

# Predgovor

**O**va je knjiga rezultat dugotrajnog i samotničkog putovanja. Započelo je tijekom božićnih blagdana 1995. godine. Tijekom tog razdoblja slavljenja i vedrine, jedno me je pitanje stalno mučilo: Što ćemo učiniti s najsiromašnijim ljudima svijeta? Zbog čega unatoč svoj sili tehnologija kojima raspolažemo, menadžerskim znanjem i ulagačkim potencijalom ne možemo danas dati niti najmanji doprinos tvrdokornom problemu sve rasprostranjenijeg siromaštva i obespravljenosti? Zbog čega ne možemo stvoriti vid kapitalizma koji uključuje ljude, umjesto što ih isključuje? Ne treba posebno napominjati da se ne radi o novim pitanjima. Ipak, kao nekoga tko se razumije u problematiku kako razvijenog, tako i svijeta u razvoju, ovi me kontrasti jako muče. Postalo je jasno kako je pronalazak rješenja za one na dnu ekonomske piramide diljem svijeta trebao postati moje iduće intelektualno putovanje. Također je postalo jasno kako moramo krenuti s novim pristupom, „čistim listom papira.” Moramo učiti iz uspjeha i neuspjeha prošlosti; obećanja danih, a neispunjenih. Nastavak provedbe postojećih rješenja, preradom rješenja iz prošlosti – kroz razvojnu pomoć, subvencije, podršku javnih vlasti, rješenje uz pomoć lokaliziranih nevladinih organizacija (NGO-a), stalnu ovisnost o deregulaciji i privatizaciji javne imovine – važan je i ima svoju ulogu, no ta rješenja nisu stala na kraj problemu siromaštva.

Iako su NGO-i neumorno radili na promicanju lokalnih rješenja i lokalnog poduzetništva, zamisao da bi poduzetništvo moglo postati lijekom za siromaštvo nije se ustalila. Ispada kako su se mnogi političari, birokrati i rukovoditelji u velikim lokalnim i globalnim tvrtkama složili oko jednog: za siromašne je odgovorna država. Ovaj implicitni sporazum bio je mučan. Obiman privatni sektor na marginama je bio uključen u rješavanje problema

80 posto čovječanstva. Prirodno je da se nameće sljedeće pitanje: što kad bismo upregnuli resurse, opseg i obuhvat velikih tvrtki da zajedno pronađemo rješenja problema na dnu ekonomske piramide (DEP, izvorno BOP, eng: *Bottom of the Pyramid*), za one 4 milijarde ljudi koji žive za manje od 2 USD dnevno? **Zbog čega ne bismo uposlili ulagački potencijal velikih tvrtki zajedno sa znanjem i predanošću NGO-a i društvenih zajednica kojima je potrebna pomoć? Zašto zajedno ne bismo mogli pronaći jedinstvena rješenja?** To je bio početak mog putovanja – razumijevanje i poticanje velikih tvrtki da zamisle svoju ulogu u stvaranju pravednijeg i dostojanstvenijeg društva i ispune je kroz djelotvornu suradnju s drugim ustanovama.

Isprva je bilo jasno kako će rukovoditelji zadržati svoj entuzijazam i predanost ovim aktivnostima, samo ako su one utemeljene na dobroj poslovnoj praksi. Četiri do pet milijardi ljudi unutar DEP-a mogu pomoći u ponovnom definiranju značenja „dobre poslovne prakse”. Ovdje se ne radi o čovjekoljublju obuhvaćenom pojmovima poput korporativne odgovornosti za društvo. Takve inicijative utemeljene isključivo na filantropiji mogu angažirati velike tvrtke u pomoći siromašnima samo do određene mjere. Istina je da takvi doprinosi mogu doprinijeti velikim uspjesima, no teško da bi takve aktivnosti ikada mogle biti integrirane u jezgru poslovanja tvrtke. U naporima da se ostvari održivost energije i resursa te postignu inovacije, DEP mora postati ključnim elementom glavnog pothvata za velike privatne tvrtke. Siromašni moraju postati aktivni, informirani i uključeni potrošači. Dokidanje siromaštva može proizaći iz zajedničkog stvaranja tržišta na osnovu potreba siromašnih.

