



«الكتاب الأول ضمن فئة كتب الأعمال لعام 2004»

- موقع أمازون.كوم

«أحد أفضل الكتب التي نُشرت عام 2004»

- مجلة الإيكونوميست

كيف تحقّق ثروة

وتُطوّر الدول النامية في آن معاً

تأليف:

سي. كي. براهالاد



توفير الكرامة وإمكانية الإختيار عبر فتح أسواق جديدة

كيف تحقق ثروة

وتُطوّر الدول النامية في آن معاً



يضم هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي

THE FORTUNE AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID

حقوق الترجمة العربية مرخص بها قانونياً من الناشر

Pearson Education/Whatron School Publishing

بمقتضى الاتفاق الخطي الموقع بينه وبين الدار العربية للعلوم

Copyright © 2005 by Pearson Education, Inc.

Arabic Copyright © 2005 by Arab Scientific Publishers

كيف تحقق ثروة وتُطورّ الدول النامية في آن معاً

تأليف

سي. كي. پاراهالاد

ترجمة

مركز التعريب والبرمجة



الدارالعربيّة للعلوم
Arab Scientific Publishers

يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأي وسيلة
تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية بما فيه التسجيل الفوتوغرافي.
والتسجيل على أشرطة أو أقراص قرائية أو أي وسيلة نشر أخرى
أو حفظ المعلومات، واسترجاعها دون إذن خطي من الناشر

ISBN 9953-29-824-6

الطبعة الأولى

1426 هـ - 2005 م

جميع الحقوق محفوظة للناشر



الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers

عين التينة، شارع ساقية الجوز، بناية الريم

هاتف: 860138 - 785108 - 785107 (961-1)

فاكس: 786230 (961-1) ص.ب: 13-5574 - بيروت - لبنان

البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb

الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

الترجمة: مركز التعريب والبرمجة، بيروت - هاتف 811373 (9611)

التنضيد وفرز الألوان: أيجاد جرافيكس، بيروت - هاتف 785107 (9611)

الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف 786233 (9611)

المحتويات

مقدمة.....11

الباب الأول

- الفصل الأول: السوق في قاعدة الهرم.....15
- الفصل الثاني: المنتجات والخدمات الخاصة بقاعدة الهرم.....41
- الفصل الثالث: قاعدة الهرم: فرصة عالمية؟.....73
- الفصل الرابع: النظام البيئي للقطاع الخاص.....93
- الفصل الخامس: الحد من انتشار الفساد القدرة على التحكم بالصفقات.....111
- الفصل السادس: التنمية بوصفها تحولاً اجتماعياً.....139

الباب الثاني

- الفصل الأول: قصص نجاح.....155
- الفصل الثاني: مشاكل معروفة وحلول معروفة: ما هي الحلقة المفقودة؟.....181
- الفصل الثالث: مشاكل معروفة وحلول فريدة.....193
- الفصل الرابع: مشاكل معروفة وإصلاح شامل للنظام.....215
- الفصل الخامس: توسيع نطاق تطبيق الابتكارات.....241

المقدمة

هذا الكتاب هو حصيلة رحلة طويلة وموحشة، كانت بدايتها في عطلة عيد الميلاد في العام 1995. طوال تلك الفترة من الاحتفالات والسرور، ظلت قضية تـُورق بالي. ما الذي نقوم به من أجل الأشخاص الأكثر فقراً في مختلف أرجاء العالم؟ لماذا نحن غير قادرين، برغم كل ما نمتلكه من تكنولوجيا، ومعرفة إدارية، وإمكانات استثمارية على الإسهام ولو بقدر ضئيل في حل مشكلة الفقر والعبودية المنفسية في العالم؟ لماذا لا يمكننا إيجاد رأسمالية شاملة؟ لا داعي للقول إن هذه الأسئلة لم تكن مصاغة بوضوح فيما مضى. لكن باعتباري رجلاً واسع الاطلاع بالعالمين المتطور والنامي على حدٍ سواء، فإن أوجه التباين ظلت تزعجني. وبدا واضحاً أن التوصل لحل مشاكل أولئك الذين يقعون في أسفل الهرم الاقتصادي في البلدان المختلفة ينبغي أن يشكل "رحلتي الذهنية" التالية. كما بدا واضحاً ينبغي أن ننطلق بمنهجية جديدة - "ورقة بيضاء نظيفة". وبالمثل، كان تنقيح الحلول السابقة - المساعدات الإنمائية، والمعونات الاقتصادية، والدعم الحكومي، والحلول المعتمدة على الناتج المحلي - هامة، لكنها لم تكن كافية لحل المشكلة.

من الواضح أن السياسيين، والبيروقراطيين، ووكالات الغوث، ومديري الشركات متعددة الجنسيات اتفقوا على أمر واحد: "الفقراء هم حراس الدولة".

كان هذا الاتفاق الضمني ضاراً بالفعل. فالشركات متعددة الجنسيات، التي تعتبر المؤسسات الوحيدة الناجحة في الترويج للتكنولوجيات ونشر "العادات الحسنة" في مختلف أرجاء العالم بسرعة، لم تشترك في التعامل مع ثمانين في المئة من البشر. وبالتالي كان السؤال الطبيعي: ماذا لو عبأنا موارد المؤسسة الكبيرة، وإمكاناتها، ونطاق عملها من أجل التوصل إلى حلول للمشاكل التي توجد في قاعدة الهرم - حيث يوجد أربعة مليارات إنسان ممن يعيشون على دولارين أو أقل في اليوم؟ كانت تلك بداية رحلتي لفهم وحفز الشركات الكبيرة على القيام بدورها وتخييل وإيجاد مجتمع أكثر عدالة وإنسانية.

من البديهي أن يحافظ مدراء الأعمال على حماسهم، والتزامهم بالقيام بالأعمال إذا ما كانت جيدة من الناحية التجارية. إلا أن عقدة الذنب، وأفكار المسؤولية الاجتماعية المشتركة لا تزال هي العوامل الوحيدة التي تدفع تلك العملية لغاية الآن. يمكن أن ينتج عن ذلك إسهامات عظيمة، لكن هذه الأنشطة لن تتكامل مع جوهر نشاطات الشركة. وللمحافظة على الطاقة، والموارد، والإبداع يتعين أن توفر قاعدة الهرم فرصة نمو محورية للشركات متعددة الجنسيات، ويتعين على الفقراء أن يتحولوا إلى مستهلكين. يمكن أن يكون تخفيض مستوى الفقر ناتجاً عن تطور السوق وفقاً لحاجات الفقراء.

كان على نقطة الانطلاق لهذا التحول أن تكون ذات شقين. في الشق الأول، ينبغي علينا التوقف عن الحديث عن الفقر والفقراء، وينبغي علينا أن نبدأ بالتحدث عن المستهلكين والأسواق. فالتعامل مع الفقراء كمستهلكين على وشك أن يبدأ بوصفهم أفراداً. فالمستهلكون يحظون بالاحترام في كافة المجتمعات ويحترمهم رجال الأعمال. وفي الشق الثاني، كان علينا أن نبدأ بالاعتراف بأن تحول قاعدة الهرم إلى سوق هو بالضرورة نشاط "إنمائي للسوق". فالأمر لا يتعلق بخدمة سوق موجودة بطريقة أكثر فعالية، بل في وجوب اتباع مقاربات جديدة وخالقة لتحويل الفقر إلى فرص تجارية. وهنا كان التحدي.

بعد أن أصبحت المقاربة الأساسية واضحة، تجلّت معها الفرص التجارية. أظهرت العدسات الجديدة أرضاً مختلفة وتركيزاً على المحاولات المبكرة

والهادئة التي قامت بها بعض الشركات لاستكشاف تضاريسها. وتعتبر شركة يونيليفر Unilever وشركة هندوستان Hindustan الهندية التابعة لها من أوائل تلك الشركات. وفي العام 1997، تعرفت على رجل يشاركني في تطلعاتي، وهو البروفسور ستو هارت المدرّس في كلية التجارة بجامعة ميتشيغان، والذي كان يعمل على معالجة مشاكل مشابهة من منظور التنمية المستدامة. وكان ثمره تعاوننا ورقة عمل تسمى "الاستراتيجيات الخاصة بقاعدة الهرم". ومن نافل القول إنه ما من صحيفة يومية أو نشرة أكاديمية قبلت بنشر ورقة العمل هذه. فقد كانت راديكالية للغاية، ومن قام بمراجعتها رأى أنها لا تتبع أعمال الاقتصاديين التمويين. لم يلحظ أحد أننا قدّمنا بديلاً للحكمة التقليدية لكيفية التخلص من الفقر العالمي. وبفضل الإنترنت، تم تداول العديد من المراجعات بدون مقابل. الأمر المفاجئ هو أن عدداً من مديري الشركات قرأ المقالة، وقبل بما جاء في مقدمتها وبدأ يفكر في اتخاذ مبادرات بوحى منها. وبدأ المدراء في هيولت - باكارد Hewlett-Packard ودوبونت DuPont ومونسونتو Monsanto وغيرهم في تمويل مشاريع جديدة وكرّسوا أوقات وطاقات مدراء رفيعي المستوى من أجل دراسة الفرصة. وفي هذه الأثناء، وفر مؤتمر ديجيتال ديفيدند الذي قام بتنظيمه الدكتور ألن هاموند ومعهد الموارد العالمية (WRI) في سيائل سنة 1999 منتدى لدراسة هذه الأفكار بعمق. ولم أعد أنظر إلى الوراء منذ ذلك الحين، وصرت بدءاً من العام 1997 أستخدم كل منبر أكاديمي، وإداري، وحكومي أتيت لي لدفع فكرة قاعدة الهرم بوصفها سوقاً ومصدراً للابتكارات. وخلال السنوات الخمس الأخيرة، بدأ عدد كبير من الأكاديميين والمدراء، بوتيرة كانت بطيئة لكنها أصبحت سريعة الآن، بدراسة الحاجة إلى نهج بديل للتخلص من الفقر وإلى تفعيل دور القطاع الخاص وتنظيم العمل باعتبار أنها من العناصر الرئيسية.

أدى نشر المقالتين: "الثروة في قاعدة الهرم"، في Strategy + Business، في يناير من العام 2002 بالاشتراك مع ستو هارت و"أخدموا فقراء العالم" في Harvard Business Review في سبتمبر من العام 2002، بالاشتراك مع ألن هاموند

إلى تسهيل عملية نشر المناقشة داخل الشركات. ولم تعد المناقشات تدور اليوم حول "الجدوى من هذه الأفكار" وإنما حول سرعة ومكان تطبيقها. وبذلك، نكون قد قطعنا شوطاً كبيراً.

في خريف العام 2002، زارني الكثير من طلاب MBA وUMBS وعبروا عن رغبتهم في العمل معي على قضايا قاعدة الهرم وعن إعجابهم بالأفكار التي قرأوا عنها وعن رسالتي التي عملت على إيصالها عبر المحاضرات الكثيرة التي ألقيتها في الجامعات وفي الخارج. لم يكن إقناعي أمراً سهلاً، فقد اشترطت عليهم تحقيق مطالب غير اعتيادية لكي يقنعوني بأنهم مهتمون بالأمر فعلاً، ونجحوا في ذلك. كانوا مستعدين للسفر، واستكشاف الفرص وتنفيذ المهمة المؤلمة المتمثلة في جمع الأدلة المقنعة. كانت تلك بداية ما بات يعرف الآن بمشاريع إكس ماب (وهي نسخة معدلة عن مشاريع العمل الدولية متعددة النظم، أي ماب، التي طالما دعمتها UMBS مع مراقبة جامعية). يشير الحرف إكس إلى أن المشاريع "تجريبية". عمل حماس الطلاب، وأخص بالذكر سينثيا كاساس وبرافين سوثيروم، على تذليل الصعاب الإدارية التي واجهها المشروع. وأنا ممتنّ لكافة طلاب MBA الذين بدون إخلاصهم لم يكن لهذا الكتاب أن يبصر النور.

كتاب "الثروة في قاعدة الهرم" يتألف من بابين. في الباب الأول نورد وصفاً موجزاً للحاجة لمشاركة القطاع الخاص في قاعدة الهرم وأسس تحقيق الأرباح. أما في الباب الثاني فنعرض لقصص النجاح في مجالات عديدة حيث أصبحت سوق قاعدة الهرم سوقاً نشطة تدر الأرباح. وبات المستهلكون يحصلون على الخدمات والمنتجات بأسعار معقولة في ظل احترام كامل، ومعاملة حسنة ويُعتقد أن بناء احترام الذات هو الإسهام الدائم الذي يستطيع القطاع الخاص تقديمه. كما يشمل هذا الكتاب عرضاً لقصص النجاح وفقاً لما عبر عنه المنتجون والمستهلكون. إن الغرض من هذا الكتاب هو التركيز ليس فقط على الجانب الذهني إنما على الجانب العاطفي لتشجيع القطاع الخاص على الاشتراك في عملية جني الثروات من أسفل الهرم. ولزيادة متعة القارئ ألحقنا

بهذا الكتاب قرصاً مدمجاً يعرض بالصور والفيديو للأمر فائقة النجاح التي ورد ذكرها في الكتاب.

لم يكن في المقدر القيام ببحث من هذا النوع لولا الدعم الفعال من جانب المؤسسات والمدراء. فقد يسروا لنا الوصول إلى المعلومات ومنحونا أوقاتهم وأفادونا بأرائهم؛ كما أن حماسهم كان معدياً. ولم يحتج أي منا ممن ساهم في هذا البحث إلى مزيد من الإقناع. فنحن نعرف أن تنظيم العمل وإبداع المدراء المخلصين يمكنه إحداث تغيير سريع مفاجئ وكامل. وهذا ينطبق على أي مكان في العالم. كما لم نكن سنتمكن من توثيق هذا التحول الذي يحدث في قاعدة الهرم لولا جهود الفرق الإدارية المخلصة وجهود الطلاب التي لا تكل. لا يمكن إجراء بحث من هذا النوع؛ بحث على المحك؛ في معهد أكاديمي بدون دعم فعال من العميد. وكان العميد بوب دولان مستعداً للمراهنة على هذه المبادرة. كما أن زميلي العميد مايكل غوردون كان بمثابة مصدر تشجيع دائم لي وللطلاب في كافة مراحل المشروع - بدءاً من الحصول على عدد كافٍ من كاميرات الفيديو إلى توفير المدخلات الجوهرية للبحث. كان إيمانه العميق والتزامه بجدول أعمال البحث عاملين أساسيين في المشروع. كما حصلت على الدعم من العديد من زملائي - مساعد العميد، جين أندرسون، مساعد العميد إسحاق دويزكنز، والزميلة أندي لاولور وجان سفينار.

سان دييغو

سي.كاي. پاراهالاد

المباج الأول

الفصل الأول: السوق في قاعدة الهرم

الفصل الثاني: المنتجات والخدمات الخاصة بقاعدة الهرم

الفصل الثالث: قاعدة الهرم: فرصة عالمية

الفصل الرابع: الفطام البيئي للقطاع الخاص

الفصل الخامس: الحدّ من انتشار الفساد

الفصل السادس: التنمية بوصفها تحولاً اجتماعياً

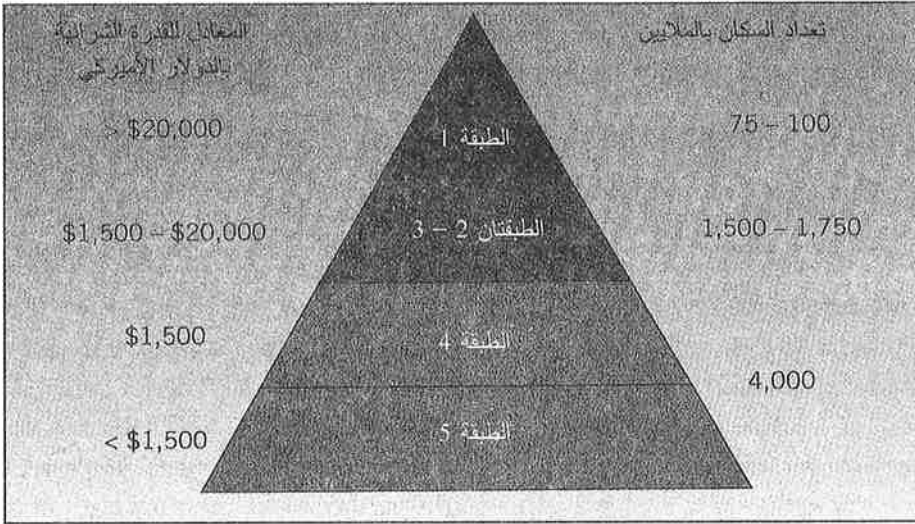
السوق في قاعدة الهرم

شغل جهاز التلفاز لديك وستشاهد إعلانات للتبرع بالمال لمساعدة فقراء العالم البالغ عددهم أربعة مليارات إنسان - وهم الأشخاص الذين يعيشون على ما هو أقل بكثير من دولارين في اليوم. هذا النداء وهذه الحاجة في الواقع مستمرين وحاضرين دوماً لدرجة أنهما يجعلان العديد من الناس يغمضون أعينهم ويسدون آذانهم كي لا يروا تلك المشاهد أو يسمعوا تلك الرسائل. وحتى أولئك الذين يستمعون إلى تلك النداءات لا يمكنهم فعل الكثير. وطوال الخمسين سنة الماضية، خاض البنك الدولي، والدول المانحة، ووكالات الغوث المختلفة، والحكومات الوطنية، ومؤخراً، منظمات المجتمع المدني حرباً نبيلة، لكنها لم تستأصل الفقر. وتبني الأمم المتحدة لأهداف الألفية للتنمية ما هو إلا إبراز لهذه الحقيقة بحيث أن الفقر وسلب الحقوق المصاحب له يظلان من أكبر المشاكل التي يواجهها العالم على عتبة القرن الواحد والعشرين.

يهدف هذا الكتاب إلى تغيير تلك الصورة المألوفة التي نشاهدها على التلفاز، وإلى إثبات أن صور الفقر ما هي إلا قناع يخفي حقيقة أن الشرائح الفقيرة جداً تمثل القوة الكامنة لواحدة من أكثر الأسواق تذبذباً في النمو في العالم. والمطلوب هو طريقة أفضل لمساعدة الفقراء - طريقة تشرك مشاركين متحمسين من كلا الطرفين، وتجسد الإبداع للتوصل إلى سيناريوهات مربحة

حيث يلعب الفقراء دوراً هاماً وتوفر الشركات في الوقت ذاته المنتجات والخدمات لهم والتي تعود عليها بالأرباح. يعدّ تنظيم العمل واسع النطاق جوهر الحل لمشكلة الفقر. هذه الطريقة موجودة بالفعل وتخطت بنجاح في العديد من الحالات المرحلة النظرية مع بدء المؤسسات الخاصة، الكبيرة منها والصغيرة، ببناء الأسواق عند قاعدة الهرم كطريقة لاستئصال الفقر.

يبين الشكل التالي الهرم الاقتصادي للعالم. وكما ترى، يشكل ما يزيد على أربعة مليارات إنسان قاعدة هذا الهرم الاقتصادي. وهؤلاء هم الأشخاص الذين يشكل الحديث عنهم مادة هذا الكتاب.



المصدر: براهلا و هاموند، Harvard Business Review، September 2002، Boston.

قاعدة الهرم

يمكن تصوير توزيع الثروة والقدرة على توليد المداخيل في العالم على شكل هرم اقتصادي. في قمة الهرم هناك الأثرياء والفرص الكثيرة لتوليد مستويات مرتفعة من المداخيل. يعيش ما يربو على أربعة مليارات إنسان في قاعدة الهرم على أقل من دولارين في اليوم. وأنا أسمى هذه المجموعة قاعدة الهرم الاقتصادي.

وأنت تقلّب هذه الصفحات، ستجد شركات تحارب المرض عبر حملات تعليمية ومنتجات مبتكرة. ومنظمات تساعد المعوقين على المشي، وتساعد المزارعين المحتاجين على الاتصال بمختلف أرجاء العالم للتحقق من أسعار السلع المختلفة. ومصارف تتكيف مع الاحتياجات المالية للفقراء، وشركات توليد الطاقة تعمل على تلبية احتياجات الناس من الطاقة، وشركات بناء تقوم بما في وسعها لإسكان الفقراء في مساكن بأسعار معقولة تحفظ لهم كرامتهم. وهناك سلاسل متاجر مُفصّلة لتلبية حاجات الفقراء وتوفير المنتجات لهم.

تميل قوى هذه المقاربات المبتكرة، وهو ما سنقدّره عالياً، إلى تعزيز مكانة الفقراء، وتوفير الخيارات واحترام الذات لهم. إن الحلول التنظيمية المعروضة في هذا الكتاب ستضع القليل من الأعباء المالية على البلدان النامية التي تطبق فيها. لكي ندرك مدى احتمال تنفيذ هذه الحلول، نحن بحاجة إلى البدء ببعض الافتراضات الأساسية:

■ أولاً، بالرغم من أن الشركات الكبيرة والشركات متعددة الجنسيات ربما تكون قد استغلت الفقراء في بعض الحالات، فإن أذاها الأعظم الذي ربما تكون قد ألحقته بالفقراء يتمثل بتجاهلها لهم. لا يمكن للفقراء المشاركة في جني فوائد العولمة بدون مشاركة فعالة، مع إمكانية الحصول على المنتجات والخدمات التي تمثل معايير النوعية العالمية. وهم بحاجة أن تتاح لهم أنواع عديدة من الفرص التي يمكن للعولمة الشاملة أن توفرها. يمثل الفقراء "سوقاً كامنة" للبضائع والخدمات. وتعتبر المشاركة النشطة للقطاع الخاص في قاعدة الهرم عنصراً هاماً في إنشاء رأسمالية شاملة باعتبار أن تنافس القطاع الخاص على هذه الأسواق سيجذب انتباه الفقراء بوصفهم مستهلكين وأصحاب خيار. كما أنه سيحقق نمواً كبيراً وأرباحاً للشركات. يمكن لخصائص اقتصاد السوق هذه، التي تعتبر حديثة العهد بالنسبة إلى قاعدة الهرم، أن تسهل حدوث تغيير جذري عند قاعدة الهرم. ويمكن للمنافسة الحرة والشفافية التي يوفرها القطاع الخاص، بعكس الاحتكارات التي نراها في القرى المحلية والأحياء الفقيرة والتي يديرها الأسياد الحقيرون المحليون، أن تحوّل "الفقراء" إلى "مستهلكين" (وهذا ما

سنوضحه بالأمثلة). أي أن استئصال الفقر سينتج عن تطوير القطاع الخاص لأعماله في قاعدة الهرم.

■ ثانياً، توفر قاعدة الهرم، بوصفها سوقاً، فرصةً جديدةً للقطاع الخاص لتحقيق النمو، ومنتدىً للابتكارات. فالحلول القديمة والمستهلكة لا يمكنها أن تنشئ أسواقاً في قاعدة الهرم.

■ ثالثاً، يتعين على أسواق قاعدة الهرم أن تصبح جزءاً مكماً لعمل القطاع الخاص. ويتعين عليها أن تصبح جزءاً من الأعمال التجارية للشركات، لا أن تؤول إلى مجرد مجال لمبادرات المسؤولية الاجتماعية المشتركة. إن البناء الناجح لأسواق قاعدة الهرم ينطوي على إحداث الكثير من التغييرات في وظائف الشركات متعددة الجنسيات على غرار ما تقوم به في البلدان المتطورة. ويتعين على أسواق قاعدة الهرم أن تصبح جزءاً مكماً لنجاح الشركة لكي تستحوذ على انتباه مجالس الإدارة في هذه الشركات وتسال مخصصات مستمرة من الموارد.

