خلاصات
الريادة الاجتماعية

الثروة في قاعدة الهرم
القضاء على الفقر من خلال الأرباح

تأليف: س.ك. براهالاد

العدد (٣) ربيع الأول ١٤٣٨ / ديسمبر ٢٠١٦

إنجاز للإستشارات الإدارية
INJAZ
المركز الدولي للأبحاث والدراسات
MEDAD مداد لدراسات العمل الخيري
وقف سعد و عبدالعزيز الموسى
SAAD & ABDULAZIZ AL MOUSA ENDOWMENT

هل يمكن تحويل الفقر إلى فرصة؟ وكيف يتم ذلك؟ وكيف يمكن دمج الفقراء وذوي الدخول المنخفضة وإشراكهم باعتبارهم منظومة أساسية ضمن معادلة القضاء على الفقر وتحقيق التنمية والعدالة الاجتماعية؟، هذا ما أراد أن يركز عليه "براهالاد" في كتابه "الثروة في قاعدة الهرم" (*) كي يلفت أنظار كبار رجال الأعمال، والشركات المحلية، والشركات متعددة الجنسيات والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، والمؤسسات الحكومية، إلى مسؤولياتهم الاجتماعية، وذلك انطلاقًا من إيمان "براهالاد" بأن قضية العدالة الاجتماعية لا يتحمل مسؤوليتها جهة واحدة، ولابد أن يشارك فيها جميع الأطراف المعنية والمهتمة بها.

هذا الكتاب هو للخبير "س.ك. براهالاد" من الخبراء والمفكرين المعروفين والمتخصصين عالميًا في علم إدارة الأعمال، وهو أستاذ في استراتيجيات إدارة الأعمال في كلية "روس" للأعمال بجامعة "ميتشيغان"، وقد اختارته إحدى الصحف وبعض وسائل الإعلام المتخصصة ضمن قائمة أفضل مفكري الإدارة تأثيراً في العالم وذلك في عام ٢٠٠٧. وقد شارك مع خبراء آخرين في إعداد بعض المؤلفات والكتب التي حققت نسبة مبيعات مرتفعة وجاءت ضمن قائمة أحسن الكتب مبيعًا، ومن هذه المؤلفات: "التنافس على المستقبل"، و"مستقبل المنافسة"، و"عصر جديد من الابتكار"، وقدحصل "براهالاد" على جائزة "ماكينزي" لأفضل مقالة أربع مرات، كما حصل على العديد من شهادات الدكتوراه الفخرية إحداهما من جامعة لندن، والأخرى من كلية "ستيفنز" للتكنولوجيا، ويتمتع "براهالاد" بخبرة عملية وإدارية كبيرة نظراً لعمله مع كبار المديرين التنفيذيين، وقيادات الإدارة العليا في العديد من كبرى الشركات العالمية.

وقد استفادت العديد من الشركات الكبرى حول العالم من أفكار "براهالاد" التي كتبها بالتفصيل في كتابة هذا-الذي نحن بصدد عمل عرض لأهم أفكاره الرئيسة –في بناء هويتها، وإعداد استراتيجيتها؛ لتحقيق مزيد من الأرباح من خلال العمل في الأسواق الجديدة الناشئة التي يوجد فيها مليارات من الفقراء، والمساهمة في القضاء على مشكلة الفقر.

لم تعد الأفكار التي طرحها "براهالاد" في الطبعة الأولى من هذا الكتاب والتي صدرت في عام ٢٠٠٤ أفكاراً نظرية، بل وجدت طريقها إلى التطبيق، وأصبحت تحقق أرباحًا غير مسبوقة، وهو ما رصده "براهالاد" ووثقه في الطبعة الخامسة من هذا الكتاب،التي صدرت عام ٢٠٠٩، حيث يعرض الدروس المستفادة من تطبيق أفكاره في شركات عالمية كبيرة، ويعرض كذلك للاستراتيجيات والتكتيكات التي اعتمدت عليها الكثير من الشركات في تحقيق نجاحاتها في دول العالم النامي.

(*) " عنوان هذا الكتاب له مغزى ودلالة كبيرة تعبر عن الإيمان العميق للمؤلف بأهمية قضية العدالة الاجتماعية، والمسؤولية الاجتماعية للشركات التجارية، وضرورة الاهتمام بالشريحة المهمة من الهرم الاقتصادي، وهي قاعدة الهرم التي تمثل ما يقرب من ٨٠ ٪ من إجمالي شرائح الهرم الاقتصادي، ويبلغ تعداد سكانها أكثر من ٤ مليار نسمة حول العالم، وأغلبهم من الفقراء ومن ذوي الدخول المنخفضة حيث يعيشون على أقل من ٢ $ في اليوم. "

لماذا هذا الكتاب؟

يُعدُّ هذا الكتاب من الأدبيات المرجعية المتخصصة في موضوع التنمية والعدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر، وتنبع أهميته من عدة اعتبارات منها:

١. يقدم هذا الكتاب منهجية جديدة للشركات متعددة الجنسيات، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني تعتمد بالأساس على خدمة الفقراء في العالم كمستهلكين، وتحقيق الأرباح في الوقت ذاته.

