

**Piotr Płoszajski, Justyna Szumniak**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**Przemysław Pohrybieniuk**

Członek Zarządu, Dyrektor ds. Relacji Zewnętrznych, Danone Sp. z o.o.

## **FIRMA JAKO ODPOWIEDZIALNY OBYWATEL. KONCEPCJA PODSTAWY GLOBALNEJ PIRAMIDY EKONOMICZNEJ W PRAKTYCE**

*The real source of market promise  
is a billions of aspiring poor who are joining  
the market economy for the first time.*

C.K. Prahalad

### **1. Wstęp**

„Świat jest płaski” twierdzi z entuzjazmem T.L. Friedman. Dzięki rozwojowi globalizacji, nieustannie pojawiają się nowe szanse gry konkurencyjnej, a możliwości wydają się nieograniczone.

Jednak, pomimo podejmowania różnorodnych działań przez rządy, organizacje międzynarodowe i pozarządowe, korzyści z globalizacji uzyskuje nadal praktycznie wyłącznie stosunkowo niewielka grupa przedstawicieli zamożnych społeczeństw, a przepaść między bogatymi a biednymi stale się powiększa. Ponad 4 miliardy osób, czyli ok. 72% ludności świata, żyje, mając do dyspozycji mniej niż dwa dolary dziennie<sup>1</sup>.

Coraz częściej zauważają to również przedstawiciele biznesu i same firmy. Pojęcia takie, jak *odpowiedzialność społeczna* i *interesariusze organizacji* weszły do codziennego języka korporacji i stały się nie tylko tematem konferencji, ale także integralnym elementem strategii przedsiębiorstw. W ostatnich latach w świecie biznesu powszechna staje się potrzeba powrotu do takich podstawowych wartości, jak zaufanie, uczciwość, czysta gra. Dla niektórych wynika to z prze-

---

<sup>1</sup> C.K. Prahalad, A. Hammond, *Serving the World's Poor Profitably*, „Harvard Business Review” September 2002, s. 49.

konań etycznych, dla innych jest to kolejny potencjalny element przewagi konkurencyjnej.

Można wyróżnić kilka podejść do społecznej odpowiedzialności:

- Postawa społecznego minimalizmu polegająca na robieniu na rzecz społeczeństwa jak najmniej. Niektórzy jej reprezentanci posługują się często argumentem M. Friedmana, że rozszerzanie interpretacji odpowiedzialności podważy podstawy gospodarki przez odciążenie uwagi biznesu od tego, co ma robić, tj. zarabiania pieniędzy dla właścicieli. Inni z kolei twierdzą, że organizacje nie są zdolne ocenić priorytetów społecznych, więc lepiej, żeby się za to nie brały.
- Postawa społecznego obowiązku polegająca na robieniu tylko tego, co jest wymagane.
- Postawa społecznej reakcji polegająca na podejmowaniu działań dopiero w odpowiedzi na konkretne żądania.
- Postawa kontrybucji społecznej, kiedy to firmy stawiają się w roli obywateli poczuwających się do społecznej odpowiedzialności, ponieważ „organizacje powodują wiele problemów, to powinny je też rozwiązywać” oraz „organizacje są w pewnym sensie »obywatelami« i mają też ich obowiązki”.

Jednym z najwybitniejszych przedstawicieli i orędowników tego ostatniego podejścia jest z pewnością C.K. Prahalad, twórca globalnej piramidy ekonomicznej (*world economic pyramid*). Twierdzi on, że istnieje możliwość odwrócenia wspomnianego trendu rozwarstwiania się świata przez wykorzystanie narzędzi rynkowych. Wystarczy zmienić sposób, w jaki firmy postrzegają najbiedniejsze rejony świata, aby odkryć w nich nową, niezagospodarowaną przestrzeń rynkową.

Prahalad wraz z grupą studentów MBA od 2002 r. prowadzi badania, których punktem wyjścia było znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak zmieni się struktura rynku, jeśli biedni przestaną być traktowani jak ofiary albo jako ciężar, a zaczną się w nich rozpoznawać elastycznych i kreatywnych przedsiębiorców oraz świadomych konsumentów. Twórca globalnej piramidy ekonomicznej uważa, że otwiera się wówczas zupełnie nowa perspektywa i wachlarz niewykorzystanych dotąd możliwości, gdyż miliardy najbiedniejszych mają potencjał, który może zapoczątkować rozwój innowacji technologicznych w produktach i usługach oraz powstawanie nowych modeli biznesowych.

