

# Una mentalità a scopo di lucro per il successo senza scopo di lucro

di Tolu Oyekan – Perché le organizzazioni a scopo di lucro e le organizzazioni non profit, o quelle che lavorano nel settore dello sviluppo, sono molto diverse per quanto riguarda il tipo di impatto che hanno?

In teoria dovrebbero essere simili, no? Entrambe hanno accesso a persone di grande talento. Dovrebbe essere importante che si stia lavorando su alloggi a prezzi accessibili o che si stia cercando di costruire un edificio condominiale da milioni di dollari? Non credo che dovrebbe. Ma se facessi un sondaggio e chiedessi a tutti voi di indovinare quale dei due edifici sarà completato per primo, sono abbastanza certo che saremmo tutti d'accordo nel dire che non è l'alloggio a prezzi accessibili. Giusto?

E voi potreste dire: *“Beh, Tolu, non è una questione di soldi? Uno di questi ha accesso a più soldi dell'altro”*. E credo che questo sia vero, ma credo che la questione sia molto più profonda.

Ora vivo in Nigeria, ma prima di tornare in Nigeria ho trascorso la maggior parte della mia carriera lavorando nello sviluppo del settore profit. Nel settore profit, ogni anno gli investitori ci chiedono di garantire che i profitti delle attività in cui abbiamo investito durante l'anno siano di gran lunga superiori agli investimenti effettuati. Questa cadenza annuale di responsabilità richiede che tutto ciò che facciamo sia finalizzato a un aumento della redditività. Questa cadenza annuale di responsabilità ha creato un senso di urgenza in tutto ciò che abbiamo fatto. Abbiamo quindi sfruttato l'analisi dei dati e gli strumenti basati sull'evidenza per

garantire che fossimo in grado di raggiungere rapidamente questi obiettivi.

Nello spazio di sviluppo, dove trascorro la maggior parte del mio tempo in questi giorni, la cultura sembra molto diversa. Non sembra che operiamo con lo stesso senso di urgenza. Il lavoro che stiamo svolgendo ora è probabilmente più significativo, giusto? Stiamo cercando di risolvere problemi come l'aumento dell'accesso finanziario a chi attualmente non ce l'ha. Stiamo cercando di risolvere problemi come l'accesso all'istruzione e all'energia. E, di fatto, sempre più spesso cerchiamo di aiutare le persone vulnerabili a costruire la resilienza ai cambiamenti climatici. Queste sfide sono piuttosto significative e richiedono che si agisca in modo diverso.

In Africa abbiamo un proverbio che dice che se vuoi andare veloce, vai da solo. Se vuoi andare lontano, vai insieme. Ma cosa succede quando il tentativo di risolvere un problema come l'aumento dell'accesso finanziario richiede che si vada sia veloci che lontani? Credo che dobbiamo fare sviluppo in modo diverso. Dobbiamo includere il motivo del profitto e gli approcci a scopo di lucro nel nostro modo di fare sviluppo.

Permettetemi di illustrarvi un esempio di come abbiamo sperimentato questo approccio in Nigeria. Stiamo cercando di ampliare l'accesso finanziario in Nigeria. Per chi non lo sapesse, l'accesso finanziario è la capacità di un individuo di accedere ad assicurazioni, prestiti o risparmi. Molte ricerche hanno dimostrato che molte delle attività di sviluppo che abbiamo richiedono l'accesso finanziario come fattore chiave. Un fattore chiave. Tuttavia, se guardiamo all'Africa, siamo in ritardo rispetto al resto del mondo in termini di accesso finanziario. In effetti, nell'Africa subsahariana, solo il 55% circa degli adulti ha accesso ai servizi finanziari. In un Paese come la Nigeria, dove vivo, ci sono più adulti che non hanno accesso ai servizi finanziari che l'intera popolazione del Canada. Pensateci. Ci sono più

persone in Nigeria che non hanno accesso ai servizi finanziari che l'intera popolazione del Canada.