٢. يعرض هذا الكتاب للاستراتيجيات والتكتيكات الجديدة لإدارة الأعمال بطريقة ناجحة في الأسواق الناشئة في الدول النامية.

٣. يحاول التعرُّف على كيفية بناء قاعدة اقتصادية متميزة تخدم شريحة الفقراء وخاصة في مجالات متعددة مثل: الاتصالات والتكنولوجيا، والرعاية الصحية، والسلع الاستهلاكية، وتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما يعرض الكتاب للعديد من أشكال الابتكار للدخول إلى الأسواق الناشئة في المجالات سالفة الذكر.

٤. يتضمن هذا الكتاب رؤية كبار رؤساء مجالس الإدارات في الشركات الكبرى حول كيفية تحقيق الأرباح في الأسواق الناشئة الحديثة.

٥. يعرض الكتاب للعديد من "دراسات الحالة" الحديثة للكثير من الشركات على أسطوانة مدمجة تتضمن العديد من الفيديوهات حول تجارب النجاح في الأسواق الناشئة التي اعتمدت على أفكار "براهالاد" منذ أكثر من ٥سنوات، واستطاعت تحقيق مزيد من الأرباح عن طريق خدمة الفقراء والشرائح الاقتصادية الأقل دخلاً، وساهمت كذلك في التخفيف من مشكلة الفقر وتداعياتها وتأثيراتها في بعض المجتمعات.

٦. يقدم هذا الكتاب حلولاً للكثير من المشكلات التي تواجه الفقراء في قاعدة الهرم الاقتصادي. حيث يعرض لكيفية بناء نظام اقتصادي يساعد على خلق الثروة وتحقيق الأرباح، وكيفية الاستثمار في المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر.

٧. يرتكز اهتمام هذا الكتاب على شريحة مهمة جدًا في المجتمع ألا وهي شريحة الفقراء وذوي الدخول المنخفضة – ويبلغ عددهم ٤ مليار شخص يعيشون على أقل من دولارين في اليوم، ويمثلون ٨٠ ٪ من سكان العالم –والذين يطلق عليهم "براهالاد" قاعدة الهرم الاقتصادي (BOP) (Bottom of the pyramid) ويعدُّهم سوقًا مستقلة يمكن تحقيق الربح فيها من خلال خدمة الفقراء. وفي الوقت ذاته فإن الأنشطة الاقتصادية الموجهة لهذه الشريحة الاقتصادية تساهم بالضرورة في التخفيف من حدة مشكلة الفقر.

٨. يحظى هذا الكتاب باهتمام كافة الشركات المحلية، والشركات متعددة الجنسيات، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، والمؤسسات الحكومية، وكبار رجال الأعمال، وجميع المهتمين بقضايا مكافحة الفقر، والعاملين في مجال التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

٩. يوضح هذا الكتاب كيفية توظيف التكنولوجيا، ووسائل الاتصال الحديثة، والقدرات الاستثمارية والإدارية كافّة التي تمتلكها الشركات متعددة الجنسيات في حل مشكلة الفقر إلى جانب توفير المساعدات التنموية والدعم الحكومي، وتطبيق الحلول المقترحة من منظمات المجتمع المدني العاملة في هذا المجال.

١٠. يعرض الكتاب للرؤى والاتجاهات المختلفة التي تمثل الأطراف كافة ذات الصلة مثل رؤساء مجالس الإدارات في الشركات الكبرى الذين قاموا بتطبيق المبادرات في الأسواق الناشئة خلال السنوات الخمس من عام ٢٠٠٤ وحتى عام ٢٠٠٩، كما يعرض الكتاب لأصوات المستهلكين وتجاربهم، والمنتجين، والمستثمرين، والمبدعين والمطورين وذلك من خلال مقاطع فيديو مهمة تدعم الواقع العملي بإنجازاته ونجاحاته في بعض المجتمعات.

