

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/157463>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-22 and may be subject to change.

Vaardig worden in het maken van de toekomst

BEDRIJVIGHEID AAN DE BASE OF THE PYRAMID

Het *base of the pyramid*-concept (BoP) krijgt steeds meer aandacht van managers in multinationale ondernemingen die hun aandacht willen verleggen naar nieuwe markten. Dit brengt echter een aantal belangrijke uitdagingen met zich mee. De meeste multinationals zijn vooral in staat om hun huidige markt te bedienen. Echter, het bedienen van de BoP vereist een fundamenteel andere manier van zaken doen en een unieke set van vaardigheden. In dit artikel wordt een overzicht gegeven van de praktijken van succesvolle multinationals die zij gebruikt hebben om deze vaardigheden te ontwikkelen. De resultaten van ons onderzoek laten zien dat er een grote variëteit aan verschillende praktijken gebruikt wordt.



Patrick Vermeulen en Jac Geurts



Prof. dr. J.L.A. Geurts en dr. P.A.M. Vermeulen zijn beiden werkzaam bij het Departement Organisatiewetenschappen van de Faculteit der Sociale Wetenschappen aan de Universiteit van Tilburg.

Inleiding

Het kapitalisme staat op een kruispunt, schrijft Cornell-hoogleraar Stuart Hart in 2005. Enige tijd daarvoor, in 2002, publiceert Hart samen met C.K. Prahalad een artikel dat veel aandacht trekt, vooral in kringen van grote internationale ondernemingen. De titel van hun artikel lijkt er een uit een sprookje: 'The Fortune at the Bottom of the Pyramid'. Deze 'BoP' bestaat volgens de auteurs uit ongeveer vier miljard mensen aan de onderkant van de mondiale inkomenspiramide, die op dit moment niet bediend worden door de grote multinationale ondernemingen (mno's) (Prahalad en Hart, 2002)¹. Als we zouden zoeken naar het top-punt van actueel 'nieuw maakbaarheidsdenken', dan is de BoP-formule van deze toonaangevende bedrijfsdenkers een goede kandidaat. Maar Prahalad, hoogleraar bedrijfsstrategie, en Hart, hoogleraar duurzaam ondernemen, zijn bloedserius en we kunnen inmiddels constateren dat hun publicaties velen hebben gestimuleerd en tot denken en actie hebben aangezet. Ook in Nederland zijn er talrijke bevlogen mensen in ondernemingen, non-profitorganisaties en universiteiten die zich oriënteren op het nieuwe trefwoord, de *Base of the Pyramid* (het woord *bottom* klinkt laattunkend en is dus uit!).

En toch, als je er zo van de buitenkant naar kijkt, dan is de boodschap van deze Amerikaanse professoren bijna ongelooflijk optimistisch. Ze propageren immers

een nieuwe strategische visie die een kapitalisme met een menselijk en groen gezicht (eindelijk) voor maakbaar houdt. Ze menen dat mno's in de BoP-markten drie zeer gewenste vliegen in een klap kunnen slaan:

- *Nieuwe markten*

De BoP-filosofie gaat over het aanboren van nieuwe, niet verzadigde en koopgrage markten door de vermoeide, soms vastgelopen westerse bedrijven die zich nogal eens bijna dood moeten vechten om in de oude (top van de piramide) markten te overleven.

- *Vermindering van armoede*

Tegelijkertijd geloven de BoP-denkers dat mno's de sleutel zijn voor het doen ontstaan van inkomen en welvaart bij de armen (*underprivileged*) van deze wereld. Mno's moeten deze mensen niet langer beschouwen als arm en zwak, maar als ondernemende mensen die veel overlevingskunst hebben en die ook consumeren, zij het met kleine budgetten, maar in grote aantallen. Deze mensen wachten erop om opgenomen te worden in de globale economie en de mno's kunnen hen daarbij helpen, tot profijt van beide partijen (Prahalad, 2004; Hart, 2005). Het zou vooral dienen te gaan om *mutual value creation*, waarbij de armen kansen krijgen zich te ontplooiën tot ondernemers (Hart, 2005).

- *Duurzaam ondernemen*

Deze markten hebben eigen producten en diensten nodig. Het dumpen van bestaande (westerse) producten in uitgekleden vorm op deze markten (*selling to the poor*) zal niet leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel. Er moeten aangepaste en kwalitatief hoogwaardige producten komen die worden vermarkt met nieuwe bedrijfsmodellen (Prahalad en Hamel, 1990; London en Hart, 2004). En dat biedt, zo stelt vooral Hart (2005), de unieke mogelijkheid om technologieën te introduceren die veel milieuvriendelijker zijn dan de technologie waarmee wij in het westen 'opgescheept' zitten. Immers ons streven naar milieuvriendelijke techniek wordt voortdurend gedwarsboomd door de enorme belangen en investeringen in de oude oplossingen. Alleen de BoP-markten bieden de mogelijkheid én de zakelijke ratio om fundamentele doorbraken te realiseren en enkel de mno's hebben de schaal en het technische vermogen om dit te doen.

De BoP-publicaties zijn zeer zeker niet zonder empirische basis. De grote doorbraken in de economieën van bijvoorbeeld China en India en de verzadiging van gevestigde markten hebben er al ruime tijd toe geleid dat verschillende Westerse bedrijven heel actief de nieuwe markten verkennen in ontwikkelingslanden zoals India, China, Brazilië en Zuid Afrika (Prahalad, 2004; Hart, 2005). De grote vooruitzichten van deze markten heeft bedrijven er ook toe aangezet om nieuwe processen en bedrijfsconcepten uit te proberen (Hart en Christensen, 2002). Ook zijn casestudies geschreven over deze bedrijfsinitiatieven en die worden op dit moment in bedrijven en universiteiten ijverig bestudeerd (naast de boven al genoemde bronnen, zie met name ook Hütte, 2008). Dat lang niet iedereen overtuigd is van de belofte van deze BoP-benadering zal niemand verbazen en de eerste kritische publicaties lieten dan ook niet lang op zich wachten (Karnani, 2007).

Meer empirisch onderzoek naar de daadwerkelijke praktijken van mno's is in ieder geval noodzakelijk om het BoP-concept verder te ontwikkelen. In dit onderzoek hanteren we de volgende onderzoeksvraag: 'Welke verschillende organisatorische praktijken (*practices*) gebruiken mno's om hun vaardigheden voor de BoP-markten op te bouwen?'