Moramo zanemariti mnoge poglede na svijet na osnovu dihotomije „za ili protiv”. Na primjer: „Jeste li za globalizaciju ili protiv nje?” nije dobro pitanje. Globalizacija, kao i sva druga društvena stremljenja, sa sobom povlači jednako i dobro i loše. Na sličan način, polemika globalnog nasuprot lokalnom ne bi se mogla pokazati korisnom raspravom. Tenzije su doista stvarne. Vrlo rano, na početku svoje karijere, shvatio sam kako čak i unutar multinacionalne korporacije (MNC, *multinational corporation*) ta debata nije razriješena.

Na sličan način, debata o veličini, koje sučeljavaju male (na primjer, mikrofinanciranje) naspram velikih (na primjer, multinacionalne tvrtke) također nije korisna. Veliki poslovni subjekti mogu uvesti učinkovitost. NGO-i mogu upotrijebiti kreativnost u rješavanju problema s kojima smo svi suočeni. Očito je da sam nastojao zaobići pokroviteljski odnos visoka koji sam osjetio u odnosima NGO-a, tijela javnih vlasti i MNC-a prema siromašnima.

**Ova knjiga tiče se onog što funkcionira.** Ovdje se ne vodi rasprava o tome tko je u pravu. Još me manje zanima što bi moglo poći po zlu. Puno toga može i već jest. Usredotočit ću se na potencijal za učenje iz malobrojnih uspješnih eksperimenata. Oni nam mogu pokazati put prema naprijed. Ne želim da siromašni slojevi svijeta postanu poželjno biračko tijelo. Želim da siromaštvo bude problem koji se može riješiti. Ova knjiga tiče se svih igrača – NGO-a, velikih domaćih tvrtki, MNC-a, javnih tijela i, što je najvažnije, samih siromašnih slojeva – koji se udružuju kako bi riješili složena pitanja s kojima smo suočeni na početku 21. stoljeća. Problem siromaštva mora nas potaknuti da inoviramo, a ne da polažemo „pravo na nametanje svojih rješenja.”

Polazište u ovoj tranziciji mora biti dvostruko. Na prvom bismo mjestu morali uzeti u obzir implikacije jezika koji koristimo. „Dokidanje problema siromaštva” i „siromašni” termini su prepuni značenja i povijesnog bremena. Fokus na poduzetničke aktivnosti kao lijek za aktualne boljke mora se staviti na radno sposobne, nedovoljno opslužene potrošače te na potencijal za globalni uspon u trgovini i prosperitetu kako četiri do pet milijardi ljudi bude ulazilo u sustav uključivog kapitalizma. Morali bismo početi govoriti o nedovoljno uslužanim potrošačima i tržištima. **Proces mora započeti s uvažavanjem potrošača Dna ekonomske piramide kao pojedinaca. Proces sukreiranja rješenja pretpostavlja da su oni jednakovrijedni sudionici u zajedničkim naporima usmjerenim k rješavanju problema.** Potrošači i zajednice tih potrošača tražit će za sebe mogućnost izbora te na koncu i doći do njega. Ovaj proces stvaranja svjesnog i politički aktivnog potrošača već je u nastajanju. DEP pruža prilike za ubrzanje ovog procesa promjena u tradicionalnim odnosima između tvrtke i potrošača. Drugo, moramo shvatiti kako je preinačenje DEP-a u aktivno tržište u suštini napor usmjeren k razvoju. Ne radi se ovdje o usluživanju postojećih tržišta na učinkovitiji način. **Potrebni su novi i kreativni pristupi za pretvaranje siromaštva u priliku za sve one kojih se problem tiče. U tome je cijeli izazov.**

Kada je pristup bio jasno definiran, prilike su postale očite. Nov pogled na svijet otvorio je pogled na drugačiji krajobraz i fokus na rane i tihe pokušaje nekih firmi da istraže ovaj teren. Unilever i njegova indijska podružnica, Hindustan Lever Limited, bio je jedan takav rani eksperimentator. Oko 1997. godine, našao sam srodnu dušu u liku profesora Stua Harta s Poslovne škole Sveučilišta u Michiganu (UMBS) koji se susretao sa sličnim problemima sa stajališta održivog razvoja. Zajedno smo izradili referat nazvan „Strategija za dno ekonomske piramide”. Nije potrebno posebno napominjati da niti jedan periodični časopis nije htio objaviti članak. Bio je suviše

