale.* Rapporto ICE 2012-2013.

Joseph A. Schumpeter. *Il capitalismo può sopravvivere? La distruzione creatrice e il futuro dell'economia globale*. ETAS, Milano, 2010.

Karnani, Aneel (2007a). The *Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid*. California Management Review, 49 (4), Summer, pages 90-111.

Mohamed Badraoui (2010). *The Green Morocco Plan on Relation to Food Security and Climate Change*. International Conference on Food Security and Climate Change in the Dry Areas 1-4 February 2010, Amman, Jordan.

Prahalad, C.K. (2005). *Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Wharton School Publishing, Philadelphia.

Prahalad, C.K., and Allen Hammond (2002). *Serving the world's poor profitably*. Harvard Business Review, pages 4-11.

Promec, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Modena (2011). *Marocco: Dossier Paese Secondo Semestre 2010 (Luglio – Dicembre 2010)*.

Sami Foguel and Andrew Wilson, under the supervision of Professor C.K.Prahalad (December 2003). *Case study: Casas Bahia Fulfilling a Dream*. From the Department of Corporate Strategy and International Business.

Shaker A. Zahra, Eric Gedajlovic, Donald O. Neubaum, Joel M. Shulman (2009). *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical Challenges. Department of Strategic Management and Organization and Gary Holmes Entrepreneurship Center, Carlson School of Management, University of Minnesota.*

The Economist (19 August). *Profits and Poverty*.

World Resources Institute (2002). *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base Of The Pyramid*.

Yunus, Muhammad (1998). *Poverty Alleviation: Is Economics Any Help? Lessons from the Grameen Bank Experience*. Journal of International Affairs, 52 (1), Fall: 47-65.

SITOGRAFIA

Ambasciata d'Italia – Marocco (2011). *Marocco*. Sito web: www.infomercatiesteri.it.

Chiara Lodi Rizzini (10 Dicembre 2012). *Il Ruolo delle Imprese nella Lotta alla Povertà*. http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/il-ruolo-delle-imprese-nella-lotta-alla-poverta.html.

Consorzio Camerale per l'Internazionalizzazione. *Marocco: Dossier Paese 2012*. http://www.expomo.com/SchedaPaeseMarocco.pdf.

Ernesto Sii (8 Luglio 2013). *Un Tunnel Sotterraneo per Collegare Europa e Africa*. http://atlasweb.it/2013/07/08/un-tunnel-sotterraneo-per-collegare-europa-e-africa-579.html.

Euronews (8 Dicembre 2010). *Marocco, le Miniere della Morte*. http://www.lavoroediritto.it/approfondimenti/marocco-le-miniere-della-morte.

Giampiero Vecchiato (2 Agosto 2010). *Profit e Non Profit: Collaborazione o Competizione?*. http://comunicareilnonprofit.wordpress.com/2010/08/02/profit-e-non-profit-collaborazione-o-competizione/.

International Labour Organization (2007). *Laborsta Internet database*. http://laborsta.ilo.org.

Luigi Spiga (15 Marzo 2011). *Chair Dalla Competizione alla Collaborazione: il salto di paradigma che ci porta nel Management del XXI secolo*. http://www.solitaly.org/SOL/it/blogpost.wp;jsessionid=6FC915623C1ABC9110CF29879151A36F?contentId=BLG134.

Missionari Service News Agency (27 Gennaio 2006). http://www.camerun.it/lettura/tiporicerca.asp?pid=851&catid=235.

Redazione di Fotovoltaico Web Italia (30 Novembre 2012). *Dal Sahara un Immenso Patrimonio di Energia Fotovoltaica*. http://blog.fotovoltaicowebitalia.it/dal-sahara-un-immenso-patrimonio-di-energia-fotovoltaica/.

Roberto Volpi (25 Giugno 2011). *Come l'Europa può Aiutare l'Agricoltura del Nord Africa*. http://www.lafinanzasulweb.it/2011/come-europa-puo-aiutare-agricoltura-del-nord-africa/.

Stefano Casertano (10 Ottobre 2013). *L'Italia Non si Faccia Scippare il Mediterraneo*. http://www.linkiesta.it.

Stefano Casertano (10 Ottobre 2013). *Marocco, la Germania Africana Snobbata dagli Italiani*. http://www.linkiesta.it.