1. Maakbare vaardigheden?

In hoeverre is deze toekomstvisie realiseerbaar? Het is nog te vroeg om deze vraag te beantwoorden. De BoP-literatuur van het eerste uur is enthousiasmerend, maar maakt tevens zonneklaar dat het succesvol bedienen van de laaginkomenmarkten voor mno's geduchte uitdagingen met zich meebrengt. De nog zeer beperkte evaluatieve BoP-literatuur identificeert drie belangrijke uitdagingen (in de vorm van gewenste vaardigheden) die mno's nodig hebben om de BoP met enig succes te betreden. Ten eerste moeten mno's bereid zijn om *samen te werken met niet-traditionele partners* (Prahalad en Hart, 2002; Hart en Christensen, 2002; Hart, 2005). Ten tweede doen mno's er verstandig aan *lokale mensen en groepen* bij hun projecten te betrekken. Deze informanten zijn onmisbaar om inzicht te creëren in de wensen en omstandigheden van de consumenten in de *Base of the Pyramid*. Voor deze BoP-markten is aanpassen van op voorhand aanwezige (Westerse) oplossingen aan de lokale condities niet genoeg. Er moet een tweezijdige informatiestroom op gang komen. Ten derde moeten mno's productieve kansen bieden aan de lokale bevolking, bijvoorbeeld aan lokale ondernemingen. *Het voortbouwen op en het vergroten van lokale capaciteiten* is essentieel gebleken. Om te slagen moeten mno's die geïnteresseerd zijn in de BoP, hun hulpbronnen delen met de lokale bevolking. Dit kan bijvoorbeeld door het aanbieden van trainingprogramma's aan de lokale bevolking, door middel van microkredieten of door het opvullen van gaten in de lokale infrastructuur en basisbehoeften zoals water, stroomverbindingen, kredieten (London en Hart, 2004).

In dit artikel gaan we inventariseren en beschrijven hoe enkele mno's die redelijk succes hebben met hun entree in de BoP, de drie uitdagingen concreet hebben aangepakt. Samenwerken met niet-traditionele partners, het werken met lokale vertegenwoordigers en het bouwen van lokale capaciteit komen duidelijk naar voren als essentiële vaardigheden, vooral in onderzoek van London en Hart (2004). We breiden dit werk uit door te speuren naar de feitelijke activiteiten die mno's ondernamen om de drie fundamentele bekwaamheden te bouwen. Consensus over wat vaardigheden (*capabilities*) nu echt zijn ontbreekt (nog) en er worden in de literatuur veel kritische opmerkingen gemaakt over de vaagheid van het concept (Collis, 1994; Priem en Butler, 2001; Schreyögg en Kliesch-Eberl, 2007). Om deze kritiek het hoofd te bieden, proberen Eisenhardt en Martin (2000) vaardigheden operationeel te maken en ze te omschrijven als die specifiek strategische organisatieprocessen die waarde kunnen toevoegen voor bedrijven. Voorbeelden daarvan zijn processen voor productontwikkeling, strategische besluitvormingsprocessen en routines voor allianties en acquisities (zie ook Schreyögg en Kliesch-Eberl, 2007). Recente studies leggen een relatie tussen de

hulpbronnen (*resources*) waarover een bedrijf beschikt en een klasse van ‘dynamische’ bekwaamheden die bedrijven in staat stellen om capabel te reageren op snel veranderende omgevingen (Eisenhardt en Martin, 2000; Teece, Pisano en Shuen, 1997; Kusunoki, Nonaka en Nagata, 1998; Helfat en Peteraf, 2003). Teece (2007) vraagt om aandacht voor de *microfoundations of dynamic capabilities* in plaats van het abstractere begrip capaciteit. Met ‘*microfoundations*’ wordt verwezen naar de specifieke ambachtelijkheid, de processen, procedures, de structuren en systemen die verborgen gaan onder het label ‘vaardigheid’. In dit onderzoeksverslag stellen we daarom ‘praktijken’ (*praxis*) centraal voor het begrijpen van dynamische bekwaamheden: praktijken vormen bekwaamheden; bekwaamheden zijn succesvolle praktijken. De ‘Praxis-theorie’ richt de aandacht op de intelligente acties van individuen en organisaties die reageren op de situaties in het dagelijkse leven om een bepaalde, gewilde uitkomst te bereiken (Bourdieu, 1977,1990; Giddens, 1984; De Certeau, 1984; Dutton, Ashford, O’Neill en Lawrence, 2001; Schatzki, 2001). Zoals we zullen laten zien, biedt dit perspectief van creatieve en inventieve *coping practices* belangrijke inzichten voor de BoP-praktijk.

In de volgende paragraaf leggen we de methode uit die is gebruikt in dit kwalitatieve onderzoek. Na de behandeling van het onderzoeksontwerp beschrijven we in drie paragrafen de resultaten van onze studie. We eindigen het artikel met conclusies en een discussie.

2. Ontdekken van diversiteit: onze onderzoeksaanpak

We hebben voor deze secundaire analyse twee typen documenten verzameld en geanalyseerd. Ten eerste onderzochten we een aantal uitgebreide casebeschrijvingen in de meest vooraanstaande BoP-literatuur. Prahalads (2004) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* en Harts (2005) *Capitalism at the Crossroads* bleken waardevolle bronnen. Hieruit identificeerden we de casussen met de meest uitgebreide beschrijvingen van de daadwerkelijke BoP-activiteiten die bedrijven hadden ondernomen. Er bleef een aantal casusbeschrijvingen over als solide basis voor het begrijpen van de initiatieven van de bedrijven, de veranderingen waardoor ze gingen, en (sommige van) hun activiteiten in de BoP. Ten tweede, om deze beschrijvingen zo goed mogelijk te complementeren en te actualiseren, verzamelden en analyseerden we openbaar beschikbare gegevens over de geselecteerde bedrijven. Deze data omvatten jaarverslagen en duurzaamheidsverslagen van de bedrijven zelf, informatie die was gepubliceerd op hun websites, verslagen en publicaties over de introductie van BoP-producten en diensten die worden uitgegeven door de Wereld Bank, de World Business Council for Sustainable Development en het International Monetary Fund.

We vonden een schat aan consistente, gedetailleerde en relevante informatie, gecreëerd door verschillende auteurs en op verschillende manieren gedistribueerd via verschillende kanalen. We maakten de uiteindelijke selectie van de casussen op basis van de criteria reikwijdte, diepgang, concreetheid en diversiteit van de per casus bereikte documentatie. Aldus besloten we om ons te concentreren op

zes BoP-projecten van vijf grote mno's die allemaal gezien worden als relatief succesvol. Deze geselecteerde projecten zijn: CEMEX, Hindustan Unilever Limited (HUL) (twee casussen), Procter & Gamble (P&G), Danone en DSCL. Het totaal van meer dan 1000 pagina's aan beschrijvend materiaal en statistiek overziende, waren wij er (voor onze doelstellingen) redelijk zeker van dat deze documentatie ons van betrouwbare en valide data kon voorzien om:

- de BoP-producten en diensten te begrijpen die gelanceerd waren door bedrijven;
- de bekwaamheden van de organisaties die in de BoP actief zijn te identificeren;
- belangrijke, onderliggende *practices* te ontdekken die gebruikt worden door bedrijven om BoP-bekwaamheden te bouwen.