منهجية الكتاب

اعتمد "براهالاد" على منهجية متكاملة في إعداد هذا الكتاب، تجمع بين منهجيتين:الأولى : فرق العمل البحثية. حيث شكل "براهالاد" من طلابه في الجامعة فريق عمل متميز تحت قيادته، وشكلت معظم فصول هذا الكتاب خلاصة للأوراق البحثية التي انتهى إليها فريق العمل البحثي بعد أكثر من عام من الجهد والبحث، حيث قام فريق الباحثين من طلاب مرحلة الدراسات العليا باصطحاب كاميراتهم لتسجيل مقاطع فيديو مع المستفيدين في قاعدة الهرم الاقتصادي وهم من الفقراء لعرض رؤيتهم وتوجهاتهم وآرائهم، وكذلك التسجيل مع المديرين التنفيذيين في العديد من الشركات المنخرطة في الأسواق الناشئة. وقد تم تجميع أكثر من ١٠٠ ساعة فيديو في هذا الشأن.

والثانية: المقابلات الشخصية. حيث قام "براهالاد" بالعديد من المقابلات الشخصية مع رؤساء مجالس الإدارات في العديد من الشركات العالمية لمناقشتهم والتعرف على رؤيتهم وكيفية استفادتهم من الأفكار الواردة في كتابه حول مكافحة الفقر والقضاء عليه مع تحقيق أرباح في الوقت ذاته، ومنهم رئيس مجلس إدارة شركة Unilever التي وصل حجم أعمالها في الهند إلى ما يقرب من مليار دولار.

محتويات الكتاب

ينقسم هذا الكتاب إلى خمسة أجزاء:

يناقش **الجزء الأول وعنوانه: "القطاع الخاص والفقر:** التقدم المحرز خلال الفترة من ٢٠٠٤ وحتى ٢٠٠٩" التطورات التي حدثت في قاعدة الهرم الاقتصادي، والتقدم الذي تم إحرازه منذ نشر الطبعة الأولى من هذا الكتاب في عام ٢٠٠٤، والذي يؤكد نمو الفكرة الرئيسة للكتاب وتطورها، ويستهل "براهالاد" هذا الجزء بكتابة مقدمة جديدة عن دور القطاع الخاص في مكافحة الفقر، والتعريف بمفهوم القطاع الخاص؟ ويعرض للدور الذي ينبغي أن يقوم به في قاعدة الهرم الاقتصادي، ويتساءل المؤلف لماذا ينبغي التركيز على قاعدة الهرم الاجتماعي؟ وممَّ تتكون هذه القاعدة؟ وما هي سمات المستهلكين فيها؟ وما هي طبيعتهم وخصائصهم؟ وكيف يمكن الاستفادة من قاعدة الهرم الاقتصادي كفرصة متميزة لإدارة الأعمال الناجحة؟ وما هي التجارب الناجحة والخبرات السابقة التي يمكن الاستفادة منها في قاعدة الهرم الاقتصادي؟ ويؤكد "براهالاد" في هذا الجزء على ضرورة قيام القطاع الخاص بتوظيف الأعمال التجارية لخدمة قضية العدالة الاجتماعية ومن ضمنها: مكافحة الفقر، والتوظيف، وخلق فرص العمل، وذلك لمواجهة التحديات التي تواجه الاقتصاد العالمي في ظل التنافسية الشديدة في عصر العولمة.

أما **الجزء الثاني وعنوانه: "النص الأصلي من طبعة الكتاب عام ٢٠٠٤"** فيناقش فصلا رئيساً من طبعة الكتاب الأولى عام ٢٠٠٤ دون حدوث تغيير فيه، وهو يناقش كيفية صياغة إطار عام لدمج القطاع الخاص – والأطراف المعنية كافة ذات الصلة مثل الشركات التجارية الكبيرة، ومنظمات المجتمع المدني، والمؤسسات الحكومية – دمجها بطريقة ناجحة في الأسواق الناشئة، وتحديداً في الأنشطة الاقتصادية التي تخدم الفقراء في قاعدة الهرم الاقتصادي من أجل المساهمة في تخفيف حدة مشكلة الفقر، وفي ذات الوقت الحصول على أرباح.

أمـا **الجـزء الثالـث وعنوانـه: "ردود أفعال رؤسـاء مجالـس الإدارات حول مفهـوم الكتاب وفكرتـه"** فيتضمن خطابات من كبار رؤساء مجالس إدارات في بعض الشركات الكبرى التي تدعم فكرة "براهالاد" بشأن الاهتمام بالأسـواق الناشئة وخدمة الفقراء، حيث قـام "براهالاد" وفريقه البحثي بمقابلة عشرة من الرؤساء التنفيذيين (يعملـون في صناعـات متعددة ومن مناطق جغرافية مختلفة ومتفرقة) للتعرف إلى كيفية تأثير هذا الكتاب على جهودهم وعلى أدائهم أثناء العمل في الأسواق الناشئة.