Non si tratta di una mancanza di impegno. Stiamo lavorando su questo problema da un po' di tempo. E credo che uno dei motivi per cui il problema persiste sia che abbiamo cercato di risolverlo nello stesso modo in cui abbiamo cercato di farlo nei mercati sviluppati, cercando di costruire filiali bancarie e bancomat ovunque. Ma questo è così costoso, ad alta intensità di capitale e di tempo, che non possiamo permetterci. Ma c'è un'opzione più economica e scalabile. L'agent banking. Con l'agent banking, un istituto finanziario può incaricare un privato o un rivenditore di fornire servizi finanziari alla comunità per suo conto. Quindi avete un rivenditore di alimentari, giusto? La donna ricava denaro contante dalla vendita di prodotti alimentari ai suoi clienti e può svolgere il ruolo di un bancomat umano, se vogliamo, collegandosi alla filiale online e potendo erogare contanti ai suoi clienti e altri servizi finanziari. E a differenza delle filiali bancarie e dei bancomat, è possibile impiegare un agente in un giorno circa. Quindi si può letteralmente iniziare la giornata con una comunità priva di accesso finanziario e alla fine della giornata con un agente fornire accesso finanziario a quella comunità.

Sappiamo che l'agent banking funziona. E infatti, in Nigeria, stimiamo che negli ultimi tre anni abbiamo distribuito circa 850.000 di questi agenti. Ma il problema persiste. Dopo tutto questo lavoro, il problema persiste. In Nigeria, secondo le nostre stime, meno del 50% degli adulti ha ancora accesso al sistema, nonostante tutto questo lavoro, e il problema persiste da oltre un decennio.

Così io e alcuni colleghi abbiamo deciso di indagare su questo aspetto per cercare di capire perché, dopo tutto questo lavoro, stiamo ancora lottando con questo problema. Abbiamo quindi collaborato con organizzazioni no-profit e profit per capire, dopo centinaia di migliaia di agenti, perché questo

problema persiste. E abbiamo scoperto due problemi importanti.

Uno è che non stiamo distribuendo gli agenti nei posti giusti. Le zone rurali e settentrionali della Nigeria avevano un disperato bisogno di questi agenti, ma il loro dispiegamento tendeva ad avvenire nel sud urbano. E quando li abbiamo distribuiti, tendevamo anche a distribuire agenti che si sovrapponevano. Che cosa significa? Pensate a questo come se steste cercando di distribuire 50 bancomat in un isolato di New York. Che senso ha? In effetti, se avessimo usato l'analisi dei dati, forse avremmo fatto le cose per bene.

Il secondo problema che abbiamo riscontrato è che gli agenti, di fatto, non rimanevano a lungo. Si è inserito un agente, ma l'agente medio è rimasto operativo solo per circa tre mesi. Tra i costi di avviamento e i costi ricorrenti necessari per sostenere l'attività, avevano bisogno di un elevato volume di transazioni, di affari, per essere in grado di rimanere redditizi e rimanere in attività. Ma non sapevano come fare. Quindi stiamo lavorando sodo, ma non li stiamo posizionando correttamente e non sono redditizi, quindi non stiamo affatto spostando l'ago della bilancia.

Con questa comprensione del problema, abbiamo voluto progettare un'attività bancaria redditizia o redditizia per gli agenti. Per farlo, abbiamo fatto un confronto tra gli agenti che sono rimasti a lungo in azienda e quelli che se ne sono andati solo dopo un breve periodo, per capire le differenze tra loro. Abbiamo anche letteralmente attraversato il Paese per comprendere le differenze tra i nostri agenti, che lavoravano in tutto il Paese, e capire come si muoveva il denaro nelle rispettive comunità. E grazie a questa comprensione, abbiamo costruito il nostro modello bancario redditizio di agente.