Bijlage I biedt een overzicht van deze bedrijven. Het overzicht bevat informatie over de missie en strategie van het bedrijf, de industrie waarin het hoofdzakelijk actief is in de BoP en een korte beschrijving van de belangrijkste activiteiten.

3. Resultaten

In dit gedeelte presenteren we onze resultaten. Om de meer algemene beschrijvingen van de centrale vaardigheden te contrasteren met de diversiteit van de daadwerkelijke *practices*, zal iedere vaardigheid behandeld worden in twee gedeelten. Elk eerste gedeelte behandelt definities en normatieve generalisaties, zoals we ze gevonden hebben in de BoP-sleutelpublicaties. In elk tweede gedeelte presenteren we onze bevindingen over de feitelijke acties en de patronen daarin. Tabel 1 geeft een overzicht van de cases.

SAMENWERKING MET NIET-TRADITIONELE PARTNERS: DE LITERATUUR

Volgens Prahalad en Hart (2002) ontbreekt bij mno's veelal het inzicht in de cultuur van een ontwikkelingsland en relevante lokale kennis. Mno's moeten bereid zijn samen te werken met niet-traditionele partners om de *base of the pyramid*-markt te verkennen en te betreden (Prahalad en Hart, 2002, Hart en Christensen, 2002; Hart, 2005; Prahalad, 2004; Hammond, Kramer, Robert, Tran en Walker, 2007). Succesvolle mno's werken in het Westen samen met gevestigde en erkende organisaties, individuen en bedrijven die de formele economie en het informele systeem van de ontwikkelde wereld begrijpen en onderschrijven. Op deze manier lukt het mno's hun eigen technologie en kennis goed te beschermen (London en Hart, 2004). Als ze naar de BoP gaan, zullen bedrijven in eerste instantie ook relaties aanknopen met nationale overheden en de machtige en bekende nationale bedrijven. Vaak blijken dit niet de juiste partners voor het bereiken van de armen. Deze overheden en grote lokale bedrijven werken vanuit dezelfde kennis en gebruiken vergelijkbare strategieën als de Westerse bedrijven die de BoP-markten willen bereiken (Prahalad en Hart, 2002). Immers, ze hebben deze kennis en strategieën van en in het Westen geleerd.

De meer interessante en moeilijker te benaderen niet-traditionele partners kunnen onderverdeeld worden in de volgende groepen: lokale overheden op dorp-

Tabel 1.
Een overzicht van
geïdentificeerde
praktijken

Bedrijf	Praktijken*
Cemex	<ul style="list-style-type: none"> (1) creëren van selectief netwerk van lokale bedrijven (2) Patromonio Hoy-onderzoeksteam dat buurten verkent door met mensen te praten en hen te interviewen (2) interviews met nieuwe klanten om feedback te krijgen op producten en diensten (2) samenwerken met lokale vrouwen die Patromonio Hoy promoten en opzetten van relaties met lokale bevolking (2) lokale vrouwen zorgen voor nieuwe aanwas in het programma (3) creëren van werkgelegenheid voor vrouwen en investeren in training voor de vrouwen (3) technische instructies voor lokale bevolking over hoe hun huis te bouwen en scholing in metselen (3) CEMEX heeft een microkredietprogramma waardoor het mogelijk is voor de arme bevolking tegen gunstige voorwaarden te lenen (3) ondersteunen van scholen en verspreiden van informatie en pamfletten over de mogelijkheden van Patromonio Hoy (3) architecten bezoeken klanten die problemen hebben met de bouw van hun huis
HUL	<ul style="list-style-type: none"> (1) selecteren van een aantal partners met gedetailleerde lokale kennis die helpen om de lokale bevolking te bereiken (2) selecteren van lokale vertegenwoordigers die van deur tot deur informatie verzamelen (2) huren van lokaal personeel om onderzoek te doen naar gewoontes en gebruiken op het gebied van hygiëne (2) gebruik maken van focusgroepen om informatie te verzamelen (2) vrouwen krijgen de mogelijkheid om ondernemer te worden en producten van HUL te verkopen. Daarnaast krijgen zij ook de verantwoordelijkheid om de lokale bevolking op te leiden (3) creëren van banen voor lokale vrouwen en hen trainen als verkoopster (3) opleiden van de vrouwen tot ondernemers en hen opleiden hoe ze kennis kunnen overdragen op de lokale bevolking (3) onderwijsprogramma opgezet om de lokale bevolking te bereiken en hen de noodzaak van goede hygiëne proberen uit te leggen
P&G	<ul style="list-style-type: none"> (1) bouwen van een sterk netwerk met veel partners die ook een rol spelen in productontwikkeling (2) samenwerken met een NGO en Unicef op het gebied van onderzoek (2) lokale artsen geven voorlichting aan potentiële klanten (3) trainen van mensen uit de lokale gemeenschap die het idee hebben om producten van P&G te gaan verkopen (3) P&G probeert ook de vaardigheden van fabrikanten en toeleveranciers te verbeteren door hen op te leiden (3) via lokale artsen direct contact met kinderen en ouders zoeken om informatie te verspreiden (3) P&G heeft banen gecreëerd (in de fabriek en in distributiekanaal)
Danone	<ul style="list-style-type: none"> (1) geen direct contact met niet-traditionele partners; investeren in opzetten van alliantie met Grameen (2) organiseren van brainstormsessies om uitputtende informatie te krijgen over de behoeften en leefomstandigheden van de lokale bevolking (3) Danone heeft banen gecreëerd (in de fabriek en in distributiekanaal)
DSCL	<ul style="list-style-type: none"> (1) keten van 'bazaars' voor bestaande klanten (lokale boeren); geen niet-traditionele partners voor DSCL betrokken (2) actief benaderen van lokale boeren om feedback te geven op de geleverde diensten (3) gekwalificeerde mensen helpen de boeren om hun grond beter te bemesten en de opbrengst te verhogen (3) DSCL geeft training aan mensen in de centra om hun vaardigheden te vergroten en om hun kennis van producten en diensten te verbeteren (3) de keten biedt werkgelegenheid voor de lokale bevolking (3) DSCL helpt de boeren met toegang te krijgen tot banken en kredietverlening
	<ul style="list-style-type: none"> * (1) verwijst naar de samenwerking met niet-traditionele partners (2) verwijst naar bouwen van onderop (3) verwijst naar opbouwen van lokale capaciteit

en wijkniveau, lokaal gegroeide of goed doorverbonden niet-overheidsorganisaties (ngo's) en lokale bedrijven die actief zijn in arme dorpen en wijken (Pralhad en Hart, 2002; London en Hart, 2004). Verder kunnen ook de grotere, internationale non-profitorganisaties en sociaal georiënteerde instellingen een belangrijke

rol spelen bij het vormen van nieuwe bedrijfsmodellen (Rondinelli en London, 2003). Er is een snelle groei van dit type organisaties vergeleken met enkele decennia geleden. Zij spelen een belangrijke rol in het monitoren en afdwingen van sociale en omgevingsstandaarden (Hart, 2005).

