

Armoedebestrijding als bedrijfsstrategie

Hoe bedrijven winst maken voor zichzelf en vier miljard armen

NCDO onderzoekt regelmatig wat het Nederlandse publiek denkt over internationale samenwerking. Ook laat NCDO onderzoek uitvoeren over internationale vraagstukken die betrekking hebben op de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking. Dit is een samenvatting van een van deze onderzoeken. Het gehele onderzoeksrapport en een lijst met overige onderzoeken kunt u vinden op www.ncdo.nl.



Postadres:
Postbus 94020
1090 GA Amsterdam

Bezoekadres:
(hoofdingang KIT)
Mauritskade 63
1092 AD Amsterdam

tel: 020 568 87 55
fax: 020 568 87 87
info@ncdo.nl
www.ncdo.nl

Goed doen door zaken doen

Zaken doen en armoede bestrijden kunnen heel goed samengaan. Dat is een belangrijk uitgangspunt in de theorieën over de 'Base of the Pyramid' (BoP): de vier miljard armste mensen wereldwijd die rondkomen met minder dan 2 dol-

"Juist door het winststreven van commerciële bedrijven kunnen rendabele initiatieven leiden tot nieuwe investeringen, innovatie en uitbreiding."

lar per dag. Deze armen vormen een enorm potentieel voor het bedrijfsleven, als consumenten en als producenten. Tegelijkertijd bieden de bedrijven werkgelegenheid en kunnen zij de levensstandaard van de lokale bevolking verbeteren. Het bedrijfsleven kan zo een belangrijke rol spelen in armoedebestrijding. Overheidsinstellingen en ontwikkelingsorganisaties missen vaak de zakelijke vaardigheden om duurzame economische ontwikkeling tot stand te brengen. Juist door het winststreven van commerciële bedrijven kunnen rendabele initiatieven leiden tot nieuwe investeringen, innovatie en uitbreiding. En dat betekent meer

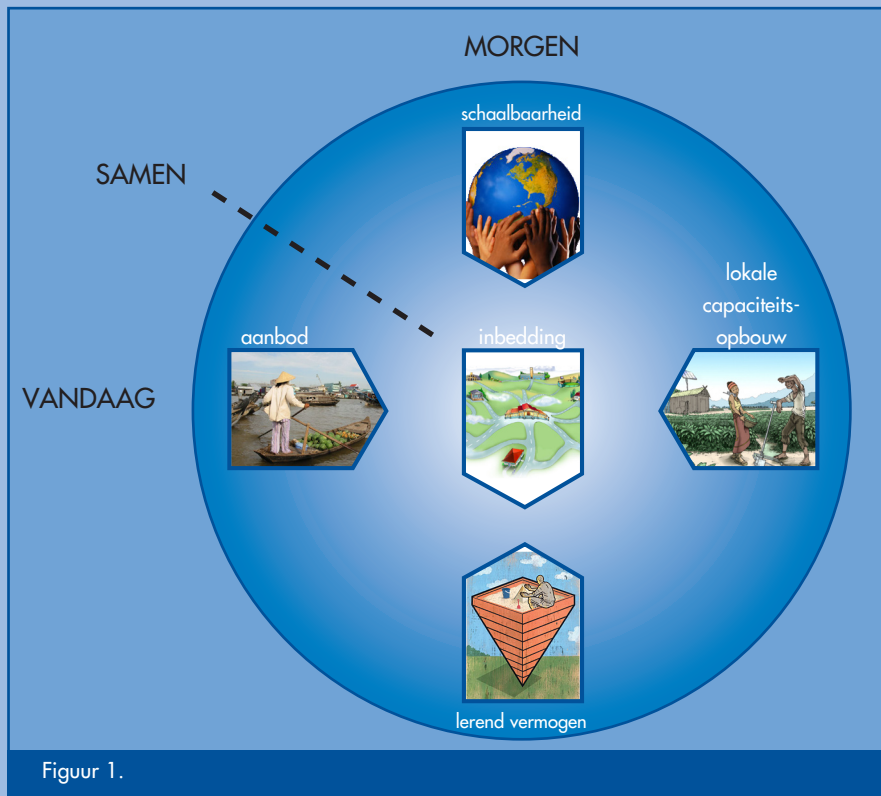
werkgelegenheid, meer lokale capaciteit en meer keus in producten en diensten voor armen.

'Maman GSM'

Een succesverhaal is bijvoorbeeld het mobiele telefoonbedrijf Celtel. Dat begon haar activiteiten in de Democratische Republiek Congo in 2000. Het land was toen in burgeroorlog, waardoor een groot deel van de bevolking ontheemd of gevlucht was en meer dan 75 procent met minder dan 1 dollar per dag moest rondkomen. Het bleek een geweldige afzetmarkt voor Celtel. Het bedrijf concentreerde zich op de mobiele telefonie en de verkoop van prepaid telefoonkaarten, het bood mogelijkheden om telefoontoestellen te huren en introduceerde een mobiel betaalsysteem. Inmiddels hebben veel vrouwen een bron van inkomsten gevonden met een mobiele telefoonkiosk (de zogenaamde 'Mamans GSM'), straatkinderen verdienen geld door de verkoop van telefoonkaarten, boeren en kleine ondernemers hebben toegang tot informatie over prijzen en vluchtelingen hebben weer contact met achterblijvers. Celtel investeerde 300 miljoen dollar in Congo. Nu heeft het bedrijf er meer dan 2 miljoen klanten en is winstgevend.