## 2. Globalna piramida ekonomiczna

Podział bogactwa i zdolność do generowania przychodów na świecie przedstawiono za pomocą diagramu w kształcie piramidy (rys. 1).

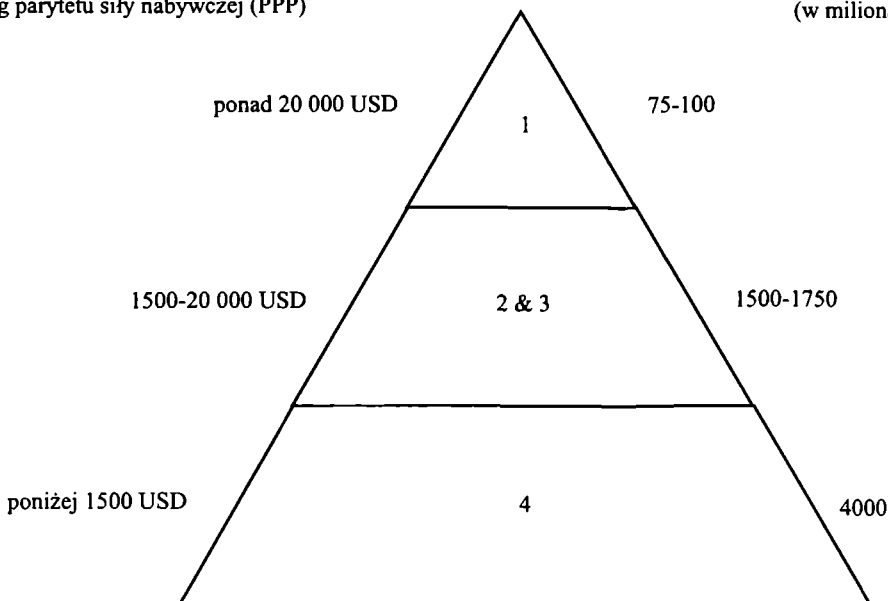
Na szczycie piramidy znajdują się najbogatsi mieszkańcy Ziemi, którzy dysponują różnorodnymi możliwościami osiągnięcia wysokiego poziomu przychodów<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> C.K. Prahalad, S.L. Hart, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, „Strategy+Business” January 2002.

roczny dochód na mieszkańca  
wg parytetu siły nabywczej (PPP)

populacja  
(w milionach)



Rys. 1. Globalna piramida ekonomiczna (*world economic pyramid*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.K. Prahalad, S.L. Hart, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, „Strategy+Business”, January 2002.

Jednak ponad 4 miliardy ludzi znajduje się na najniższym poziomie piramidy (*the bottom of the pyramid, BOP*<sup>3</sup>) i ma do dyspozycji mniej niż 2 dolary na dzień według parytetu siły nabywczej<sup>4</sup>. Bank Światowy w najnowszym raporcie do segmentu BOP zalicza wszystkich o dochodach poniżej 3 USD na dzień (według PPP)<sup>5</sup>. Jednak niezależnie od przyjętych przedziałów, jest to nadal większość światowej populacji.

Wbrew panującym powszechnie przekonaniom, Prahalad uważa, że to właśnie podstawa globalnej piramidy ekonomicznej jest najbardziej dynamicznym i najszybciej rozwijającym się nowym rynkiem.

### 3. Klucz do sukcesu na rynkach BOP

W ciągu ostatniej dekady wiele międzynarodowych przedsiębiorstw próbowało zaistnieć na rynkach BOP, oferując swoje produkty i usługi. Tradycyjną metodą

<sup>3</sup> C.K. Prahalad, A. Hammond, wyd. cyt., s. 48.

<sup>4</sup> Tamże, s. 49.

<sup>5</sup> A.L. Hammond, W.J. Kramer, R.S. Katz, J.T. Tran, C. Walker, *The Next 4 Billion. Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resources Institute and International Finance Corporation, 2007, s. 13.

wejścia jest próba zastosowania w tych segmentach modeli biznesowych w identycznej formie, w jakiej występują na rynkach rozwiniętych przez dopasowywanie istniejących już produktów, usług i rozwiązań biznesowych do nowych rynków. Prahalad, opierając się na wynikach swoich badań, twierdzi, że strategia taka jest w większości przypadków skazana na niepowodzenie, gdyż tradycyjne produkty, usługi i procesy zarządzania nie sprawdzają się w segmentach podstawy piramidy<sup>6</sup>.