Het belang voor bedrijven van interactie met diverse niet-traditionele partijen is dat zij de sterktes en de zwaktes van de lokale handelsomgeving vanbinnen uit kunnen leren kennen. Deze partners kunnen informatie verschaffen over de lokale context en lokale instituties. Ze geven mno's toegang tot belangrijke hulpbronnen (Rondinelli en London, 2003). Zij zijn dus nuttig bij het dichten van het 'kennisgat' van de mno's en geven inzicht in de enorme diversiteit van de BoP (Simanis, Hart, Enk, Duke, Gordon en Lippert, 2005). Voor de niet-traditionele partners zal samenwerken met de mno's leiden tot een verbetering van hun begrip van de markt aan de top van de piramide (Hart, 2005). Omdat BoP-gemeenschappen vaak fysiek en economisch geïsoleerd zijn, helpen nieuwe samenwerkingsverbanden deze isolatie te verminderen (Hart, 2005).

SAMENWERKING MET NIET-TRADITIONELE PARTNERS: WAARGENOMEN PATRONEN

Onze data laat zien dat bedrijven veelal vergelijkbare motieven hebben voor hun samenwerking met niet-traditionele partners (zie ook Hütte, 2008). Lokale bedrijven worden gecontracteerd voor het verspreiden van het product, lokale overheden worden benaderd voor toegang tot lokale gemeenschappen en lokale ngo's worden gevraagd te helpen met het beïnvloeden van het gedrag van de armen, zoals op het gebied van hygiëne en het gebruik van zeep. De verzamelde data openbaren echter ook opmerkelijke verschillen in de daadwerkelijke *practices* die deze bijzondere capaciteit vormen.

In vier gevallen (CEMEX, HUL salt, HUL soap en P&G) werd al vanaf de voorbereiding op de BoP-markt samenwerking gezocht met niet traditionele partners. Danone en DSCL werkten echter in deze vroege fase nog niet direct samen met niet-traditionele partners. Ze legden wel nieuwe contacten, maar niet met de typische niet-traditionele partners die beschreven zijn in de BoP-literatuur, zoals lokale ngo's, lokale gemeenschappen en zelfhulpgroepen.

CEMEX, HUL salt, HUL soap en P&G werken dus wel vanaf het begin met niet-traditionele partners, maar ze deden dit op nogal verschillende manieren. Ook het aantal partners en de gronden voor samenwerking met een bepaalde partner verschilden per casus.

CEMEX blijkt bijvoorbeeld erg voorzichtig bij het selecteren van zijn partners. Opzettelijk houdt dit bedrijf het netwerk klein en kiest ervoor alles zoveel mogelijk zelf te doen. Enkel omdat een adequaat distributienetwerk ontbreekt, kijkt CEMEX naar lokale bedrijven om mee samen te werken. De P&G-casus vertelt een totaal ander verhaal. P&G bouwt een volledig netwerk van partners, zodat alle partners hun kennis zullen delen met P&G en om deze mno te helpen met het proces van productontwikkeling voor de BoP-markt. De HUL-vertegenwoordigers gaan alleen om met een selectief aantal partners van wie zij specifieke lokale kennis kunnen leren en die hen kunnen helpen met het bereiken van de lokale gemeenschappen.

Danone en DSCL leggen geen directe contacten met niet-traditionele partners. Danone werkt wel samen met de Grameen group die zijn eigen grote netwerk van partners en connecties met de lokale mensen in de *base of the pyramid* inbrengt. Grameen assisteert Danone bij het maken van een inventarisatie van behoeftes en leefcondities van de lokale bevolking. DSCL richt zich op de arme boeren die al consument van DSCL zijn. Dus dit bedrijf maakt gebruik van zijn directe connecties met lokale boeren om een nieuw product te ontwikkelen. Voor de rest controleert DSCL alles zelf.

Dus in onze studie werken de mno's samen met niet-traditionele partners om de BoP te bereiken, maar er is inderdaad een variëteit aan verschillende activiteiten die zij met deze niet-traditionele partners ontplooiën.

BOUWEN VAN ONDEROP: DE LITERATUUR

Bij het nastreven van kansen in BoP-markten is aanpassen op deze nieuwe markten van bestaande producten en diensten op lokale condities zelden succesvol: er is behoefte aan tweerichtingsverkeer. (Hart en London, 2005). Mno's profiteren van contact met de lokale bevolking wanneer die wordt gevraagd actief bij te dragen aan het creëren van inzicht in de wensen en omstandigheden van de mensen in de BoP (London en Hart, 2004; Simanis et al., 2005; Hart, 2005). Dit blijkt essentieel bij het ontwikkelen van technologieën en producten voor de BoP (Hart en Christensen, 2002). Mno's moeten vaak eerst een diep leerproces doormaken dat uiteindelijk kan leiden tot co-creatie van ideeën en kansen. Mno's moeten *samen* met lokale mensen leren, in plaats van *over* ze te leren (Simanis et al., 2005). Een mno moet aan de lokale bewoners duidelijk maken welke informatie de mno zoekt en welke activiteiten zij denkt te ondernemen, zodat de bevolking onverstandige of onwerkzame initiatieven kan corrigeren en aanvullen. De bedrijven zouden voor de lokale mensen kansen moeten creëren om dit soort feedback te geven (Hart en London, 2005; Simanis et al., 2005). Betrokkenheid begint met het identificeren van de behoeften en de waarden van de lokale bevolking door zoveel mogelijk meningen en posities erbij te betrekken (London en Hart, 2004; Hart en London, 2005). Ook is de hulp van lokale individuen nodig bij het in kaart brengen van lokale activa, hulpbronnen en bekwaamheden die in de gemeenschap aanwezig zijn (Simanis et al., 2005). De betrokkenheid van lokale personen en partijen in het proces van ideeën genereren en productontwikkeling zal de kansen op succes voor de mno's doen toenemen (London en Hart, 2004; Simanis et al., 2005). Ondernemerschap bij lokale mensen kan aangemoedigd worden. Distributeurs kunnen bijvoorbeeld worden gestimuleerd door aan hen vrije ruimte en keuzes te bieden hoe zij precies het eindproduct of de dienst op de markt brengen (London en Hart, 2004). Het begrijpen van wat de lokale markt nodig heeft en het betrekken bij het product-creatieproces van lokale vertegenwoordigers blijkt grote voordelen te hebben voor de mno, maar ook voor de lokale bevolking.