radikalan. Recenzenti su pomislili kako nije slijedio napore i logiku ekonomista koji su se bavili razvojem. Nitko nije uočio da nudimo alternativu tradicionalnom načinu razmišljanja o rješenjima problema siromaštva. Zahvaljujući internetu, brojne prerade ovog referata slobodno su cirkulirale. Iznenadujuće je kako ga je izvjestan broj rukovoditelja pročitao, prihvatio njegovu pretpostavku i započeo djelovati na osnovu njega. Rukovoditelji u Hewlett-Packardu, Du Pontu, Monsanto i drugim korporacijama stvorili su fond rizičnog kapitala i posvetili vrijeme i energiju višeg rukovodstva ocjenjivanju ove mogućnosti. Istodobno, konferencija „Digitalni jaz”, koju je organizirao dr. Allen Hammond i ekološki trust mozгова World Resources Institute u Seattleu su 1999. osigurali tribinu za dublju analizu tih zamisli. Odonda se ne osvrćem, nego jurim samo naprijed. Od 1997. godine, iskoristio sam svaku moguću platformu – akademsku, menadžersku i političku – kako bih promaknuo zamisao DEP-a kao tržišta i izvora inovacija. Tijekom proteklih pet godina, isprva oprezno, no u zadnje vrijeme užurbano, veliki broj NGO-a, članova akademske zajednice i rukovoditelja počeo je raspravljati o potrebi za alternativnim pristupom dokidanja siromaštva i potencijalnoj ulozi privatnog sektora i poduzetništva kao jednog od ključnih elemenata u ostvarenju ovih napora.

Publikacija dvaju članaka, „Bogatstvo na dnu ekonomske piramide”, u časopisu *Strategy and Business* (izdanje iz siječnja 2002. godine) sa Stuartom Hartom, i „Uslužite siromašne slojeve svijeta na profitabilan način”, U *Harvard Business Reviewu* (izdanje iz rujna 2002. godine) s Allenom Hammondom, omogućile su široku raspravu unutar korporacija. Danas, rasprava nije o tome „treba li”, već kako brzo i u kojem smjeru, provesti zamisli. Dosta smo toga postigli odonda.

U jesen 2002. godine, nekoliko studenata MBA programa na UMBS-u došlo je do mene i reklo kako bi željeli raditi sa mnom na pitanjima DEP-a i da su ih zamisli koje su ranije imali prilike vidjeti u tisku i mojim obraćanjima tijekom brojnih predavanja na fakultetu i izvan njega ponukale na razmišljanje. Nisam se dao lako uvjeriti. Nametnuo sam iznimno teške zahtjeve kako bih se uvjerio da doista brinu o ovom problemu. Na koncu su me u potpunosti uvjerali. Bili su spremni putovati, proučavati prilike i izdržati bolan napor prikupljanja uvjerljivih dokaza. To je bio početak danas već naširoko prihvaćenih projekata XMAP (inačice Međunarodnih multidisciplinarnih djelatnih projekata [IMAP – *International Multidisciplinary Action Projects*], koje je UMBS odavno podupirao kroz mentorstva svojih profesora). X u kratici MAP označavao je „eksperimentalno”. Entuzijazam studenata, posebice Cynthiae Casas i Praveena Suthruma, osigurao je vezivo i

pomogao progurati projekt kroz administrativne poteškoće. Zahvalan sam svim studentima MBA programa koji su omogućili realizaciju ove knjige.<sup>1</sup>