توجد فرصة هامة غير مستغلة لإيجاد القيمة (لمالكي الأسهم، والمستهلكين، والموظفين في قاعدة الهرم) الكامنة في سوق قاعدة الهرم. ومن البديهي أن نطرح السؤال التالي: إذا كان هذا الأمر على هذه الدرجة من الوضوح، لماذا لم يحدث هذا التحول لغاية الآن؟

قوة المنطق السائد

جميعنا أسرى عاداتنا الاجتماعية. والمنظار الذي نرى العالم من خلاله مصبوغ بإيديولوجياتنا، وخبراتنا، وممارساتنا الإدارية الخاصة الراسخة. كما أن كلاً من المجموعات التي تركز على استئصال الفقر - البنك الدولي، البلدان الغنية التي تقدم المساعدات، المنظمات الخيرية، الحكومات الوطنية والقطاع الخاص - مقيدة بمنطقها السائد. دعنا على سبيل المثال نتفحص المنطق السائد لكل مجموعة في مقاربتها لاستئصال الفقر.

لندرس حالة السياسيين والبيروقراطيين في واحد من أكبر البلدان والذي يعيش فيه قسم كبير من فقراء العالم، وأعني بذلك الهند. إن الهند موطن ما يزيد على 400 مليون ممن يصنفون على أنهم فقراء جداً. استندت سياسات الحكومات فيها طوال الأربعين سنة الأولى التي تلت استقلالها عن بريطانيا العظمى سنة 1947، إلى مجموعة من الافتراضات الأساسية. نظرت الهند المستقلة بارتياح كبير إلى القطاع الخاص. وكان لتعامل البلاد مع شركة الهند الشرقية والاستعمار دور كبير في تكوين هذه العقلية. كما أن تجربتها مع القطاع الخاص المتأصل في البلاد لم تكن مشجعة هي الأخرى. فقد كان يُنظر إلى القطاع الخاص على أنه يستغل الفقراء. اقترن هذا الارتياح بثقة كبيرة بمقدرة آلية الحكومة على القيام بما هو "صواب وأخلاقي". وعلى سبيل المثال، فقد شرعت حكومة الهند في تنفيذ مشاريع صناعية ضخمة تولاها القطاع العام (المملوك من قبل الحكومة الهندية) في شتى المجالات من صناعة الفولاذ إلى توزيع المعلمات الغذائية والتجارة العالمية التي قوامها السلع الأساسية. أدى الارتياح العام بالقطاع الخاص إلى تحكّم الحكومة بمقدار حجمه وامتداده. وتم تخصيص بعض قطاعات الأنشطة الاقتصادية للصناعات صغيرة الحجم. ففي قطاع النسيج مثلاً، أعطيت الأولوية "لقطاع النول اليدوي" الذي تهيمن عليه المؤسسات الصغيرة. ولم يكن يوجد صوت صادق في السياسة العامة يدعم النظم الصديقة للبيئة المعتمدة على السوق التي تضمنت الكبير والصغير في علاقة تكافلية. والتفكير السائد كان منقسماً بين القطاع العام (الذي يتألف بدرجة كبيرة من الشركات الكبرى ذات الرساميل الضخمة كما في الصناعات الفولاذية)، والقطاع الخاص صاحب الشركات الكبيرة التي تتحكم بها الحكومة من خلال نظام منح التراخيص، وقطاع صغير الحجم. ركزت السياسة العامة على العدالة في توزيع الثروات. وبسبب التفاوت في الثراء وكثرة أعداد الفقراء، فقد ارتأت الحكومة أنه يتعين أن يتركز اهتمامها على السياسات الهادفة إلى تحقيق "المساواة" في توزيع الثروة. وتم سنّ تشريعات ضرائبية، وفرض قيود على رواتب كبار المدراء وغيرها من التدابير الهادفة إلى "العدالة في التوزيع". كما تمحورت

المناقشة حول المفاهيم المبتكرة الخاصة بالفقراء في الأرياف والأغنياء في المدن. وجرى الافتراض بأن الفقر يغلب على سكان المناطق الريفية وأن السكان في المناطق الحضرية أثرياء نسبياً. غير أن البيانات لا تدعم هذا التمييز، فهناك من الأغنياء في الريف مثلما يوجد من الفقراء في المدن، والفقر لا يعترف بمثل هذه الحدود. في العالم النامي، يعيش ما يزيد على ثلث سكان المدن في بلدات وأحياء حقيرة. تعكس هذه الآراء التقليدية الفلسفة التي تقف وراء تصرفات السياسيين والبيروقراطيين. لكن هناك انتقال بطيء، ولكنه واضح، في العقد الأخير، من هذه النظرة التقليدية إلى منظور أكثر اعتماداً على السوق. ويبين الجدول 1 - 1 أوجه التغيير في هذه الآراء⁽¹⁾.

الجدول 1 - 1

تغير المنطق السائد لدى صانعي السياسة في الهند

إلى

من

إلى	من
الفقراء يمثلون سوقاً.	الفقراء هم المشكلة
يمكن للقطاع الخاص المشاركة بفعالية في هذه العملية وينبغي عليه أن يقوم بذلك.	
(تخطو مجموعة نخبوية من صانعي السياسة خطوة أخرى إلى الأمام وتقر بأنه إذا كان في مقدور الشركات الهندية خدمة هذه السوق، فقد تتوفر لها فرصة عالمية لخدمة 4 - 5 مليارات إنسان ممن يعيشون في أوضاع مشابهة).	
الفقراء يشكلون سوقاً نشطة/مستهلكين.	الفقراء هم حراس الدولة
التجميع الخلاق لأكثر التكنولوجيات تقدماً مع إعطائها نكهة محلية.	الفقراء لا يفترون التكنولوجيا الجديدة. والحلول التكنولوجية القديمة مقبولة
الإبداع والتقدم بخطى مدروسة.	اتباع النموذج الغربي في التنمية
التركيز على الإبداعية وتنظيم العمل.	التركيز على محدودية الموارد
محدودية المعلومات وإمكانية الحصول عليها.	محدودية الرساميل
محدودية المخيلة.	
الابتكار بغرض التوصل إلى نموذج جديد.	الكفاءة في نموذج معروف

لا يزال هذا التحول المرغوب فيه والمطلوب بإلحاح في مرحلته الأولى. ومن الصعب على الأفراد، والأحزاب السياسية وقطاعات البيروقراطية التخلي عن هذا المنطق السائد الذي تراكم سحابة أربعين سنة. وهذا هو السبب الذي يجعل السياسيين والبيروقراطيين يتأرجحون في أمكنتهم. معظم الأشخاص المفكرين يعرفون إلى أين يذهبون، لكن التنفيس عن معتقداتهم والتخلي عن "حيوز الراحة" وما هو مألوف ليس أمراً سهلاً. كما أنني أعتقد بأن تخلي جيل كامل من مستهلكي قاعدة الهرم عن الاعتماد على المعونات الحكومية لا يقل عن ذلك صعوبة.

لقد ركزنا بوضوح على الإيديولوجيا والسياسة، لا على نوعية تنفيذ المشاريع التي تستهدف الفقراء - سواء أكانت مشاريع لشق الطرقات وبناء السدود أم مشاريع لتوفير التعليم الأساسي والرعاية الصحية. إن مناقشة دور الفساد الذي يبدو عميق الجذور في البلدان النامية بوجه عام وبرامج استئصال الفقر بوجه خاص تستحق معالجة مستقلة.

كما أن شركات القطاع الخاص، وخصوصاً الشركات متعددة الجنسيات (والشركات المحلية الكبيرة التي تحاكيها) تعاني أيضاً من منطقتها السائد المتأصل فيها، والذي يحد من قدرتها على رؤية فرص السوق النابضة عند قاعدة الهرم. وعلى سبيل المثال، من الشائع أن تجد في الشركات متعددة الجنسيات الافتراضات التي يبينها الجدول 1 - 2. وهذه الافتراضات تملّي القرارات وعمليات تخصيص الموارد فيما يتعلق بالبلدان النامية وأسواق قاعدة الهرم بوجه خاص (1).

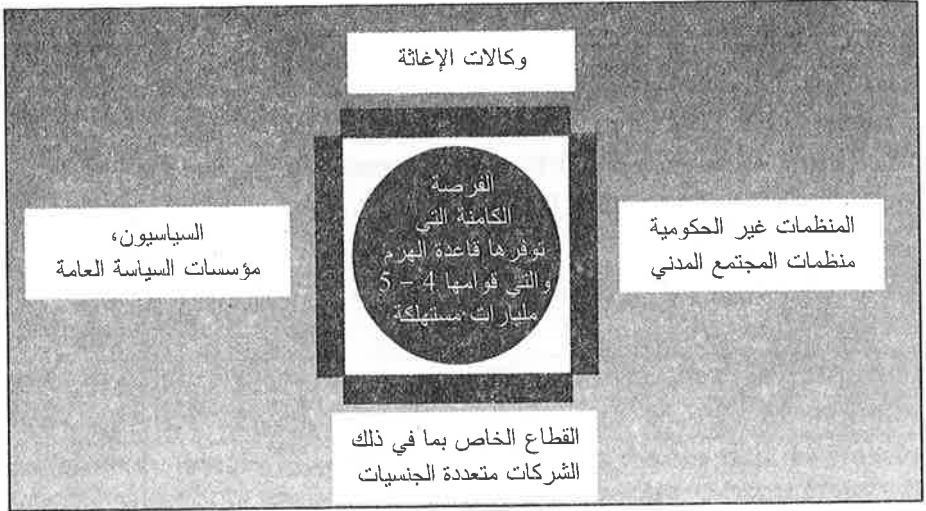
الجدول 1 - 2

المنطق السائد لدى الشركات متعددة الجنسيات في ما يتعلق بقاعدة الهرم

التطبيق	الافتراض
إن تركيبة التكاليف لدينا معلومة؛ وبسببها لا يمكننا خدمة سوق قاعدة الهرم.	الفقراء لا يمثلون الزبائن الذين نستهدفهم؛ فهم عاجزون من الناحية المادية عن شراء منتجاتنا/خدماتنا
نحن ملتزمون بنماذج وخدمات معينة. ربما يحتاج الفقراء إلى مرافق صحية، لكنهم لا يقدرّون على شراء المنظفات التي نوفرها. ولهذا السبب لا يوجد سوق في قاعدة الهرم.	إن الفقراء ليسوا بحاجة إلى استخدام المنتجات التي تباع في البلدان المتقدمة
إن قاعدة الهرم ليست بحاجة إلى حلول تكنولوجية متطورة؛ كما أنها لن تقدر على دفع ثمنها. ولذلك، لا يمكن أن تكون قاعدة الهرم مصدراً للابتكارات.	وحدها البلدان المتطورة تقدّر الابتكارات التكنولوجية وتدفع ثمنها
إن أسواق قاعدة الهرم في أحسن الحالات تسلية جذابة.	إن سوق قاعدة الهرم ليست حيوية بالنسبة إلى المشاريع الإنمائية طويلة المدى وأنشطة الشركات متعددة الجنسيات
لا يمكننا تكليف خيرة موظفينا بالعمل في تطوير أسواق قاعدة الهرم.	التشويق الذهني يكمن في الأسواق المتقدمة؛ ومن الصعوبة بمكان تجنيد مدراء للعمل في أسواق قاعدة الهرم

تبرز هذه الأفكار وغيرها من الافتراضات الضمنية في كل مناقشة حول أسواق قاعدة الهرم تجرى مع المدراء في الشركات متعددة الجنسيات ومع نظرائهم في الشركات المحلية الكبيرة في البلدان النامية التي تسعى إلى محاكاة الممارسات الإدارية الناجحة للشركات متعددة الجنسيات. ومن الصعب استئصال هذه الأفكار المتطرفة من أذهان المدراء في الشركات الكبيرة. ومع أن المنطق السائد معروف ومضامينه واضحة، فإن ما نهدف إليه في هذا الكتاب هو تحديها واقتراح نقطة انطلاق معاكسة. وعلى سبيل المثال، تتيح أسواق قاعدة الهرم للشركات بأن تتحدى وجهات نظرها في موضوع التكاليف. وسنبين أنه من الممكن أن تتوفر 10 - 200 ميزة (بالمقارنة مع بنيات التكاليف المخصصة لأسواق قمة الهرم)، في حال انطلقت الشركات في ابتكاراتها من قاعدة الهرم

نحو الأعلى، ولم تتبع الممارسة التقليدية في خدمة أسواق قاعدة الهرم المتمثلة في إدخال تعديلات طفيفة على المنتجات التي صنعت في الأصل لأسواق قمة الهرم. كما أن معظم المنظمات الخيرية تعتقد بأنه لا يمكن الوثوق بالقطاع الخاص في مسائل استئصال الفقر. فهي تنظر إليه على أنه جشع وغير مبالٍ. من هذا المنظور، لا يندمج الدافع الربحي مع استئصال الفقر بسهولة أو كما يجب. وفي هذا الصدد، قطعت وكالات الغوث شوطاً كبيراً. وهي تتحول من التركيز على المشاريع الكبيرة للبنية التحتية وإنفاق الأموال العامة على التعليم والصحة، إلى الاعتقاد بأن مشاركة القطاع الخاص مكونة هامة في عملية استئصال الفقر.



الشكل 1-3: تأثير المنطق السائد

من الناحية التاريخية، يبدو أن الحكومات، ووكالات الغوث، والشركات الكبيرة، وقطاع المهن المنظمة (الرسمية والشرعية في مقابل تلك غير الشرعية) أو المنظمات غير الحكومية، توصلت إلى اتفاق ضمني مفاده أن الحلول المعتمدة على السوق لا يمكنها تحقيق التنمية وخفض معدلات الفقر. ومع أن المنطق السائد في كل مجموعة مختلف، إلا أن كل الاستنتاجات متشابهة. وهذه المجموعات انكبت في العقد الأخير على البحث عن طرق

للخروج من هذا "الشرك العقلي" الذي أوقعوا أنفسهم فيه. وهذا التأثير الضمني هو ما يتوجب علينا الخلاص منه لاستئصال الفقر عبر إشراك القطاع الخاص. وكما يبيّن الجدول 1 - 1، فإن المنطق السائد في كل مجموعة يحدّ من قدرتها على رؤية الفرص المتوفرة في سوق قاعدة الهرم.

نحن بحاجة إلى تغيير معتقداتنا القديمة بشأن قاعدة الهرم - شيفرتنا الوراثية إذا شئت. والحاجز الذي ينبغي على كل مجموعة أن تتجاوزه مختلف وصعب في آن. لكن ما إن نتخطى الحاجز الذهني، حتى تتجلى الفرص أمامنا. كما أن قاعدة الهرم تمثل كذلك محركاً أساسياً للنمو والتجارة العالمية كما سنبيين لاحقاً في معرض حديثنا عن الشركات متعددة الجنسيات والشركات الخاصة التي تعمل في بلدان العالم المختلفة.

طبيعة سوق قاعدة الهرم

إن لطبيعة أسواق قاعدة الهرم خصائصها المميزة. وسنستعرض بعض الأبعاد الهامة التي تميز هذه الأسواق، ويتعين علينا أخذ هذه الخصائص بعين الاعتبار عند دراستنا لأسواق قاعدة الهرم⁽¹⁾.

هناك فرصة لجني المال في قاعدة الهرم

الافتراض السائد هو أن الفقراء لا يملكون قدرة شرائية ولذلك فهم لا يمثلون سوقاً قابلة للبقاء.

دعنا نبدأ بدراسة القدرة الشرائية الإجمالية في البلدان النامية حيث توجد معظم أسواق قاعدة الهرم. تمثل البلدان النامية سوقاً واعدة بنمو كبير. وفي هذه الأسواق، تشكل قاعدة الهرم فرصة كبيرة. ولنأخذ الصين على سبيل المثال. بما أن عدد السكان في الصين يبلغ 1.2 مليار نسمة وإجمالي الناتج المحلي للفرد

(1) راجع مؤلف براهلاذ وهاموند: 'Serving the World's Poor, Profitably' Harvard

يبلغ \$1000، فهي تمثل في الوقت الحالي اقتصاداً حجمه 1.2 ترليون دولار. لكن المكافئ للدولار الأميركي لا يعدّ مقياساً جيداً للطلب على البضائع والخدمات التي ينتجها ذلك البلد ويستهلكها. وإذا قمنا بتحويل الاقتصاد إلى اقتصاد مكافئ من حيث القدرة الشرائية بالدولار، نجد أن الصين تشكل اقتصاداً حجمه 6 ترليون دولار. وهذا ما يجعل الصين صاحبة ثاني أكبر اقتصاد بعد الولايات المتحدة من حيث القدرة الشرائية المكافئة بالدولار. وإذا أجرينا تحليلاً مماثلاً للاقتصاد الهندي، نجد أن حجمه يقارب 4 ترليون دولار. وبدراسة اقتصادات تسعة بلدان دفعة واحدة - الصين، والهند، والبرازيل، والمكسيك، وروسيا، وإندونيسيا، وتركيا، وجنوب أفريقيا، وتايلاند - نجد أنها تضم حوالى ثلاثة مليارات إنسان بمعدل ناتج محلي بالنسبة إلى القدرة الشرائية المكافئة بالدولار مقداره 12.5 ترليون دولار. وهذا ما يمثل 80 في المئة من سكان العالم النامي و90 في المئة من إجمالي الناتج المحلي للعالم النامي. كما أن إجمالي الناتج المحلي لهذه البلدان التسعة، بدلالة القدرة الشرائية المكافئة بالدولار، أكبر من مجموع إجمالي الناتج المحلي لليابان، وألمانيا، وفرنسا، والمملكة المتحدة، وإيطاليا مجتمعاً. أي أنها تشكل سوقاً لا ينبغي تجاهلها.

ولندرس الآن قاعدة الهرم ضمن الشريحة الواسعة للبلدان النامية. الافتراض السائد هو أن الفقراء لا يملكون مالاً يفقونه ولذلك لا يمكن اعتبارهم سوقاً واعدة. صحيح أنه لا يمكن مقارنة قدرتهم الشرائية بالقدرة الشرائية للأفراد في البلدان المتطورة باعتبار أن الفرد هناك يقل دخله عن دولارين في اليوم، لكن بالنظر إلى أعداد الفقراء، نجد أنهم يشكلون قدرة شرائية هامة. وما علينا سوى تحرير هذه القدرة الشرائية الكامنة. وعلى سبيل المثال، فإننا نجد غالباً أن الفقراء يميلون إلى العيش في مناطق "ذات كلفة بيئية مرتفعة" حتى داخل البلدان النامية. ففي الأحياء الفقيرة في دارافي الهندية، يدفع الفقراء أجوراً إضافية للحصول على أي شيء بدءاً من الأرز ووصولاً إلى الاستدانة. بالمقارنة بين تكاليف استهلاك السلع اليومية في الأحياء الفقيرة في دارافي وبين واردن رود (التي باتت تسمى الآن بي ديساي رود) القريبة منها والتي تفوقها

من حيث الدخل والتي تقع في مومباي في الهند، نجد أن عقوبة الفقر يمكن أن تصل إلى ما بين 5 و25 ضعف ما ينفقه الأغنياء على شراء الخدمات ذاتها (أنظر إلى الجدول 1 - 3). وهذا الوضع لا يختلف بشيء عما يحدث في مناطق أخرى من العالم. تظهر البيانات المعطاة أن عقوبة الفقر عالمية، برغم أن مقدارها يختلف بين بلد وآخر. وعقوبة الفقر هذه ناتجة عن الاحتكارات المحلية، والحصول غير المتكافئ على السلع، وانتشار الفقر والوسطاء التقليديين الأقوياء. يمكن للأعمال التجارية الخاصة والكبيرة أن "تخفف من عقوبة الفقر" هذه. وعلى سبيل المثال، يدفع الفقراء في دارافي ما بين 600 و1000 في المئة فوائد على ديونهم. يمكن لمصرف يشمل نشاط عمله تلك السوق أن يجني أرباحاً طائلة بتأمينه سلفات بفائدة مقدارها 25 في المئة. ويمكن للمصرف جني أرباح معقولة تتلاءم مع المخاطرة (10 في المئة أكثر مما يجنيه من تعامله مع عملائه في قمة الهرم). ومع أن فائدة مقدارها 25 في المئة تبدو مرتفعة للمراقب العادي، فهي في نظر المستهلكين في قاعدة الهرم تعني حصولهم على خدمات مصرفية مع انخفاض في الكلفة يتراوح ما بين 600 و25 في المئة. فما يهم هؤلاء المستهلكين هو الفارق بين أسعار الفائدة التي يحصل عليها مقرضو المال وأسعار الفائدة التي يتقاضاها المصرف التجاري.

الجدول 1 - 3

الفقراء والنظم الاقتصادية عالية الكلفة

البند	دارافي	واردن رود	التبعات الإضافية للفقر
السلفة (فائدة سنوية)	600-1000%	12 - 18%	53 ضعفا
مياه البلدية (لكل متر مكعب)	1.12 دولار	0.03 دولار	37 ضعفا
المكالمة الهاتفية (لكل دقيقة)	0.04-0.05 دولار	0.025 دولار	1.8 ضعفا
تكلفة علاج أمراض الإسهال	20 دولار	2 دولار	10 أضعاف
الأرز (لكل كغ)	0.28 دولار	0.24 دولار	1.2 ضعفا

لا يوجد لهذه التباينات في التكاليف بين المستهلكين في قاعدة الهرم والمستهلكين الأغنياء في الاقتصاد الواحد غير تفسير واحد ألا وهو أن عقوبات الفقر في قاعدة الهرم ناتجة عن عدم الكفاءة في التوزيع ودور الوسطاء المحليين. يمكن علاج هذه المشاكل بسهولة إذا قرّر القطاع الخاص المُنظم أن يخدم هذه الأسواق، لأن القطاع المُنظم سيجلب معه عمليات واسعة وذات آفاق كبيرة بالإضافة إلى المعرفة الإدارية وهو ما سيؤدي إلى زيادة الكفاءة.

كما أن الفقراء ينفقون أموالهم بطرق تعكس مجموعة مختلفة من الأولويات. فهم قد لا ينفقون أموالهم على المرافق الصحية، أو للحصول على مياه جارية نظيفة، أو مساكن أفضل على سبيل المثال، لكنهم ينفقونها على ما اعتدنا على تسميته بالكماليات. ففي دارافي مثلاً، يملك ما نسبته 85 في المئة من العائلات أجهزة تلفاز، و 75 في المئة منها تملك طناجر ضغط و خلاطات، و 56 في المئة منها تملك أفرناً غازية، و 21 في المئة تملك أجهزة هاتف. وفي بنغلادش، تقوم النساء العاملات، ممن يملكن أجهزة هاتفية خلوية بتأجيرها بالدقيقة للقرويين الآخرين، وعملهم هذا مزدهر باستمرار، حيث ينفق الفقراء في بنغلادش ما يصل إلى 7 في المئة من مداخيلهم على الاتصالات.

الوصول إلى أسواق قاعدة الهرم

يسود الاعتقاد بأن طرق التوزيع في أسواق قاعدة الهرم صعبة جداً وهي بالتالي تشكل عائقاً كبيراً أمام الشركات الكبيرة والشركات متعددة الجنسيات.

لقد أصبحت المناطق الحضرية أماكن جذابة بالنسبة إلى الفقراء. وتفيد دراسة أعدها معهد الموارد العالمية بأنه بحلول العام 2015 سيكون هناك أكثر من 225 مدينة في أفريقيا، و 903 مدن في آسيا، و 225 في أميركا اللاتينية يضم كل منها ما يزيد على مليون إنسان. وسيكون هناك ما لا يقل عن 27 مدينة يسكن كلاً منها أكثر من ثمانية ملايين نسمة. وإذا جمعنا أعداد السكان في المدن الألف والثلاثمائة المتقدمة، نجد أنها تضم ما يقارب مليار ونصف إلى ملياريين من البشر يشكل مستهلكو قاعدة الهرم 35 - 40 في المئة منهم. توفر هذه الكثافة

السكانية - حوالي 15000 نسمة في الهكتار الواحد - كمّاً هائلاً من الفرص. يشكل الفقراء في الأرياف مشكلة من نوع آخر. فوسائل التوزيع في الأسواق الريفية لا تزال تمثل إشكالية. كما أن معظم هذه الأسواق لا تصلها الإشارات الراديوية والتلفزيونية، وهذا سبب تسميتها بالمناطق "المعتمة إعلامياً". ولذلك فهي لا تُحرَم من الحصول على مختلف الخدمات والمنتجات وحسب، بل ومن المعرفة بما هو متوفر منها وكيفية استخدامه. ربما يخفف انتشار الأجهزة اللاسلكية من حدة المشكلة إلى حدّ ما، كما أن القدرة على تحميل الأفلام والكليبات السمعية على الأجهزة اللاسلكية قد تسمح للشركات بالوصول إلى هذه المناطق المعروف أنها "معتمة إعلامياً" وتسمح للمستهلكين في هذه الأماكن بالحصول على المعلومات المتعلقة بمنتجات تلك الشركات وخدماتها. لكن هذه الظاهرة لا تزال في طور التكوين ومقتصرة على بعض البلدان.