BOUWEN VAN ONDEROP: DE DIVERSITEIT IN PRAKTIJKEN

Alle mno's in deze studie proberen hun BoP-projecten van onderop te ontwikkelen. Zij spenderen veel tijd aan het in kaart brengen van de behoeften en de specifieke situatie ter plaatse. Bovendien betrekken zij lokale representanten bij het productontwikkelp proces. Zij starten regelmatig een intensief marktonderzoek, klaarblijkelijk het belangrijkste instrument om een duidelijk overzicht te krijgen van de behoeften en de condities van de BoP-markt.

Er zijn duidelijke verschillen in de wijze waarop mno's hun BoP-marktverkenningen doen. CEMEX zette het Patromonio-Hoy-onderzoeksteam op om de buurten te verkennen door middel van het interviewen en gewoonweg praten met de mensen. HUL doet hetzelfde in de zoutcasus. HUL selecteert een groep lokale vertegenwoordigers die van deur tot deur gaan om informatie te verzamelen. In de zeepcasus huurt HUL lokaal personeel in om onderzoek te doen naar de hygiënische gewoontes van de bevolking. Het bedrijf werkt ook met focusgroepen. P&G werkt samen met een ngo en Unicef. P&G hoeft niet zelf een onderzoek te leiden, want Unicef heeft al een passende studie verricht onder lokale kinderen. Danone organiseert uitgebreide brainstormsessies met lokale vertegenwoordigers.

De mno's proberen lokale consumenten ook te betrekken bij de feitelijke ontwikkeling van nieuwe producten. Zij nodigen nieuwe consumenten uit om feedback te geven over producten of diensten. CEMEX bijvoorbeeld gebruikt daartoe interviews, terwijl DSCL formeel de lokale boeren benadert om feedback te geven over de geboden diensten. In vier gevallen worden bijzondere groepen van lokale mensen betrokken bij het proces van productontwikkeling. CEMEX werkt samen met lokale vrouwen die promotors worden. Zij leggen en verstevigen de banden met de lokale bevolking. Het is hun taak om nieuwe deelnemers te werven voor het programma door het promoten van het idee van Patrimonio Hoy. HUL betreft lokale vrouwen zowel bij de zout- als de zeepcasus. Zij bieden deze vrouwen de kans om Shakti te worden, huis aan huis verkopers met de nadrukkelijke verantwoordelijkheid om de lokale bevolking ook het belang en het gebruik van de producten bij te brengen. HUL gebruikt actief zijn kennis van lokale dialecten en wendt zijn invloed aan om plaatselijke mogelijkheden voor transport te mogen gebruiken. In het geval van P&G zorgt weer een andere groep van lokale vertegenwoordigers, namelijk plaatselijke artsen en specialisten, voor de instructie van de toekomstige gebruikers.

Samenvattend stellen we vast dat elke MNO een variëteit aan praktijken gebruikt om de capaciteiten te verkrijgen om van onderop te kunnen bouwen aan BoP-projecten. Deze activiteiten kunnen we indelen in twee groepen. De eerste categorie bevat de activiteiten rond het in kaart brengen van de behoeften en omstandigheden van de lokale bevolking. De tweede categorie bestaat uit de activiteiten om lokale vertegenwoordigers te betrekken bij het productontwikkelp proces.

OPBOUWEN VAN LOKALE CAPACITEIT: DE LITERATUUR

Mno's moeten productieve kansen bieden aan de lokale bevolking, bijvoorbeeld aan lokale ondernemingen. De derde essentiële BoP-vaardigheid voor mno's is *het voortbouwen op en het vergroten van lokale capaciteiten* zodat de lokale gemeenschap een gedeelte van de MNO activiteiten over kan nemen (London en Hart, 2004, Simanis et al., 2005). Uitbreiden van lokale capaciteiten kan onder andere door het gericht opleiden van de lokale bevolking (Simanis et al., 2005). Mno's kunnen advies en andere diensten leveren die van grote waarde kunnen zijn voor de bewoners ter plaatse, of ze nu een eigen onderneming hebben of niet. Mno's kunnen systemen ontwikkelen voor microfinanciering dan wel de lokale ondernemingen in contact brengen met gevestigde agentschappen voor microfinanciering. Een andere mogelijkheid is het aanbieden van communicatieverbindingen, zoals faxdiensten, goedkope e-mail en toegang tot internet. Dit alles zal leiden tot een toename van de doelmatigheid van de economische activiteiten binnen deze gemeenschappen. De informatiestromen, de bekwaamheden en de toegankelijkheid van financiële steun zullen verbeteren. Op deze manier dragen mno's bij aan het bouwen van lokale kennis en relevante (harde en zachte) infrastructuur (London en Hart, 2004). Dit kan een groot effect hebben op de manier waarop dorpen en steden functioneren en hoe ze verbonden zijn met de rest van de wereld (Pralhad en Hart, 2002).

BOUWEN VAN LOKALE CAPACITEIT: DE DIVERSITEIT IN PRAKTIJKEN

Alle mno's in onze studie proberen gedurende het productontwikkelproces actief aan lokale capaciteit te bouwen. Verschillende activiteiten werden ondernomen om informatie te verspreiden, training te geven en lokale mensen op te leiden. Zowel CEMEX als HUL traint vrouwen die producten gaan verkopen. HUL leert hen ook een aantal basale boekhoudkundige vaardigheden en instrueert hen hoe anderen voor te lichten over HUL. CEMEX verzorgt technische instructies binnen de lokale gemeenschappen om eigen huizen te bouwen en bouwt scholen voor metselaars. P&G traint leden van de lokale gemeenschap die de intentie hebben om een eigen zaak op te zetten met de producten van P&G. Dit bedrijf bouwt met een serie trainingssessies ook aan de competenties van de plaatselijke producenten. DSCL zorgt voor training in vakkundige dienstverlening en helpt om kennis over producten en diensten te vergroten.

Echter ook in al deze lokale trainingen verschillen de mno's in operationeel opzicht. In beide HUL-casussen kiest dit bedrijf zowel voor een programma van direct contact als voor enkele massamediacampagnes. Deze mediacampagne van HUL is gebouwd rond een poppenshow op het tv-netwerk en rond diverse advertenties. In duidelijke tegenstelling hiermee besluiten CEMEX en P&G zich louter te richten op modules voor directe instructie. Deze campagnes bestaan uit presentaties en uit voorlichtingslessen op lokale scholen. In de zeepcasus ontwikkelt HUL een speciale demonstratie-uitrusting om aan het publiek het effect van schonere handen na het gebruik van HUL-zeep te laten zien. HUL organiseert