Quali sono gli elementi chiave per garantire che un agente sia redditizio e rimanga in attività a lungo termine? Uno è che bisogna assicurarsi di avere circa 500 adulti. Per sostenere

uno di questi agenti sono necessari circa 500 adulti nella comunità. Per questo motivo, quando si distribuiscono agenti che si sovrappongono, ciò può essere controproducente. Un'altra cosa è che, anche se questi agenti, di fatto, sfruttano le connessioni internet con le istituzioni finanziarie online, hanno comunque bisogno di accedere al contante per la comunità. Il contante era ancora molto importante. E poi, l'agent banking non è un'attività a tempo pieno. È un'attività secondaria. Si può fare il barista, il rivenditore di alimentari, il parrucchiere, qualsiasi cosa, e offrire l'agent banking come un'attività aggiuntiva per renderla redditizia.

Quindi ci siamo sentiti bene e abbiamo capito come progettare. Ora volevamo valutare quanti di questi agenti possiamo mettere in tutto il Paese per garantire che ogni nigeriano abbia accesso ai servizi finanziari, un accesso universale. Fare questo non è un compito semplice e richiede molti dati. Per questo abbiamo costruito un motore analitico, chiamato Geofin. Con Geofin è possibile guardare in tutta la Nigeria, in qualsiasi parte del Paese, e zoomare per capire l'attuale livello di accesso finanziario, nonché il numero di agenti di cui si parla per raggiungere la copertura universale. Se guardiamo al sud della Nigeria, in una località chiamata Bayelsa, abbiamo un alto livello di accesso finanziario. Circa l'85% degli adulti di Bayelsa ha accesso ai servizi finanziari. Quindi basterebbe dispiegare circa 2.000 agenti in più per raggiungere la copertura universale. A nord, a Yobe, nel nord-est della Nigeria, solo il 25% degli adulti ha accesso ai servizi finanziari. Quindi, per raggiungere la copertura universale, sono necessari più di 8.000 agenti. Si tratta di un bellissimo strumento che ci permette di capire e cercare di risolvere il problema in modo molto sfumato.

Si trattava quindi di ricerca e analisi. Cosa abbiamo scoperto? Qual è stato l'impatto reale di tutto questo? Ricordate che avevo detto che in Nigeria abbiamo distribuito

finora circa 850.000 agenti? Ebbene, con questo approccio abbiamo scoperto che abbiamo bisogno solo di circa 275.000 agenti in più per raggiungere la copertura universale. Ora, la maggior parte di questi agenti non era redditizia. In effetti, circa il 90% di loro non è redditizio. Ma va bene così. Il lavoro che stanno svolgendo è comunque molto importante. Per questo dobbiamo sostenerli con sussidi e sovvenzioni, per far sì che possano rimanere e sostenere le loro comunità. Tuttavia, circa 27.000 di questi agenti saranno redditizi. Li consideriamo agenti ad alto impatto. E cosa fanno? Questi agenti sposteranno l'ago della bilancia in modo significativo. Oggi in Nigeria, secondo le nostre stime, solo il 45% degli adulti ha accesso ai servizi finanziari. Questi 27.000 agenti, all'incirca, sposteranno l'ago della bilancia dall'attuale 45% all'80%. E data la velocità con cui è possibile distribuirli, stimiamo che ciò avverrà in 24 mesi o meno. Questo è il potere di includere il motivo del profitto nel lavoro di sviluppo. Possiamo spostare l'ago della bilancia così velocemente per un problema che è rimasto intrattabile per così tanto tempo.

Ora, l'accesso finanziario non è l'unica sfida che abbiamo. E se adottassimo la stessa mentalità per l'accesso all'energia, invece di limitarci a distribuire l'energia solare solo nelle aree rurali, potremmo pensare di aiutare gli imprenditori a costruire imprese solari urbane redditizie? Oppure potremmo adottare questo approccio anche per l'accesso all'istruzione, dove, invece di limitarci a distribuire scuole su larga scala, lavoreremmo con gli imprenditori delle comunità locali per costruire scuole comunitarie che siano redditizie e vitali per un lungo periodo di tempo.

Credo che quando combiniamo questi approcci no-profit e for-profit, quando includiamo il motivo del profitto nel lavoro di sviluppo che facciamo, possiamo andare veloci e lontano insieme per affrontare queste sfide di sviluppo e cambiare il mondo in meglio.

*Traduzione del TED di Tolu Oyekan, promotore di finanza  
inclusiva*