

C.K. Prahalad: Esélyek a piramis alján. Társadalmi felelősségvállalás és profit

HVG KIADÓ RT. 2006.

„Hogy lehet, hogy a fejlett világ összes technológiája, vezetési tudása, befektetési készsége ellenére semmit sem vagyunk képesek enyhíteni a világban kitartóan tomboló szegénység és egyenlőtlenség ellen?” – teszi fel joggal a kérdést Prahalad (8. oldal).

Talán legtöbbit a nagyvállalatok tethetnék azzal, ha piacot teremtenének a mintegy négy milliárd elnyomott ember számára, akik a piramis alján (*Bottom of the Pyramid, BOP*) kénytelenek megélni, akár kevesebb, mint napi két dollárból. Azzal, hogy figyelmen kívül hagyják a fejlődő országok szegényeit, szinte egy falat húznak a globalizáció elé, ami megakadályozza, hogy a fejlett, nyugati világ összes hasznos termékét és kényelmét a nélkülöző, nincstelen emberek is élvezhessék. Ha tehát a magántőke utat találna ezen piacok felé, egy csapásra megváltoztathatná a BOP társadalom életét, választási lehetőséget kínálva számukra, visszaadva az önbecsülésüket. Egyszóval az eddig elnyomottak öntudatos fogyasztókká válhatnak.

Világos tehát a feladat: fel kell kelteni a nagyvállalatok érdeklődését az iránt, hogy van mód a szegények fogyasztóvá alakítása közben profitot elérni.

Ehhez viszont először is a nagyvállalatok hozzáállásán, és szemléletmódján kell változtatni. A szegények helyett kiszolgáltatlan fogyasztókról kellene beszélni, és száműzni kell számos olyan sztereotípiát a gondolkodásukból, amelyek megakadályozzák, hogy egyáltalán számításba vegyék a BOP piacok meghódítását. És, hogy mik ezek a sztereotípiák?

„A szegények nem tartoznak megcélzott fogyasztóink körébe, mivel nem

engedhetik meg maguknak termékeinket és szolgáltatásainkat. A szegények nem tudnák hasznosítani a fejlett világban forgalmazott termékeinket. Csak a fejlett világ értékeli a technológiai találmányokat, és csak ott hajlandóak fizetni érte az emberek. A BOP nem fontos a multinacionális vállalatok növekedése és erőssége szempontjából. Csak a fejlett piacok kínálnak intellektuális kalandokat.” (21. oldal)

Csak akkor lehet tovább lépni, ha már sikerült ezeket a téves nézeteket száműzni a fejekből. A következő lépés ekkor olyan érvek felsorolása lehet, amelyek meggyőzik a nagyvállalatot, hogy igenis lehet jól keresni azzal, ha jót teszünk. Ezt számos, már megvalósult példa kapcsán bizonyíthatjuk be, ahogyan teszi ezt Prahalad is. Be kell azonban látni, hogy az eddigi kezdeményezések csak az első lépések egy hosszú folyamat során. Ahhoz, hogy igazán sikeres lehessen a szegénység és egyenlőtlenség elleni küzdelem, még számos ötletre és vállalkozó szellemre van és lesz is szükség.

Lássuk elsőként azokat a bizonyos sztereotípiákat, és próbáljuk meg eloszlatni őket.

Először is kijelenthetjük: igenis van pénz a piramis alján. Ha összeadjuk India, Kína, Brazília, Mexikó, Oroszország, Indonézia, Törökország, Dél-Afrika és Thaiföld lakosságát, akkor egy hárommilliárdos népességet kapunk, amely a fejlődő világ hetven százalékát jelenti. A vásárlóerő-paritás szempontjából pedig az imént felsorolt kilenc ország összesen egy 12,5 trillió dolláros piacot képvisel (ami nem kevesebb, mint a fejlődő világ vásárlóerejének a 90%-a). Kár lenne te-

hát egy ilyen gigantikusnak mutató piactól figyelmen kívül hagyni. Ekkora nagy számban a napi két dollárnál kevesebb jövedelem is jelentős vásárlóerőt képvisel.