Aby zaistnieć na rynkach BOP, firmy muszą wprowadzać innowacje. Kluczem do sukcesu, zdaniem Prahalada, jest dogłębne poznanie natury, możliwości oraz potrzeb tej grupy konsumentów, a następnie zaprojektowanie od podstaw całkowicie nowego modelu biznesowego, który pozwoli najlepiej je zaspokajać.

## **4. Wdrożenie idei podstawy piramidy w Danone Polska**

### **4.1. Wprowadzenie**

Grupa Danone jest jednym z liderów światowego przemysłu żywnościowego. W 2005 r. wykazała obrót w skali światowej na poziomie 13 mld euro i tempo wzrostu 6,7%. Dane za pierwszy kwartał 2007 r. mówią o wzroście o 10,1% do tego samego okresu 2006 r., co czyni Grupę Danone najszybciej rozwijającym się przedsiębiorstwem spożywczym na świecie.

Danone pojawił się w Polsce w 1992 r. Na koniec pierwszego kwartału 2007 r., firma osiągnęła 40,4% udziału w rynku (wartościowo) – stając się niekwestionowanym liderem branży.

### **4.2. Walka z niedożywieniem dzieci w Polsce**

Według UNICEF-u, 12,7% dzieci w Polsce żyje w ubóstwie, określanym jako dochód w gospodarstwie domowym na poziomie poniżej 50% średniego wynagrodzenia<sup>7</sup>. 30% dzieci w Polsce jest niedożywionych, a ich codzienna dieta często pozbawiona jest niezbędnych składników. Co roku liczby te wzrastają. Problem niedożywienia wśród dzieci ma często swoje podłoże w trudnej sytuacji finansowej ich rodzin. Niedożywienie w istotny sposób wpływa na zdrowie dzieci i może mieć negatywny wpływ na ich rozwój fizyczny, intelektualny i emocjonalny, a także na zdolność przyswajania wiedzy.

### **4.3. Dążenie do polepszenia kondycji zdrowotnej przez właściwe odżywianie**

Grupa Danone wierzy, że właściwe odżywianie odgrywa kluczową rolę w promowaniu właściwej, dobrej kondycji zdrowotnej człowieka. Zgodnie ze swoją

---

<sup>6</sup> C.K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing 2006, s. 48.

<sup>7</sup> UNICEF, *Child Poverty in Rich Countries 2005*, Innocenti Report Card No. 6, UNICEF Innocenti Research Centre, Florencja 2005.

misją, Danone dzięki swym produktom żywnościowym pomaga wielkiej rzeszy ludzi utrzymywać należytą kondycję zdrowotną. Ciągłym dążeniem firmy jest podnoszenie jakości odżywczej swoich produktów, inwestycja w badania, gromadzenie informacji oraz edukowanie w zakresie korzyści płynących ze stosowania zbilansowanej diety.

Kluczowe dla sukcesu Danone w Polsce było zaangażowanie firmy w badania i wykorzystywanie wszelkich środków mające na celu zaradzenie problemowi niedożywienia dzieci.

Pierwsze kroki w kierunku walki z tym problemem Danone Polska podjął w 2003 r., tworząc program marketingu zaangażowanego społecznie (tzw. *cause-related marketing*) nazwany „Podziel się posiłkiem”. W latach 2003-2005 Danone Polska, łącząc siły z różnymi organizacjami pozarządowymi – w tym przede wszystkim z Fundacją Polsat i bankami żywności, był w stanie przeznaczyć ponad 2,2 mln gorących posiłków dla dzieci w szkołach, przedszkolach i świetlicach w całej Polsce.

W ramach programu, w latach 2004-2005, przeprowadzono narodową zbiórkę żywności koordynowaną przez Federację Polskich Banków Żywności i Danone. Zebrano ponad 400 t żywności przy udziale 26 000 wolontariuszy (w tym połowy pracowników Danone w Polsce). Żywność ta trafiła do dzieci przy współudziale ponad 700 organizacji pozarządowych. Częścią tego programu było dofinansowanie przez Danone specjalnych projektów organizacji pozarządowych mających na celu zmniejszenie problemu niedożywienia (Program grantowy „Masz pomysł? Podziel się posiłkiem!”).