لكن قاعدة الهرم لا تقتصر على تقبّل حل وحيد. تجدر الإشارة إلى أن الكثافة السكانية في المناطق الحضرية تشكل مشكلة متميزة عن مشكلة قنوات التوزيع في المجتمعات القروية المتفرقة. فكلفة الوصول إلى كل مستهلك تتفاوت بشدة بين مختلف المدن في العالم. وهناك اختبارات تجرى حالياً في هذه الأسواق للتوصل إلى طرق فعالة لتوزيع البضائع والخدمات. ومن المفيد دراسة إحدى هذه التجارب والتي تعرف بمشروع شاكتي Shakti والذي تقوم بتنفيذه شركة هندوستان ليفر المحدودة في الهند. فقد أنشأت الشركة شبكة توزيع مباشرة للوصول الأماكن المختلفة (أسواق بدون تغطية تقليدية للتوزيع من خلال الموزعين والتجار)، واختارت ودرّبت مجموعة من النساء القرويات لكي يعملن كموزعات - بتوفير العلم، المشورة، وطرق لإيصال المنتجات إلى قراهن. تعرف تلك السيدات احتياجات القرى والمنتجات التي تطلبها. ويتراوح ما تجنيه الواحدة منهن، وتسمى شاكتي أمّا (الأم المخولة)، ما بين 3000 و7000 روبية في الشهر (أي ما يوازي 60 إلى 150 دولار). وهكذا، أصبح للنساء وعائلتهن قدرة جديدة على الاستهلاك. والأهم من ذلك، لقد أصبحن بمثابة معلّّات ووسيطات لمستهلكي قاعدة الهرم القرويين. تجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة ليست

جديدة، باعتبار أن شركة أفون Avon في البرازيل، وهي من كبريات الشركات المصنعة لأدوات التجميل في ذلك البلد، سبق أن استخدمت طريقة مشابهة. فقد استخدمت ما يزيد عن 800000 سيدة للعمل كموزعات والوصول حتى إلى المناطق النائية في الأمازون.

أسواق قاعدة الهرم على دراية بالماركات التجارية

الافتراض السائد هو أن الفقراء لا يعلمون شيئاً عن العلامات التجارية. وعلى النقيض من ذلك، يعرف الفقراء الكثير عنها. كما أنهم بحكم الواقع يقدرونها وبدرجة كبيرة.

تفيد تجربة كاساس باهيا Casas Bahia في البرازيل وإلكترا elektra في المكسيك - وهما من كبريات الشركات التي تبيع تجهيزات كهربائية بالتجزئة، مثل أجهزة التلفاز، وأجهزة الراديو، والغسالات وغيرها من الأدوات الكهربائية - بأن أسواق قاعدة الهرم على معرفة ممتازة بالماركات المشهورة. كما أن نتائج التجارب في الصين والهند لا تختلف عن ذلك. والمستهلكون في قاعدة الهرم يشترون كل ما هو قيم. وهم يتوقعون للحصول على نوعيات ممتازة وبأسعار معقولة. وهذا سيضع ضغوطات على الشركات متعددة الجنسيات لجهة تكاليف التطوير، والتصنيع، والتوزيع. وبالتالي، فقد أصبح مستهلكو قاعدة الهرم يمثلون تحدياً جديداً للمدراء. وستدفع أسواق قاعدة الهرم نحو مستويات جديدة من الكفاءة في تلك الشركات، وهو ما سنتكلم عنه لاحقاً. هذه الدراية بالماركات المعروفة لا ينبغي أن تشكل مفاجأة، فالتطلع إلى نوعية حياة جديدة ومختلفة هو حلم يراود كل إنسان، بما في ذلك أولئك الذين في قاعدة الهرم. ولذلك نجد أن تلك الماركات المشهورة تهمّ مستهلكي قاعدة الهرم. والتحدّي المائل أمام الشركات متعددة الجنسيات هو في جعل أسعار هذه المنتجات في متناول مستهلكي قاعدة الهرم.

أسواق قاعدة الهرم على اتصال بالأسواق العالمية

على النقيض من النظرة الشائعة، فإن مستهلكي قاعدة الهرم على اتصال بالأسواق والشبكات العالمية. وهم يستثمرون وبسرعة مزايًا شبكات المعلومات.

يعدّ انتشار الأجهزة اللاسلكية دليلاً على توفر أسواق في قاعدة الهرم. وعلى سبيل المثال، أنشأت الصين في أواخر العام 2003 قاعدة لـ 250 مليون هاتف خلوي، كما أن الهند أنشأت قاعدة لنحو 30 مليون هاتف خلوي. وكان معدل نمو السوق الهندية 1.5 مليون هاتف نقال في الشهر. ومن المتوقع أن يصل هذا العدد إلى 100 مليون بحلول العام 2005. ويوجد في البرازيل ما بين 35 و40 مليون هاتف خلوي. يوحي كل من أحجام هذه المعدلات، ووتيرة نموها، بأن أسواق قاعدة الهرم تمثل عاملاً حاسماً في نمو الأجهزة اللاسلكية في العالم أجمع. كما أن شركات الاتصالات عن بُعد جعلت من السهل على مستهلكي قاعدة الهرم شراء الهواتف الخلوية واستخدام هذه الخدمة من خلال "البطاقات مدفوعة الثمن". إن انتشار استخدام الأجهزة الخلوية بين الفقراء بات ظاهرة عالمية - من بنغلادش حيث غرامين فون إلى البرازيل والمكسيك. كما أن توفر الحواسيب الشخصية في الأكوياك وبأسعار متدنية جداً، وإمكانية عقد اجتماعات فيديو باستخدام الحواسيب تزيد من كثافة استخدام أجهزة الاتصالات على مستوى قاعدة الهرم. والنتيجة النهائية هي قدرة غير مسبقة لمستهلكي قاعدة الهرم على التواصل فيما بينهم في البلدان المختلفة. تتيح تكنولوجيا الأجهزة الخلوية والاتصال عبر الحواسيب لجماهير قاعدة الهرم الانخراط بنشاط في حوارات فيما بينهم، ومع الشركات التي يرغبون في شراء بضائعها وخدماتها، ومع السياسيين الذين يمثلونهم أيضاً.

كما أن هذا الترابط يسمح لمستهلكي قاعدة الهرم بإيجاد طريقة لإجراء الاتصالات من قراهم. وباقتران هذه الطريقة مع التلغاز، يتوفر للمستهلك في قاعدة الهرم قدرة غير مسبقة للحصول على المعلومات بالإضافة إلى فرص تسمح له بالانخراط في حوار مع المجتمع الكبير. ونتيجة لذلك، أصبح للكلمة التي تصدر عن المستهلكين في قاعدة الهرم قوة هائلة في الحكم على نوعية المنتجات، وعلى أسعارها، وعلى الخيارات المتوفرة أمامها. يمكن أن يكون انتشار أخبار الصفقات الجيدة والأخبار السيئة أيضاً، سريعاً جداً. ففي الهند مثلاً، يبدو أن بعض المستهلكين وجدوا ديداناً في قطع الشوكولا التي تتبعها

كادبوري وهي من الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة والناجحة جداً. لم يكن ذلك ليشكل حادثة قبل عشر سنوات، لكن مع توفر إمكانية استقبال العديد من القنوات التلفزيونية المتنافسة بشدة، ووجود الأجهزة الخلوية والإنترنت، انتشرت الأخبار بسرعة مذهشة في مختلف أرجاء الهند لدرجة أن الأمر أثار الدهشة والقلق ليس لدى المدراء العاملين لدى كادبوري وحسب، بل ولدى كافة المدراء الذين يعملون في صناعة النقل السريع للبضائع.

المستهلكون في قاعدة الهرم يستوعبون التكنولوجيا المتطورة بسرعة

على العكس من الاعتقاد الشائع، فإن المستهلكين في قاعدة الهرم (الذين يوصفون بالفقراء) يستوعبون التكنولوجيا المتقدمة بسرعة.

شكل انتشار الأجهزة الخلوية، ومحلات تأجير الحواسيب في قاعدة الهرم مفاجأة للعديد من المدراء والباحثين. وعلى سبيل المثال، كان المزارعون الهنود في شبكة ITC e-Choupal يحددون أسعار محاصيلهم من فول الصويا بعد مراجعة لوائح وزارة التجارة في شيكاغو الخاصة بأسعار التسليم لهذه المحاصيل وذلك باستخدام الحواسيب المتوفرة في قراهم. وبالمثل، تعلمت النساء العاملات في القسم الجنوبي من الهند، بفضل توفر محلات لتأجير الحواسيب في قراهم، كيف يعقدن مؤتمرات فيديو في مختلف القرى حول مختلف القضايا - من تكاليف القروض من المصارف المختلفة، إلى الحياة في الولايات المتحدة التي يمكن أن يحظى بها أحفادهن⁽¹⁾. كما أن غرف المحادثة مليئة بالنشاط لم يكن في وسع أحد أن يتخيله من قبل. والأكثر تشويقاً من ذلك هو أن الصور التي تبت عبر الأقمار الصناعية لأسراب السمك يجري تحميلها على الحواسيب الشخصية في قرى كيرالا في الهند، فتقرأ السيدات المتزوجات تلك الصفحات ومن ثم ينقلن لأزواجهن ما قرأنه من إرشادات قبل ذهابهم إلى الصيد. وبعد رجوع الأزواج من صيد السمك، يقومون ببيع صيدهم لمن يقدم أعلى سعر، بعد أن استخدموا هواتفهم الخلوية في الاتصال بعدد من مرافئ الصيد على شواطئ

كيراالا. لم يطرأ أي تغيير على المركب الذي يستخدم في الصيد والذي يسمى كاتمران، لكن عملية تحديد "الموقع الجيد لاصطياد السمك"، وتسعير ما اصطادوه من سمك، وكيفية بيعه استناداً إلى ما لديهم من معلومات، غيرت بالكامل حياتهم في قاعدة الهرم⁽¹⁾. وهكذا، نجد أن مستهلكي قاعدة الهرم باتوا أكثر استعداداً لاعتماد التكنولوجيات الحديثة، بما أنه ليس لديهم ما ينسونه. إن الانتقال إلى استخدام الهاتف الخليوي بعدما كانوا لا يستخدمون شيئاً أسهل من التحول إلى استخدام هذه الأجهزة بعد طول استخدام للخطوط الأرضية الفعالة والمنتشرة في كل مكان.

ضرورة تطور السوق

تعدّ مهمة تحويل الفقراء إلى مستهلكين أحد أوجه تطور السوق، والذي يشترك فيها المستهلكون وشركات القطاع الخاص. لكن قبل أن نتطرق إلى اعتبارات شركات القطاع الخاص والفوائد التي تجنيها هذه الشركات، دعنا نطرح هذين السؤالين، ما هو الحافز لدى المستهلك في قاعدة الهرم والذي لا يزال لغاية الآن مستبعداً عن جني فوائد، للنفاذ إلى الأسواق الإقليمية والعالمية والمشاركة فيها؟ وما هي هذه الفوائد؟ إن الأمثلة التي استشهدنا بها مستقاة من القصص التي سنسردها لاحقاً في هذا الكتاب⁽²⁾.

إيجاد القدرة على الاستهلاك

لتحويل قاعدة الهرم إلى سوق للمستهلكين، ينبغي علينا إيجاد القدرة على الاستهلاك. ينبغي مخاطبة مستهلكي قاعدة الهرم، ممن لديهم القليل من المال ومستويات دخل متدنية، بطريقة مختلفة.

تتمثل الطريقة التقليدية لإيجاد القدرة على الاستهلاك في توفير المنتج أو

(1) قصة كيراالا، نيويورك تايمز.

(2) المصدر: Eradicating Poverty through Profit, Foreign Policy, March, 2400 من تأليف هاموند وبراهلاد.

الخدمة بدون مقابل. وهذا أمر يدخل في أعمال البرّ. لكن وكما أشرنا سابقاً، ربما يكون الإحسان أمراً جيداً، لكن من النادر أن يحلّ المشكلة على نطاق واسع أو بشكل نهائي.

للتشجيع على الاستهلاك وتوفير الخيارات في قاعدة الهرم، هناك طريقة آخذة بالتطور بسرعة وتتمثل في عرض السلع بأحجام صغيرة وبالتالي بأثمان معقولة. والمنطق من وراء ذلك واضح، فالأغنياء يستخدمون نفودهم لتسهيل عملياتهم الشرائية. فبوسع أحدهم مثلاً شراء قارورة شامبو كبيرة الحجم وبهذا يتجنب الحاجة إلى الذهاب إلى المتجر عدة مرات. لكن مداخيل الفقراء من الناحية الأخرى غير ثابتة، ولذلك نجدهم ينفقون أموالهم بحرص. وهم يميلون إلى الشراء فقط إذا كانوا يملكون المال وبقدر ما يحتاجون إليه في يومهم وحسب. والعبوات التي تستخدم لمرة واحدة - مثل عبوات الشامبو، والكاتشاب، والشاي، والبن، وحتى الأسبرين- ثلاثم هذه الشريحة من السكان. هذه الثروة المتمثلة في عرض عبوات تستخدم لمرة واحدة تجتاح أسواق قاعدة الهرم. ففي الهند مثلاً، أصبحت الأكياس ذات الاستخدام الواحد التي توضع فيها المنتجات المختلفة هي الشائعة في الهند كما يبيّن الجدول 1 - 4.

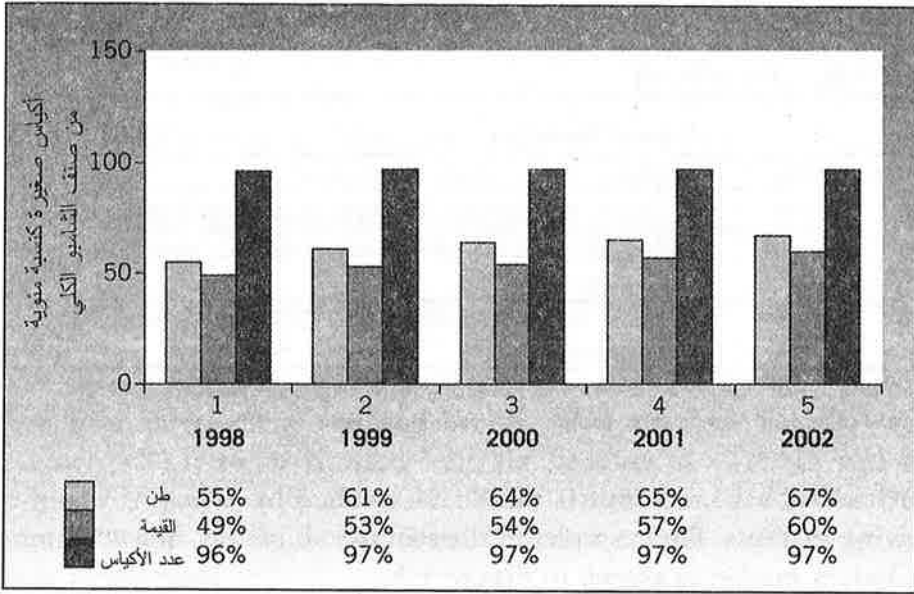
الجدول 1 - 4

إيجاد القدرة على الاستهلاك: ثورة الاستخدام الواحد
قيمة البيع بالتجزئة

المنتجات القياسية	دولار	روبية
شامبو، سكاكر، أعواد الثقاب، شاي	0.01	0.50
شامبو، ملح، بسكويت، كاتشاب، مركز عصير الفاكهة	0.02	1.00
منظفات، صابون، معطرات للقم، بسكويت، مرببات، أجنان، بن، بهارات	0.04	2.00
بسكويت، معجون أسنان، مساحيق تجميل ملونة، روائح زكية، خبز، كريمات للجلد	0.10	5.00

ملاحظة: للبسكويت والشامبو أسعار مختلفة تبعاً لحجم العبوة.

إن أعداد المنتجات التي تباع في عبوات ذات استخدام واحد آخذة بالازدياد بسرعة. وأصبحت هذه العبوات شائعة لدرجة أن الشركات التي تنتج بضائع مرتفعة الثمن باتت تستخدمها للمحافظة على وجودها في الأسواق. والجدول 1 - 5 يبيّن مثلاً على الحالة التي تعيشها صناعة الشامبو في الأسواق الهندية:



الشكل 1 - 3 الأكياس الصغيرة ذات الاستخدام الوحيد كنسبة مئوية من السوق الإجمالية في الهند.

إذا قسنا حجم سوق الشامبو في الهند بالطن، نجد أنه مساوٍ لحجم السوق الأميركية. والشركات الكبيرة متعددة الجنسيات، مثل يونيليفر و P&G، من الشركات الرئيسية المشاركة في هذه السوق، وكذلك الحال بالنسبة إلى الشركات المحلية الكبرى. وبما أن الفقراء على دراية بأسماء الماركات، فمن المحتمل أن يشتروا في الهند شامبو بانيتين الذي تنتجه P&G إذا كان معبأ في أكياس صغيرة ذات استخدام واحد. وقد تمكنت شركات القطاع الخاص المنظم بشكل جيد من إنشاء سوق كبيرة عند قاعدة الهرم، حيث تبلغ نسبة مشاركته في صناعة الشامبو في الهند 98 في المئة.

والطريقة الأخرى المشابهة لإيجاد القدرة على الاستهلاك هي البيع بالتقسيت. فباستطاعة مستهلكي قاعدة الهرم شراء الأجهزة الكهربائية في كاساس

باهيا في البرازيل لأن الشركة تتيح لزبائنها شراء معروضاتها بالتقسيط، بمن فيهم أصحاب الدخل المتدني وغير الثابت. ومن خلال نظام معقد جداً لحساب الفوائد مقرون مع تقديم المشورة، بات في مقدور الشركة توفير منتجات عالية النوعية لمستهلكين ما كانوا ليتمكنوا من الحصول عليها بغير هذه الطريقة، مع ضمان عدم شعور المستهلكين بأعباء مشترياتهم في الوقت ذاته، حيث سعر الفائدة متدن جداً ويبلغ 8.5 في المئة مقارنة بما يزيد عن 15 في المئة لدى الشركات المنافسة الأخرى. كما أنها اكتسبت مجموعة كبيرة من الزبائن الدائمين. وفي المكسيك، تتبع سيمكس، التي تعدّ واحدة من أكبر الشركات المنتجة للإسمنت في العالم، طريقة مشابهة في نشاطها التجاري المعتمد على "الخدمة الذاتية" والذي يركّز على أسواق قاعدة الهرم. وهي تساعد مستهلكي قاعدة الهرم على ادخار ما يكفي من المال لإضافة حمام أو مطبخ إلى منازلهم. والفكرة هي في مساعدة المستهلكين في تعلّم كيفية الادخار والاستثمار. بتكوين فريق من ثلاث سيدات يدخرن معاً ويتعاونن على ضبط مصروفات منازلهنّ، تسهّل سيمكس عملية الاستهلاك بتجميع المدخرات والحصول على سلفة. تعتمد فكرة إيجاد القدرة على الاستهلاك على ثلاثة مبادئ بسيطة وهي:

1. السعر المعقول: سواء كانت وحدة تخدم لمرة واحدة أم شراءً بالتقسيط، فإن المنطق الغالب هو طلب أسعار مقبولة دون التضحية بالنوعية أو الكفاءة.
2. سهولة الحصول على المنتج: يتعين توفير المنتجات والخدمات في المكان الذي تعيش فيه المجموعة وتعمل. مثال ذلك، يتعين عند تصميم نظم التوزيع الأخذ بعين الاعتبار أنماط عمل أفراد المجموعة. وعلى سبيل المثال، فإن الأفراد غالباً ما يعملون طوال اليوم قبل أن يتسنى لهم الحصول على ما يكفي من المال لشراء الضروريات لذلك اليوم. وبناء على ذلك، فإن المتاجر التي تقفل أبوابها بحلول الساعة الخامسة مساءً لا تعينهم لأنهم يبدؤون بالتسوّق بعد الساعة السابعة مساءً. زد على ذلك أنه لا يمكن لمستهلكي قاعدة الهرم قطع مسافات طويلة، لذلك يتعين أن يكون الوصول إلى المتاجر سهلاً وبالسير لمدة قصيرة على الأقدام. وهذا يستدعي توفير

"كثافة في التوزيع" على الصعيد الجغرافي.

3. توفر المنتج: غالباً ما يكون القرار بالشراء بالنسبة إلى مستهلكي قاعدة الهرم معتمداً على مقدار المال الذي في حوزتهم في وقت معين. ولذلك فهم لا يستطيعون إرجاء اتخاذ القرار بالشراء. إن توفر المنتج (وبالتالي كفاءة التوزيع) عامل حاسم في خدمة مستهلكي قاعدة الهرم.

إن الحل المثالي بالتأكيد هو في إيجاد القدرة على اكتساب المزيد من المال بحيث يمكن لمستهلكي قاعدة الهرم استهلاك المزيد. تبين قصة ITC e-Choupal كيف أنه يمكن للمزارعين الذين يمكنهم استخدام الإنترنت، وبالتالي معرفة أسعار المحاصيل في بلدان العالم المختلفة، زيادة مداخيلهم بنسبة تتراوح ما بين 5 و10 في المئة. يمكنهم تحديد متى يبيعون محاصيلهم، ومعرفة السعر المناسب بناء على فهمهم لحركة الأسعار المحتملة لمنتجاتهم. فالوسائل التكنولوجية الحديثة لا تسمح لهم بمعرفة أفضل الأسعار وحسب، بل تتيح لهم تطوير وسائلهم اللوجستية. كما أن تكديس المحاصيل الغذائية تتيح لكل من المزارع والشاري تطوير كفاءاته. بالتركيز على قدرة مستهلكي قاعدة الهرم على الاستهلاك، يمكن للقطاع الخاص إيجاد سوق كبيرة. لكن المطلب الأساسي هو توفر القدرة على استنباط طرق جديدة تأخذ بعين الاعتبار عدم ثبات ما يجنيه مستهلكو قاعدة الهرم من أموال مما يجعل من الصعب عليهم التعامل مع السوق التقليدية للحصول على البضائع والخدمات التي يُقصد منها تلبية حاجات من هم في قمة الهرم.

الحاجة إلى سلع وخدمات جديدة

إن من شأن تطور القطاع الخاص في قاعدة الهرم توفير الفرص لتطوير منتجات وخدمات جديدة.

من الأمثلة على ذلك قيام شركة أمول Amul، وهي شركة تعاونية تنتج الألبان، بطرح آيس كريم له نوعية جيدة في الأسواق بسعر 0.02 دولار للوحدة، وهو سعر في متناول كافة مستهلكي قاعدة الهرم. لم يكن هذا المنتج مصدراً

للاستمتاع وحسب، بل وكان مصدراً غذائياً للفقراء بما يحتوي عليه من حليب. وبالمثل، فإن الترويج لوجبات البيترزا من قبل الشركة ذاتها بسعر 0.2 دولار للوجبة يسمح للفقراء بالحصول على نوعية مناسبة من البروتين. كما أن PRODEM FFP، وهي شركة بوليفية توفر الخدمات المالية استحدثت ماكينات صرف آلي ذكية يمكنها التعرف على بصمات اليد، وهي مزودة بشاشات تعمل باللمس ومكوّدة بالألوان ومزودة بثلاث لغات محلية. مما يسمح حتى للأميين من مستهلكي قاعدة الهرم بالحصول، على مدار الساعة، على خدمات مالية ذات نوعية جيدة. وتوفر سيمكس، كما رأينا سابقاً، إمكانية للحصول على مساكن ذات نوعية جيدة. وفي حالة تكنوسول، يحصل مستهلكو قاعدة الهرم في أرياف فنزويلا على طاقة نظيفة من مصادر متجددة - من الشمس والرياح. لم يكن لدى هؤلاء أية تمديدات كهربائية معتمدة على الشبكات وكان عليهم الاعتماد على مصادر أعلى ثمناً، مثل الكيروسين والبطاريات. أما الآن، فقد باتوا يحصلون على ما يكفي من الطاقة لتشغيل الأجهزة المنزلية المختلفة بتكاليف يمكنهم تحملها. ولا يفتصر نشاط كاساس باهيا على بيع الأجهزة الخلوية، فقد استحدثت خطاً لإنتاج المفروشات جيدة النوعية الجيدة وطرحتها في أسواق قاعدة الهرم. وبعد مدة وجيزة، أصبحت صناعة المفروشات إحدى أسرع الصناعات نمواً لديهم بالإضافة إلى كونها مصدراً يفخر به المستهلكون وينال رضاهم.