بينمـا يعرض **الجـزء الرابـع وعنوانه: "دراسـات الحالة وتعليقـات رؤسـاء مجالـس الإدارات"** لحالات عملية لقطاعـات واسعة من الأعمال في مختلف المجالات بعـد أن أصبحت قاعدة الهرم الاقتصادي تمثل سوقًا منتجة، وتحقـق الكثير مـن الفوائد، ومن هـذه القطاعات: تجـارة التجزئة، والخدمـات الصحية، وتمويـل المشروعات الزراعيـة، وذلـك في بلدان عديدة مثل: بـيرو، والبرازيل، ونيكاراجوا، والمكسيك، والهنـد. ويتشارك ويتعاون في ذلـك مجموعات كبيرة مـن الشركات متعددة الجنسيـات، بالإضافة إلى الشركات المحليـة الكبيرة، والمنظمات غير الحكومية، والشركات المتوسطة والناشئة حديثًا مجتمعين على هدف واحد وهو ضرورة توظيف التكنولوجيا الحديثة وثورة الاتصالات والمعلومات، والمشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، والقدرات الاستثمارية الكبـيرة للمساهمـة في مكافحـة الفقر، وحـل المشكلات المرتبطة بـه في العديد من المجتمعـات، وكذلك حصول المستهلكـين في قاعـدة الهرم الاقتصـادي على المنتجات والخدمـات بأسعار مناسبـة، وفي الوقت نفسه يحظون بالاحترام والمعاملة العادلة.

وفي هذا الجزء تم إضافة دراسة حالة جديدة وهي حول سجّاد "جايبور" وإنشاء سلسلة توريدات عالمية لصناعة السجـاد في الهند عـن طريق الفقراء. حيث يتم استيراد الصوف من استراليـا، ويتم إعادة تصدير السجاد في صورتـه النهائيـة إلى الولايات المتحدة الأمريكية، أما باقي حـالات الدراسة فلم يحدث عليها تحديث فظلت كما تم طباعتهـا في عام ٢٠٠٤، وتمـت إضافة جزء جديد حديث تمت كتابته عن طريـق رؤساء مجالس الإدارات في بعض الشركات الكـبرى لعرض رؤيتهم وخبرتهم وتجاربهـم النـاجحة، وتوضيح كيفيـة الاستفادة من مبادرات "براهالاد" وأفكاره وفريقه البحثي.

أما **الجزء الخامس وعنوانه: "مقاطع الفيديو"** فيحتوي على أسطوانة مدمجة تحتوي على مقاطع فيديو توثق الحـالات العمليـة، وحالات الدراسة الواردة بالكتاب، والهدف من مقاطـع الفيديو هو التعرف إلى شعور الفقراء وإحساسهم بالتغيير الناتج عن تطبيق المبادرات من قبل الشركات الكبرى والقطاع الخاص والتي غيرت من نمط حياتهم ومعيشتهم.

The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits

خصائص الأسواق وسماتها في قاعدة الهرم الاقتصادي

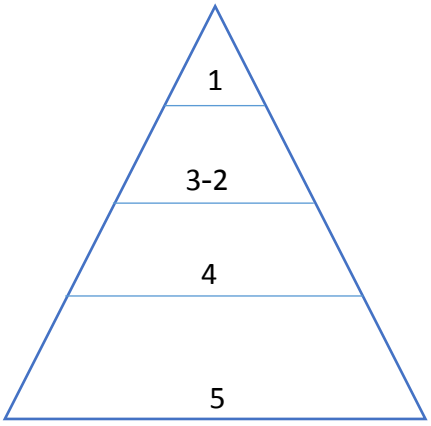
يعد الجزء الثاني من هذا الكتاب الجزء الرئيس والأكبر حيث يتضمن هذا الجزء ستة فصول.

يناقش الفصل الأول وعنوانه: " السوق في قاعدة الهرم الاقتصادي"

خصائص المستهلكين وسماتهم في قاعدة الهرم الاقتصادي، وشرائح الهرم الاقتصادي وطبقاته، والأيديولوجيات المسيطرة على تفكير رؤساء مجالس الإدارة في الشركات الكبرى من القطاع الخاص بشأن رؤيتهم سماتَ هذا السوق وخصائصه. ويطرح "براهالاد" مجموعة من التساؤلات المهمة مثل: هل يوجد أموال في أسواق الفقراء في قاعدة الهرم الاقتصادي؟ وهل توجد قوة شرائية لدى المستهلكين؟ وكيف يمكن قياسها؟ وكيف يمكن الدخول إلى هذه الأسواق؟ وهل هذه الأسواق لديها قابلية لتطبيق التكنولوجيا الجديدة؟ وكيف يمكن التعرف على احتياجات المستهلكين في هذه السوق؟ وهل السلع والخدمات والمنتجات الجديدة مناسبة للمستهلكين في هذه الأسواق؟ وكيف يمكن تنويع اختيارات المستهلكين الاقتصادية؟ وما هي الفوائد التي ستعود على القطاع الخاص من العمل في أسواق الفقراء في قاعدة الهرم الاقتصادي؟