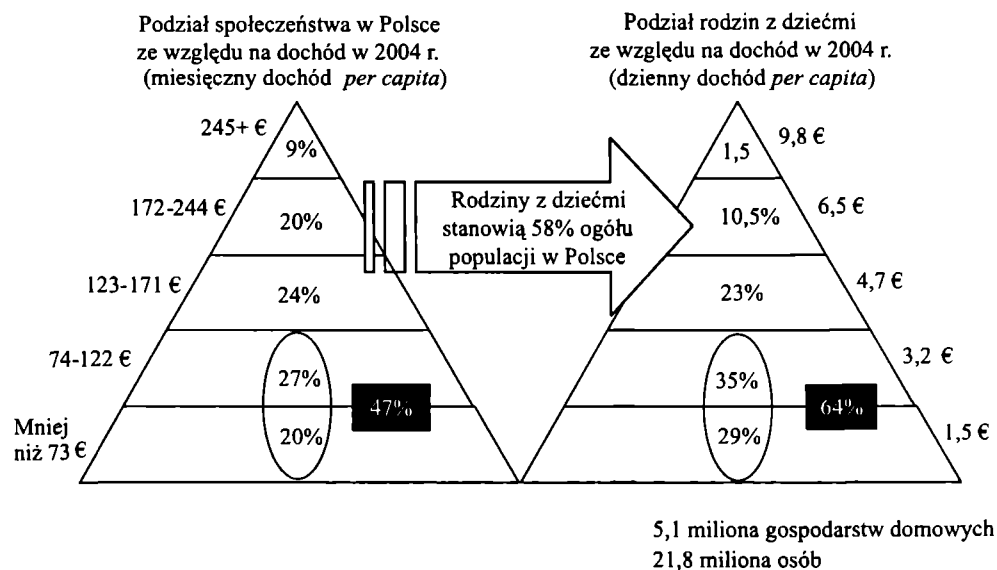
Dzięki programowi, w ciągu 2 lat, z pomocy korzystało około 10 tys. dzieci. Dodatkowe korzyści płynące z tej inicjatywy były dwojakie: po pierwsze, przez ukazanie skali problemu podniesiono świadomość polskiego społeczeństwa, po drugie, firma Danone kontynuowała swoje dążenie do osiągnięcia praktycznych i trwałych rozwiązań istotnych problemów społecznych. Menedżerowie Danone doszli do wniosku, że podejmowane przez koncern działania dobroczynne oraz zaangażowanie środowiska mające na celu ograniczenie skutków niedożywienia mają wprawdzie istotne znaczenie, lecz są niewystarczające, żeby osiągnąć trwałą korzyść społeczną. Podjęto zatem kolejne inicjatywy.

#### **4.4. Mleczny Start: tani, odżywczy produkt Danone Polska i „Partnerstwa dla Zdrowia”**

Doświadczenia zgromadzone podczas poprzednich projektów skłoniły polski zespół Danone do stworzenia specjalnego produktu zaspokajającego potrzeby polskich dzieci z najbiedniejszych rodzin. Analizując dane dotyczące nawyków żywieniowych Polaków i ich oczekiwań społecznych, zespół Danone Polska wraz z grupą współpracowników stworzył Mleczny Start – produkt będący połączeniem kaszy manny i mleka w proszku, wzbogacony o specjalnie dobrane witaminy i minerały.

Mleczny Start występuje w jednoporcjowych, 60-gramowych saszetkach i jest bardzo łatwy w przygotowaniu – wystarczy wsypać zawartość saszetki do wrzątku i wymieszać. Mleczny Start jest dostępny w dwóch smakach: malinowym i bananowym, ma wysoką wartość odżywczą i może być rekomendowany jako składnik codziennej diety dzieci. Jeden talerz Mlecznego Startu pokrywa 25% dziennego zapotrzebowania na witaminy i minerały, w tym witaminę D (odpowiedzialną za wzrost kości), żelazo i witaminę C (zapobiegające anemii), witaminę E (wspomagającą odporność) oraz magnez i witaminę B6 (niezbędne do koncentracji).