الكرامة وحق الاختيار

بتحويل الفقراء إلى مستهلكين، يحصل هؤلاء على ما هو أهم من المنتجات والخدمات. إنهم بذلك يحصلون على الكرامة وحق الاختيار.

كان المزارعون الذين أجرينا مقابلات معهم في ITC e-Choupal في غاية الوضوح. لم يكن نظام المزايدة التقليدي في الأسواق التابعة للحكومة، والتي تسمى ماندي، يوفر لهم أية خيارات. فما أن يصلوا إلى الماندي حتى يضطرون إلى بيع منتجاتهم بالأسعار المعروضة في ذلك اليوم. فلم يكن في مقدورهم

الانتظار أو إعادة نقل محاصيلهم إلى قراهم. والأهم من ذلك أن التجار المحليين الذين يسيطرون على الماندي لم يكونوا يكونون الكثير من الاحترام لهؤلاء المزارعين. وكما علق على ذلك أحد المزارعين: "كانوا يتفوهون بتعليقات وقحة على محصولي، كما كانوا يرفعون الأسعار في المزاد بمقدار 0.02 دولار للطن. كانت الأمور تجري كما لو أنهم قد حددوا سلفاً السعر الذي سنحصل عليه مع مراعاتهم لشكليات إجراءات المزاد. كان الأمر في غاية الإذلال". لكن ذلك لم يعد يحدث الآن، لأنه صار في مقدور هؤلاء المزارعين الحصول على ما يحتاجون إليه من أخبار في كافة أسواق الماندي عبر الإنترنت (بالإضافة إلى لوائح وزارة التجارة في شيكاغو). يمكنهم الآن أن يقرروا متى يبيعون محاصيلهم والمكان الذي يختارونه وبالسعر الذي يحدونه. وبالمثل، استعادت مجموعات الخدمة الذاتية التي تتعامل مع المصرف ICIC كرامتها، فأصبح في مقدورهم، كمجموعة، تحديد الأشخاص والمشاريع التي يمكنها الحصول على قروض. كما أن مشاركة المرأة في تطوير القيادة وتعلمها كيفية إجراء العمليات المالية والمصرفية أعطتها إحساساً جديداً بالقيمة الذاتية. وبطريقة مماثلة، أوجدت ثورة الاستخدام الوحيد قدراً من الخيارات التي لم يسمع بها أحد في قاعدة الهرم من قبل. فعلى سبيل المثال، لم تعد توجد "تكاليف استبدال" يتحملها المستهلك في قاعدة الهرم وصار في مقدوره شراء كيس صغير من الشامبو أو الخضار المخللة أو أية مادة منظفة، والإحجام عنه إذا لم يعجبه عندما يذهب للشراء في المرة القادمة. أي أن كلفة الاستبدال باتت تساوي صفراً. وبات يتعين على الشركات الاستمرار في الابتكار وفي تحسين منتجاتها للمحافظة على ثقة المستهلكين بها، وبذلك تعمل على تحسين النوعية وتخفيض التكاليف في الوقت ذاته.

الثقة مطلب أساسي

لطالما تميزت العلاقة بين الشركات الكبيرة ومستهلكي قاعدة الهرم بانعدام الثقة المتبادل. كما أن سوء ظن كل من هذين الطرفين بالآخر عميق الجذور. ومع ذلك، يتعين على شركات القطاع الخاص التي تسعى للدخول إلى أسواق

قاعدة الهرم أن تركز على بناء الثقة بينها وبين المستهلكين.

وهذا ما تجده واضحاً عندما تزور متجر كاساس باهيا. فالمستهلكون يكونون قدراً كبيراً من الاحترام للسيد كلاين لأنه أتاح لهم الفرصة لامتلاك الأجهزة الكهربائية التي كانوا بحاجة إليها والتي لم يكونوا ليحصلوا عليها لولا طريقته في التعامل معهم. فشاحنات كاساس باهيا تتحرك بحرية داخل الأحياء الفقيرة في بلدات ساو باولو والريو من دون أن تقلق على سلامتها. ومن المعروف أن هذه الأحياء يمكن أن تكون خطيرة على الغرباء عنها. والأمر نفسه ينطبق على بيمبو، الذي يوفر الخبز الطازج وغيره من المعجنات لمستهلكي قاعدة الهرم في المكسيك. ويعتبر بيمبو أكبر مخبز في ذلك البلد. وتمثل شاحنة بيمبو رمزاً للثقة بين مستهلكي قاعدة الهرم والشركة. كما أن الثقة بسائقي شاحناتها بلغت حداً جعل غالبية أصحاب المتاجر الصغيرة في البلدات والأزقة الفقيرة يسمحون لهم بفتح محلاتهم، وملئها بالخبز وأخذ ثمنها من صناديق المال بدون مراقبة. ويعتقد كل من كاساس باهيا وبيمبو أن سائقي الشاحنات الذين يسلمون منتجاتهما إلى مستهلكي قاعدة الهرم بمثابة سفراء للشركة. ولن تعتمد كلتا الشركتين إلى الطلب من أي وسيط خارجي تولي مسؤولية توريد البضائع. في الواقع، يتعين على كافة المدراء في بيمبو التعرف على المستهلكين بالعمل كسائقي للشاحنات أولاً.

غالباً ما تفترض الشركات متعددة الجنسيات أن الفائدة التي يدفعها الفقراء بسبب تأخرهم في السداد يرجح أن تكون أعلى من تلك التي يدفعها المستهلكون الأغنياء. لكن العكس هو الصحيح، فالفقراء يدفعون نظير المدة والفوائد المترتبة على التأخر في السداد فوائد متدنية جداً. ففي حالة مصرف ICIC، يترتب على من يتأخر في السداد من عملائه البالغ عددهم 200000 دفع فائدة تقل عن 1 في المئة، ويترتب على من يتأخر عن السداد من عملاء مصرف غرامين، والذي يعدّ من المؤسسات المالية الرائدة في بنغلادش، والبالغ عددهم 2500000 دفع فائدة تقل عن 1.5 في المئة. والعبر المستخلصة من ذلك واضحة. فمن خلال الجهد الدؤوب ومراقبة النوعية على مستوى عالمي، يمكن للأعمال التجارية التابعة للقطاع الخاص أن تكتسب ثقة مستهلكي قاعدة الهرم. وفي نفس الوقت

يمكنها كذلك البدء بالتعرف على حاجات زبائنها، والوثوق بهم، وبقدرتهم على تحمل المسؤولية. إن أصعب ما يمكن بناؤه هو الثقة بعد مرور أربعين عاماً من الشك والتحامل المستند إلى أدلة واهية وتصورات نمطية قوية.

الفوائد التي يجنيها القطاع الخاص

تكلّما عن فوائد التعامل مع الفقراء كمستهلكين وعن عملية استئصال الفقر بوصفها عملية تهدف إلى تطوير الأعمال التجارية والأسواق في قاعدة الهرم. وهذا ما يعود بالفائدة على المستهلكين (الفقراء). لكن هل تنفيذ الأعمال التابعة للقطاع الخاص أيضاً؟ من الواضح أن سوق قاعدة الهرم كبيرة جداً أربعة مليارات إنسان لا يتلقون خدمات كاملة. كما أنها بمثابة اقتصاد كبير يقدر بحوالي 13 ترليون أو يزيد بما يعادل القدرة الشرائية بالدولار. وحاجات هؤلاء كثيرة، لذلك فإنه من السهل إيجاد فرص للنمو في أسواق قاعدة الهرم. لكن لكي يشارك القطاع الخاص في هذه الأسواق، يتعين عليه تعلّم كيفية الابتكار، لأن المنتجات، والخدمات، والعمليات الإدارية التقليدية لن تتجح فيها. وفي الفصل التالي، سنتكلم عن فلسفة الابتكار التي تركز على أسواق قاعدة الهرم.

المنتجات والخدمات الخاصة بقاعدة الهرم

كما رأينا في الفصل السابق، يمكن أن تكون قاعدة الهرم سوقاً كبيرة ومنتامية. وخلال العقد الأخير، دخلت العديد من الشركات متعددة الجنسيات إلى هذه الأسواق طارحة ما لديها من منتجات وخدمات. لكن أسعار المنتجات التي تصنع خصيصاً للأسواق الغربية غالباً ما تكون بعيدة عن متناول الزبائن المحتملين في أسواق قاعدة الهرم. والأهم من ذلك أن مجموعة الوظائف والمزايا التي توفرها هذه المنتجات قد لا تتناسب مع احتياجات هذه الأسواق، فقد اتضح أن الآمال المعقودة على ظهور أسواق في قاعدة الهرم كانت وهمية⁽¹⁾. يمكن للشركات متعددة الجنسيات توجيه استثماراتها نحو قمة الهرم الاقتصادي في هذه الأسواق كما هو حاصل في الصين أو الهند أو البرازيل. وهذه الأسواق يمكن أن تكون أسواقاً أساسية لهذه الشركات، فهناك نسبة تتراوح ما بين 5 و10 في المئة من عدد السكان في الصين أو الهند يمكن أن تمثل سوقاً يتراوح حجمها ما بين 50 و100 مليون مستهلك جديد. لكن حتى وفرة المستهلكين في هذه الأسواق ينبغي التعامل معها بحذر مقارنة بالمستهلكين

(1) براهلاذ وكينيث ليبرثال: The End of Corporate Imperialism, Harvard Business Review, 1998.

التقليديين في البلدان المتطورة. ومع ذلك، يظل الهدف متمثلاً في الوصول إلى قاعدة تتألف من مجمل السكان، بما في ذلك قاعدة الهرم. والسؤال المطروح هنا هو كيف يمكن للشركات متعددة الجنسيات الاستفادة من فرصة نشوء قاعدة الهرم؟

فلسفة لتطوير المنتجات

والخدمات لقاعدة الهرم

ستمثل قاعدة الهرم، بوصفها سوقاً، تحدياً للمنطق السائد لدى مدراء الشركات متعددة الجنسيات (المعتقدات والقيم التي يؤمن بها المدراء الذين يعملون في أسواق البلدان المتقدمة). وعلى سبيل المثال، تعتمد الاقتصادات الأساسية لأسواق قاعدة الهرم على الوحدات الصغيرة، وهامش العائد البسيط لكل وحدة، والحجم الكبير للمبيعات، والعائد المرتفع بالنسبة إلى رأس المال المستثمر. وهذا يختلف بالكامل عن رزم الوحدات الكبيرة ذات الهامش المرتفع للعائد نظير كل وحدة، والحجم الكبير للمبيعات مع عائد معقول بالنسبة إلى رأس المال المستثمر. هذا الانتقال الجذري للاقتصادات ما هو إلا أولى المفاجآت لمعظم المدراء. وكما رأينا في الفصل السابق، فإن إيجاد القدرة على الاستهلاك - ثورة رزم الوحدات رخيصة الثمن وذات الاستخدام الواحد عند قاعدة الهرم - يمكن أن يكون المفاجأة الأولى للعاملين في تصميم المنتجات في الغرب. والسؤال الذي غالباً ما يُطرح هو كيف يمكن لأي كان جني أرباح إذا كانت الوحدة تباع بالتجزئة بسعر 0.01 دولار، وبالمثل، غالباً ما يفترض مصممو المنتجات في الغرب أن البنيات التحتية اللازمة لاستخدام المنتجات متوفرة. في الأسواق المتقدمة، يمكن افتراض توفر الثلاجات، والأجهزة الهاتفية، ووسائل النقل والحد الأدنى من المعرفة. كما أن اختيار نوع التكنولوجيا لا تقيده البنيات التحتية. لكن في أسواق قاعدة الهرم، يمكن أن تتفاوت نوعية البنية التحتية بدرجة كبيرة، حتى داخل بلد مترامي الأطراف مثل

الصين أو البرازيل أو الهند. فما هو متوفر في شانغهاي أو مومباي لا يشير إلى البنية التحتية المتوفرة في المناطق الداخلية في الصين أو الهند. يمكن على سبيل المثال أن يكون الإمداد بالطاقة الكهربائية غير منتظم، ومن الشائع جداً أن يخيم ظلام دامس على مناطق بأكملها. ولذلك، يتعين أن تتعايش التكنولوجيا المتطورة، مثل شبكات الحواسيب المنطقية، مع البنيات التحتية السيئة والبالية والخاصة بالكهرباء والاتصالات. كما أن توفر مزيج من الحلول التي تمدّ الحواسيب بمصدر احتياطي للطاقة أمر لا بد منه، وكذلك الحال بالنسبة إلى واجهات الزبائن. فعلى سبيل المثال، هناك ما يزيد على خمس عشرة لغة رسمية وأكثر من خمسمائة لهجة محلية في الهند. كما أن 30 في المئة من السكان هم من الأميين. كيف يمكننا في هذه الحال تطوير واجهات لمنتجات بحيث يمكن للفقراء والأيمن فهمها واستخدامها؟ المدهش أن الأمية لا تشكل إعاقة في حالة تبني حلول مبتكرة. يمكن للمستهلكين الأميين مثلاً المشاهدة والاستماع لكن ليس في وسعهم القراءة، ولذلك فإن الهواتف الخليوية ذات الإمكانات الفيديوية قد تكون أكثر ملاءمة لهذه السوق.

هذه التحديات ليست حالات منعزلة. والانخراط في أسواق قاعدة الهرم يمثل تحدياً للافتراضات التي تسربت إلى أذهان المدراء في الشركات متعددة الجنسيات على مرّ سنين طويلة. وهذا ما يوجب تبني فلسفة جديدة لتطوير الإنتاج والابتكار، بحيث تعكس الحقائق الموجودة في أسواق قاعدة الهرم. ويتعين أن تمثل هذه الفلسفة منظوراً مختلفاً عن ذلك الذي نشأنا معه ونحن نخدم الأسواق الغربية.

بناء على الأبحاث التي أجريتها، توصلت إلى تحديد اثني عشر مبدأً يمكن أن تشكل إذا ما تم تبنيها معاً لبنات بناء فلسفة للابتكارات خاصة بأسواق قاعدة الهرم. وسناقش في هذا الفصل كلاً من هذه المبادئ مع تقديم إيضاحات معينة مستقاة بشكل أساسي من قصص عن ابتكارات نجحت في قاعدة الهرم.

أسس الابتكار الاثنتي عشرة الخاصة

بأسواق قاعدة الهرم

1. التركيز على أداء - سعر المنتج والخدمات. فتلبية احتياجات أسواق قاعدة الهرم لا تقتصر على الأسعار المتدنية. بل تشمل أيضاً إيجاد نمط جديد لتحرك الأسعار. ويفترض حصول قفزات كمية في حركة الأسعار لتلبية أسواق قاعدة الهرم.
2. يتطلب الابتكار توفير مزيج من الحلول. فلا يمكن حل مشاكل مستهلكي قاعدة الهرم بواسطة التكنولوجيات القديمة. تحتاج الحلول الشاملة والتي تساعد في أداء الأسعار إلى تكنولوجيات متطورة وحديثة تتكامل بطريقة خلاقة مع البنيات التحتية (الفقيرة) والآخذة في التطور بسرعة.
3. بما أن أسواق قاعدة الهرم كبيرة الحجم، يتعين أن تكون الحلول المبتكرة شاملة. كما يتعين أن تكون قابلة للنقل بين البلدان والثقافات واللغات. فكيف يمكن للمرء نقل حل متبع في القسم الجنوبي من الهند إلى قسمها الشمالي؟ أو من البرازيل إلى الصين؟ يتعين تصميم الحلول بحيث تكون سهلة التكيف مع "أسواق متشابهة في قاعدة الهرم". وهذا من الاعتبارات الأساسية لتحقيق الشمولية.
4. إن الأسواق في البلدان المتقدمة معتادة على "هدر الموارد". وعلى سبيل المثال، إذا بدأ المستهلكون في أسواق قاعدة الهرم بالإكثار من استخدام التوضيب لكل فرد كما يفعل المستهلك العادي في أميركا أو اليابان، فلن يمكن للعالم المحافظة على ذلك المستوى من الاستخدام للموارد. يتعين على كافة الابتكارات الاقتصاد في استخدام الموارد -التخلص من الفضلات، وتخفيض حجمها، وإعادة تدويرها. يتعين أن يكون التخفيض في كثافة استخدام الموارد مبدأً جوهرياً في تطوير المنتج، سواء أكان مادة منظفة أو آيس كريم.
5. يتعين الانطلاق في تطوير المنتج من فهم عميق للغاية منه لا الاقتصار

على تطوير شكله فقط. فالتغييرات الهامشية على المنتجات المصنعة للأغنياء من الزبائن في الولايات المتحدة أو أوروبا أو اليابان، لن تجدي نفعاً في أسواق قاعدة الهرم. يتعين إعادة التفكير في وظيفة البنية التحتية التي تلزم لعمل المنتج واستخدامه. فغسل الثياب في نهر جارٍ يختلف عن غسلها في ظروف متحكم فيها في غسالة كهربائية تكيف نفسها مع مقدار الأوساخ ومع خليط من الثياب البيضاء والملونة.

6. إن تجديد العمليات لا يقل أهمية عن تجديد المنتجات في أسواق قاعدة الهرم. ومن المعلوم أن النظم اللوجستية اللازمة للوصول إلى الزبائن المحتملين في الأسواق المتقدمة، وبيع المنتجات لهم وصيانة هذه المنتجات، متطورة جداً. كما أن البنية التحتية متوفرة، وقد لا يلزم سوى إدخال تغييرات طفيفة على منتجات معينة. لكن لا يمكن في أسواق قاعدة الهرم افتراض وجود بنية تحتية للعمليات اللوجستية. وغالباً ما يتعين التركيز في الابتكار الجديد على بناء بنية تحتية للعمليات اللوجستية تتضمن التصنيع الذي يعتبر حساساً للظروف السائدة. إن الوصول إلى الزبائن المحتملين وتعليمهم يمكن أن يكون مهمة مضيئة على من لم يطلع على حقيقة الأمر.
7. يعتبر العمل الذي لا يتطلب مهارات أمراً حيوياً لأن معظم المستهلكين في أسواق قاعدة الهرم يفتقرون إلى المهارات. يتعين الأخذ بعين الاعتبار عند تصميم المنتجات والخدمات مستويات المهارة المتوفرة، والبنية التحتية الضعيفة وصعوبة الحصول على الخدمات في المناطق النائية.
8. تعليم المستهلكين كيفية استخدام المنتجات أمر أساسي. إن التطوير في تعليم المجموعات شبه الأمية كيفية استخدام المنتج يمكن أن يشكل تحدياً مشوقاً. يضاف إلى ذلك أن معظم مستهلكي قاعدة الهرم يعيشون في مناطق "معتمدة إعلامياً"، وهذا يعني أنه لا تتوفر لهم الإمكانية للاستماع إلى الراديو أو مشاهدة التلفاز. وفي غياب الطرق التقليدية للتعليم -الإعلان التقليدي - يتعين تطوير طرق جديدة ومبدعة، مثل تركيب أجهزة فيديو على شاحنات، وتقلّ مندوبي المبيعات في القرى لشرح كيفية استخدام المنتجات.

9. يتعين أن يكون المنتج قادراً على العمل في البيئات الصعبة. فالأمر لا يقتصر على وجوب تحمل المنتجات للضجيج، والغبار، والظروف غير الصحية، وسوء الاستخدام. بل يتعين تطوير المنتجات بحيث يمكنها التكيف مع نوعية البنية التحتية الخاصة بالكهرباء (التذبذبات الواسعة في الفلطية، انقطاع التيار)، والمياه (التلوث البكتيري والفيروسي).

10. البحث عن الواجهات يمكن أن يكون ضرورياً بسبب طبيعة المستهلكين. فانعدام التجانس في قاعدة المستهلكين من حيث اللغات، والثقافات، ومستويات المهارة، والمعرفة السابقة بالوظيفة/الخاصية، يمثل تحدياً للفريق العامل في التطوير.

11. يتعين أن تصل عمليات التطوير إلى المستهلك. فالأسواق الريفية المتباعدة جداً والأسواق الحضرية عالية الكثافة في قاعدة الهرم تمثل فرصة للتطوير في وسائل التوزيع. ومن المهم إيجاد طرق للوصول إلى الفقراء بكلفة متدنية.

12. المحيّر أن تطور المزايا والوظائف في أسواق قاعدة الهرم يمكن أن يكون سريعاً جداً. ولذلك، يتعين على مصممي المنتجات التركيز على الهيكلية الواسعة للنظام بحيث يمكن دمج المزايا الجديدة بسهولة. نتيج لنا أسواق قاعدة الهرم تحدي النماذج الموجودة. مثال على ذلك، يمكن تحدي خيار "إمداد الكهرباء بواسطة الشبكات" بوصفه الخيار الوحيد بتوفير مصدر للطاقة رخيصة الثمن وذات نوعية جيدة في أسواق قاعدة الهرم الفقيرة والمعزلة.

قد يبدو للقارئ أن الفلسفة الجديدة للتجديد الخاصة بأسواق قاعدة الهرم تتطلب إدخال الكثير من التغييرات في طرق التجديد الموجودة والخاصة بالأسواق المتقدمة. هذا صحيح، لكن ذلك لا يجعل منها أمراً عسيراً. فمتى تم التعرف على القضايا المعنية، يصبح التجديد تجربة نشطة. كما أنني أودّ أن أُبين، مستعيناً بعدد كبير من الأمثلة، أن العديد من المنظمات المتنوعة - شركات متعددة الجنسيات، شركات محلية، منظمات غير حكومية - نشطة في

عمليات التجديد في هذه الأسواق. والأهم من ذلك أنه بالنظر إلى كون التجديدات في أسواق قاعدة الهرم تشكل تحدياً لطرقنا الراسخة في التفكير، فقد تصبح هذه الأسواق مصدراً للابتكارات للأسواق المتقدمة أيضاً. أي أن الابتكارات في أسواق قاعدة الهرم قد تعكس اتجاه انسياب الأفكار والمفاهيم والطرق. وهذا ما يجعل خوض التجارب في أسواق قاعدة الهرم بالنسبة إلى الشركات متعددة الجنسيات أكثر إلحاحاً بعد أن كان خياراً.

التطبيق

دعنا نبدأ بتطبيق كل من هذه المبادئ الخاصة بالابتكارات الموجهة إلى قاعدة الهرم وتحديد الأساس المنطقي لها مع تقديم أمثلة توضح ما يمكن فعله لتوظيف كل منها.

1. أداء الأسعار

لاستغلال فرصة السوق في قاعدة الهرم، ينبغي علينا أن نبدأ بتبني مفهوم جديد بالكامل للعلاقة بين الأداء والسعر مقارنة بالأسواق المتقدمة. فالأمر يتعلق بالتركيز على العلاقة بين الأداء والسعر لا على تخفيض الأسعار.