ويؤكد "براهالاد" في هذا الفصل على عدة اعتبارات مهمة منها:

١. أن الهرم الاقتصادي يتكون من عدة شرائح وطبقات ويمكن توضيحها على النحو التالي:



- **الشريحة الأولى:** وهي في أعلى قمة الهرم وتتميز بدخلها المرتفع، حيث يزيد دخلها على ٢٠,٠٠٠ ألف دولار، ويبلغ تعداد سكان هذه الشريحة من ٢٥ إلى ١٠٠ مليون نسمة.
- **الشريحة الثانية والثالثة:** وهي في منتصف الهرم الاقتصادي، وتتميز بدخلها المتوسط حيث يبلغ دخلها ما بين ١٥٠٠ دولار إلى ٢٠,٠٠٠ ألف دولار، ويبلغ عدد سكان هذه الشريحة من مليار ونصف إلى حوالي ٢ مليار نسمة.
- **الشريحة الرابعة والخامسة:** وهي في قاعدة الهرم الاقتصادي. ويبلغ دخل الشريحة الرابعة حوالي ١٥٠٠ دولار، أما دخل الشريحة الخامسة فيقل عن ١٥٠٠ دولار. ويبلغ تعداد سكان الشريحتين الرابعة والخامسة حوالي أربعة مليارات نسمة، وتعدُّ هذه الشريحة هي محل الاهتمام الرئيس في هذا الكتاب.

٢. أن أحد أهم الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة هو مكافحة الفقر والقضاء عليه؛ لأنه يعدُّ من أكبر التحديات التي تواجه الاقتصاد العالمي في القرن الحادي والعشرين.

٣. يكمُن حل مشكلة الفقر في الاعتماد على منهجية جديدة لمساعدة الفقراء. وتقوم هذه المنهجية على التعاون بين الشركاء كافّة (القطاع الخاص – منظمات المجتمع المدني- الشركات متعددة الجنسيات – المؤسسات الحكومية) لتحقيق الابتكار وتنفيذ سيناريوهات الفوز المستدامة بمشاركة الفقراء أنفسهم.

وفي الوقت ذاته تقوم الشركات الخاصة بعرض المنتجات والخدمات التي تحقق لها أرباحًا. وهذه المشكلة يمكن القضاء عليها من خلال التعاون بين الفقراء والشركاء كافة من خلال العمل في أسواق المستهلكين الفقراء في قاعدة الهرم الاقتصادي.

٤. أن ريادية الأعمال أحد الركائز الأساسية في مكافحة الفقر والقضاء عليه.

٥. أن مكافحة الفقر يجب أن تكون هدفًا رئيسا من ضمن أهداف الشركات متعددة الجنسيات عند وضع استراتيجيتها للأسواق الناشئة. ويأتي ذلك في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات بالمشاركة والتعاون بين كبرى شركات القطاع الخاص، ورواد الأعمال المتواجدين داخل أسواق الفقراء في قاعدة الهرم الاقتصادي.

٦. أن هناك العديد من الافتراضات التي أثبتت التجربة العملية عدم صحتها بشأن أسواق الفقراء في قاعدة الهرم الاقتصادي ومن أهم هذه الافتراضات ما يلي:

- أن القطاع الخاص والشركات متعددة الجنسيات يرون أن الأسواق الموجودة في قاعدة الهرم الاقتصادي هي

> **ريادية الأعمال هي أحد الركائز الأساسية في مكافحة الفقر والقضاء عليه**

أسواق غير مستهدفة بالنسبة لهم لأن المستهلكين فيها ليس لديهم القوة الشرائية اللازمة لشراء منتجات هذه الشركات وخدماتها، وأن هذه المنتجات مناسبة أكثر لأسواق الدول المتقدمة وليست للأسواق الناشئة في الدول النامية.

- أن أسواق الدول المتقدمة فقط هي القادرة على شراء الابتكارات التكنولوجية المتقدمة، أما المستهلكون الفقراء فليس لديهم اهتمام بالتكنولوجيا وليس لديهم أموال كي ينفقوها عليها.
- أنه من الصعب تعيين مديرين تنفيذيين لإدارة الأعمال في هذه النوعية من الأسواق الناشئة.