Wybór dania mlecznego jako niedrogiego i zdrowego posiłku nie był przypadkowy. Agata Stafiej-Bartosik, menedżer zarządzający projektami społecznymi w polskim zespole Danone, mówi o tym: „Od początku myśleliśmy o społecznie użytecznym produkcie będącym odpowiedzią na kwestię nieodpowiedniego żywienia i barier ekonomicznych, mającym przy tym jak najwyższą jakość i jak najniższą cenę. Pomysł dania mlecznego podsunął jeden z naszych pracowników, z rozmarzeniem wspominając rodzinne śniadania serwowane przez jego babcię. Pomogły nam w tym również współpracujące z nami organizacje pozarządowe. Pozostało tylko przekonać wszystkich pozostałych, że to dobry pomysł. Na szczęście udało się”<sup>8</sup>.



Rys. 2. Podział społeczeństwa w Polsce ze względu na dochód  
Źródło: Danone Polska i GFK, HH Panel, 2005.

<sup>8</sup> *Życie Danone'a* (wewnętrzna gazeta dla pracowników Danone Polska) wydanie specjalne, 28 września 2006.

Jedną z kluczowych spraw podczas opracowywania Mlecznego Startu było uczynienie go dostępnym dla gospodarstw domowych o najniższym poziomie dochodów. Oparte na oficjalnych statystykach badania Danone wykazały, że w 64% rodzin z dziećmi w Polsce wszystkie dzienne wydatki nie przekraczają równowartości 3,2 euro (rys. 2). Po dokładnych analizach cenę jednej saszetki ustalono na poziomie około 0,15 euro.

Badania wykazały, że 97% konsumentów o najniższych dochodach spodobała się idea Mlecznego Startu, a 74% uznało, że jego cena jest przystępna.

Produkt cechuje wysoki poziom akceptacji – 57% dzieci w wieku od 6 do 10 lat spożywa potrawy mleczne przynajmniej 3 razy w tygodniu, a kaszka manna jest ceniona ze względu na swoje własności odżywcze i sycące. Dzięki formule błyskawicznej, Mleczny Start ma dłuższy czas przydatności do spożycia niż inne produkty i napoje mleczne.

Podsumowując, konsumentom biorącym udział w badaniu spodobał się Mleczny Start i wielu z nich wyraziło chęć kupowania tego produktu.

#### 4.5. Nowatorska współpraca

Wprowadzenie zdrowego stylu odżywiania w środowiskach o najmniejszych możliwościach finansowych jest jednym z największych wyzwań światowego przemysłu związanego z napojami i żywnością. By mu sprostać, strategia biznesowa firmy Danone musiałaby wykroczyć poza stosowane powszechnie w biznesie modele. Na sukces Mlecznego Startu złożyło się kilka różnych czynników, jednak najważniejszym i najbardziej nowatorskim z nich była owocna współpraca, dzięki której Danone mógł wyprodukować, opakować i wprowadzić Mleczny Start na rynek.

Po indywidualnych staraniach związanych z opracowaniem i wdrożeniem wcześniejszego programu „Podziel się posiłkiem”, Danone Polska postanowił nawiązać socjalną i rynkową współpracę przy projekcie Mleczny Start, pod nazwą „Partnerstwo dla zdrowia”. Propozycja Danone była pierwszą tego rodzaju inicjatywą w Polsce. Dzięki niej, do walki Danone o zdrowe żywienie za przystępną cenę przyłączyło się, konsolidując siły, trzech nowych partnerów: Instytut Matki i Dziecka, Lubella SA i Biedronka. Zadania i zobowiązania każdego z nich wyglądają następująco:

##### **Instytut Matki i Dziecka**

Instytut Matki i Dziecka (IMDz) jest uznaną w Polsce instytucją zajmującą się żywieniem i zdrowiem dzieci. Udział IMDz w projekcie polegał na opiniowaniu go przez ekspertów ds. żywienia i doradztwie w kwestii wymogów odżywczych, które produkt musiał spełniać. Instytut miał również swój udział w opracowaniu receptury Mlecznego Startu. Dzięki temu, od samego początku, produkt ma jego pełną aprobatę.

### **Lubella SA**

Lubella SA należy do Grupy Maspex Wadowice, największego w środkowej i wschodniej Europie producenta artykułów błyskawicznych. Firma podzieliła się swoim doświadczeniem w produkowaniu artykułów żywnościowych dla dzieci i ostatecznie wzięła na siebie ciężar produkcji Mlecznego Startu.