A piramis alján élő szegények azzal, hogy ki vannak szolgáltatva a helyi monopóliumok és a nagy befolyással bíró helyi kereskedők önkényének, a választás hiányával szembesülnek. Ebből adódóan kénytelenek ún. *szegénységi felárat* fizetni még a leghétköznapiabb termékek és szolgáltatások után is. Csak néhány adatot kiragadva máris láthatjuk a megdöbbentő tényeket. A víz szegénységi felára harminchétszeres, a telefonálásért kétszer, a gyógyszerekért tízszer kell többet fizetniük, mint a jobb módúaknak. Igazságos az, hogy éppen a legkiszolgáltatottabb réteget sújtja még ez a – nyugodtan kimondhatjuk – szegénységi adó is? Gondoljunk csak bele, a szegények a helyi uzsorásoknak 600–1000%-os kamatot kénytelenek fizetni a kölcsönökre. Ha egy bank utat találna ezekre a piacokra, és mondjuk 25%-os kamattal kínálna kölcsönt, az uzsorásokon kívül mindenki jól járna.

Az sem igaz, hogy a BOP fogyasztók ne értékelnék a nyugati, fejlett technológiákat. Máris alátámaszthatjuk az előbbi állítást, ha belegondolunk, hogy a BOP milyen kulcsfontosságú szerepet tölt be a világszerte hódító, vezetékek nélküli készülékek terjedésében. Ezen készülékek alkalmazásával könnyebbé válik az információhoz jutás, megszűnik a kommunikációs szempontból való röghöz kötés. Átláthatóbbá és kiszámíthatóbbá válik a szegények élete. Ha pedig rendelkeznek a megfelelő információkkal, kezükbe kerülhet a döntés lehetősége, és máris kevésbé érzik majd magukat kiszolgáltatva másoknak.

Az is kijelenthető, hogy a szegény emberek is márkatudatosak. Mindenki,

így ők is egy új, és jobb életre vágnak. A jó élethez a jó márkák is hozzájárulnak, ezért ők is minőségi termékekhez szeretnének hozzájutni, persze számukra megfizethető áron. Nem arra van tehát szükség, hogy a multinacionális cégek úgy teremtsenek olcsó árakat, hogy a termékeket „cserébe” lebutítják. Ezzel még inkább a kiszolgáltatottságra, és a nyomorúságos életükre emlékeztetnék a piramis alján élőket, ahelyett, hogy a felemelkedésüket szolgálják.

Tisztában kell azonban azzal is lennie egy nagyvállalatnak, aki a BOP-ra való belépést fontolgatja, hogy az itteni fogyasztókat másképp kell megszólítani, mint a fejlett világban élő, már „képzett” fogyasztókat. Itt mélyen beleivódott az emberek tudatába a bizalmatlanság. Ahhoz, hogy sikereket érjen el egy vállalat ezeken a piacokon, mindenek előtt a helyi fogyasztói szokásokhoz alkalmazkodva kell megválasztania stratégiáját. Elsőként szükség van arra, hogy megteremtse a fogyasztói kedvet. Ehhez figyelembe kell vennie, hogy elérhető árakra van szükség anélkül, hogy a minőséget, vagy a hatékonyságot feláldozná. A termékeknek, szolgáltatásoknak földrajzi szempontból is elérhetőnek kell lennie. Bizonyára nem tud egy BOP vásárló autóba pattanni a nyolc órás munkaidő végeztével, és elmenni a szomszédos bevásárló központba. A kínált áruk állandó elérhetőségét kell biztosítani nemcsak hely, de idő szempontjából is. A szegények akkor tudnak vásárolni, amikor pénzüik van, nem pedig akkor, amikor a termék éppen beszerezhető. Éppen e miatt a kiszámíthatatlan jövedelem miatt válhat óriási lehetőséggé a szegények számára a kis kiszerelésű áruk kínálata. A többség esetében a megkapott napszám nyilván csak az aznapi szükségletek kielégítésére elegendő, nem várhatjuk el, hogy ebből „raktárra” is vásároljanak. Az egyadagos termé-

kek megnyitják a lehetőséget a szegények előtt is arra, hogy ha egyik nap nem voltak megelégedve az egyik márkával, másnap már egy újat próbálhassanak ki. Ezzel pedig a kedvükre válogató fogyasztók a cégeket állandó fejlesztésre ösztönzik, akiknek folyton javítaniuk kell a minőséget, és csökkenteniük az árat.