يمثل السعر عنصراً هاماً في تحقيق النمو في أسواق قاعدة الهرم. ففي السابق، كان الهاتف النقال الذي يعمل بنظام جي أس أم يباع بسعر \$1000 في الهند، وهذا ما جعل سوقه محدودة. لكن مع هبوط الأسعار إلى مستوى \$300، بدأت السوق بالانتعاش. لكن عندما طرحت ريليانس خدمة "مانسون هنغام" مقابل دفعة أولى مقدارها \$10 ودفعات شهرية مقدارها \$9.25 في الشهر مع 100 دقيقة من الاستخدام المجاني للجهاز النقال، والهاتف متعدد الوسائط، حصلت على مليون طلب في غضون عشرة أيام. تعتبر الهند اليوم السوق الأسرع نمواً للهواتف النقالة في العالم. وخلال الربع الأخير من العام 2003، كان عدد المشتركين يزداد بمعدل 1.5 مليون مشترك جديد في الشهر. وهكذا، نجد أن السعر عامل هام في نمو السوق، مما يجعل الأداء مرتبطاً بالسعر. والطاببات

المتوفرة على الهاتف متعدد الوسائط مقابل 10 دولارات كدفعة أولى تكاد لا تصدق. فهو يوفر آخر الأخبار، والألعاب المختلفة، والكلبيات الصوتية للأفلام والأغاني المفضلة، والكلبيات الفيديوية، والتنجيم والتكهن بالأعداد، ودلائل المدن، ودلائل المحطات التلفزيونية، وأسعار الأسهم، والقدرة على التجول في الإنترنت. كما أنه هاتف من طراز حديث جداً وتحفة فنية، وهو يستخدم تكنولوجيا CDMA⁽¹⁾. وتتوفر في الهند تكنولوجيا GSM و CDMA، كما تتوفر مجموعة من المزايا وبأسعار مختلفة، وعملية التنظيم آخذة بالتطور بسرعة. يمكن لهذا المحيط التسبب في الإرباك في أحسن الحالات، لكن يبدو أن معظم المستهلكين الذين يقدرّون قيمة هذه الخدمات لا يابهون لذلك. يوجد العديد من المقارنات بين التكنولوجيات المختلفة المتوفرة، ومزايا هذه التكنولوجيات وطرق تسديد الثمن تنشر في الصحف والمجلات، وهذا ما يجعل المستهلكين على دراية تامة بما هو متوفر. كما أن الكلام الذي يجري تداوله مؤثر جداً لدرجة أنه يبدو أن المستهلكين قد توصلوا إلى طريقة فعالة - الجمع بين التحليلات التي يجريها الصحافيون، والتي توفرها الشركات، وتقارير خدمة المستهلكين وخبرة الأصدقاء - لتقييم خيارات السعر والأداء المتوفرة.

كيف يمكننا توفير مستوى عالٍ للسعر - الأداء لجموع المستهلكين الذين يعيشون على أقل من دولارين في اليوم؟ ينبغي أن تكون التغييرات المطلوبة في السعر - الأداء جذرية. دعني أوضح لك ذلك. إذا نظرنا إلى العمليات التي تجرى لمعالجة إعتام عدسة العين، نجد أن كلفتها في الولايات المتحدة تصل إلى 1600 دولار. يمكن حتى لأفقر الناس في أميركا إجراء هذه الجراحة عبر التأمين الصحي (Medicare و Medicaid). وفي البلدان المتقدمة الأخرى مثل المملكة المتحدة، تتكفل الخدمات الصحية التابعة للدولة بدفع تكاليف العملية. لكن إذا نظرنا إلى الفقراء في الهند أو أفريقيا، نجد أن أغلب هؤلاء يمكنهم تحمل نفقات العملية فقط إذا كانت تتراوح ما بين 20 و 25 دولار. وهذا لا يعني أن

(1) أنيل كريبلاني: Strategies for Doing Business in India، وهي محاضرة ألقيت في

نوعية الجراحة يمكن أن تكون مختلفة لأنه من غير المقبول تدني نوعية جراحة تهدف إلى استعادة المريض لحاسة النظر. لكي تتجح هذه العملية في أسواق قاعدة الهرم، يتعين أن تشتمل الجراحة أيضاً على توفير العناية في الفترة التي تلي إجراء العملية بالنسبة إلى المرضى شبه الأميين الذين يعيشون في بيئات غير صحية. يتعين أن يكون الالتزام بجودة النوعية كاملاً - بدءاً من تحديد المرضى الذين يحتاجون إلى إجراء الجراحة، وتحضيرهم لها، إلى إجراء العملية، وتقديم الرعاية لهم بعد إجرائها. لكن التكلفة ينبغي أن تساوي جزءاً بسيطاً من نظيرتها في أسواق البلدان المتقدمة - بما يقارب 75 - 100 في المئة من تكلفتها في الولايات المتحدة. الجدير ذكره أنه تجرى في مستشفى أرافيند لأمراض العين، الذي يعدّ أكبر مرفق في العالم للعناية بالعين، أكثر من 200000 عملية جراحية لمعالجة إعتام العين في السنة نظير 25 دولار لكل عملية. كما أن ما يزيد على 60 في المئة من المرضى لا يتكفون شيئاً. ومع أن 40 في المئة فقط من المرضى يدفعون تكاليف تلك العملية، فهي تعود على المستشفى بأرباح طائلة⁽¹⁾.

وبالمثل، يشكل حصول الفقراء على الخدمات المالية تحدياً للحكمة التقليدية. فبالنسبة إلى معظم الناس في قاعدة الهرم، يعدّ الادخار في المصرف فكرة جديدة. فهم بالكاد يتمكنون من توفير بعض المال، ومتى تمكنوا من توفير بعضه فإنهم يشترون به الحلي ليلبسوها أو يخبئونها تحت الفراش. إن توفير دولار في الأسبوع وفتح حساب ادخار بمبلغ لا يتعدى 20 دولاراً في غاية الأهمية من أجل تعويد الفقراء على توفير المال. يتعين أن يسبق اكتساب الفقراء عادة الادخار، وحصولهم على الخدمات المالية الأولية، توفير قروض ميسرة وتأمينات زراعية لهم. لكن ما السبيل إلى دخول مصرف عالمي كبير إلى هذه السوق وتوفير خدمات على مستوى عالمي بدءاً بإيداع مبلغ قدره 20 دولاراً؟ يبدأ سنكورب بتقديم خدماته المصرفية، التي تسمى "سوفيدا"، بعد إيداع مبلغ 25

(1) Kutty: The Aravind Eye Hospital, Indian Institute of Management, أحمد آباد،

دولار في بانغالور في الهند. وكان قد بدأ نشاطه في المدن مستهدفاً المثقفين من السكان عبر شبكات الصرف الآلي التي تعمل على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع. واستطاع مصرف ستي بانك أن يدرج 150000 عميل خلال السنة الأولى. وحالياً، يوجد العديد من المصارف الهندية التي توفر خدمة مشابهة - سواء في نشاطها المعتمد على الفروع أو المعتمد على شبكات الصرف الآلي - في المناطق الحضرية والريفية على حدٍ سواء.

تفرض أسواق قاعدة الهرم - إن في قطاع الاتصالات، أو الرعاية الشخصية، أو الرعاية الصحية، أو الخدمات المالية - معايير مشوقة لتصميم الأعمال التجارية. فالشركات متعددة الجنسيات أعادت التفكير في العلاقة بين السعر والأداء بشكل جذري، لأن الطرق التقليدية المتبعة في تخفيض الأسعار بنسب تتراوح ما بين 5 و10 في المئة لن تجدي نفعاً. يتوجب علينا التركيز على تحسين تلك العلاقة بنسبة تتراوح ما بين 30 و100 في المئة. وهذا يستدعي إيجاد "منحنى نسيان" له دلالة خاصة في المنظمة - قدرة على طرح الطرق التقليدية لتحسين علاقة السعر بالأداء جانباً. لكن هذه الجهود يمكن تبريرها فقط إذا كانت الأسواق كبيرة جداً وذات امتدادات عالمية وكانت العوائد تفوق المخاطر المحتملة. ومع أن هامش الربح/للوحدة قد يكون منخفضاً، لكن اهتمام المستثمر بأسواق قاعدة الهرم يعتمد على توقع جني عوائد مرتفعة ووجود مخاطر قليلة نظير رأس المال الموظف في الفرصة التجارية السانحة. إن أسواق قاعدة الهرم توفر بالفعل فرصة لإيجاد قيمة اقتصادية بطرق جديدة بالكلية.

2. الابتكار: الجمع بين الحلول

من المتعذر استغلال الفرص التي توفرها أسواق قاعدة الهرم عبر تبسيط نماذج الحلول التكنولوجية المطبقة في الأسواق المتقدمة. يمكن بل يتعين استخدام أكثر التكنولوجيات تطوراً ودمجها بطريقة مبدعة مع البنية التحتية القائمة (والأخذة في التطور) لأسواق قاعدة الهرم.

يعاني أكثر من 70 مليون طفل هندي من مرض نقص اليود الذي يمكن أن

يؤدي إلى الإصابة بتخلف عقلي. وهناك ما مجموعه 200 مليون شخص مهددين بالإصابة بهذا المرض. كما أن مشكلة نقص اليود في أفريقيا مماثلة من حيث الحجم. المصدر الأساسي لليود بالنسبة إلى معظم الهنود هو الملح. يستخدم الشعب الهندي الكثير من الملح في طعامه، لكن نسبة ما هو متوفر من الملح المعالج باليود لا تتعدى 15 في المئة. تتم إضافة اليود عبر رش يودات البوتاسيوم (KIO₃) أو يود البوتاسيوم (KI) خلال عملية التصنيع. ولكي يكون الملح فعالاً كمادة حاملة لليود، يتعين أن يحتفظ بمقدار 15 ppm كحد أدنى من اليود. لكن حتى الملح المعالج باليود في الهند يفقد محتواه من اليود في ظل ظروف التخزين والنقل القاسية. ويحتاط الطباخون الهنود لهذا الفقد الإضافي لليود. لكن التحدي المتمثل في الهند (وفي الأسواق المماثلة في أفريقيا) هو في كيفية إنتاج ملح معالج باليود ولا يفقد محتواه من اليود أثناء التخزين، والنقل، والطبخ بل يطلقه أثناء هضم الطعام فقط.

يمكن حماية المواد الكيميائية بواسطة التغليف الماكروي والجزئي. في البداية، حاولت شركة هندستان ليفر المحدودة، وهي شركة تابعة لليونيفر، اعتماد التغليف الماكروي (المشابه لتغليف الدواء في ظرف). ومع أن المحتوى من اليود ظل سليماً، فقد كان من الصعب إخراج المقدار الدقيق اللازم منه. كما أن حجم بلورات الملح عقد العملية. ولذلك، قررت الشركة استخدام التغليف الجزئي. باستخدام تكنولوجيا تسمى K15 (يرمز الحرف K إلى البوتاسيوم، والعدد 15 إلى الكمية ppm 15)، وهي تكنولوجيا تغلف جزيئات اليودات بطبقات غير عضوية لحماية اليود من الظروف الخارجية الصعبة. وهذه الطبقات غير العضوية مصممة بحيث تتفاعل فقط وتذوب في البيئات عالية الحموضة (عند pH 1-2 كالتالي في المعدة). يتحرر اليود بعد خلطه بالطعام وليس قبل ذلك. تطلب إجراء الاختبارات اللازمة لإثبات فعالية هذه التكنولوجيا في ظل ظروف الطبخ ومع التوابل الهندية، لجوء الباحثين إلى تقنيات كانت وكالة الطاقة الهندية قد قامت بتطويرها، تتطوي على استخدام جزيئات مشعة. لم تغيّر هذه الجزيئات من التركيبة الكيميائية لليود لكنها سمحت بمراقبتها من خلال محاكاة ظروف

الطبخ. يتعين أن يحتفظ الملح المعالج باليود أيضاً بخصائصه الجذابة - بياض حبيباته ونعومتها، ناهيك عن سعره الذي ينبغي أن يكون مماثلاً لسعر الملح المعالج باليود بالطرق التقليدية (وغير الفعال كمادة حاملة لليود) وسعر الملح غير المعالج باليود. أصبح هذا الإنجاز التقني المتمثل في استخدام التغليف الجزيئي لليود في الملح الآن طريقة مسجلة. وتقوم يونيفر، وهي الشركة الأم، بتصدير هذا الابتكار إلى بلدان أخرى مثل غانا، وساحل العاج، وكينيا حيث يمثل نقص اليود مشكلة فيها.

إن أكاشغانغا شركة رائدة في تقديم الخدمات التقنية لصناعة الألبان في الهند. تضم صناعة الألبان 9600 تعاونية، وتقوم أكاشغانغا بتوفير ماكينات وزن متكاملة، والتحقق من محتوى الحليب من الدهون مع نظام لتسديد الحساب يعتمد على ماكينات إلكترونية للوزن، وتحليل الحليب، ونظام حاسوبي لتقديم الخدمات الحسابية والمصرفية للأعضاء في مراكز التجميع القروية. كما أن النظام يضم طابعة تسمح بطبع الإيصالات للمزارعين حالما يقومون بتسليم بضائعهم من الحليب. ويمكن أن تجرى عملية تسديد الحساب بشكل فوري. يوجد هذا النظام الإلكتروني المتكامل في وسط القرية الهندية التقليدية، في تعاونيات الحليب. وقد تم تركيب ما يزيد عن 600 نظام في ولايتي غوجيرات ومهارشترا في الهند. تبلغ كلفة هذا النظام 300000 روبية (6000 دولار). وبات المزارعون يشعرون الآن بأنهم يعاملون بإنصاف - فهناك أمانة في عملية الوزن والاختبار، وباتوا يحصلون على أموالهم بدون أي تأخير وأصبحوا جزءاً من شبكة إنتاج الحليب على الصعيد القومي من غير أن يحتاجوا إلى مغادرة قراهم.

3. حجم العمليات

يعدّ النجاح في اختبار محدود أمراً سهلاً، غير أن احتياجات سوق مؤلفة من 4 - 5 مليارات إنسان تستوجب أن تكون الاختبارات على مستوى تجاري واسع النطاق.

تحتل المنظمات غير الحكومية والمجموعات التي تعنى بالشؤون

الاجتماعية مكان الصدارة في ميدان الاختبارات في أسواق قاعدة الهرم. يمكننا مثلاً إثبات أنه يمكن بناء تركيبة من نظم الطاقة الفلطائية الضوئية والطاقة المعتمدة على الرياح بكلفة تقل عن 1000 دولار. يمكننا إنتاج بعض الوطاطات وبشكل مستمر ويمكن أن يشكل ذلك حلاً مقبولاً جداً لعائلة وحيدة أو منزل في قرية. لكن كيف يمكن التوسع في هذا المشروع بحيث يشمل 1.5 مليار إنسان من الذين لا يصلهم التيار الكهربائي المعتمد على الشبكات؟ ما هي عناصر توسيع هذه الاختبارات "الناجحة"؟ هل يمكن للشركات المحلية الصغيرة والمنظمات غير الحكومية نقل هذه التكنولوجيا إلى مختلف المناطق الجغرافية؟

يعدّ توسيع حجم العمليات مطلباً أساسياً لكي يكون المشروع مجدياً من الناحية الاقتصادية في قاعدة الهرم. وبالنظر إلى معادلة الأداء - السعر الصارمة وإلى الهامش المتدني للأرباح المناظرة للوحدة، فإن الأساس لتحقيق عوائد مجزية للاستثمار هو الحجم. يوجد القليل من الأسواق الكبيرة في قاعدة الهرم - الصين، الهند، البرازيل، المكسيك، أندونيسيا. ومعظم هذه الأسواق، مثل البلدان الأفريقية، فقيرة وصغيرة. والشرط الأساسي للتوسع في حجم الابتكارات في هذه الأسواق هو أن تكون مدعومة من قبل منظمات طموحة وذات امتدادات جغرافية كبيرة. وعليه، فإن الشركات متعددة الجنسيات تتلاءم بشكل مثالي مع هذا المجهود. لكن كيف يمكن الاستفادة من "معرفة الكيفية ومعرفة السبب" المكتسبة من تسويق الملح في الهند ونقلها إلى نيجيريا، وتشاد، وساحل العاج، والصين؟ كيف يمكنك الاستفادة من هذه الخبرات؟ هناك أيضاً ميزة أخرى للحجم، وهي أنه يسمح للشركات متعددة الجنسيات باستثمار أموال كبيرة في تنفيذ أفكار تحمل نباشير النجاح.

4. التنمية المستدامة: الصداقة مع البيئة

إن الفقراء أقوياء من حيث أنهم يشكلون سوقاً حجمها خمسة مليارات نسمة. لكن ذلك يعني أيضاً أن الحلول التي نعمل على تطويرها لا يمكن أن تستند إلى أنماط استخدام الموارد نفسها المتبعة في البلدان المتطورة. يتعين أن تكون الحلول دائمة وصديقة للبيئة.

نضرب مثلاً على استخدام المياه. في الولايات المتحدة، يبلغ معدل ما يستهلكه الفرد من المياه حوالي 1932 متر مكعب في السنة. أما في الصين فيبلغ المعدل 491 متر مكعب وفي الهند يصل المعدل إلى 640. لا يوجد ما يكفي من المياه في معظم أصقاع العالم⁽¹⁾. وحتى في حال توفرها، فإنها تكون مياهاً مبتذلة يستهلكها الفقراء. لطالما كان استخدام المياه عنصراً أساسياً في مستوى الحياة الراقى في العالم الغربي. والسؤال الذي تطرحه أسواق قاعدة الهرم علينا هو التالي: كيف يمكننا تطوير منتجات توفر المستوى نفسه من الوظيفية بدون استخدام للمياه أو مع استخدام قدر ضئيل منها؟ كيف يمكننا إنعاش أنفسنا بدون اللجوء إلى الاستحمام؟ كيف يمكننا رضح المراحيض بدون استعمال الكثير من المياه كما هو الحال في الطائرات؟ كيف يمكننا إعادة تدوير المياه للاستخدام المتكرر داخل المجمعات السكنية (في المناطق العمرانية) وفي القرى (في المناطق الريفية) في نظام حلقي مقفل؟ كيف يمكننا الاقتصاد في استخدام المياه في الزراعة باستخدام طرق مبتكرة في الزراعة؟

في الولايات المتحدة يمكننا استخدام 4.62 كغ من المواد الموضبة لكل شخص في السنة. إذا تبنى كافة المواطنين في الصين معايير الولايات المتحدة في استهلاك المواد الموضبة لكل فرد، سينتج عن ذلك ما يربو على 5.5 طن متري من النفايات في السنة. من المعلوم أنه لا يوجد ما يكفي من الأمكنة للتخلص من هذا القدر من النفايات. يمكن أن يلعب التوضيب دوراً هاماً في التنمية المستدامة للأسواق في قاعدة الهرم. ومع وجود 5 مليارات مستخدم محتمل، يمكن أن يصبح الاستهلاك لكل فرد من المصادر المختلفة بما في ذلك مواد التوضيب على قدر عظيم من الأهمية. حتى إن نظم إعادة التدوير قد لا تكون عملية بسبب تباعد الأسواق الريفية ولأن جمع الفضلات لإعادتها لعملية إعادة التدوير قد لا يكون ممكن التنفيذ لأسباب اقتصادية. وفي نفس الوقت، يعتبر توضيب البضائع إحدى طرق ضمان صلاحية المنتج. والمأزق كبير، هو أن أيّاً من الشركات متعددة الجنسيات أو غيرها من المنظمات لم تقترح لغاية

(1) حروب المياه.

الآن حلاً عملياً لمشكلة التوضيب، ولا نحن نملك مقاربة شاملة لاستخدام المياه والطاقة. وربما تكون المياه أكثر جذباً لانتباهنا من الطاقة لأن توفير "مياه نوعية" حتى للاستخدام البشري بات أمراً صعباً في أسواق قاعدة الهرم.

نحن لا نهدف إلى إثارة الذعر دون داع. لكن قاعدة الهرم سوف تحملنا على اتباع طرق في استخدام الموارد لم يسبق أن اتبعناها لغاية الآن. وسواء تمثل ذلك في استخدام الوقود الأحفوري في النقل وفي الحصول على الطاقة، أو استعمال المياه من أجل النظافة، أو التوضيب من أجل سلامة المنتجات أم للزينة، ستصبح الحساسية البيئية بالغة الأهمية. وأنا أعتقد بأن أسواق قاعدة الهرم ستنتج حلولاً إبداعية ودائمة أكثر مما تنتجها الأسواق المتقدمة.

5. تحديد الوظيفة:

هل تختلف أسواق قاعدة الهرم عن قريناتها المتقدمة؟

بعد الإقرار بأن الوظيفة اللازمة في المنتج أو الخدمة في أسواق قاعدة الهرم قد تختلف عن تلك المتوفرة في الأسواق المتقدمة نقطة انطلاق أساسية. في الواقع، يتعين على العاملين في التطوير البدء من هذا المنظور والبحث عن شيء جديد انطلاقاً من توقعاتهم السابقة بالاعتماد على تجاربهم في الأسواق المتقدمة.

لنأخذ مثلاً تجارة الأعضاء الاصطناعية. إن إنتاج الأطراف الاصطناعية بوصفه عملاً تجارياً ومهنة طبية ليس بالأمر الجديد. فمع اندلاع كل حرب، بدءاً بالحرب الأهلية الأمريكية، كانت تحدث قفزة في هذه المهنة. وبعد فقدان الأطراف - نتيجة للحوادث أو الإصابة بشلل الأطفال أو اندلاع الحروب - أمراً شائعاً. والهند لا تشكل استثناءً. ففيها قرابة 5.5 مليون ممن يعانون من بتر في أعضائهم، وهذا العدد يتزايد بمعدل 25000 - 30000 مصاب كل العام. غير أن معظم المرضى الذين يحتاجون إلى أطراف اصطناعية فقراء وأميون. واستعادة الفقير الهندي القدرة على المشي لا تعني له الكثير إذا لم يكن في مقدوره الجلوس على الأرض جلسة القرفصاء، والعمل في الحقل، والمشى

على أرض غير مستوية، وانتعال الأحذية. وكما قال السيد رام شاندرام، مخترع القدم التي تسمى قدم جايبور، البديل الهندي لتجارة الأطراف الاصطناعية التقليدية: "إن الهنود لا ينتعلون الأحذية للذهاب إلى المعبد أو للعمل في المطبخ".

الجدول 2 - 1

قدم جايبور: اعتبارات التصميم

نوع النشاط	الوظيفية: 1	الوظيفية: 2
جلوس القرفصاء	الحاجة إلى الشئ الظهري	
وضع إحدى الرجلين على الأخرى	الحاجة إلى الدوران العرضي	متطلبات العمل، الفقر، نقص في القوة العاملة المدربة
المشي على أرض غير مستوية	الحاجة إلى القلب إلى الداخل وإلى الخارج	الوقت اللازم للتجهيز
المشي حفاة القدمين	الحاجة إلى مظهر طبيعي	

كانت اعتبارات التصميم التي حددها فريق التصميم الذي قام بتطوير قدم جايبور مخصصة لحل المشاكل المتعلقة بتوفير الأطراف الاصطناعية لقاعدة الهرم في بلدان (مثل الهند، وأفغانستان، وبنغلادش، وباكستان، وكومبوديا، والكونغو، وفييتنام). غير تلك التي سعى لحلها المصممون في الولايات المتحدة. تصف الوظيفية 1 المتطلبات التقنية التي يتميز بها مستهلكو قاعدة الهرم في الهند. وبخلاف الافتراضات الشائعة، عملت مجموعة بارامترات التصميم هذه على زيادة الوظيفية اللازمة للأطراف الاصطناعية مقارنة بما هو متوفر في الولايات المتحدة الأمريكية أو أوروبا. وتصف الوظيفية 2 المتطلبات الفريدة على مستوى قاعدة الهرم. يحتاج مستهلكو قاعدة الهرم من المزارعين إلى العمل في المياه الراكدة في حقول الأرز لمدة ثماني ساعات في اليوم تقريباً. وإذا كانوا من البائعين، فهم بحاجة إلى التجوال لمسافات طويلة حوالي 8 - 10 كلم في اليوم. يتعين أن تكون الأطراف الاصطناعية مريحة وألا تتسبب بالألم وأن تعمّر طويلاً. فليس في مقدور الفقراء استبدالها بشكل متكرر، وهم ينتقلون في كافة أرجاء الهند مع عائلاتهم لتلقي العلاج. كما أنه ليس في مقدورهم البقاء لفترة طويلة في المكان الجديد ودفع تكاليف السكن والإقامة. ولذلك يتعين أن يتم

تجهيز الطرف الاصطناعي وفقاً لاحتياجات المريض في غضون يوم واحد. والفقراء لا يقدرّون على تحمل نفقات الذهاب إلى المستشفى عدة مرات أو الإقامة فيها لفترات طويلة. وأخيراً، يتعين أن يكون الأطباء الذين لم ينهوا تدريبهم قادرين على تركيبها لأنه يوجد نقص في الأطباء والمستشفيات. أي أنه يتعين ألا يحتاج تركيب الرجل الصناعية المصممة وفقاً لاحتياجات المريض إلى مهارة خاصة. وبما أن جلّ المرضى هم من الفقراء، فلن يكون في مقدورهم شراء قدم يتراوح ثمنها بين 7000 و8000 دولار، فغاية ما يمكنهم دفعه لقاء الحصول عليها هو مبلغ 50 دولاراً.