Ova se knjiga sastoji od pet dijelova. U prvom dijelu, novi uvod daje nacrt napretka na planu DEP-a od izdavanja knjige 2004. godine. Radi se o dopuni prve knjige izdane prije pet godina, koja potvrđuje rast i održivost ove zamisli. U drugom dijelu, koji je bio dio i izvornog izdanja iz 2004. godine (nepromijenjen je), osmislili smo okvir za djelatne angažmane privatnog sektora pri DEP-u. Ovaj dio knjige daje konceptualnu osnovu za profitabilan angažman u kojem mogu svi pobijediti, tj. ostvariti *win-win* situaciju. Fokus se stavlja na prirodu promjena koje svi igrači – velika tvrtka, NGO-vi, tijela javnih vlasti, te sami siromašni slojevi – moraju prihvatiti kako bi proces profunkcionirao. Treći dio sadrži pisma glavnih izvršnih rukovoditelja (CEO, *chief executive officer*) najvećih korporacija koje podržavaju ovaj pristup, dok četvrti dio prezentira slučajeve iz širokog spektra poslovnih aktivnosti, kod kojih je DEP postao aktivan dio tržišta i donio potrošačima koristi koje nadilaze one od samih proizvođača. Ovi slučajevi predstavljaju široku lepezu poslovnih djelatnosti – od maloprodaje, zdravstva i financijskih usluga, preko agrobiznisa do javnog sektora. Nalaze se u Peruu, Brazilu, Nikaragvi, Meksiku i Indiji. Oni predstavljaju raznolike ustanove koje međusobno surađuju – podružnice MNC-ova, velike domaće tvrtke, mlade kompanije i NGO-e. Svi su pokrenuti istom brigom: žele promijeniti situaciju glede siromaštva kombinacijom visoke tehnologije, privatnog poduzetništva, tržišnih rješenja te uključivanjem mnoštva organizacija. Oni rješavaju stvarne probleme. Najnovija od tih studija slučajeva, ona Jaipur Rugs-a, otvara novi pogled na izgradnju globalnog lanca nabave koji pogoduju proizvođačima iz DEP-a. Peti dio sadrži videopriloge studijama slučajeva (dostupno na CD-u i na internetskoj stranici [www.whartonsp.com/Prahalad](http://www.whartonsp.com/Prahalad)).

Potrošači DEP-a dolaze do proizvoda i usluga po pristupačnoj cijeni, no što je još važnije, priznati su, uvažava ih se i prema njima se pošteno odnosi. Izgradnja samopoštovanja i poduzetničkog žara sigurno je najtrajniji doprinos koji privatni sektor može dati. Na koncu, donositelji odluka često ne čuju glas siromašnih slojeva. Mi svi imamo tendenciju da tek pretpostavljamo kako se oni osjećaju.

Na CD-u i stranici [www.whartonsp.com](http://www.whartonsp.com) nalaze se videozapisi u kojima sudionici nastoje ispričati priču uglavnom iz svog kuta gledanja. Svaki od ovih istraživačkih timova – koji se sastoje od MBA studenata – išao je okolo s videokamerama i snimao razgovore s potrošačima DEP-a i rukovoditeljima kompanija. Prikupili smo više od 100 sati videomaterijala za naše istra-

živanje. Predstavili smo situaciju sa stajališta potrošača DEP-a, takozvanih siromašnih slojeva. Uvijek su oni ti koji pripovijedaju priču. Oni nam na svojim jezicima – od portugalskog do hindija – predočuju svoj pogled na uključenje privatnog sektora i mijene koje su iz toga proizašle, te što je sve to za njih značilo. Tri dijela – logika pristupa koji predviđa uključivanje privatnog sektora, temeljite studije slučajeva i pripovijesti DEP potrošača – integralan su dio ove knjige. Njihova je namjera usredotočiti se ne samo na intelektualne, već i emocionalne razloge zbog kojih je potrebno potaknuti djelovanje privatnog sektora.

Niti jedno istraživanje ovakve vrste ne može se provesti bez djelatne potpore tvrtki i rukovoditelja. Dali su nam otvoren pristup, svoje vrijeme i uvid u poslovanje. Njihov je entuzijizam bio zarazan. Nikog od nas koji smo sudjelovali u istraživanju nije trebalo dodatno uvjeravati. Znamo da poduzetništvo i inventivnost rukovoditelja zaokupljenih svojim poslom može rezultirati golemim promjenama u kratkom vremenu. To je istina posvuda po svijetu. Ne bismo mogli zabilježiti čitav opseg transformacije koja se odvija pri DEP-u kroz napore angažiranih upravljačkih timova bez nesebičnog napora studenata. Životopisi studenata uključenih u analizu studija slučajeva navedeni su na kraju ove knjige.