A BOP társadalom egyértelműen nyerne azáltal, ha a magántőke egyre nagyobb mértékben megjelenne ezekben az országokban. Elrettentő példaként szolgálhat viszont akár a legbátrabb nagyvállalat számára is az a tény, hogy noha az utóbbi években számos multinacionális vállalat ostromolta a BOP-ot, ezek a próbálkozások mégis sikertelenek maradtak, egytől egyig csakhamar kudarcba fulladtak.

A szerző szerint először arra kell tehát magyarázatot találni, hogy mi volt ennek a kiváltó oka? A válasz nagyon egyszerű: ezek a vállalatok a nyugati piacra kifejlesztett és beárazott termékeikkel igyekeztek betörni a BOP-ra. Így a szegények a termékek legnagyobb részét nem engedhették meg maguknak, mivel az túl drága volt, vagy abban a formában azt semmiképp sem tudták felhasználni, egyszerűen nem volt rá szükségük, vagy nem volt meg hozzá a megfelelő felhasználói környezet.

Az egyik hiba, hogy a fejlett országok fogyasztóinál már bevált terméket változtatás nélkül szeretnék forgalomba hozni. A másik, részben az előző okaként is megnevezhető hiba, hogy a nyugati világban már átütő sikereket elért termékfejlesztőket és menedzsereket vetnék be a vállalatok a BOP-on is. Ők azonban nincsenek, és nem is lehetnek birtokában olyan kulcsfontosságú tudásnak, mint a megfelelő országismeret, a helyi infrastruktúra állapota, maga a fogyasztói viselkedés egy adott helyzetben. Gyakran tévesen, messzemenő következtetéseket

vonnak le a fejlődő ország általuk ismert fejlettebb régióiból.

A legfontosabb tanács tehát amit egy vállalatnak mindenképpen be kell tartania a BOP „kaland” megkezdése előtt, hogy a termékfejlesztés és az innováció terén olyan új filozófiára van szükség, amely figyelembe veszi a BOP különleges igényeit. Ne essék hát senki abba a hibába, hogy a nyugati világ termékeivel igyekszik meghódítani a világ másik felét. A BOP-ra való kirándulás előtt ezeket a termékeket nyugodtan kidobálhatjuk a bőröndünkbe. Itt más stratégiára lesz szükség.

Prahalad szerint a következő tizenkét elv minden vállalat számára jól jöhet, ha igazán sikeres akar lenni:

- (1) Alacsony árak mellett kötelező eleget tenni a magas minőségi kihívásoknak is. Elengedhetetlen tehát az árhatékonyság fogalmának teljes újragondolása.
- (2) Mindenképpen új technológiákat szükséges alkalmazni.
- (3) Egy vállalatnak, ha tartós sikereket akar elérni a BOP-on, nem árt, ha szem előtt tartja, hogy a termékének könnyen, és akár gyorsan, nagy mennyiségben is gyárthatónak kell lennie.
- (4) Fontos a megfelelő felhasználói felület kialakítása – hiszen eltérőek lehetnek a nyelvek, a kultúra, a képzettség, a termékekkel kapcsolatos előzetes tudás-, és ismeretszintek.
- (5) A BOP környezet és infrastruktúra a funkcionalitás újragondolását is megkívánja. Elég csak arra gondolni, mennyire más mosóport igényel, ha folyóban mosunk, vagy ha a mosógép végzi ezt a feladatot. Remek és tanulságos példaként szolgálhat számunkra a művésztagok esete is. Az indiai szegény embereken nem segít, ha egy Amerikában tervezett, járdák-