كل ما سبق يجعل من المهمة عسيرة بل مستحيلة، إذ كيف يمكن للمرء تطوير طرف صناعي أكثر تطوراً من حيث الوظيفية مقابل 1/200 من الكلفة، وأن يقوم بتجهيزه وفقاً لمتطلبات كل حالة، فريق طبي لم يكمل تدريبه بعد وذلك في زيارة واحدة (في يوم واحد في العيادة)؟ كما يتعين أن تخدم القدم مدة أربع أو خمس سنين أيضاً. بعد أن قبل بهذه الشروط، قام فريق جايبور برئاسة السيد رام شاندر (وهو نحاس موهوب) والدكتور بي كي سيثي (وهو طبيب ماهر) بتطوير طرف اصطناعي يحقق كافة هذه المعايير بسعر يقل عن 30 دولار. وهذا ما ساعد المزارعين على العمل كمزارعين وساعد الراقص الهندي الكلاسيكي على متابعة هوايته أيضاً⁽¹⁾.

هناك حالات لا تكون حاجات مستهلكي قاعدة الهرم فيها واضحة سواء للشركات أو للمستهلكين أنفسهم. فالمستهلكون قد لا يعرفون ما يمكن إنجازه بواسطة التكنولوجيا الحديثة على صعيد تحسين إنتاجيتهم. وهذا ما يجعل المدراء تواقين إلى توظيف ما يكفي من الجهد للتوصل إلى فهم دقيق لاحتياجات المستهلكين.

يوجد في الهند ما يزيد عن مليون محل للبيع بالتجزئة. ومعظم هذه المحلات صغير الحجم ولا تتعدى مساحته 300 - 400 قدم مربع. وهي تقدم

(1) راجع: Defying Convention: The Jaipur Foot, The University of Michigan Business School.

خدماتها في الأحياء التي تتواجد فيها. ويمكن أن يخزن فيها أكثر من 4000 صنف بما في ذلك المنتجات غير الموضبة (مثل الأرز والحبوب والزيوت...) والمنتجات الموضبة. كما أن بعضاً من هذه المنتجات يحمل علامة تجارية بخلاف البعض الآخر. ومعظم مالكي هذه المتاجر شبه أميين وهم يعملون لساعات طويلة. يفتر متوسط مبيعات هذه المتاجر في الشهر بحوالى 400000 روبية (\$9000). كما أن هامش أرباح هذه المبيعات ضئيل جداً. هل يمكن أن تكون هذه المتاجر هدفاً محتملاً لنظام نقاط بيع متقدم جداً؟ قامت شركة TVS Electronics، وهي شركة هندية تنتمي إلى مجموعة شركات TVS، بالتركيز على هذه السوق بوصفها فرصة محتملة لإنشاء سلسلة من نقاط البيع. في البداية، أمضى المهندسون فيها عدة أسابيع في المتاجر وهم يراقبون العمليات التي تقوم بها هذه المتاجر والنظام الإداري الذي يتبعه مالكوها. نتج عن ذلك أكثر من 1000 ساعة من التصوير الفيديوي والتحليلات التي أجراها المهندسون والتي سبقت تصميم نظام نقاط البيع. تضمن هذا النظام المواصفات التالية:

1. نظام قوي (يتلاءم مع الحرارة، والغبار، واليد العاملة غير المدربة).
2. إدارة المخزون مع توفير أجهزة إنذار.
3. توفير خيارات للدفع (نقداً، استعمال بطاقة ائتمانية).
4. تحديد السلع التي لا تلقى رواجاً.
5. طباعة الفواتير بعدة لغات (باللغة الإنكليزية + 11 لغة هندية).
6. توفير مصدر احتياطي لتوليد الطاقة (مولد مستمر للطاقة مبيت في النظام).
7. قارئ يدوي لشيفرة الأعمدة.
8. توفير إمكانية الدخول إلى الإنترنت.
9. واجهة سهلة التعلم والاستخدام.
10. سعره أقل من \$1000.

وبنهاية العام 2003، باتت ماكينات TVSE تستخدم في أكثر من 500 متجر

يبيع بالتجزئة يحتوي دفتر الطلبات التجارية فيه على ما يزيد عن 500 بند في صناعات تراوحت ما بين محطات بيع الوقود، ومحطات السكك الحديدية، والصيدليات. كما أن تصميم نظام نقاط البيع وكلفته سمحت للشركة بتوسيعه ليشمل العديد من التطبيقات الأخرى.

6. تجديد العمليات

توجد فرص كبير للتجديد في أسواق قاعدة الهرم تتمحور حول إعادة تحديد العمليات بما يتلاءم والبنية التحتية. يعدّ تجديد العمليات خطوة حساسة في جعل المنتجات/الخدمات في متناول الفقير. إن معرفة "كيفية إيصال المنتج" بمثل أهمية "تحديد المنتج المراد إيصاله".

تحدثنا عن مستشفى أرافند للعيون، وأشرنا إلى أن 60 في المئة من مرضاه لا يدفعون مقابل الحصول على العلاج شيئاً، وأن 40 في المئة يدفعون حوالي 25 دولار. وبالرغم من ذلك، فهو يدرّ أرباحاً طائلة. ترى ما هو سرّ ذلك؟ يقول مؤسس هذا المستشفى وصاحب الرؤيا البعيدة، الدكتور فينكتسوامي (أو الدكتور "في" توددا) إن مصدر إلهامه كان ماك دونالدز، سلسلة متاجر الهامبرغر. فالنوعية الثابتة لما تقدمه من هامبرغر والمقالي الأخرى في مختلف أرجاء العالم هي ثمرة فهم عميق للعملية الكيميائية، التي يمكن نمذجة خطواتها. فالانتباه الشديد للمدخلات، وإلى خطوات سير العملية يضمن منتجاً عالي النوعية. تبدأ عملية أرافند من قرابة 1500 مخيم أو يزيد للكشف على مرضى العيون من الفقراء ليصار إلى تحويل من يحتاج إلى العلاج منهم إلى المستشفى. وهذا أمر مختلف عن "مخيمات علاج أمراض العين في الموقع" الأكثر انتشاراً في القرى والبلدات الصغيرة في الهند. فالشروط الصحية والرعاية الطبية في هذه المخيمات لا يمكن التحكم بها بالقدر الذي توفره المستشفيات المصممة خصيصاً لهذا الغرض. يوجد في المستشفى تقنيون، وهم في الغالب فتيات قدمن من مناطق محلية وتدرّبن على العناية بالعين وحسب، كي يساعدن الأطباء في عملهم. أما الأطباء فهم الوحيدون الذين يجرون

العمليات الجراحية. كما أن هؤلاء التقنيين يقومون بتحضير المرضى للعمليات ويقدمون لهم العناية بعد إجراء العملية. يتم تصنيع العدسات الداخلية، التي تشكل جزءاً من عملية سد الماء الأزرق الحديثة، في مادوراي، المبنى المركزي في أرافند، وتصديرها إلى البلدان المختلفة بما في ذلك الولايات المتحدة. يسمح سير العملية لطبيب واحد مع اثنين من الفريق التقني بإجراء أكثر من 50 عملية جراحية في اليوم. هذه العملية المتطورة للغاية، والأطباء والتقنيين الذين هم على مستوى عالٍ من التدريب، والمدخلات المتحكم بها بالكامل، والنظام المطبق بصرامة، جعل مستشفى أرافند يتباهى بمعدل الشفاء الذي يعدّ من أعلى المعدلات في العالم.

كما أن أمول التي تعدّ أكبر شركة لإنتاج الألبان في الهند مثال آخر. فالشركة كنظام، تعالج كمية كبيرة من الحليب في اليوم. والنظام المتبع في جمع الحليب غير مركزي على الإطلاق، حيث يأتي القرويون الذين لا يملك الواحد منهم سوى جاموسة واحدة أو اثنتين، بما جمعه من حليب إلى مركز التجميع في القرية مرتين في اليوم. يقاس حجم الحليب ومحتواه من الدهون ويسدّد ثمنه للقرويّ يومياً. يتم نقل الحليب بعد ذلك إلى مرافق المعالجة بواسطة عربات نقل مقلّة ومبرّدة. وفي مرافق المعالجة الضخمة المركزية بالكامل وذات الكفاءة العالية يتم تعقيم الحليب وتعبئته ليصار إلى توزيعه على متاجر البيع بالتجزئة. كما يقوم المركز بتحويل الحليب إلى منتجات أولية - حليب مجفف، زبدة، أجبان - ومنتجات ثانوية مثل البيّنزا، والآيس كريم، والحلويات الهندية. وتقوم أمول بتسويق منتجاتها والترويج لها مركزياً.

قد تبدو قصتا أرافند وأمول مختلفتين جداً، لكن يوجد العديد من أوجه الشبه بينهما. ففي قلب نجاحهما الباهر تكمن تجديدات في العمليات التي قامت بتطويرها الشركتان، كما هو مبين في الشكل 2 - 1. تكمن عبقرية هذه الابتكارات في طريقة محافظة هاتين المجموعتين - اللتين تعملان في مجالين مختلفين - على البنية التحتية المحلية للقري وجلب أكثر المرافق الخاصة بهاتين الصناعيتين تطوراً إلى تلك القري. تمثل أمول حلقة الوصل بين "المزارع الذي

يملك جاموستين" والسوق الوطنية والعالمية. وبذلك تكون قد وفرت للمزارع هوية. كما أن أرافند تأتي بأفضل التكنولوجيات في العالم وبأدنى كلفة إلى القروي الأكثر فقراً وتوفر له إمكانية استعادة النظر والكرامة. فلم تبدأ أي منهما بعرقلة حياة الفقراء، بل كان هدفهما تطويرها نحو الأحسن. كما أنهما لم تفرطاً في مستوى النوعية العالمي، وكلتاهما تمكنتا، عبر إيلاء تجديد العمليات عناية خاصة، من تحقيق المتطلبات التي ذكرناها والخاصة بأي ابتكار ناجح في أسواق قاعدة الهرم - العلاقة بين الأداء والسعر، الزيادة الكبيرة في الإنتاج، الجمع الخلاق بين الحلول التقنية المتطورة المختلفة والتنمية المستدامة غير الضارة بالبيئة.

أموال	أرافند	المنشأ
جمع الحليب من العائلات القروية المنتشرة في أكثر من 50000 قرية والتي يربو عددها على 500000 عائلة، ضمان الجودة عبر إجراء الفحوصات في الموقع.	استخدام ما يزيد عن 1000 مخيم في مختلف "المناطق المحتاجة". إجراء فحوصات دقيقة لمرضى العين. تحديد من هو بحاجة إلى تلقي العلاج منهم.	↓
نقل كميات الحليب إلى مرافق المعالجة الرئيسية بواسطة عربات مقفلة ومبردة.	نقل المرضى بواسطة الحافلات إلى مستشفيات أرافند. غالباً ما يرافق المرضى أقاربهم.	النقل إلى المرافق المركزية ↓
مرافق معالجة متخصصة ذات مستوى عالمي لتحويل الحليب إلى منتجات تباع بالتجزئة مثل الحليب المجفف والزبدة والأجبان والآيس كريم.	مرافق معالجة متخصصة ذات مستوى عالمي، أطباء ومرمضات على مستوى عالٍ من التدريب. عمليات مبتكرة تسبق الجراحة.	مرافق المعالجة ↓
تسويق على الصعيدين القومي والعالمي للمنتجات التي تحمل علامة أموال النجارية.	عناية واستشارة بعد إجراء العملية. متابعة للحالة. مركز للبحوث يركز على أمراض العين التي يمكن الوقاية منها في مختلف أرجاء العالم.	المعالجة اللاحقة

7. تبسيط العمل

هناك نقص في المواهب في معظم أسواق قاعدة الهرم. ولذلك يتعين ألا يكون العمل بحاجة إلى عمالة ماهرة.

إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجه العالم النامي والعالم المتقدم ضمناً، المراقبة الفعالة لانتشار الأمراض المعدية. ومن الأمثلة على ذلك، انتشار مرض سارز (مرض الالتهاب الرئوي الحاد) في كافة أنحاء جنوب شرق آسيا وكندا. وتقرّر منظمة الصحة العالمية ومركز التحكم بالأمراض بأن المراقبة الفعالة لبدء نقشي هذه الأمراض في المناطق النائية من العالم عملية صعبة. وفي هذا الصدد، أنشأت فوكسيفا نظاماً لمراقبة أنماط المرض في البيرو. فقد عانت البيرو من هجوم مدمر لمرض الكوليرا في العام 1998 حيث قضى على ما يزيد عن 11000 شخص. تشكل البيرو تحدياً لمهمة المراقبة الفعالة للأمراض في المناطق النائية والجبالية. ومن النادر أن تتوفر إمكانية للدخول إلى الإنترنت والحصول على الحواسيب. أنشأت فوكسيفا نظاماً يسمح للعاملين في مجال الصحة في المناطق النائية بالاتصال بالعاصمة ليما من خلال الأجهزة اللاسلكية أو الخطوط الأرضية أو عبر الإنترنت باستخدام الحاسوب. والأهم من ذلك أنه تم إعطاء كل عامل في المجال الصحي بطاقة مع صور تظهر تطور المرض. وعلى سبيل المثال، تم التقاط صور تظهر تطور أعراض مرض الجدري. وهكذا بات في مقدور كل من ينظر إلى المريض مطابقة الصورة مع البثور التي تظهر على جلد المريض وتحديد مدى تطوّر حالته. وكل ما عليه فعله هو الاتصال بالسلطات الصحية المركزية في ليما وتحديد المكان ومدى حدة المرض بذكر الرقم المرفق بالصورة التي في البطاقة. كانت البطاقة، إلى حدّ ما، بمثابة طريقة لتصوير معرفة الخبراء وتحديد مراحل تطور المرض. ولذلك، لم يعد العاملون الميدانيون في مجال الصحة بحاجة إلى أن يكونوا من أصحاب المهارات العالية ولا إلى امتلاك وسيلة للوصول إلى شبكة معقدة للاتصالات. وكل ما يحتاجون إليه هو جهاز هاتف للاتصال بالمسؤولين المعنيين في ليما. وبهذه الطريقة، تمكنت فوكسيفا من تبسيط عملية تشخيص المرض

ومراقبته من ناحيتين: عن طريق تقليل الحاجة إلى شبكة تكنولوجية معقدة لإجراء اتصالات فورية والحاجة إلى تشخيص المرض على المستوى المحلي.

والمثال الآخر هو شركة سيمكس، وهي شركة مكسيكية متعددة الجنسيات تعمل في مجال صناعة الإسمنت، حيث شرعت في مشروع سمته ببارتيموني أوي لمساعدة أكثر الناس فقراً في بناء منازلهم الخاصة. يمكن للفقير في المكسيك إضافة حمام أو مطبخ أو غرفة نوم إلى منزله، متى كان قادراً على ذلك. كان ذلك مشروعاً مكلفاً جداً في الماضي. كما أن الفقراء لم يكونوا يعرفون على وجه الدقة المواد اللازمة، ولم يكن في مقدورهم غالباً شراء كافة المواد المطلوبة دفعة واحدة. فقد كانوا، على سبيل المثال، يشترون كميات من الرمل ويتركونها في الشارع أمام منازلهم مما كان يؤدي إلى خسارة أو فقدان كمية لا بأس بها منها. للتصدي لهذه المشكلة، بدأت سيمكس برنامج ادخار لمساعدة الفقراء، بحيث يمكن لمجموعة مؤلفة من ثلاث سيدات البدء ببرنامج توفير يمكنهن في غضون 76 أسبوعاً أو أكثر من توفير ما يكفي من المال لشراء حمام أو مطبخ. وهنّ يعرفن قبل البدء ببرنامج التوفير نوع الغرفة التي يمكنهم إضافتها - حجمها، مواصفاتها، وكافة المواد اللازمة لبنائها - من إسمنت، وحديد، ودهان إضافة إلى الأدوات اللازمة لتنفيذ هذه الأعمال. وكل ما تقدم يتم تقديمه في صفقة واحدة شاملة وتقوم سيمكس بتخزين كافة هذه المواد لهنّ إلى أن يتهيأن لاستلامها. وعلاوة على ذلك، تقوم الشركة بتقديم المساعدة التقنية المتعلقة بكيفية تنفيذ الأعمال بالاستعانة بتقنيين مهرة وذلك لتقديم المشورة. ومنذ أن بدأت سيمكس بهذا البرنامج، فاق عدد العائلات التي استفادت منه في بناء منازلها 200000 عائلة.

8. تثقيف المستهلكين

يحتاج الابتكار في أسواق قاعدة الهرم إلى استثمارات هامة في تعليم المستهلكين كيفية استخدام المنتجات/الخدمات الخاصة والاستفادة منها على الوجه الأمثل. ونظراً لضعف البنية التحتية اللازمة لحصول المستهلكين على هذه الخدمات، فإن الابتكار في "العملية التعليمية" مسألة حيوية.

إن المناطق "المعتمدة إعلامياً" في الهند تزيد نسبتها عن 40 في المئة. وهذا يعني أن الرسائل المعتمدة على البث التلفزيوني والإذاعي لا تجدي في الوصول إلى هؤلاء المستهلكين وإحاطتهم علماً بمزايا المنتجات والخدمات. فمن غير المفاجئ إذن أن التنقيف في أسواق قاعدة الهرم يعدّ مطلباً أساسياً لنمو السوق. ولنأخذ مثلاً على مشاكل اضطرابات المعدة التي يشكوها الأطفال، وعلى وجه الخصوص الإسهال. يتسبب هذا المرض في وفاة ما يزيد على مليوني طفل سنوياً - وهو سبب للوفاة يمكن الوقاية منه بشكل تام. والعلاج بمثل سهولة غسل اليدين بالماء والصابون قبل تناول الطعام. وجدت شركة هندوستان المحدودة أنه بإجراء هذه العملية البسيطة، يمكن خفض نسبة الوفيات هذه بمقدار 50 في المئة على الأقل. كما أنه يمكنها عرضاً زيادة حجم المبيعات من الصابون. غير أن المشكلة هي في كيفية لفت انتباه هؤلاء الناس إلى أهمية غسل اليدين بالصابون وإلى العلاقة بين "الأيدي التي تبدوا نظيفة وهي في حقيقة الأمر ملوثة" واضطرابات المعدة. قررت الشركة أن تتوجه إلى المدارس في القرى المختلفة وتنبّه الأطفال إلى سبب هذا المرض وطريقة الوقاية منه. ولذلك، قامت بإنشاء مراكز بسيطة يتم فيها إجراء تجارب بسيطة باستخدام مواد كاشفة للبكتيريا والأوساخ في "الأيدي التي تبدوا نظيفة" باستخدام الأشعة ما فوق البنفسجية. والهدف كان إظهار أن غسل اليدين بالمياه الجارية الملوثة ربما يوحى بالنظافة لكنه لا يزيل الجراثيم التي في الماء والتي تتسبب بهذا الضرر. وفي سبيل ذلك، تعاونت مع المعلمين والمنظمات غير الحكومية، كما أنها أرسلت "مبشريها" إلى المدارس القروية بقصد نشر رسالة النظافة، وغسل اليدين بالماء والصابون ومنع الإصابة بالمرض. وكما تبين لاحقاً، فقد كان الأطفال الأكثر وعياً من بين أفراد العائلة، ولذلك جرى الاعتماد عليهم في تنقيف الآباء. وهكذا، أصبح الأطفال بمثابة الناشطين والمدافعين "عن العادات الصحية والجيدة" في المنزل.

للوصول إلى المستهلكين في قاعدة الهرم وتنقيفهم، ينبغي استخدام أكثر من نسق وحيد ومقاربة وحيدة. وغالباً ما يكون للتعاون بين شركات القطاع

الخاص، والمنظمات غير الحكومية، والسلطات الصحية العامة (وزارات الصحة)، ومنظمة الصحة العالمية أثر كبير. غير أن لهذا التعاون مشاكله المصاحبة. فبالرغم من أنهم قد ينفقون جميعاً على الخطوط العامة لتحسين الوضع الصحي العام، لكن لكل منهم طريقته الخاصة التي قد تختلف بعض الشيء عن طرق الآخرين. كما أن السياسيين قلقين جداً بشأن "الانطباع العام لدى الجماهير". وكما اتضح للشركة، يمكن أن ينتج عن التعاون مع الجهات المحلية والبنك الدولي مشاكل لا تحصى ولا يمكن التنبؤ بها. وبالرغم من صعوبة هذا التعاون متعدد الأطراف، فإن التعاون مع الوزراء (ومع أجهزتهم البيروقراطية)، بحكم العمل الموكل إليهم بتحسين الوضع الصحي، يمكن أن يكون بمثابة خطوة إيجابية. كما أن المنظمات غير الحكومية التي تركز في نشاطاتها على تحسين أوضاع الفقراء وتمتلك معرفة دقيقة بالأوضاع المحلية يمكن أن تكون مصدراً لعون كبير، في حال قبلت بحل تجاري للمشكلة (كمقابل للحلول التي تعتمد على الأعمال الخيرية أو المعونات الحكومية).

والطرق المستخدمة في تثقيف المستهلكين ستكون مختلفة أيضاً. ففي المناطق المعتمدة إعلامياً، تشكل اللوحات الإعلانية المطلية على الجدران الأداة الأساسية في معظم البلدان النامية، وكذلك فرق العرض التي تستخدم الشاحنات والكلام المقفى الذي يجذب الحشود في القرى. ففي حالة مستشفى أرافند للعيون، وُجد أن "المخيمات العينية" المروج لها جيداً والتي أقيمت في القرى بالتعاون مع المؤسسات المحلية، والمنظمات غير الحكومية، والمدارس كانت طريقة جيدة لتعليم الناس كيفية الاعتناء بالعين وكذلك للوصول إلى المرضى الذين يحتاجون إلى إجراء عمليات جراحية.

9. مراعاة التصميم للبنية التحتية المعادية

توجد أسواق قاعدة الهرم عادة في بيئات معادية. ولذلك، يتعين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند تصميم المنتجات/الخدمات.

نضرب مثلاً على تصميم الحواسيب الشخصية لاستخدامها في التطبيقات

الشبكية الريفية في المناطق الشمالية من الهند. كانت شركة ITC تعمل على بناء هذه الشبكة بهدف ربط القرى الهندية عبر سلسلة طويلة من خطوط الإمداد بالطاقة الكهربائية. تم تصميم إشبوال، أي مركز اللقاءات في القرية، لتمكين المجتمع الزراعي و ITC من التعاون والتشاور باستمرار. كان على الحواسيب التي وضعت في القرى أن تعمل في ظروف لا يمكن تخيلها في الغرب. وعلى سبيل المثال، تتذبذب الفلطية بين 90 و 350 فلت، في حين أن التغذية المطلوبة هي 220 فلت. كما أن التمورات في التيار كانت شيئاً اعتيادياً. والتجهيزات القديمة أتت عليها النيران وجعلتها عديمة الفائدة في زمن قصير جداً. زد على ذلك أن الإمداد بالطاقة كان غير منتظم أبداً ما بين 2 - 3 ساعات يومياً. ولذلك، كان على مهندسي الشركة تركيب نظام توليد مستمر للطاقة، وأجهزة للحماية من التمور، ولوحات شمسية توفر ما لا يقل عن 3 - 4 ساعات من التغذية المستمرة والجيدة للكهرباء لكي يعمل النظام بانتظام. وبالنسبة إلى الاتصالات، كان عليهم الاعتماد على شبكة القمر الصناعي، بدلاً من الخطوط الأرضية الاعتيادية. وقد أدى ذلك كله إلى زيادة الكلفة. لكن ما كان هذا المشروع لينجح لولا هذا النظام الكامل الذي يمكنه العمل في هذه البيئة القروية "المعادية".