bijeenkomsten voor de lokale vrouwen die gaan werken met de producten om hen te leren hoe zij ook anderen kunnen opleiden. HUL gebruikt daarnaast nog nieuwsbrieven en folders met gezondheidsvoorlichting om in direct contact te komen met de mensen. CEMEX kiest voor een vergelijkbare methodiek voor directe contacten en zij bieden scholen programma's aan en verspreiden literatuur en folders. P&G richt zich op direct contact met kinderen en ouders, en vraagt de lokale artsen, specialisten en ngo's om informatie te verspreiden. Om meer lokale vaardigheden te bouwen, zorgen CEMEX en DSCL ook voor diensten en/of advies aan families die hun eigen huizen aan het bouwen zijn of die op eigen land boeren. Zij delen met de bevolking specifieke bedrijfsinformatie, die de manier waarop mensen bouwen en werken, kan verbeteren. CEMEX heeft een aantal architecten in dienst die afnemers bezoeken wanneer die problemen hebben met het afbouwen van hun huizen. Gekwalificeerde landbouwkundigen van DSCL helpen boeren hun grond te verbeteren. Om werkgelegenheid en koopkracht te verbeteren, creëren CEMEX en HUL banen voor vrouwen. Zij worden betaald voor het aanbrengen van nieuwe deelnemers of voor het verkopen van de HUL-producten. Ook P&G en Danone scheppen fabrieks- en distributiebanen. Om de lokale werkgelegenheid te vergroten, investeert CEMEX in trainingsfaciliteiten in scholen. DSCL bouwt een keten van centra om zijn diensten toegankelijk te maken en deze keten biedt banen aan de lokale bevolking. CEMEX en DSCL zorgen beiden voor toegang tot kredieten. CEMEX verspreidt financieel lesmateriaal en DSCL helpt de boeren bij het benaderen van moderne banken. Samenvattend, om lokale capaciteit te bouwen, komt een aantal vergelijkbare praktijken tevoorschijn, maar er zijn ook verschillen. Blijkbaar bestaan er vele praktische manieren om informatie te delen en de lokale mensen te bereiken. Hetzelfde geldt voor het delen van bedrijfshulpbronnen van mno's met de lokale gemeenschappen.

4. Epiloog

Onze analyse van zes cases in vijf multinationale ondernemingen die zich richten op de BoP, geeft aan dat er veel overeenkomsten zijn in de soort vaardigheden die deze mno's ontwikkelen. Wanneer wij echter kijken naar de operationele activiteiten, zijn er ook duidelijke verschillen. Onze resultaten tonen dat succesvolle mno's een ruime variëteit aan verschillende activiteiten ondernemen. We zien verschillende directe en indirecte manieren van samenwerking met niet-traditionele partners. Ook vonden we verschillen in de manier waarop mno's inzicht creëren in de beoogde markt. Verschillende, vaak interactieve, methoden worden ingezet om de benodigde informatie te verzamelen. Verder zijn er ook verschillen in welke leden van de lokale gemeenschap betrokken worden en voor welke reden contact wordt gezocht gedurende de verschillende fasen van een productontwikkelingsproces. Tot slot zagen we verschillen in de wijze waarop men bouwt aan lokale capaciteit.

Onze studie toont dus een grote variëteit aan activiteiten die gebruikt worden om te opereren in de BoP. Waarom bestaat deze variëteit? Ten eerste is het beginpunt van elk bedrijf verschillend en gedeeltelijk afhankelijk van een eigen unieke historie. Ten tweede nemen we aan dat de context waarin deze organisaties opereren ook enigszins de verschillen tussen de activiteiten verklaart. CEMEX bijvoorbeeld richt zich op de armen in Mexico, P&G kiest Venezuela als haar BoP-markt en HUL probeert haar BoP-bedrijvigheid te ontwikkelen in India. Elk van deze landen lijkt een verschillende aanpak te vereisen (cf. Hammond et al., 2007). Ook de vaak zeer verschillende regio's binnen de landen zullen vaak een aparte aanpak vereisen. Elke regio heeft zijn eigen cultuur, normen en waarden. Niet alleen zijn deze gemeenschappen vaak fysiek moeilijk te bereiken, ze hebben ook nog verschillende dialecten, waardoor het voor een mno nog moeilijker wordt om mensen te bereiken met een nieuw product. HUL gebruikt daarom mensen uit regio's die de lokale dialecten spreken.

Het lijkt ons evident dat de geobserveerde diversiteit niet begrepen kan worden als we niet ook de persoonlijkheden, geschiedenis, ambities en kwalificaties van de personen en teams die het veldwerk doen, als verklarende factoren gebruiken. Vervolgonderzoek zou moeten leiden tot een sterke focus op de creatieve en competente individuen en teams en hun gesitueerde activiteit. Dit soort onderzoek moet dicht bij de feitelijke activiteiten blijven die unieke individuen en teams tijdens hun BoP-projecten uitvoeren.

BoP-projecten blijken te gaan over het leggen van nieuwe verbindingen door interactie, empathie en samenwerking. De vaardigheid om verbindingen te kunnen maken met een nieuwe wereld is essentieel. De woorden *diversiteit* en *experimenteren* lijken de lessen uit deze casussen samen te vatten. Succesvolle mno's gebruiken in de BoP een verscheidenheid van praktijken naast elkaar. Om verbinding te krijgen met de zeer diverse BoP-wereld moeten mno's veel verschillende praktijken uitproberen en zich eigen maken. De beroemde *law of requisite variety* van de cyberneticus Ashby lijkt hier van toepassing: een systeem moet in staat zijn om variëteit te ontwikkelen en te absorberen, om recht te doen aan variëteit van een systeem dat het probeert te beïnvloeden. Dat kan alleen als de leidinggevenden degenen actief steunen die in het veld actief zijn om deze *requisite variety* te vinden. Daarvoor zijn er twee essentiële resources nodig: tijd en vertrouwen. Ook oude muziek was ooit nieuw. Dat geldt ook voor de vertrouwde vaste procedures en standaarden in een bedrijf. Om in de BoP te slagen, moeten die standaarden, normale procedures voor projectmanagement en programmering, tijdelijk buiten werking worden gesteld. In de BoP moeten de vertegenwoordigers van een bedrijf weer 'mogen' improviseren. Ze moeten kunnen falen, net zoals R&D projecten mogen falen. In een zeker opzicht is werken aan BoP-projecten gelijk te stellen aan R&D; het gaat om het ontwikkelen van nieuwe bedrijfsmodellen, geduldig en onderzoekend en met relatief kleine risico's en budgetten. Bedrijven moeten leren hoe de nieuwe criteria, zoals reductie van armoede, te internaliseren in de bedrijfspraktijk. In de eigen bedrijfstraditie is vaak nauwelijks een relevant gedragrepertoire te vinden dat als voorbeeld daartoe kan dienen.