### **Biedronka**

Biedronka jest największym detalistą spożywczym w Polsce. Ta zarządzana przez portugalską grupę Jeronimo Martins sieć posiada w 450 miejscowościach w całej Polsce ponad 950 sklepów, które każdego dnia odwiedza ponad milion klientów. Dzięki doświadczeniu w dziedzinie dystrybucji żywności, udziałem Biedronki było zapewnienie rozprowadzenia produktu na rynku i jego sprzedaży w sklepach.

### **Danone Polska**

Danone Polska był głównym udziałowcem porozumienia, odpowiedzialnym za stronę koncepcyjno-biznesową przedsięwzięcia. Zajmował się marketingiem, *public relations* oraz koordynował działania porozumienia. Do Danone Polska należy koncepcja biznesowa i marketingowa Mlecznego Startu i to on dzieli ją z pozostałymi partnerami.

## **4.6. Zobowiązania i partnerstwo**

Do wdrożenia projektu niezbędna była wzorowa współpraca kooperantów. Biznesowe reguły partnerstwa zostały zaakceptowane przez wszystkie strony, ze szczególnym uwzględnieniem celu, jakim było stworzenie trwałej wartości społecznej podczas całego okresu współpracy. Partnerzy zobowiązali się zaoferować najniższą możliwą cenę poprzez zminimalizowanie swoich zysków oraz wspólny bilans zysków i strat. Zasady współpracy były jasne dla każdego z udziałowców projektu: Lubella produkuje Mleczny Start i sprzedaje go Biedronce. Ustalono, że Biedronka będzie wyłącznym dystrybutorem produktu w zamian za umieszczenie go we wszystkich swoich sklepach. Od wartości towaru sprzedawanego Biedronce Lubella płaci Danone – jako pomysłodawcy przedsięwzięcia i właścicielowi marki – tantiemy. Marże netto zostały dla każdego z partnerów ustalone na poziomie 0,0125 euro za każdą saszetkę Mlecznego Startu, co stanowi około 9% jego ceny netto. IMDz, jako organizacja wspierająca, pobiera od Danone roczną opłatę w wysokości 1% całkowitej sprzedaży.

Mleczny Start wprowadzono na polski rynek w połowie września 2006 r. Do końca roku sprzedano ponad 1,7 mln saszetek. Z obliczeń wynika, że produkt został zakupiony przez około 7% grupy docelowej, czyli około 33 000 gospodarstw domowych z dziećmi poniżej 15. roku życia.

## **4.7. Przewycięzanie trudności i wspólne wyciąganie wniosków**

Dla Danone Polska współpraca podczas rozwijania projektu Mleczny Start była oparta na wnioskach wyciągniętych z wcześniejszych doświadczeń, zarówno włas-



nych, jak i reszty członków Grupy na całym świecie. Polski zespół Danone stworzył olbrzymi tygiel wzajemnej wymiany pomysłów i doświadczeń, by jak najlepiej sprostać postawionemu sobie zadaniu. Wymagało to świeżego spojrzenia na koszty, produkcję, dystrybucję i marketing.

Ramin Khabirpour, dyrektor generalny Danone w Polsce, postanowił zaangażować do współpracy przy realizacji projektu grupę młodych, lokalnych menedżerów i zbudować lokalny potencjał menedżerski na podstawie doświadczeń płynących z praktycznego wdrażania i wprowadzania w życie realizowanego projektu.

#### 4.8. Marketing – podnoszenie świadomości

By utrzymać cenę produktu na jak najniższym poziomie, Mleczny Start został wprowadzony na rynek bez klasycznej reklamy, lecz z wykorzystaniem nowatorskiej kampanii *public relations* na rzecz zwiększenia świadomości, wspieranej przez wszystkich kooperantów.