ولنضرب مثلاً على توفير مياه ذات نوعية جيدة لأسواق قاعدة الهرم. يتعين عند معالجة المياه التخلص من الملوثات، والميكروبات، والفيروسات، والحويصلات، والمركبات العضوية وغير العضوية. وبالإضافة إلى ذلك، إذا تمكنا من إضافة مذاق إلى المياه والمغذيات، يمكن أن يعود ذلك بفائدة مضافة. يجري تطوير نظم المعالجة بغرض تنقية المياه من "المواد الضارة" - باستخدام مرشحات بسيطة وصولاً إلى استخدام النظم المعقدة. ومع ذلك، لا يزال من المحتمل توزيع هذه المياه "المعقمة" في عبوات غير صحية، أو لمسها بأيادٍ غير نظيفة. في الواقع، يمكن أن تزول حسنات تعقيم المياه تماماً بما يمكن وصفه بكل دقة بمشكلة "المرحلة الأخيرة" - الخطوة الأخيرة التي تفصل بين نظام التعقيم والاستهلاك. ولذلك، يتعين أن يشتمل تصميم النظام على طريقة لصرف المياه وتعبئتها قبل الاستهلاك الفعلي.

10. الواجهات التفاعلية

يتعين أن يسبق تصميم الواجهات التفاعلية Interfaces دراسة متأنية، لأن معظم المستهلكين في أسواق قاعدة الهرم يستخدمون المنتجات والخدمات للمرة الأولى، ومن غير المعقول أن يتطلب التعليم وقتاً طويلاً أو جهداً كبيراً.

عندما أريد تصميم نظام نقاط البيع لكي يستخدم في متاجر البقالة، كانت طبيعة الواجهة واحدة من الاعتبارات الرئيسية. وعلى سبيل المثال، كان لكل متجر مصطلحاته الخاصة ولم تكن توجد معايير موحدة. زد على ذلك أنه كان لكل عميل قائمة من السلع التي تتغير بسرعة. ولذلك تعين تصميم البرمجيات بحيث يمكن تخصيص النظام بسرعة بما يتناسب وحاجات كل متجر.

كما أن التصميم يمكن أن يوفر بعض المفاجآت السارة وغير المتوقعة. ففي حالة الأكواك الزراعية في المناطق الريفية مثلاً، وجدت EID Parry أن زبائنها يفضلون واجهة تستخدم اللغة الإنكليزية في حواسيبهم بدلاً من لغة التاميل المحلية. وقد كان الزبائن الذين يستخدمون هواتف خلوية في الهند وبنغلادش قادرين على استيعاب التكنولوجيات الحديثة بسرعة. كما أن ربوات البيوت في الهند - سواء كن فقيرات أم ثريات - مستخدمات متعطشات لنظام SMS الخاص بإرسال الرسائل. ويقدر متوسط الرسائل التي يرسلونها بستين رسالة في اليوم. كما أن المزارعين الذين يستخدمون شبكة ITC e-Choupal تمكنوا في مدة وجيزة من امتلاك ما يكفي من المعرفة للتجول في الإنترنت والتحقق من أسعار فول الصويا في شيكاغو أو الإطلاع على آخر نتائج مسابقات الكركيت. وهكذا نجد أن قاعدة الهرم يمكن أن تكون مصدراً للمفاجآت التي مبعثها سرعة تقبل التكنولوجيات الحديثة واستيعابها.

تعتبر واجهة PRODEM FFP في بوليفيا حالة أخرى لتصميم واجهة مبدعة. فقد استحدثت شركة إكثرا التي تتبع المواد الغذائية بالتجزئة لمستهلكي قاعدة الهرم في المكسيك طريقة لتحديد الهوية بواسطة بصمة الإصبع كأساس لتشغيل ماكينات الصرف الآلي في متاجرها. وبفضل هذه الطريقة، لم يعد الزبائن بحاجة إلى تذكر كودات البطاقة المؤلفة من تسعة أرقام. والفرص الأكثر توفراً

في قاعدة الهرم هي للواجهات التي تستخدم فيها الرموز الرائعة والألوان والتي تتعرف على الصوت، وعلى بصمة الإصبع، وقزحية العين. ولذلك فإن كيفية تفسيرنا للحاجة إلى تصميم الواجهة مسألة هامة تستوجب إجراء بحوث معمقة.

11. التوزيع: الوصول إلى المستهلك

من الأهمية بمكان توفر نظم للتوزيع تمكّن من الوصول إلى قاعدة الهرم. والابتكارات في مجال التوزيع لا تقل أهمية عن الابتكارات في تصنيع المنتج ومعالجته.

يعتبر ICICI ثاني أكبر مصرف في الهند. وكان في البداية يعمل كمقرض للمؤسسات، لكنه تحول إلى تقديم الخدمات المصرفية للعامة في العام 1997. ولكي ينجح في عمله الجديد، كان عليه أن يتنافس مع المصارف الأخرى مثل State Bank of India الذي يملك ما يزيد على 14000 فرعاً وتاريخاً يناهز مئتي عام في تقديم الخدمات المصرفية لعامة الناس. وفي سبيل ذلك، أعاد ICICI بناء هيكلية التوزيع لديه. وبابتعاده عن مبدأ إنشاء الفروع لتكون المصدر الرئيسي للوصول إلى عامة الزبائن، كان قادراً على الابتكار، فعمل على الانفتاح على العملاء من خلال إنشاء العديد من القنوات. وهو يعتبر اليوم أكبر مصرف يعتمد على الحواسيب في الهند ويربوا عدد عملائه الناشطين في استخدام الحواسيب في إنجاز معاملاتهم المصرفية على خمسة ملايين عميل. كما أنه يملك القاعدة الأكبر والأسرع نمواً لماكينات الصرف الآلي في الهند. وبحلول شهر أغسطس من العام 2003، وصل مجموع ما ركّب من ماكينات الصرف الآلي إلى 1750 كما أنه يمتلك مصرف مادورا (الذي كان قد بنى قاعدة قوية للتوزيع في المناطق الريفية من خلال مجموعات الخدمة الذاتية في جنوب الهند)، تمكّن من الوصول إلى 10000 من هذه المجموعات التي تتعامل مع ما يزيد عن 200000 عميل. وبالإضافة إلى مبادراته الخاصة في بناء العلاقات مع العملاء، عقد ICICI العديد من اتفاقيات الشراكة مع كبار المسوقين في المناطق الريفية مثل ITC و EID Parry من أجل استخدام ما يملكونه من شبكات للوصول

إلى المزارعين. وفي غضون ست سنوات، استطاع المصرف، باتباعه هذه الطريقة غير التقليدية للوصول إلى العملاء من عامة الناس - الحواسيب الشخصية، ماكينات الصرف الآلي، مجموعات الخدمة الذاتية، والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات التي تقدم الخدمات المالية المحدودة، وكبار المسوقين في الأرياف وشبكاتهم، ومقاهي الإنترنت وبعض فروعها التقليدية - أن يبني قاعدة من العملاء يربو حجمها عن 9.8 مليون عميل وهي آخذة بالنمو بوتيرة سريعة.

تعتبر شركة هندوستان المحدودة، وهي إحدى الشركات التابعة لشركة يونيفر، من الشركات المعروفة جيداً في بناء محطات توليد الطاقة في الهند. وهي تقدم خدماتها للسوق عبر الموزعين وأصحاب المخازن، وهي تملك أفضل شبكة توزيع في الهند. ومع ذلك، فقد وجدت أنها غير قادرة على الوصول إلى القرى النائية باستخدام النظام التقليدي. ونتيجة لذلك، شرعت في برنامج لإشراك النساء القرويات في عملية توزيع منتجاتها في القرى التي لا تحظى بالخدمة الكاملة من قبل النظم القائمة للمندوبين وأصحاب المتاجر. يتيح هذا البرنامج، والذي يسمى شاكتي، للسيدات العمل كمتعهدات. ويعتقد السيد م. س. بانغا، المسؤول التنفيذي الرئيسي في شركة هندوستان المحدودة، أن ذراع التوزيع الإضافية هذه ستمكّن الشركة من تغطية سوق يتراوح حجمها ما بين 200 إلى 300 مليون مستهلك في قاعدة الهرم لا تحظى حالياً بالخدمات التي توفرها النظم الموجودة.

كما أن شركة آيفون ناجحة جداً في استخدام طرق البيع المباشر في البرازيل. وقد قامت بإنشاء مليار عمل تجاري يعتمد على البيع المباشر. وبات ممثلو آيفون خبراء في توفير الإرشاد للمستهلكين، وأصحاب المخازن الصغيرة، والقنوات التوزيعية، وفي البيع بالتقسيم. واستطاعت أمواي تحقيق نجاح مماثل في الهند بنائها نظاماً للتوزيع المباشر يتألف من مليون مندوب ويعود عليها بأرباح تقدر بـ 110 مليون دولار.

12. توفر أسواق قاعدة الهرم تحدياً رئيسياً للحكمة التقليدية في توصيل المنتجات والخدمات

وبحكم طبيعته، فالنجاح في أسواق قاعدة الهرم سيحطم النماذج الموجودة.

إن الأمثلة المستخدمة في هذا الكتاب تتحدى جميعها الحكمة التقليدية. وهي تتحدى النماذج الحالية في الابتكار وتوصيل المنتجات والخدمات بطريقة جوهرية.

أ. تتحدى فكرة قدم جايبور ومستشفى أرفيند للعين الافتراضات التي تحكم كيفية إيصال الرعاية الصحية. فبالتركيز على مرض واحد وعلى عملية رئيسية واحدة، فتحت هاتان المؤسستان الكبيرتان آفاقاً جديدة لتنفيذ عمليات واسعة، وسريعة، وذات جودة عالية بتكاليف متدنية على نحو لا يصدق. وهناك العديد من المؤسسات التي تعمل على تكرار هذه التجربة في الهند. وعلى سبيل المثال، فإن مستشفى إسكورتس تتجه نحو مزيد من التخصص في علاج مرضى القلب. تجدر الإشارة إلى أن كلفة إجراء عملية تمييل (مجارة تحويلية) في الهند تبلغ 4000 دولار مقارنة بـ 50000 دولار في الولايات المتحدة. في الواقع، هناك مفاوضات تجري بين إسكورتس والنظام الصحي القومي في المملكة المتحدة من أجل نقل المرضى جواً إلى دلهي وإخضاعهم للعملية بكلفة أقل تتضمن كلفة السفر، مقارنة بكلفة العملية في المملكة المتحدة.

ب. يمكن لأسواق قاعدة الهرم استيعاب التكنولوجيا الأكثر تطوراً بسهولة. ففي سوق الهواتف الخلوية، تستخدم شركة CDMA نظام GSM في الهند الذي يوفر للزبائن والمستخدمين رؤية ثلاثية الأبعاد. كما أن الحصول على الكليبات السمعية والفيديوية ومعرفة الأخبار وأسعار الأسهم مسائل اعتيادية، لكنها متوفرة مقابل 10 دولارات لكل هاتف وبكلفة تبلغ \$0.02/دقيقة للمكالمات البعيدة. وبناء قاعدة من المستهلكين قوامها مليون مستهلك جديد في عشرة أيام أمر اعتيادي كذلك.

ت. يمكن نقل الابتكارات المطبقة في قاعدة الهرم إلى البلدان المتقدمة كما بينت الابتكارات في مجال مراقبة الصحة العامة التي توصلت إليها شركة فوكسيفا. وهي تستخدم حالياً من قبل FDA و DOD و CDC في الولايات المتحدة.

ث. أثبتت شركة E + Co التي تعمل في مجال توليد الطاقة أنه من الممكن تطوير نظم مختلطة تصنع محلياً، وذات جدوى اقتصادية، وتخدم لفترات طويلة. ومع أنها لم تصل إلى حدّ النجاح التجاري التام، فهذه التجربة تمثل تحدياً لما نعتقده بشأن "الكهرباء المعتمدة على الشبكات".

ج. تمكين الأشخاص من الشراء - بالوصول إلى الأسواق بطرق مبتكرة أولاً، وتصميم المنتجات لهم وجعلها في حدود قدراتهم الشرائية - يبطل الافتراض القديم القائل إن أسواق قاعدة الهرم غير قادرة على البقاء. وهناك العديد من الشركات - شركة هندوستان المحدودة، سيمكو، ITC، و ICICI - التي أثبتت إمكانية تحقيق ذلك بطريقة مربحة.

من الواضح أن أسواق قاعدة الهرم بطل طرفنا التقليدية في التفكير والعمل. وربما كان في ذلك جانبيتها الكبرى ومشكلتها العظمى. وما لم تكن مستعدين للإقلاع عن انحيازنا للطرق التقليدية، ستبقى هذه الفرصة غير مرئية و"غير جذابة".

الخلاصة

لكي يتم التوصل إلى التركيبة الصحيحة لحجم الأعمال، والتكنولوجيا، والسعر، وقابلية الاستخدام، والقدرة على العمل لفترات طويلة، ينبغي على المدراء البدء من نظرة "عند مستوى الصفر" للابتكارات الخاصة بأسواق قاعدة الهرم. يحتاج المدراء إلى تبني فلسفة جديدة للابتكار وإلى توصيل المنتج والخدمة إلى أسواق قاعدة الهرم. والمبادئ الاثنا عشر التي تشكل المجموعة الدنيا لفلسفة الابتكار في غاية الأهمية من أجل فهم الفكرة واستخدامها. ولا داعي للقول إنها تتحدى الافتراضات السائدة بشأن المنتج وتطور السوق. بحمل

المدراء في المؤسسات الكبيرة على إعادة التفكير وإعادة دراسة فرضياتهم المتعلقة بالشكل والوظيفية، وبالقنوات وتكاليف التوزيع، يمكن أن تعمل أسواق قاعدة الهرم كعامل يحفز على إيجاد طفرة جديدة في الإبداع. وغالباً ما تكمن أهم المزايا في تحدي كثافة رأس المال وهياكل التكاليف الإدارية التي لا تزال مفترضة في الشركات متعددة الجنسيات.

يمكن للشركات الكبيرة، والشركات متعددة الجنسيات على وجه الخصوص، تعلم الكثير من مشاركتها الفعالة في أسواق قاعدة الهرم. كما يمكن أن تساعدنا تلك المشاركات في تطوير عملياتها الإدارية الداخلية الخاصة. وسنتكلم في الفصل التالي عن طرق استفادة الشركات متعددة الجنسيات من عملها في قاعدة الهرم.

قاعدة الهرم: فرصة عالمية؟

سبق أن تكلمنا عن العملية التي تمكّن الشركات الكبيرة من طرح منتجات وخدمات أكثر ما تكون ملائمة لأسواق قاعدة الهرم. ومن الطبيعي أن نسأل عما إذا كان للطاقة الإدارية اللازمة لهذه الابتكارات ما يبررها. وإذا قلنا بأنه توجد فرص لتحقيق النمو في أسواق قاعدة الهرم، فهل هذه الفرص جذابة بما يكفي لكي تدفع الشركات الكبيرة (بما في ذلك الشركات متعددة الجنسيات) لكي تجري التغييرات اللازمة في نظمها وعملياتها الداخلية؟ أعتقد أن الجواب هو نعم بدون تردد. فاستناداً إلى الأدلة الظاهرة، يمكننا تحديد أربعة مصادر منفصلة للفرص لكي نستثمر شركة كبيرة الوقت والطاقة في فهم أسواق قاعدة الهرم وطرح منتجاتها فيها. يمكن تفصيل هذه الفرص على الشكل التالي:

1. بعض أسواق قاعدة الهرم كبيرة وجذابة مما يجعلها كيانات قائمة بذاتها.
2. يمكن تطوير العديد من الابتكارات المحلية وطرحها في مختلف أسواق قاعدة الهرم بحيث تتوفر فرصة لتحويل الابتكارات المحلية إلى ابتكارات عالمية.
3. توجد بعض الابتكارات التي مصدرها قاعدة الهرم والتي يمكن تطبيقها في الأسواق المتقدمة.

4. يمكن للعبير المستخلصة من أسواق قاعدة الهرم أن تؤثر في الممارسات الإدارية المتبعة في الشركات الكبيرة وهكذا نجد أن حسنات العمل في قاعدة الهرم لا تقتصر على تحقيق الأرباح في الأسواق المحلية. وسنتكلم عن كل من هذه الفرص بالتفصيل.

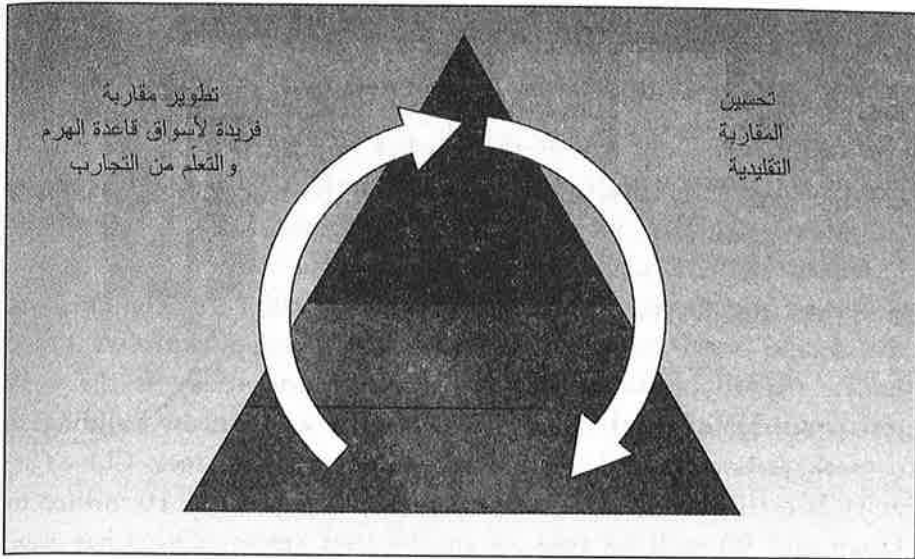
استمالة قاعدة الهرم

هناك طريقتان تتبعهما الشركات الكبيرة في الدخول إلى أسواق قاعدة الهرم. تتمثل المقاربة التقليدية التي تتبعها العديد من الشركات متعددة الجنسيات في الانطلاق من نماذج تجارية سبق تطويرها في الأسواق المتقدمة - قمة الهرم و"نطاق الرفاهية" فيه. واتباع هذه المقاربة في أسواق قاعدة الهرم سيؤدي لا محالة إلى "تحسين" المنتجات/الخدمات الحالية والممارسات الإدارية. وهناك دلائل متنامية تشير إلى أن هذه المقاربة ما هي إلى وصفة للفشل⁽¹⁾. يتعين على الشركات متعددة الجنسيات والشركات الكبيرة البدء انطلاقاً من فهم عميق لطبيعة قاعدة الهرم ومتطلباتها كما سبق أن بيّنا في الفصل الثاني ثم تصميم النماذج التجارية والعمليات الإدارية بما يحقق هذه المتطلبات. وهذه المقاربة لن تفتح أمام الشركات الكبيرة آفاق النجاح في الأسواق المحلية وحسب، بل وستوفر القاعدة المعرفية اللازمة لتحدي الطرق التي تتبعها في إدارة الأسواق المتقدمة. وسنذكر بعض الأمثلة التي نشرح من خلالها ما نرمي إليه.

من الملاحظ أن مستهلكي قاعدة الهرم في أميركا اللاتينية حريصون على استخدام حفاظات الأطفال الرضع. فهم يغيرون في العادة حفاظاً واحداً أو اثنين في اليوم مقارنة بتغيير خمسة أو ستة حفاظات في اليوم وهو

المعدل الشائع عند مستهلكي قمة الهرم. وبما أن قدراتهم المالية لا تسمح لهم باستخدام أكثر من حفاظ واحد أو اثنين في اليوم، فهم يتوقعون أن يتميز الحفاظ بمستوى عالٍ من القدرة على الامتصاص مع ما يعنيه ذلك من متانة نسج الحفاظ بما يسمح له بتحمل هذا الوزن الإضافي. وهذا يعني أنه يتوجب على الشركات تحسين نوعية الحفاظات من الناحية التقنية والمخصصة لمستهلكي قاعدة الهرم مقارنة بالمنتج الذي يبيعهونه حالياً للأغنياء في تلك الأسواق. ومن نافل القول إن هذا المنتج الجديد المصنع خصيصاً لأسواق قاعدة الهرم أفضل من حيث النوعية ويوفر نسبة أفضل للعلاقة بين السعر والأداء. وبالمثل، عندما يستخدم الصابون من قبل مستهلكي قاعدة الهرم في الهند في غسل الثياب في المياه الجارية فإنه يصبح طرياً. ونتيجة لذلك يمكن أن يُفقد ما بين 20 و25 في المئة من صابون التنظيف أثناء عملية الغسيل. ولذلك، قامت شركة هندوستان المحدودة بتطوير صابون مغلف من خمسة جوانب بحيث يصبح صامداً للماء. وهذا الغلاف يسمح بتوفير 20 في المئة من كمية الصابون حتى في بيئة الاستخدام المعادية. وقد حظي هذا الابتكار باهتمام الأغنياء أيضاً. ومن ناحية أخرى، يعتبر الحصول على مياه نظيفة من القضايا الهامة التي تشغل المستهلكين في قاعدة الهرم حيث من الشائع أن تكون المياه ملوثة - بفعل الملوثات البكتيرية والفيروسية. ولا يزال استخدام الماء الحل الوحيد المتوفر حالياً للتخلص من هذه الملوثات. وأي تركيز على حل هذه المشكلة ينبغي أن ينبع من تحديد الكلفة بحيث لا تتعدى كلفة المياه المغلية. كما أن على النظام المزمع أن يوفر نوعية أفضل من نوعية المياه المغلية (عبر إزالة المواد العالقة). وهذه العملية تهم الأغنياء أيضاً.

إن التركيز على الجودة، والكفاءة، والقدرة، والقابلية لاستخدام الحلول المطورة لصالح أسواق قاعدة الهرم يمكن أن يجعل تلك المنتجات جذابة للغاية لقمة الهرم. والشكل 3 - 1 يبين كلاً من المقاربة التقليدية والمقاربة المقترحة هنا - من قمة الهرم إلى قاعدته ومن قاعدة الهرم إلى قمته.



الشكل 3 - 1: التعلم من قاعدة الهرم

وكما توضح الأمثلة السابقة، يمكن لاحتياجات أسواق قاعدة الهرم أن تجعل الشركات متعددة الجنسيات تركز على "الممارسات التالية". يمكن أن تكون قاعدة الهرم مصدراً للابتكارات - لا مجرد منتجات وعمليات بل نماذج أيضاً. ولنبدأ بالحديث عن فرص النمو في أسواق قاعدة الهرم "المحلية" والقائمة بذاتها أولاً.