> **ويؤكد "براهالاد"**
> **على أن هذه الافتراضات قد ثبت عدم صحتها في العديد من الدول؛ لأن أسواق الفقراء هي بالفعل فرصة متميزة وحقيقية لتحقيق التنمية والعدالة الاجتماعية.**

يناقش الفصل الثاني وعنوانه: " المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين في قاعدة الهرم الاقتصادي"

فلسفة تطوير المنتجات والخدمات المناسبة للمستهلكين في قاعدة الهرم الاقتصادي. ويعرض في هذا الشأن اثني عشر مبدأً من مبادئ الإبداع والابتكار الخاصة بتطوير المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين في قاعدة الهرم الاقتصادي وهي:

١. التركيز على أسعار المنتجات والخدمات بحيث تكون مناسبة للمستوى المادي للمستهلكين في هذه الأسواق، ومناسبة للقوة الشرائية التي يتمتعون بها.

٢. التركيز على الابتكار الذي يتطلب حلولاً غير تقليدية من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة والمتقدمة.

٣. أن تكون الحلول المبتكرة المقدمة لأسواق المستهلكين في قاعدة الهرم الاقتصادي قابلة للنقل عبر الدول والثقافات واللغات المختلفة.

٤. أن تراعي الحلول المبتكرة المقدمة لأسواق المستهلكين في قاعدة الهرم الاقتصادي الحفاظَ على الموارد واستخدامها بطريقة رشيدة.

٥. أن تستند عملية تطوير المنتجات والخدمات على فهم عميق لكيفية تطوير البنية الأساسية لاستمرار التسويق لهذه الخدمات والمنتجات بالطريقة والنسب المستهدفة.

٦. يجب أن تستند عملية الابتكار وتقديم الحلول غير التقليدية على بنية تحتية لوجستية قوية تراعي خصائص أسواق الفقراء، وتسمح للوصول للمستهلكين المحتملين كافّة مع العمل على توعيتهم وتثقيفهم بأهمية هذه المنتجات والخدمات.

٧. يجب أن تأخذ عملية تصميم المنتجات والخدمات وتطويرها في الاعتبار مستوى مهارات المستهلكين، وضعف البنية التحتية، وصعوبة الوصول للمناطق النائية.

٨. يجب تدريب المستهلكين في الأسواق الناشئة على كيفية استخدام المنتجات والخدمات بطريقة صحيحة.

٩. يجب مراعاة الظروف البيئية التي تقدم فيها المنتجات والخدمات عند القيام بعملية تطوير المنتجات والخدمات، على أن تكون مناسبة للبيئة المحيطة.

١٠. يجب أن تستند عملية الابتكار وتطوير الخدمات والمنتجات على الأبحاث العلمية والتسويقية الدقيقة حتى تقدم معلومات عن طبيعة المستهلك، وعدد السكان، ومستوى التعليم، والأنماط الاستهلاكية المختلفة نظراً لعدم تجانس قاعدة المستهلكين في أسفل الهرم الاقتصادي.

١١. يجب ابتكار نظم توزيع متطورة حتى تصل جميع المنتجات والخدمات الجديدة إلى المستهلكين كافّة في المناطق الريفية،وفي المناطق الحضارية أيضا، ورغم أن هذه العملية تواجهها بعض الصعوبات والتحديات إلا أنها بالغة الأهمية.

١٢. يجب على مطوري المنتجات والخدمات وعلى القائمين على عملية الابتكار تطوير بنية النظام حيث يتم دمج المنتجات والخدمات المبتكرة بطريقة سهلة في الأسواق الموجودة في قاعدة الهرم الاقتصادي.

> **ويؤكد "براهالاد"**
>
> **أن الفلسفة الجديدة للابتكار التي تتطلبها الأسواق الفقيرة والناشئة تختلف كلية عن فلسفة الابتكار للمنتجات والخدمات التي يتم تطبيقها في أسواق الدول المتقدمة.**

الاستثمار في الأسواق الموجودة في قاعدة الهرم الاقتصادي

يناقش الفصل الثالث وعنوانه: " قاعدة الهرم الاقتصادي: فرصة عالمية"

كيفية تهيئة الأسواق في قاعدة الهرم الاقتصادي للأعمال التجارية وتحقيق الأرباح، وتطوير فرص النمو الداخلية، وتقديم الحلول المتاحة من أسواق الدول المتقدمة بشأن قاعدة الهرم الاقتصادي، والدروس المهمة المقدمة للشركات متعددة الجنسيات والتي تخص أسواق الفقراء وخاصة فيما يتعلق بكثافة رأس المال، والتنمية المستدامة، وكذلك تكلفة الإدارة في أسواق الفقراء، وكيفية إقامة شبكة من العلاقات للمساعدة على البقاء أطول فترة ممكنة، ويؤكد "براهالاد" في هذا الشأن على ما يلي:

١. توجد مجموعة من العوامل تساعد الشركات الكبرى على الاستثمار واقتناص الفرص في أسواق الفقراء، وتساهم هذه العوامل أيضًا في تغيير أنماط التفكير السلبي – المسيطرة على القائمين على إدارة هذه الشركات – عن أسواق الفقراء الموجودة أسفل قاعدة الهرم الاقتصادي. ومن هذه العوامل: أن أسواق الفقراء هي أسواق كبيرة من حيث تعداد السكان، ويمكن التعامل معها ككيانات مستقلة. انظر مثلا أسواق "الصين"، "الهند"، "إندونيسيا"، "البرازيل"، "المكسيك"، "روسيا"، "جنوب أفريقيا"، "نيجيريا"، كما أن الابتكارات المحلية الموجودة في هذه الأسواق يمكن نقلها من أسواق أخرى مماثلة لخلق فرص عالمية للاستثمار والتنمية، ويمكن تطبيق الابتكارات الموجودة في هذه الأسواق على أسواق الدول المتقدمة. كما أن الدروس المستفادة من العمل في أسواق الفقراء يمكن أن تؤثر إيجابًا على الممارسات الإدارية في الشركات العالمية.

٢. أن من أهم الدروس المستفادة للشركات متعددة الجنسيات التي يجب أخذها في الاعتبار عند العمل في الأسواق الفقيرة هي توافر الأيدي العاملة الرخيصة، مع كثافة استخدام رأس المال، ونجاح تجارب التنمية المستدامة في هذا الأسواق، وتطبيق الابتكارات الحديثة والمتطورة بنجاح في أسواق قاعدة الهرم الاقتصادي، والدليل على ذلك نجاح التجارب التالية:

- نجاح تجربة "بنك جرامين" (Grameen Bank) في تعزيز تجربة التمويل المتناهي الصِّغر وتطويره في بنجلاديش.
- نجاح تجربة شركة "فوكسيفا" (Voxiva) في مكافحة الأمراض المعدية مثل "الكوليرا" و"سارس" في "بيرو".
- نجاح تجربة "بنك ICICI" في إقراض الفقراء وذوي الدخول المنخفضة وعمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- نجاح تجربة شركة (Hindustan Lever (HLL) (Ltd في الترويج للملح المعالج باليود.

النظام الاقتصادي الموجه لخلق الثروة

ويناقش الفصل الرابع من الجزء الثاني من هذا الكتاب وعنوانه:

"نظام اقتصادي لخلق الثروة"

النظـام الاقتصـادي للسوق الموجـه، والنظـام الاقتصادي للدول الناميـة، وأهمية احـترام العقود مع الشركات الكبرى، والحد من عدم المساواة في إبرام العقود، وكيفية بناء القدرات الحاكمة بين الفقراء.

ويؤكد "براهالاد" على الاعتبارات التالية في هذا الفصل:

١. أن النظام الاقتصادي الموجه لخلق الثروة يقوم بالأساس على إطار عام يسمح للقطاع الخاص و القوى الاجتماعية المختلفة في العادات والتقاليد والتوجهات وذات الأحجام المختلفة والتأثيرات المختلفة في العمل معًا لخلق نظام يولد الثروة في ظل علاقات تكاملية مستمرة.

٢. يتكون النظام الاقتصادي الموجه لخلق الثروة من مؤسسات كثيرة كل منها يكمل الآخر وله دور محدد في هذا النظام، ويتسم هذا النظام بالمرونة النسبية.

٣. يسهب "براهالاد" في شرح تجربة شركة (HLL) (Hindustan Lever Ltd) وهي أكبر شركة لتوزيع السلع الاستهلاكية في الهند وهي تابعة لشركة "يونيليفر" (Unilever) والتي يبلغ رأس مالها أكثر من ٢,٣ مليار دولار وتعمل في مستحضرات العناية الشخصية، والمنتجات الغذائية.

٤. يثني "براهالاد" على تجربة النساء الرائدات في قرية (Shakti Amma) في الهند، وتجربة "بنك مادورا" (The Bank Of Madura) في التنمية الاجتماعية في القرى الريفية في الهند وخاصة ولاية "تاميل نادو".

مكافحة الفساد وكفاءة حوكمة الشركات

أما الفصل الخامس والمعنون " الحد من الفساد وكفاءة حوكمة الشركات"

فيتساءل: هل الفقراء هم فقراء حقًا؟ مع توضيح كيفية تحسين كفاءة حوكمة الشركات، وتجربة الحكومة الإلكترونية في ولاية "أندرا براديش" والدروس المستفادة منها، وتجربة مركز "الحكم الرشيد". ويؤكد "براهالاد" على عدد من الاعتبارات المهمة في هذا الفصل منها:

١. أن الطريقة المثلى لمكافحة الفساد هي: إقرار القوانين والقواعد واللوائح واحترامها وتنفيذها مع إقرار مبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة ومبادئ الحكم الرشيد.