Tijdens de voorbereiding van dit themanummer over ‘maakbaarheid’ hebben we ons de vraag gesteld of wij in onze bijdrage de maakbaarheid van de *BoP-samenleving* aan de orde moeten stellen of dat het moet gaan over de maakbaarheid van nieuwe vaardigheden van *grote ondernemingen*? Het antwoord ligt, zo bleek in dit artikel, daar ergens tussenin. Zoals gesteld kunnen we niet laten zien in hoeverre mno’s in staat blijken om de uitdaging van het ‘goede kapitalisme’ die Prahalad en Hart hen voor houden, ook waar te maken. Wel zien we dat veel bedrijven, ook Nederlandse, vol goede moed zijn begonnen op de weg naar de onbekende maar blijkbaar fascinerende BoP-markten. Vanuit de gedachte ‘er leeft altijd al iemand in jouw toekomst’ hebben wij in deze bijdrage laten zien met welke concrete acties enkele voorlopende bedrijven hebben geprobeerd hun BoP-idealen maakbaar te maken. Het werd duidelijk dat een van de kerntaken daarbij is het actief ontwikkelen van nieuwe maatschappelijke infrastructuur samen met de lokale gemeenschappen met wie de mno’s zaken willen doen. Aan de *base of the pyramid* moet ontwikkelen van bedrijvigheid samengaan met wat men met een oud begrip zou kunnen karakteriseren als samenlevingsopbouw. Kijken we terug in onze eigen nationale, economische geschiedenis, dan zou dat ons ook eigenlijk niet moeten verbazen. Denk aan hoe Philips, de Staatsmijnen en vele andere bedrijven de *local capacity* mee ontwikkelden, waardoor beginnende bedrijven en verarmde regio’s elkaar samen sterker maakten.

Noot

1. Ondanks dat we erkennen dat er een debat gaande is over de precieze omvang van de BoP, willen we ons in dit paper niet richten op dit geschilpunt. Ook realiseren we ons dat er zowel in de hele BoP als binnen verschillende landen een grote variëteit in *Purchasing Power Parity* is. Een uitstekend overzicht over de omvang en verschillen in de BoP kan gevonden worden in het recente rapport *The next 4 billion* van het World Resources Institute.

Literatuur

- Bourdieu, P. – *Outline of a theory of practice*. – Cambridge : Cambridge University Press, 1977
- Bourdieu, P. – *The logic of practice*. – Stanford : Stanford University Press, 1990
- Certeau, M. de – *The practice of everyday life*. – Los Angeles : University of California Press, 1984
- Collis, D.J. – Research note : how valuable are organizational capabilities. – In: *Strategic Management Journal* 15 (1994) 8 p. 143-152
- Dutton, J.E., S.J. Ashford, R.M. O’Neill en K.A. Lawrence – Moves that matter : issue selling and organizational change. – In: *Academy of Management Journal* 44 (2001) 4 p. 716-736

- Eisenhardt, K.M., en J.A. Martin – Dynamic capabilities : what are they?. – In: *Strategic Management Journal* 21 (2000) 10-11 p. 1105-1121
- Giddens, A. – *The constitution of society : outline of a theory of structuration.* – Cambridge : Polity Press, 1984
- Hammond A.L., W.J. Kramer, S.K. Robert, T. Tran en C. Walker – The next 4 billion : market size and business strategy at the base of the pyramid. – Washington : World Resources Institute, 2007
- Hart, S.L. – *Capitalism at the crossroads.* – Upper Saddle River, N.J. : Wharton School Publishing, 2005
- Hart, S.L., en C.M. Christensen – The great leap: driving innovation from the base of the pyramid. – In: *MIT Sloan Management Review* 44 (2002) 1 p. 51-56
- Hart, S.L., en T. London – Developing native capability : what multinational corporations can learn from the base of the pyramid. – In: *Stanford Social Innovation Review* 3 (2005) 2 p. 28-33
- Helfat, C.E., en M.A. Peteraf – The dynamic resource-based view : capabilities lifecycles. – In: *Strategic Management Journal* 24 (2003) 10 p. 997-1010
- Hütte, E. – *Explaining cross-sector collaborations at the base-of-the-pyramid.* – Milaan : University of Bocconi, 2008. – (Dissertatie)
- Karnani, A. – The mirage of marketing to the bottom of the pyramid : how the private sector can help alleviate poverty. – In: *California Management Review* 49 (2007) 4 p. 90-111
- Kusunoki, K., I. Nonaka en A. Nagata – Organizational capabilities in product development of Japanese firms : a conceptual framework and empirical findings. – In: *Organization Science* 9 (1998) 6 p. 699-717
- London, T., en D. Rondinelli – Partnerships for learning. – In: *Stanford Social Innovation Review* 1 (2003) 3 p. 29-35
- London, T., en S.L. Hart – Reinventing strategies for emerging markets : beyond the transnational model. – In: *Journal of International Business Studies* 35 (2004) 1 p. 350-370
- Prahalad, C. K., en S.L. Hart – The Fortune at the bottom of the pyramid. – In: *Strategy & Business* 26 (2002) 1 p. 2-14
- Prahalad, C.K. – *The fortune at the bottom of the pyramid.* – Upper Saddle River, N.J. : Wharton School Publishing, 2004
- Prahalad, C.K., en G. Hamel – The core competence of the corporation. – In: *Harvard Business Review* 68 (1990) 3 p. 79-91
- Priem, R.L., en J.E. Butler – Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? – In: *Academy of Management Review* 26 (2001) 1 p. 22-40
- Rondinelli, D.A., en T. London – How corporations and environmental groups cooperate : assessing cross-sector alliances and collaborations. – In: *Academy of Management Executive* 17 (2003) 1, p. 61-76
- Schatzki, T.R. – Introduction : practice theory. – In: T.R. Schatzki (ed.) – *The practice turn in contemporary theory.* – London : Routledge, 2001, p. 1-14

- Schreyögg, G., en M. Kliesch-Eberl – How dynamic can organizational capabilities be? : towards a dual-process model of capability dynamization. – In: *Strategic Management Journal* 28 (2007) 1 p. 913-933
- Simanis E., S. Hart, G. Enk, D. Duke, M. Gordon en A. Lippert – Strategic initiatives at the base of the pyramid : a protocol for mutual value creation. – Cornell : Cornell University, 2005
- Teece, D. – Explicating dynamic capabilities : the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. – In: *Strategic Management Journal* 28 (2007) 1 p. 1319-1350
- Teece, D.J., G. Pisano en A. Shuen – Dynamic capabilities and strategic management. – In: *Strategic Management Journal* 18 (1997) 7 p. 509-533.