Sociale kwesties scoren

Ondernemingen die opereren op economische zwakke markten worden geconfronteerd met specifieke problemen. Zo hebben ze te maken met een heterogene groep consumenten en producenten, die veelal laag opgeleid en sterk sociaal georiënteerd is. Daarnaast functioneren kapitaalmarkten onvoldoende, zijn eigendomsrechten niet vastgelegd, is de infrastructuur slecht en de kloof tussen stad en platteland groot. Dit zorgt voor bedreigingen voor de bedrijfsorganisatie, maar ook voor kansen. Uit het onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat bedrijven die sociale en ecologische kwesties opnemen in hun bedrijfsvoering 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 het bedrijfsmodel. Zo staat in Mexicaanse achterstandswijken naast elke drogist van de keten Farmacias Similares een dokterspost, waar armen zich tegen een kleine vergoeding kunnen laten behandelen. Het bedrijf subsidieert een niet-commerciële organisatie voor de bemaning van de dokterspost. Bovendien verkoopt de drogisterijketen alleen goedkope merken medicijnen. Farmacias Similares is in een paar



Figuur 1.

jaar tijd de grootste drogisterijketen in Mexico geworden.

Succesvol ondernemen

Ondernemen in gebieden met economisch zwakke markten vraagt dus om een specifieke bedrijfslogica en organisatie, waarin verschillende dimensies bij elkaar komen. Dit wordt weergegeven in figuur 1.

Zoals het voorbeeld van Celtel in Congo ook aangeeft, speelt een succesvol bedrijf in op de behoeften en capaciteiten van de arme bevolking. Het aanbod bestaat uit producten en

diensten die bruikbaar en redelijk geprijsd zijn, de lokale levensomstandigheden verbeteren en de toegang tot informatie en markten vergroten. Het bedrijf geeft een impuls aan lokale bedrijvigheid en stimuleert nieuwe initiatieven (lokale capaciteitsbouw). Het bouwt bovendien voort op de lokale omstandigheden en cultuur en is ingebed in de lokale gemeenschap. Zo vragen de sterke sociale oriëntatie en het lage opleidingsniveau bijvoorbeeld om één-op-één relaties tussen de lokale bevolking en medewerkers van het bedrijf.

Dat vergroot ook het vertrouwen en de loyaliteit tussen het bedrijf en de lokale gemeenschap. Bovendien werkt het door in de dimensie van het gezamenlijk leren: het bedrijf verbetert samen met de bevolking bedrijfsprocessen en producten en ontdekt nieuwe zakelijke kansen. Een succesvol bedrijf heeft tenslotte een zekere schaalbaarheid, ofwel: de mogelijkheid om het aanbod van diensten of producten uit te breiden of aan te passen.

Zelfversterkende combinaties

Van ondernemers wordt een andere manier van denken verwacht. Bedrijven zullen een creatieve en constructieve relatie met de omgeving moeten opbouwen. Armen zijn namelijk consument én producent en bovendien individu, werknemer én onderdeel van de lokale gemeenschap. Ondernemers moeten zoeken naar zelfversterkende combinaties tussen lokale differentiatie én globale coördinatie, traditionele én moderne waarden en tenslotte tussen financiële, sociale én ecologische prestaties. Bij een goede mix kan armoedebestrijding een winstgevende bedrijfsstrategie worden.

INLEIDING

In deze onderzoekssamenvatting staat het proefschrift 'Armoedebestrijding als bedrijfsstrategie' van Martin Klein centraal. Hiermee promoveerde hij in oktober 2008 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Klein analyseert hoe commerciële bedrijven de armste mensen in de wereld als consumenten en producenten in hun bedrijfsvoering kunnen betrekken. Als bedrijven winst kunnen maken terwijl ook de levensstandaard van de armen significant toeneemt, levert dat een belangrijke win-win situatie op. Op basis van zijn analyses ontwikkelt Klein een model voor de organisatie en het management van winstgevende bedrijven die zich richten op armen.

NCDO verleende medewerking aan het onderzoek door het aanleveren van een deel van de empirische gegevens over 143 ondernemingen wereldwijd. Ook andere lokale en internationale organisaties waren betrokken bij het verzamelen van deze data. Daarnaast is voor de studie gebruik gemaakt van Wereldbankgegevens over investeringsklimaten en van case-studies door andere onderzoekers over 42 bedrijven die opereren in economische zwakke markten. In deze samenvatting staan de belangrijkste bevindingen. Het hele proefschrift is te lezen op www.ncdo.nl.