Istraživanje ove prirode, u ovako naprednoj fazi, ne može se odvijati unutar akademske ustanove bez djelatne potpore dekana. Dekan Robert J. Dolan kladio se na uspjeh inicijative. Prodekan Michael D. Gordon tijekom svih faza projekta podupirao je studente i mene, pružajući nam pomoć – od osiguranja dovoljnog broja videokamera do davanja značajnih doprinosa istraživanju. Njegovo duboko uvjerenje i predanost planu istraživanja bili su ključni doprinosi projektu. Nekoliko je mojih kolega također dalo podršku. Posebnu zahvalnost dugujem prodekanima Geneu Andersonu, Izaku Duenyasu i kolegama Andyju Lawloru i Janu Svejnaru, bivšem ravnatelju Instituta William Davidson.

Nepredviđen je bio korak Kofija Annana, tadašnjeg glavnog tajnika Ujedinjenih naroda, kada je ustrojio posebno povjerenstvo za privatni sektor i razvoj, pod pokroviteljstvom Razvojnog programa Ujedinjenih naroda (UNDP) i njegovog upravitelja Marka Mallocha Browna. Kao član ovog povjerenstva imao sam priliku dijeliti svoje zamisli s ostalim članovima i drugim djelatnicima te se to povjerenstvo pokazalo kao korisna platforma za dijalog. Nissim Ezekiel, Yann Risz, Sahb Sobhani, Jan Krutzinna i Naheed Nenshi iskazali su veliku volju za raspravom i propitivanjem mnogih zamisli predstavljenih u ovoj knjizi. Uvelike su mi koristili razgovori s

njima. Nadam se da je moj rad predstavljen u ovoj knjizi također utjecao na Povjerenstvo.

Niti jedan projekt ovakve veličine ne može se napraviti bez djelatne podrške čitavog niza ljudi. Cynthia Shaw (UMBS) i Fred Wessels pružili su pomoć u uređivanju i sažimanju čitavog brda podataka prikupljenog na svakoj studiji slučaja u koncizan dokument. Russ Hall je pružio dodatnu uređivačku potporu i uvelike pomogao poboljšavajući prikaze studija slučaja i tekstove. Mnogi moje kolege, uključujući profesora M. S. Krishnana, profesora Venkata Ramaswamija, profesora Michaela Gordona i Rona Benderskyja (Naobrazba rukovoditelja na UMBS-u) pomogli su svojim detaljnim prijedlozima za poboljšanje tekstova. Hrishi Bhattacharya Brugmann i Craig Cohon (Globalegacy) pružili su korisne uvide. Tim nakladničke kuće Wharton Business Publishing pokazao je iznimnu podršku i vjeru u poruku ove knjige. Jerry Wind (Wharton) prihvatio je zamisao ove knjige s velikim entuzijazmom, a Steve Korbin, također s Whartona, nastavlja pružati podršku i ohrabrenje. Kroz sva izdanja, izdavački timovi, koje je predvodio Tim Moore, dali su osobito velik doprinos. Njihova predanost svima nam je dala snagu. Patti Guerrieri je uvijek bio voljan pomoći i napravio je ponovno izdanje rukopisa strpljivo i stručno. Kimberly Ward (UMBS) nadgledala je cijeli projekt, a Brian Geminger je izvodio čarolije s videozapisima. Oboje su kroz svoju predanost studentima i sveukupnom projektu bili izvor nadahnuća. Na koncu, studenti su radili na projektu dulje od jedne godine, uvijek uspijevajući učiniti više i ispunjavali, kako im se sigurno činilo u određenim trenucima, proizvoljne zahtjeve svog mentora.

Najžešći navijači ovog projekta bili su članovi moje obitelji. Naša djeca, Murali Krishna i Deepa, te muž potonje, Ashwin, pomogli su mi da ustrajem u trenutku kada sam gotovo napustio zamisao da napišem knjigu. Kao i uvijek, moja supruga Gayatri bila je izvor moje snage. Duboko je vjerovala u ono za što se zalažem i pratila me na mnogim mojim pohodima na terenu, bilo da se radilo o Jaipur Footu ili Shakti Ammi. Omogućila mi je i prostor i vrijeme da radim na ovom projektu.

Moja je velika nada da će ova knjiga dati zamah još predanijem angažmanu privatnog sektora u izgradnji marketinških ekosustava namijenjenih transformaciji DEP-a.

*C.K. Prahalad*  
San Diego