Bijlage I. Bedrijfsprofielen

<p>CEMEX Casus: Patrimonio Hoy</p>	<p>Sector: Cementbedrijf in Mexico. Derde grootste van de wereld, produceert in meer dan 50 landen.</p> <p>Belangrijkste activiteiten: CEMEX produceert, distribueert en promoot ruwe cement, kant-en-klare beton, aggregaten en clinker (wordt gebruikt om cement te vervaardigen) onder verschillende merknamen.</p> <p>Missie: Doel is het creëren van langdurige stakeholder value, economische welvaart en het creëren van een betere wereld voor toekomstige generaties. Verder gebruikt CEMEX materialen in de breedste zin voor het vervaardigen van bouwprojecten van elk type en het huisvesten van mensen.</p> <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focussen op corebusiness van cement, kant-en-klare beton en aggregaten. • Verstrekken van de beste <i>value proposition</i> aan de klant. • Winstgevend groeien door middel van geïntegreerde posities in de waardeketen. • Kapitaal effectief verspreiden • Het snel integreren van acquisities en optimale werkstandaarden bereiken. <p>BOP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1998-2006: 140.000 families • Meer dan US\$ 125 miljoen omzet tussen 1998 en 2004 • <i>Broke-even</i> in 2003. 2004 netto winst van US\$ 1,3 miljoen (uit inschrijf gelden) • Uitbreiden naar Colombia, Venezuela, Nicaragua en de Filippijnen • Doel: bereiken van 1 miljoen huishoudens in 2010
<p>Unilever (India) Casus: Annapurna Salt, HUL Soap.</p>	<p>Sector: Unilever is een van 's werelds grootste leveranciers van levensmiddelen in de sectoren <i>Food</i> en <i>Home and Personal care</i>. Unilever verkoopt zijn producten in meer dan 100 landen. Hindustan Unilever Limited (HUL) is het grootste en snelst groeiende levensmiddelen bedrijf in India. Twee van de drie Indiërs komt in aanraking met goederen van HUL.</p> <p>Belangrijkste activiteiten: <i>Home and Personal Care</i> producten en <i>Food and Beverages</i></p> <p>Missie: De missie van Unilever is om vitaliteit aan het leven toe te voegen. Zij doen dit door producten op de markt te brengen die de dagelijkse behoefte van voeding, hygiëne en persoonlijke verzorging bevredigen. De producten zorgen ervoor dat mensen zich goed voelen, er goed uit zien en meer uit het leven halen.</p> <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concentratie van bronnen in gebieden waar Unilever een leidende positie heeft en waar potentiële groei ruimte is, vooral op gebied van persoonlijke verzorging, in ontwikkelingslanden . • Alhoewel de focus is om een natuurlijk ontwikkelingspatroon aan te houden, spelen acquisities ook een rol in het versnellen van de ontwikkeling. • Om deze strategie uit te voeren, is het bedrijf gereorganiseerd om managementstructuren makkelijker te maken en om de promotie en R&D-activiteiten te verbeteren. Het resultaat is een betere spreiding van bronnen (<i>resources</i>), een betere uitvoering, een snellere beslissingsstructuur en een grotere focus op efficiëntie. Deze nieuwe structuur maakt het mogelijk om zowel globaal als lokaal te groeien. <p>BOP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30.000 Shakti-entrepreneurs, reikwijdte ongeveer 100.000 dorpen. • Doel 2010: 100.000 Shakti-entrepreneurs, reikwijdte 500.000 dorpen in geheel India en meer dan 600 miljoen klanten. Omzet: 300 miljoen.

<p>Procter & Gamble Casus: Nutristar</p>	<p>Sector: Procter & Gamble is een multinational in consumptiegoederen. Ze verkopen hun producten in meer dan 180 landen.</p> <p>Belangrijkste activiteiten: De producten kunnen worden onderverdeeld in 'persoonlijk & gezondheid', 'huis', 'gezondheid & welzijn', 'familie' en 'voeding'.</p> <p>Missie: Het verstrekken van hoogwaardige merkproducten en diensten die het leven van de huidige en toekomstige consument verbeteren.</p> <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groeien van de corebusiness: leidende merken, grote groeiende markten, goede retailconsumenten, in stand houden van de kernkrachten en technologieën van P&G. • Ontwikkelen van sneller groeiende markten, hogere marges, structureel aantrekkelijke markten waarbij P&G kan uitgroeien tot wereld leider. • Disproportioneel groeien in ontwikkelingsmarkten om de lageinkomensconsumenten te dienen. <p>BOP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • P&G heeft in de laatste 5 jaar 16 procent meer inkomsten uit ontwikkelingslanden gehaald. • De totale omzet is met bijna een derde vergroot sinds P&G 10 jaar geleden actief begon met productie in de ontwikkelingsmarkt.
<p>Danone Groupe Casus: Energy Yogurt</p>	<p>Sector: The Danone Groupe behoort bij de topproducenten op het gebied van verse zuivelproducten, gebotteld water, biscuits en graanproducten. Ze zijn actief in meer dan 120 landen.</p> <p>Belangrijkste activiteiten: Het verkopen van verse zuivelproducten, graanproducten, gebotteld water en biscuits.</p> <p>Missie: De missie van de Danone Groupe luidt: Het brengen van gezondheid voor de meerderheid van de bevolking, door middel van het produceren van voedzaam en gezond eten.</p> <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doorgaan met groeien, verslaan van voorgaande doelen. • Business bouwen voor de toekomst: versnellen van aanboren van nieuwe markten en versnellen van het innovatietempo. • Tegelijkertijd testen van nieuwe <i>business models</i>. <p>BOP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2006: eerste kleinschalige fabriek • Missie: lanceren van Shoktidoi-yoghurt voor ongeveer 6 eurocent. Het doel is om de armste kinderen uit Bangladesh gezond op te laten groeien door voedzame producten op de markt te brengen die zij dagelijks kunnen nuttigen • Binnen 10 jaar: 50 fabrieken • Totale investering: \$50 Miljoen
<p>DSCL Casus: Hariyali Kisaan Bazaar</p>	<p>Sector: DCM Shriram Consolidated Limited is een leidende Indiase organisatie, werkzaam in de agri-business en heeft gerelateerde activiteiten opgezet in de energiesector. Ze hebben fabrieken in diverse landen.</p> <p>Belangrijkste activiteiten: Ze zijn actief in de agri-business, energie-intensieve <i>businesses</i> zoals de chemische sector, cement, pvc en waardetoevoegende processen zoals energieservices, de bouwnijverheid en andere <i>businesses</i>, zoals textiel en makelaardij.</p> <p>Missie: Het bouwen van <i>strengths</i> zodat een concurrerende positie behaald kan worden en tegelijkertijd het verzorgen van superieure waarde voor de consumenten. Verder integreren van de businessportfolio en waarde toevoegen aan producten/services.</p> <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positief kijken vanuit een langetermijnvisie in alle sectoren. Verdere integratie om op een betere manier zaken te doen. <p>BOP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tot nu toe, zijn er meer dan 100 'Hariyali'-outlets geopend in verschillende regio's in India. Opschaling naar 300 outlets in december 2008. • Hariyali Kisaan Bazaar gaat binnenkort opschalen om een nationale <i>footprint</i> in de agri-business in heel India achter te laten. Dit houdt in dat meer dan 30 miljoen landbouwgrond en meer dan 10 miljoen boeren worden beïnvloed door deze opschaling.