Mleczny Start był wspierany przez różne działania społeczne mające na celu zwiększenie świadomości i zaufania do produktu. Główny przekaz miał na celu poinformowanie matek z gospodarstw domowych o najniższych dochodach o wysokich walorach odżywczych i przystępnej cenie produktu. Jako część tego działania, partnerzy zaprezentowali 12 zasad zdrowego żywienia, przedstawiających w jasny i prosty sposób podstawowe reguły odpowiedniego odżywiania. Inne kanały, takie jak media, liderzy informacji i pośrednicy, odegrały pomocniczą rolę w dotarciu do grupy docelowej i w zainicjowaniu publicznej debaty nad prawidłowym żywieniem dzieci. Niektóre przykłady tych publicznych działań to:

- konkursy dla czytelników miesięcznika „Metropol” i tygodnika „Kropka TV” pod koniec 2006 r. dotyczące przepisów na zdrowe śniadanie dla dzieci i zdrowego stylu życia wśród najmłodszych;
- plakaty z 12 zasadami zdrowego odżywiania oraz informacją o „Współpracy dla zdrowia” rozesłane do 338 Miejskich Ośrodków Pomocy Społecznej, 1858 organizacji pozarządowych i 10 123 szkół w całej Polsce;
- artykuły prasowe dotyczące tanich, wysokoodżywczych produktów dla gospodarstw domowych o najniższym dochodzie zawierające informację o Mlecznym Starciu i „Współpracy dla zdrowia”;
- informacje dotyczące „Współpracy dla zdrowia” i jej głównych zadań zostały rozesłane do 267 liderów opinii publicznej, m.in. Ministerstwa Zdrowia, parlamentarzystów z Komitetu Zdrowia, Narodowego Funduszu Zdrowia i Instytutu Żywienia. Działanie to miało na celu publiczne ukazanie skali problemu niedożywienia wśród dzieci w Polsce i edukację osób szczebla decyzyjnego dotyczącą nowatorskich wspólnych inicjatyw, takich jak Mleczny Start;
- wspomnianych 12 zasad zdrowego żywienia zostało wykorzystanych przez Biuro Urzędu Wojewódzkiego województwa świętokrzyskiego w tworzonym przez nie programie „Rośniemy zdrowo”. W ramach tego programu, w województwie świętokrzyskim, podczas spotkań z rodzicami i dziećmi wykorzystywano specjalne pakiety edukacyjne.

W uznaniu swych osiągnięć Danone Polska oraz „Partnerstwo dla zdrowia” otrzymały deklaracje poparcia Krajowego Konsultanta ds. Pediatrii oraz Biura Rzecznika Praw Dziecka w Polsce.

#### 4.9. Podsumowanie – możliwości rozwoju

Produkt Mleczny Start został przygotowany na polski rynek jako odpowiedź na lokalne potrzeby społeczne i nawyki żywieniowe. Przystępna cena została tak opracowana, aby odpowiadała mocy nabywczej gospodarstw domowych o niskich dochodach. Mleczny Start spotkał się z dobrym przyjęciem na rynku krajowym, jednak by wprowadzić go na inne rynki, należałoby przeprowadzić badania mające na celu ustalenie potrzeb i oczekiwań poszczególnych społeczności lokalnych. Niemniej jednak, podstawowy model biznesowy i partnerski, a przede wszystkim sposób myślenia o odpowiedzialności społecznej biznesu mogą być inspiracją dla innych przedsiębiorstw w Polsce i za granicą.

### Literatura

- Hammond A.L., Kramer W.J., Katz R.S., Tran J.T., Walker C., *The Next 4 Billion. Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resources Institute and International Finance Corporation 2007.
- Prahalad C.K., *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing 2006.
- Prahalad C.K., Hammond A., *Serving the World's Poor Profitably*, „Harvard Business Review” September 2002.
- Prahalad C.K., Hart S.L., *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, „Strategy+Business” January 2002.
- UNICEF, *Child Poverty in Rich Countries 2005*, Innocenti Report Card No. 6, UNICEF Innocenti Research Centre, Florencja 2005.
- Życie Danone'a* (wewnętrzna gazeta dla pracowników Danone Polska), wydanie specjalne, 28 września 2006.

### COMPANY AS A RESPONSIBLE CITIZEN. WORLD ECONOMIC PYRAMID CONCEPT IN PRACTICE

#### Summary

C.K. Prahalad argues that a real source of market growth is over 4 billions of the poor from the bottom of global economic pyramid who are joining the market economy for the first time. Due to specific requirements of BOP consumers, investments at BOP require radical innovations in technology, business models and communication.

One of the companies operating at the BOP market worldwide is Groupe Danone. Danone launched in Poland “Mleczny Start” – a nutritious product with innovative formula which aims to meet basic needs of Polish poorest children. Market success of “Mleczny Start” was possible owing to a new business model based on cross-sectoral co-operation between Danone Poland, Mother and Child Institute (Instytut Matki i Dziecka), Biedronka and Lubella.