- ra szánt mülábat kapnak, mert azzal nem tudnának letérdelni, a földeken dolgozni, vagy cipő nélkül gyalogni. Így erre a piacra mindenképpen egy, ezeket a különleges igényeket is kielégítő találmányt kellett kifejleszteni. Nem ritka, hogy a szegény mezőgazdászoknak napi nyolc órát kell állniuk a víz borította mezőkön, vagy akár 8–10 km-t kell gyalogniuk. Így a szerkezeteknek kényelmesnek, fájdalommentesen viselhetőnek és strapabíróknak kell lenniük.
- (6) A fejlesztéseknél tekintettel kell lenni a környezeti erőforrásokra: át kell állni a spórolásra és az újrafelhasználásra.
- (7) A BOP-on való életben maradáshoz elengedhetetlennek tűnik a folyamatok újragondolása és fejlesztése, a helyi körülményekhez alkalmazkodó megoldások bevezetése.
- (8) Kalkulálni kell azonban azzal, hogy a fogyasztók, illetve a munkaerő képzetlen, alacsony tudásszinttel rendelkeznek. Bolíviában például különleges bankautomatákat fejlesztettek ki, ami felismeri az ujjlenyomatot, színkódos, érintéssel irányítható képernyővel rendelkezik, és három, helyi nyelvet is beszél. E technológiai újítás révén még az analfabéta BOP fogyasztók is napi 24 órában férhetnek hozzá a bank által kínált magas színvonalú pénzügyi szolgáltatásokhoz.
- (9) A fogyasztók kiképzése persze elengedhetetlen. Meg kell tanítani őket, hogyan hozzanak helyes döntést, hogyan legyenek tudatos fogyasztók. Évente 2 millió gyerek hal meg hasmenéses megbetegedés miatt. Ha szappannal kezten mosnának, ez a szám akár 50%-kal is csökkenhetne. Minden bizonnyal az Unilever indiai leányvállalata, a Hindustan Lever Limited kellő marketing segítségével jelentősen növelni tudná szappanadásait. Hogyan fogadtassa el viszont a lakossággal, hogy a tisztának látszó kéz lehet a leginkább veszélyes? A megoldás egyszerű: a kormányzatot hívta segítségül, és lehetőséget kért, hogy az iskolákban taníthassák a diákokat a higiénia alapszabályaira.
- (10) A termékfejlesztés során figyelembe kell venni, hogy a termékeknek akár a legbarátságosabb környezetben is működniük kell (zaj, por, kosz, rongálás, áramerősség-ingadozás, áramszünet, baktériummal, vírussal fertőzött víz).
- (11) A kreativitás szintén elengedhetetlen kellék a sikerhez. A nyugati világban, ha egy elektromos készüléket működtetni szeretnénk, egyszerűen bedugjuk a konnektorba. A BOP-on dolgozó termékfejlesztőnek viszont először a fogyasztók megfelelő áramforráshoz juttatásáról kell gondoskodnia.
- (12) Ha a termékeket már előállítottuk, az egyik legnagyobb problémát a disztribúció jelentheti. Nagy hangsúlyt kell fektetni egy igazán eredményes megoldás megtalálására. Számos vállalkozás kísérletezik azzal az ötlettel, hogy azokból a körzetekből, ahová a termékeket el szeretnék juttatni, háziasszonyokat toboroznak. Ők viszont nem pusztán a termékek terjesztésében játszhatnak kulcsszerepet, hanem kitűnő oktatói és tanácsadói feladatot is elláthatnak. Közöségeik tájékozási pontjává válhatnak. Természetesen a vállalatok számára is ők jelentik az elsőszámú információs forrást. Ők azok, akik tolmácsolni tudják a szegények távoli hangját, hiszen tisztában vannak azok pontos igényeivel. Az Avon

brazíliai nagy sikereit például annak a mintegy 800 ezer disztribútor hölgynek köszönheti, akik lehetővé tették, hogy a cég az Amazonas- medence legtávolabbi vidékein is eladhassa termékeit.

Kétségtelen, hogy a BOP-fejlődés kulcsa a magánszféra és a társadalmi intézmények szimbiotikus kapcsolatának erősítése. A piacorientált ökoszisztémában ezek a társadalmi szervezetek együtt élnek a nagy helyi, és multinacionális vállalatokkal, szövetkezetekkel, számtalan kis- és középvállalkozással, a mikrovállalkozásokon át egészen az illegálisan működő vállalkozásokig. Ezek működése egyáltalán nem lehet független egymástól, sőt a legszerencsésebb helyzetben egy egészséges egyensúlyi környezetben tudnak leghatékonyabban együtt, egymást kiegészítve dolgozni. Ennek az egyensúlynak a felbomlása jelentheti az igazi kockázatot. Minél dominánsabbak például az illegálisan vállalkozók, annál kevésbé tud a gazdaság fejlődni. A szegények pedig elnyomott helyzetükből csak igen nehezen válnak kimozdíthatókká. A másik szélsőség, ha a piacot elsősorban a multinacionális cégek uralják. Ilyenkor az

országot többnyire a fejlett gazdaság jellemzi, de sokkal kevésbé, vagy egyáltalán nem is cél a piramis alján élők felemelése.