٢. أن حوكمة الشركات لابد أن تستند إلى إتاحة المعلومات بكل شفافية في الصفقات التجارية كافّة، مع وضوح البنود الخاصة بالصفقات التجارية كافّة، وطريقة تنفيذها، مع توافر الثقة في النظام القائم على تنفيذها.

٣. أن تجربة الحكومة الإلكترونية التي تم تنفيذها في ولاية "أندرا براديش" بالهند (eSeva) تجربة تستحق الدراسة والاهتمام في مجال التنمية الاجتماعية.

٤. يرجع الفقر في الدول الفقيرة إلى ضعف الموارد التي تمتلكها الدولة وندرتها، وأن المساعدات التنموية التي تقدمها الدول المتقدمة إلى حكومات الدول الفقيرة – وخاصة الموجهة إلى تطوير البنية التحتية – تساهم في التقليل من حدة مشكلة الفقر.

٥. أن الاستثمار في التعليم، والرعاية الصحية، يكون تأثيره أكبر من الاستثمار في باقي مجالات التنمية الاقتصادية، لذا فإن معظم المساعدات التنموية يجب أن توجه إلى التعليم والرعاية الصحية.

٦. أن الجهات والدول المانحة للقروض والمنح مثل "البنك الدولي" و"صندوق النقد الدولي" وباقي مؤسسات التمويل الدولية تضع في اعتبارها الدور المهم الذي يقوم به القطاع الخاص في بناء الأسواق وتطويرها وتحقيق التنمية المستدامة.

التنمية والتحولات الاجتماعية في أسواق الفقراء

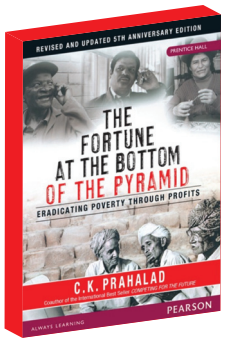
أما الفصل السادس وعنوانه: التنمية باعتبارها تحولاً اجتماعياً

فيتحدث عن أهمية الاتصالات وكسر الحواجز بين المستهلكين، وكيفية تنمية قدرات المستهلكين الموجودين في قاعدة الهرم الاقتصادي وتعزيز مهاراتهم، وكيفية الحصول والوصول إلى المعرفة، ودراسة دور المرأة في التنمية، ويؤكد "براهالاد" على عدد من الاعتبارات المهمة في هذا الفصل منها:

١. أن أسواق الفقراء هي أسواق واعدة تحقق الكثير من الأرباح، وأن الاستثمار فيها أصبح ضرورة ملحة للمساهمة في تقليل حدة مشكلة الفقر.

٢. أن تعاون منظمات المجتمع المدني وفئات المجتمع كافة في قاعدة الهرم الاقتصادي مع القطاع الخاص والشركات متعددة الجنسيات والحكومات المحلية يحَوِّل التحديات الموجودة في هذه الأسواق إلى فرص حقيقية للتنمية، وريادة الأعمال، وخلق الثروة.

الثروة في قاعدة الهرم
القضاء على الفقر من خلال الأرباح



معلومات الكتاب

The Fortune at the Bottom of the Pyramid:

Eradicating Poverty Through Profits

C.K. Prahalad

Pearson FT Press - 5th Revised. Updated Edition (Aug - 2009)

عدد الصفحات:٤٣٢

لغة الكتاب: الإنجليزية

رقم الإيداع

ISBN-10: 0133829138

ISBN-13: 978-0133829136

إنجاز INJAZ للإستشارات الإدارية

هاتف: ٠٠٩٦٦١٣٨٣١٠٠٠١

فاكس: ٠٠٩٦٦١٣٨٣٥١٣١٥

info@awalinjaz.com.sa

المركز الدولي للأبحاث والدراسات MEDAD مداد للدراسات العمل الخيري

المملكة العربية السعودية-جدة

هاتف: +٩٦٦ ١٢ ٦٢٨ ٥٤٥٤

فاكس: +٩٦٦ ١٢ ٦٢٨ ٥٠٣٠

ص.ب: ١٢٠٥٠٠ جدة ٢١٣٢٢

www.medadcenter.com@

Kingdom of Saudi Arabia-Jeddah

Tel: 00966 12 628 5454

Fax: 00966 12 628 5030

P.O.Box 120500 Jeddah 21322

info@medadcenter.com