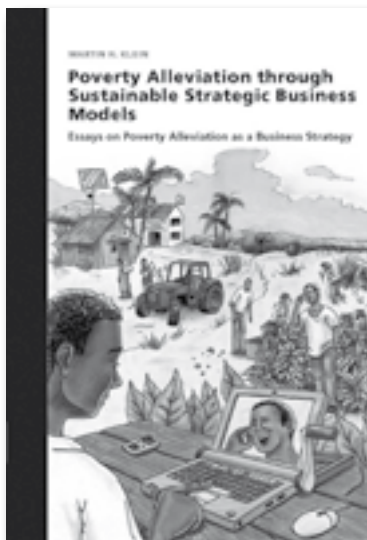


Uit onderzoek blijkt dat mensen die in armoede leven een belangrijke marktkans bevatten voor bedrijven en om deze marktkans te grijpen moeten bedrijven goed doen voor de armen. Bedrijfssucces onder de armen vraagt echter wel om nieuwe bedrijfsmodellen.

De *base-of-the-pyramid* (BoP) bestaat uit alle mensen die in armoede leven. Als grens wordt vaak een besteedbaar inkomen van vier dollar per dag (koopkrachtpariteit) gehanteerd. De benadering waarbij de ontwikkeling van commerciële bedrijven die de armen opnemen als producent en consument centraal staat, staat bekend als de *base-of-the-pyramid*-benadering. BoP-bedrijven richten zich dus direct op de armen; de armen zijn bijvoorbeeld leverancier, klant, medewerker of distributeur van deze bedrijven. De BoP-benadering stelt dat de BoP een belangrijke marktkans biedt voor bedrijven, net zoals rijkere mensen dit zijn. Zij beschouwt het bedienen van BoP-markten als een economisch levensvatbare en winstgevende bedrijfsstrategie. De BoP-benadering benadert de armen dus als potentieel winstgevende markten, waar bedrijven goederen en diensten kunnen verkopen en kopen, waar zij medewerkers kunnen rekruteren en trainen, waar zij met andere organisaties en personen kunnen samenwerken en van hen kunnen leren. Dit impliceert dat bedrijven een concurrentievoordeel zullen trachten te ontwikkelen. Zij zullen succesvolle initiatieven repliceren, innoveren en met elkaar concurreren. De BoP-benadering vervolgt met wederzijdse waardecreatie. Indien bedrijven de BoP als marktkans benaderen, leidt dit tot een win-win-situatie voor de bedrijven en de armen. Bedrijven profiteren van kansen tot groei, innovatie, efficiencyverbeteringen en reputatie-effecten. Maar ook de armen profiteren. Zo kunnen zij profiteren van verbeterde toegang tot producten en diensten, tot afzetmarkten waar zij hun producten en diensten kunnen verkopen, en tot werkgelegenheid. Het idee is dat de private sector zijn unieke zakelijke vaardigheden inzet om goed te doen onder de armen en door goed te doen winst te maken. Winst en armoedebestrijding versterken elkaar.

In samenwerking met veertien organisaties, waaronder NGO's, ontwikkelingshulporganisaties en micro-financieringsinstellingen, verzamelde Klein data bij 143 BoP-bedrijven. Hij analyseerde hoe commerciële bedrijven de armste mensen in de wereld als consumenten en producenten in hun bedrijfsvoering kunnen betrekken. De unieke omstandigheden binnen de BoP zorgen zowel voor bedreigingen als kansen voor bedrijven. Uit het onderzoek blijkt dat bedrijven die sociale en ecologische kwesties opnemen in hun bedrijfsvoe-



Klein, M. (2008) *Poverty alleviation through sustainable strategic business models: essays on poverty alleviation as a business strategy*. Rotterdam: ERIM.

ring daarvoor van de omgeving veel waardering krijgen. Met name bij sociale kwesties vertaalt zich dat ook direct in winst voor het bedrijf. Sociaal goed doen komt daarom centraal te staan in de bedrijfsstrategie. Uit het onderzoek van Klein blijkt dat alhoewel de BoP een win-win-potentieel in zich heeft, karakteristieken van de BoP en omstandigheden binnen de BoP aanzienlijk verschillen van die in hoge-inkomensmarkten. Zo hebben BoP-bedrijven te maken met een heterogene groep consumenten en producenten, die veelal laag opgeleid en sterk sociaal georiënteerd is. Ook is de afhankelijkheid van de informele economie groot. Daarnaast functioneren kapitaalmarkten onvoldoende, zijn eigendomsrechten niet vastgelegd, is de infrastructuur slecht en zijn

de verschillen tussen stad en platteland groot. Deze omstandigheden kunnen in zodanige intensiteit verschillen van economisch sterke markten en er zijn zo veel verschillende aspecten die gelijktijdig vragen om verandering in de wijze waarop bedrijven opereren, dat het succesvol zijn in BoP-markten vraagt om radicaal nieuwe bedrijfsmodellen. Het is niet slechts de technologie of de marketingbenadering die aangepast moet worden, maar het holistisch ontwikkelen van een radicaal nieuwe bedrijfslogica is vereist. Klein werkte een management-ondersteuningsmodel uit voor het ontwikkelen van winstgevende pro-arme bedrijfsmodellen. Een vijftal dimensies worden in dit ondersteuningsmodel uitgewerkt. Allereerst het aanbod, dat bestaat uit producten en diensten die bruikbaar en redelijk geprijsd zijn, die de lokale levensomstandigheden verbeteren en de toegang tot informatie en markten vergroten. Ten tweede, lokale capaciteitsbouw: het bedrijf geeft een impuls aan lokale bedrijvigheid en stimuleert nieuwe initiatieven. Ten derde, het bouwt voort op de lokale omstandigheden en cultuur en is ingebed in de lokale gemeenschap. Zo vragen de sterke sociale oriëntatie en het lage opleidingsniveau om een-op-eenrelaties tussen de lokale bevolking en medewerkers van het bedrijf. Dat vergroot ook het vertrouwen en de loyaliteit tussen het bedrijf en de lokale gemeenschap. Ten vierde, gezamenlijk leren: het bedrijf verbetert samen met de bevolking bedrijfsprocessen en producten en ontdekt nieuwe zakelijke kansen. Ten vijfde, een succesvol bedrijf heeft een zekere schaalbaarheid, ofwel de mogelijkheid om het aanbod van diensten of producten uit te breiden of aan te passen.

MARTIN KLEIN  
Directeur van Business For Development B.V.