A piaci ökoszisztéma fenntartásához az egymás kölcsönös elfogadására és tiszteletben tartására van szükség. A játékszabályokat pedig minden félnek be kell tartania. Nagyon fontos, hogy minden résztvevő megtanulja, mi is az ő szerepe az egyes folyamatokban. Ha pedig ő maga nem képes ezt a szerepet felismerni, akkor a többiek felelőssége, hogy megtanítsák azt neki. Nem várható el például egy helyi asszonytól, akit éppen a disztribúciós láncba szeretnénk bekapcsolni, hogy tökéletesen tisztában legyen a piacgazdaság sajátosságaival, vagy a csúcstechnológiák használatával. Ilyen esetekben óriási feladat hárul az ökoszisztéma többi tagjára.

A piaci ökoszisztéma segítségével a szegény és hátrányos helyzetben élők is partnerekké válnak a világot behálózó kereskedelmi folyamatban. Ez óriási kiemelkedési lehetőség a számukra. Végre ők is érezhetik majd magukat valakinek.

PÁLINKÁS JUDIT

A szabadság értéke

MIÉRT NEM OKOZ BOLDOGSÁGOT A SZOCIÁLIS RENDSZER?

Mi a helyzet a „szabadság értékével” Németországban? Vajon mit értenek ma a szabadság alatt, az állami gondoskodást, a szabad gondolkodás jogát és a politikai szabadságot (azaz a demokráciát), vagy inkább egy személyes cselekvési és döntési szabadságot? *Thomas Petersen*, az Allensbachi Közvéleménykutató Alapítvány munkatársa és *Tilman Meyer*, a Bonni Egyetem tanára könyvet írt (*Der Wert der Freiheit. Deutschland vor einem neuen Wertewandel?* Herder Verlag, Freiburg 2005), amelyben az Allensbachi Intézetnek a témához kapcsolódó különböző empirikus kutatásait foglalják össze. Kiderült, hogy a németek többsége a szabadságot elvont értelemben különösen nagyra értékeli. Ha azonban a szabadság hétköznapi, gyakorlati értelmezéséről van szó, elbizonytalanodnak és megváltozik álláspontjuk. A következő értékek válnak fontosabbá: a szociális és belső biztonság, egyenlőség vagy a szociális igazságosság. A közvélemény-kutatásból az derül ki, hogy az állampolgárok szerint *az állam feladata, hogy a gazdasággal, a munkával, az árakkal, a lakásokkal, az iskolákkal, az egyetemekkel, a gyermekgondozási lehetőségekkel és a közlekedési eszközökkel foglalkozzon.*

Már évszázadok óta elképzelhető, hogy a harmincéves háború óta kialakulóban van egy pesszimista emberkép, aminek oka az egyes emberek önmagukba vetett bizalmának hiánya. A németek

már évszázadok óta úgy vélik, hogy az élet központi kérdéseit egy felsőbb szervnek kell megoldania. Amíg ez az elképzelés él, Németországban kevés esély van egy újfajta szabadság szemlélet kialakulására.

A szerzők kitérnek a szabadság és a boldogság közti összefüggésre is. A kutatás eredményei azt igazolják, hogy a személyes boldogság akkor a legnagyobb, amikor az ember a külső követelményeket önerőből teljesíti. Eszerint a boldogság egyfajta jutalom az önmegtartóztatásért és a megerőltetésért. Ebből az következik, hogy a szociális rendszer kiépítése és működtetése nem jár együtt a boldogságérzet párhuzamos növekedésével, sőt éppen fordítottan arányos vele.

Petersen és Mayer többek közt arra is utaltak, hogy a 30 évnél fiatalabb kelet-németeknél a szabadság értékelése magasabb nyugati kortársaikénál, vagy a keleti idősebb generációénál. Ebben a szerzők reményteli jelzést látnak, ahogy azt könyvük zárógondolataiban is olvashatjuk. „A könyvben bemutatott kutatási eredmények azt vetítik előre, hogy a következő évtizedekben a szabadság és egyenlőség közti versenyben a mérleg a szabadság javára billenhet el. Ha egyszer sikerül egyensúlyt találni a szabadság és a belső biztonság követelményei közt, akkor a XXI. század a szabadság évszázada lehet.”

NÉMETH NÓRA