فرص النمو على الصعيد المحلي

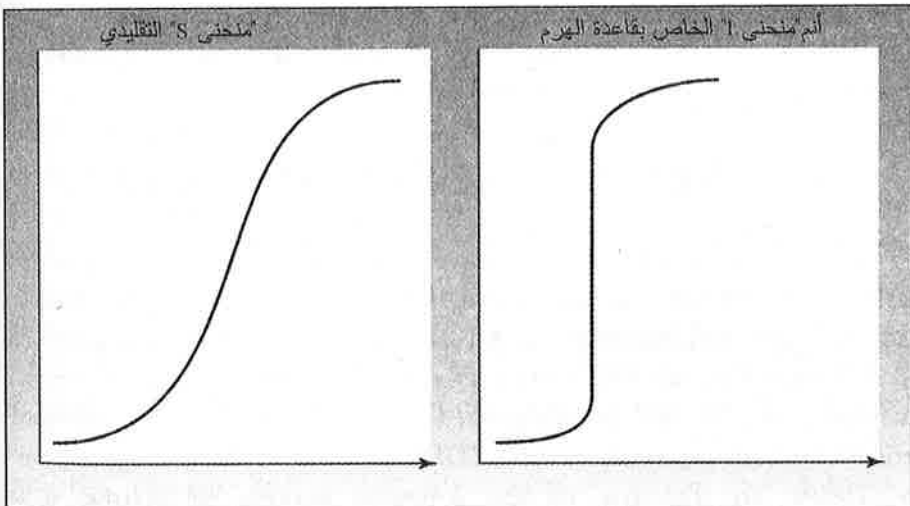
تتميز بعض أسواق قاعدة الهرم المحلية بحجمها الكبير. والقاعدة السكانية الكبيرة تعتبر مؤشراً على حجم الفرصة التي توفرها السوق في قاعدة الهرم والتي لا علاقة لها بالضرورة بالدخل السنوي لكل فرد. يمكن للصين، والهند، وأندونيسيا، والبرازيل، والمكسيك، وروسيا، ودولة جنوب أفريقيا، ونيجيريا أن تشكل أسواقاً ناشئة كبيرة جداً في قاعدة الهرم. فإذا وجدت إحدى الصناعات أو الشركات "البقعة الحلوة" - أي النموذج التجاري الصحيح، والتركيبية الصحيحة للمنتجات، والخدمات - يمكن أن تشهد هذه

الأسواق نمواً متفجراً. الصين اليوم على سبيل المثال هي المنتج الأكبر في العالم للفولاذ، إلا أن النمو في مجالات البناء، وتصنيع الأدوات والتجهيزات أحدث حالة عوز للفولاذ. وتقدر حاجة الصين من الفولاذ بحوالي 220 مليون طن مقارنة مع 110 مليون طن لليابان، و90 مليون طن للولايات المتحدة. أما بالنسبة للخطوط الخلوية فقد ثبت 250 مليون خط خلوي في الصين وهذا الرقم يتجاوز الأرقام في الولايات المتحدة. كما تعتبر الصين السوق الأكبر للتلفزيونات والتجهيزات الكهربائية. هذا النمو المتعظم يجد مثيلاً له ويسير معه على خط متواز في الهند. فالهند في المراحل الأولى من النمو المتعظم في العديد من الأعمال ففي مجال صناعة المركبات ثنائية الدواليب بلغ الإنتاج في السنة المالية 2002 - 2003 (4.8 مليون وحدة) كما يشهد قطاع الهواتف الخلوية وقروض الإسكان نمواً. فقطاع قروض الإسكان شهد نمواً من 4.4 مليار عام 2000 إلى 11.2 مليار عام 2002. أما قطاع الهواتف الخلوية في العام 2003 فشهد نمواً قدره 1.5 مليون خط مدفوع سلفاً شهرياً. وغني عن القول إن هذا النمو لم يقم أساساً على الفقراء جداً من الناس. فهناك الكثير من المستهلكين المنتمين إلى الطبقة "الوسطى" التي ظهرت حديثاً. غير أن معدل الدخل السنوي لمعظم هؤلاء المستهلكين يقل عن 1500 دولار (6000 دولار لكل عائلة مؤلفة من أربعة أفراد). كما أن هذا النمو لا يعزى إلى قمة الهرم أيضاً. إذن، ما هي العبرة التي يمكن للشركات متعددة الجنسيات استخلاصها من هذه الأسواق؟ بالنسبة إلى شركة سامسونغ وإل جي (وهما شركتان كوريتان جنوبيتان نوردان الهواتف الخلوية إلى الهند)، وليس بالنسبة إلى Reliance and Tatas وحسب (وهي شركة هندية لتوريد الخدمات)، العبرة هي أنه خير لهذه الشركات أن تحسن التكيف مع النمو السريع الذي قد يصل إلى 50-100 في المئة بدلاً من 2.5 في المئة في السنة.

تعلم كيفية تحقيق النمو

يمكن لأسواق قاعدة الهرم أن تقوّض الأطر الزمنية اللازمة لنشر

المنتجات والتكنولوجيات والمفاهيم في النظام. فهناك العديد من الحوافز التي تدفع باتجاه التغيير ونمو السوق - تفكك التنظيم، مشاركة القطاع الخاص في أسواق قاعدة الهرم، انتشار التكنولوجيات الرقمية، أدوات الاتصال المنتشرة في كل مكان، والتغيير المصاحب في تطلعات الناس، والتوزيع الهرمي السكاني المؤاتي (مجتمعات شبابية) وإمكانية الحصول على القروض - المتوفرة في آن واحد في أسواق قاعدة الهرم. ينتج عن تفاعل هذه الحوافز تحدٍ للمنحنى "S" الراسخ والذي يمثل نموذج انتشار المنتجات والخدمات الجديدة في البلدان المتقدمة. وهذه التغيرات التي استغرقت زهاء 50 سنة في الأسواق المتقدمة لن تحتاج إلى أكثر من 3 - 5 سنوات في العديد من أسواق قاعدة الهرم. ويشير السيد م. س. بانغا، المسؤول التنفيذي الرئيسي في شركة هندوسنان المحدودة، إلى أن التحدي الحقيقي في أسواق قاعدة الهرم هو في التعامل مع "المنحنى I". فالعمليات الإدارية كافة تتماشى مع النمو البطيء، إذا كان هناك نمو أصلاً. والمنحنى I يتحدى هذا الوضع الراهن. والشكل 3 - 2 يبين المنحنيين S و I اللذين يصوران طريقتي انتشار الابتكارات (المنتجات والخدمات).



الشكل 3 - 2: منحني النمو التقليدي وفي أسواق قاعدة الهرم. المصدر: M.S. Banga, CEO, HLL.

عندما يطوى عدد من المنحنيات S بالنسبة إلى الزمن، فإنها تؤول إلى منحنى I. وفي ذلك أخبار سارة وأخبار محزنة. فالهاتف الخليوي بات اليوم هاتفاً، وكاميرا، وساعة، وحاسوباً ويمكن أن يؤدي بعض وظائف المذياع والتلفاز. فلماذا سيحتاج المرء إلى ساعة يد تقليدية (فيما عدا كونها أداة للزينة) إذا كان يملك هاتفاً خلويّاً أصلاً؟ يمكن لمنحنى I أن يدفع بسرعة بعض الابتكارات كما يمكنه أن يدمر بسرعة ماثلة بعض الأسواق التقليدية.

كما يمكن للنمو السريع أن يلقي بأعباء جديدة على الشركات. مثال ذلك، ترغب شركة هندوستان في بناء شبكة مؤلفة من مليون موزع مباشر، وهذا يعني ضرورة تجنيد وتدريب حوالي 30000 - 40000 شخص كل شهر. وتقييم المتقدمين للعمل، وتحديد أولئك الذين يمكن أن يكونوا موزعين جيدين في الشركة، وتعريفهم بالمنتجات والنماذج الإدارية وتدريبهم عليها، والأهم من ذلك كله، تثقيفهم بقيم الشركة، وجمع هذا العدد الكبير من الأشخاص، يفرض أعباء جديدة على النظام. ولا يوجد سوى القليل جداً من الشركات التي تملك خبرة في تجنيد 30000 - 40000 موزع مباشر كل شهر.

الابتكارات المحلية والفرص العالمية

لقد وجدت فكرة التغليف الدقيق لليود في الملح من أجل المحافظة على اليود في الظروف القاسية للنقل، والتخزين، والطبخ في الهند فرصاً تسويقية في أفريقيا، وعلى وجه الخصوص في ساحل العاج، وكينيا، وتنزانيا. فاضطرابات نقص اليود من الأمراض الشائعة في البلدان النامية، والحل الذي تم التوصل إليه في الهند لتجنبه نقلته شركة يونيليفر إلى الأسواق الأخرى "المماثلة للهند" والتي تعاني من هذا المرض. وبالمثل، وكرّد على النجاح المتعظم الذي حققته في أواخر التسعينات شركة نيرما التي تنتج مواد التنظيف والتي طرحت في أسواق قاعدة الهرم منتجاً جديداً، أطلقت شركة هندوستان منتجها، "Wheel"، الذي قصد منه تلبية حاجات الشريحة السوقية ذاتها. وهو يعدّ اليوم واحداً من

أهم ما تنتجه شركة هندوستان في الهند (والذي يعود عليها بأرباح تبلغ 150 مليون دولار). لقد نمت أسواق قاعدة الهرم بسرعة، وتستهلك أسواق قاعدة الهرم في الهند زهاء مليون طن من مواد التنظيف، مقارنةً بـ 300000 طن يستهلكها سوق قمة الهرم. والأهم من ذلك أن العبر التي استخلصتها من السوق الهندية لم تذهب سدى، فقد رغبت الشركة في حماية أسواق قاعدة الهرم في بلدان مثل البرازيل، وأندونيسيا، والصين لذلك قامت بنقل خبرتها في تطوير "Wheel" في الهند - من صياغة الفكرة إلى عملية التصنيع، والتوضيب، والتسعير، والتوزيع، والتسويق - إلى البرازيل. وطرحت هناك منتجاً جديداً صممه خصيصاً لقاعدة الهرم اسمه آلا Ala حيث حقق نجاحاً مذهلاً. فلم تكد تمضي ثلاثة أشهر حتى ملأ هذا المنتج الرفوف في 2000 من المتاجر الصغيرة. كما أن الفريق الذي يعمل على تطوير مواد للتنظيف والذي توصل إلى هذا النموذج التجاري الجديد في الهند سافر إلى البرازيل والصين للمساعدة في تصميم نظم للتوزيع كانت تعتبر هامة لإنجاح هذه التجارة. واليوم، بات ينظر إلى الهند في يونيفر على أنها مختبر للأسواق المماثلة للأسواق الهندية، حيث يتم اختبار أفكار ومفاهيم المنتجات من غير أن يغيب عن الأذهان إمكانية طرح هذه المنتجات في أسواق قاعدة الهرم العالمية. وبالمثل، أصبحت فكرة الاستخدام الوحيد ظاهرة عالمية في أسواق قاعدة الهرم. والنمو الذي تحققه FMCG في النشاطات التي تزاولها في بنغلادش، ونيبال، وباكستان، والصين تغذي متطلبات مشابهة.

أدى النجاح الذي حققه مصرف غرامين Grameen في تطوير خدمات تمويلية صغيرة الحجم في بنغلادش بوصفها عملية تجارية مربحة إلى بروز اهتمام عالمي بهذه العملية. لقد ركز مصرف غرامين كافة أنشطته على مستهلكي قاعدة الهرم. وعندما بدأ المصرف أعماله، لم يكن متوسط أحجام القروض التي يمنحها يتجاوز 20 دولاراً وهناك حالياً أكثر من 17000 عملية مستوحاة من عمليات غرامين في مختلف أنحاء العالم بما في ذلك الولايات المتحدة. وبات لثورة التمويل صغير الحجم مؤتمر عالمي يُعقد كل عام.

والنجاح الذي حققته قدم جايبور حقق لها انتشاراً في بلدان كثيرة ذات متطلبات مشابهة. والطلب على الأطراف الصناعية في كافة هذه البلدان جاء من مستهلكي قاعدة الهرم بشكل رئيسي، ويبلغ عدد هذه البلدان تسعة عشر بلداً بين أفغانستان وفيتنام. وبأسلوب مشابه، يقوم مستشفى أرافيند للعيون بتدريب الأطباء من أجل التوصل إلى نظام متدني الكلفة بمستوى عالمي لتوفير العناية بالعين في دولة أفريقيا الجنوبية، وكومبوديا، وفيتنام. وفي تحول ملفت للنظر التقليدية إلى الإمكانيات، أتاحت المزايا النوعية للرعاية الطبية لمرضى القلب في الهند مناقشة شروط نقل قسم من المرضى من النظام الصحي الوطني في المملكة المتحدة إلى الهند. وستكون التكلفة الإجمالية لرحلة المريض، مصطحباً أحد أفراد عائلته، والإقامة في الهند، وتقديم الرعاية له أقل من الكلفة التي يتكبدها في المملكة المتحدة. والأهم من ذلك أن مستوى الرعاية مساوٍ في الجودة لنظيره في المملكة المتحدة إن لم يكن أفضل. كما أنه لا يوجد تأخير يحد من حصول المرضى على تلك الرعاية.

كان على الصناعة الدوائية الهندية أن تتعلم كيف تخدم أسواق قاعدة الهرم. فالأسعار كانت تحددها الحكومة. كما أن الإمكانيات المادية للنظام الصحي العام إضافة إلى إمكانيات الأفراد تفرض أن تكون الأسعار متدنية جداً. وهي دفعت تلك الصناعة نحو تطوير طرق "للهندسة العكسية" مما جعلها قادرة على صناعة أدوية مسجلة في الولايات المتحدة مقابل كلفة لا تمثل سوى جزء بسيط من الكلفة التي تتقاضاها الشركات الكبيرة التي تعمل في مجال تصنيع الأدوية. ولا يزال الخلاف الدائر بشأن براءات الاختراع والصناعة الدوائية الهندية قضية رئيسية عالقة. ومهما يكن من أمر، فقد أتاح التركيز على أسواق قاعدة الهرم للشركات إيجاد طرق فعالة من حيث الكلفة لتصنيع الدواء، واختباره، وتوزيعه.

تطبيق حلول قاعدة الهرم في الأسواق المتقدمة

يعتبر توفير الرعاية الطبية للمناطق الريفية في بلد مثل البيرو عملية صعبة. والأصعب من ذلك مراقبة نقشي الأمراض المعدية. يتعين إبقاء هذه

المناطق النائية تحت المراقبة المستمرة من أجل تجنب انتشار الأمراض -مثل الكوليرا أو سارز. غير أن هذه المناطق لا تتمتع بنظام اتصالات جيد يسهل التواصل المستمر معها. ومن النادر أن يوجد فيها حواسيب شخصية، والخطوط الهاتفية تعتبر من الرفاهيات. والمسألة التي يواجهها المختصون في مجال الصحة في هذه الأماكن بسيطة: كيف يمكن ربط المناطق النائية بنظام مراقبة فوري بحيث يمكن مراقبة انتشار الأمراض المعدية باستخدام الأجهزة المتوفرة لديهم (التي غالباً ما تكون أجهزة هاتفية بسيطة)؟ وهذا يعني أنه يتعين أن يكون النظام بسيطاً ولا يتطلب خبرة في استخدام الأجهزة. يتعين وصل المواقع النائية بعقدة مركزية بحيث يكون المخططون وصانعو السياسة على اطلاع شامل بمجريات الأمور. وفي سبيل تحقيق هذا الغرض، أنشأت شركة فوكسيفا نظاماً في البيرو والذي لم يلبث أن لاقى نجاحاً في الولايات المتحدة الأميركية. استندت الشركة في تصميمها للنظام على ثلاثة مبادئ رئيسية:

1. لكي يكون النظام متيناً، يتعين أن يكون قادراً على العمل اعتماداً على أي جهاز يمكن الوصول إليه باستخدام هاتف أياً كان نوعه (مثل هاتف ثابت أو هاتف خلوي) أو حاسوب. ويتعين على الهيئة المحلية معرفة كيفية استخدام هذا الجهاز حيث يعتبر الهاتف أكثر الأجهزة استخداماً في الاتصالات.
2. من المفترض أن يكون سكان المناطق النائية من الأميين أو ممن حصلوا على تعليم بسيط. ولذلك يتعين ألا يتطلب النظام مهارة في التشخيص عند طرف الاتصال الواقع في منطقة انتشار المرض. فمن النادر أن يوجد طبيب متمرن وخبير في المناطق النائية الواقعة في جبال الأنديز. ومع ذلك، يتعين أن يكون التشخيص دقيقاً.
3. يتعين أن يكون النظام جديراً بأن يعوّل عليه، وأن يكون فورياً بحيث يكون كبار المسؤولين في نظام الرعاية الصحية قادرين على التعامل مباشرة مع المشاكل التي تنشأ من جراء تفشي الأمراض المعدية. فلاكتشاف المبكر للمشاكل الصحية والاستجابة السريعة (زمن رد الفعل) مكونتان هامتان من مكونات النظام.

تم نشر النظام في المناطق النائية في البيرو أولاً حيث لاقى نجاحاً. وفي الولايات المتحدة، يواجه المسؤولون مشاكل مماثلة، حيث يتعين أن تكون وكالات CDC و FDA على أتم الاستعداد للمراقبة عن بُعد لتفشي الأمراض التي يتسبب بها الإرهابيون. وكذلك الأمر، يتعين عليهما تتبع المشاكل في نوعية الغذاء بسرعة. وينبغي مراقبة بنوك الدم للتحقق من الكميات المتوفرة لديها ومن نوعيتها. وبما أن هاتين الوكالتين كانتا تبحثان عن نظام يساعدهما في أعمال المراقبة الفورية عن بُعد، فقد وجدنا الحل المثالي في نظام فوكسيفا. وبما أن وزارة الدفاع تقوم بتطعيم جنودها بلقاح الجدري كتدابير وقائي، فقد كانت بحاجة إلى نظام يساعدها في مراقبة الجنود تحسباً للأعراض الجانبية المحتملة للقاح. وبما أنها كانت بحاجة إلى نظام، فقد كان نظام فوكسيفا بما يوفره من إمكانيات، الخيار المفضل. وهكذا، تحولت فوكسيفا إلى بيع نظمها التي عملت على تطويرها بحيث تساعد في اكتشاف تفشي مرض سارز، والإيدز، وغيره من المشاكل الصحية الشائعة الأخرى. يتميز التكوين الأساسي للنظام بتدني كلفته، ومثابته وبساطته، وحاجته إلى القليل من المهارات، وإمكانية تركيبه على شبكة الاتصالات الموجودة.

الدروس التي يمكن للشركات متعددة الجنسيات

تعلمها من أسواق قاعدة الهرم

الدرس الأكثر إثارة والذي يمكن للشركات متعددة الجنسيات العاملة في أسواق قاعدة الهرم استخلاصه يتعلق بالتكاليف - تكلفة الابتكار، والتوزيع، والتصنيع، و"تكاليف المنظمة" بوجه عام. وبما أن قاعدة الهرم تركز بشدة على العلاقة بين السعر والأداء، فمن واجب الشركات أن تصب كامل اهتمامها على عناصر الكلفة. كما أن قلة الرساميل وكلفتها في قاعدة الهرم تجبر الشركات على التركيز كثيراً على كفاءة استخدام هذه الرساميل. تميل الشركات متعددة الجنسيات إلى فرض نظمها الإدارية وممارساتها على أسواق قاعدة الهرم، لتجد أنه من الصعب عليها

تحقيق الأرباح. والخيارات المتوفرة أمامها بسيطة، فإما أن تدخل تغييرات في نظمها الإدارية لتخفيض النفقات أو تخسر مبالغ طائلة من المال. والدروس التي يمكن للشركات متعددة الجنسيات استخلاصها من أسواق قاعدة الهرم هي:

كثافة رأس المال

يعدّ الاستخدام الرشيد لرأس المال عنصراً هاماً من عناصر النجاح في أسواق قاعدة الهرم. وعلى سبيل المثال، فإن شركة هندوستان تعمل برأسمال تشغيلي سلبي. وهي تركز على خفض كثافة رأس المال في المصنع والمعدات. وهي لم تتمكن بفضل التركيز على المزج الحكيم بين الاستعانة بمصادر خارجية والموردين المتفرّغين من تخفيض كثافة رأس المال وحسب، بل ومن إنشاء العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والتي يمكنها التكيف مع الأسس والمعايير التي وضعتها شركة هندوستان. وباعتبار أن شركة هندوستان الزبون الوحيد لهؤلاء الموردين، فباستطاعتها التأثير في عملياتهم وهي تتحكم بها فعلاً. الأمر الثاني هو أن تركيز الإدارة العليا على اللوجستيات وعملية التوزيع عامل هام في تخفيض رأس المال اللازم للعمل. تقوم شركة هندوستان بتقديم الخدمات لقرابة 85000 منفذ للبيع بالتجزئة في واحدة من أكثر تضاريس التوزيع صعوبة. تُجمع بيانات المبيعات من كافة هذه المنافذ وتعالج في مرفق معالجة مركزي. وأخيراً، يتيح التركيز على إدارة الإيرادات تخفيض رأس المال المجمد على شكل مبالغ مستحقة. وفي استطاعة شركة هندوستان تحصيل إيراداتها من التجار فور خروجها من المخازن. ويمكن لهؤلاء التجار بيع التجار ومحلات البيع بالتجزئة بالتسليف. وبوصفها شركة مصنعة، يمكن لهندوستان أن تخفض من كثافة رأسمالها، ونتائج ذلك لا يمكن أن تقاوم. وعلى سبيل المثال، قدّم النظام الهادف إلى التركيز على رأس المال والذي بُدئ باستخدامه مع طرح أداة التنظيف "Wheel" في أسواق قاعدة الهرم دليلاً على مدى قدرة هذه الأسواق على إيجاد المزيد من القيمة. والجدول التالي يعرض مقارنة بين نيرما (وهو منتج منافس يصنع محلياً)، و"Surf" الذي طرحته شركة هندوستان في سوق قمة الهرم و"Wheel" الذي طرحته في سوق قاعدة الهرم:

الجدول 3 - 1

إيجاد القيمة الاقتصادية في قاعدة الهرم

High End	HLL (Wheel)	نيرما	
180	100	150	المبيعات (بملايين الدولارات)
25	18	18	الهامش الإجمالي (%)
22	93	121	عائد رأس المال المستخدم

ملاحظات:

- يمكن أن يكون العمل في قاعدة الهرم مربحاً جداً.
 - هامش ربح منخفض مقابل حجم كبير للمبيعات.
 - المسألة تتعلق بحجم المبيعات وكفاءة استخدام رأس المال.
 - أرباح مجدية اقتصادياً مقابل هوامش الربح الإجمالي.
- المصدر: جون ريبلاي، نائب رئيس مجلس إدارة يونيفر.

نود أن نشير إلى أهمية فصل الهوامش الإجمالية للأرباح عن رأس المال المستخدم. فالأرباح الحقيقية المجدية اقتصادياً تكمن في الاستخدام الفعال لرأس المال.

وهناك حالة مشابهة في مستشفى أرافند للعيون. فهي تستخدم أحدث التجهيزات التي يمكن أن توجد في أي مرفق في العالم. واستطاعت أن تخفض التكاليف بدرجة كبيرة بفضل قدرتها على استخدام ما لديها من معدات بكفاءة باعتبار أن عملها ينحصر في العناية بالعين وأن كل طبيب يجري مع فريقه الطبي 50 عملية جراحية في اليوم كمعدل. وعلى الرغم من أن تكاليف علاج إعتام عدسة العين تبلغ 25 دولار (مقارنة بـ 1500 - 2000 دولار في الولايات المتحدة) وبما أن 40 في المئة فقط يدفعون تكاليف تلك العمليات، فإن العائد على رأس المال الموظف في حدود 120 - 130 في المئة. وهذا العائد خالٍ من أية ديون. وفي الفترة الممتدة بين عامي 2001 - 2002، بلغت العائدات 388 مليون روبية (86 مليون دولار) بزيادة مقدارها 210.5 مليون روبية (46.5 مليون دولار). وهذا من شأنه إثارة حسد كل مستشفى في الولايات المتحدة. وتعدّ الإنتاجية وحجم العمليات في أرافند الأساس لهذا المستوى من الربحية. ويقدر عدد العمليات التي يجريها كل طبيب بحوالي 4000 عملية في السنة. وفي

مواقع الأربعة، يعالج نظام أرفاند أكثر من 1.4 مليون مريض (بما في ذلك 1500 مخيم لفحص مرضى العيون) ويجري 196000 عملية جراحية. ويقوم بتشغيل المستشفى حوالى 80 طبيباً مع فريق طبي، يضم ممرضات واستشاريين وموظفين آخرين يقدر عددهم بـ 1275 موظفاً.

أما في حالة شبكة ITC e-Choupal، فتبلغ كلفة تركيب الكشك 100000 روبية (2100 دولار). وهذه الأكشاك تحصل على 270 روبية مقابل تخزين كل طن من فول الصويا. أما فترة السداد فلا تتعدى موسماً كاملاً واحداً. وتتطلب استعادة المال المستثمر في كل كشك تخزين ما مجموعه 4000 - 5000 طن تقريباً (حيث تعمل مجموعة من القرى على توفير تلك الكميات للكشك). ومن شأن إضافة خدمات أخرى مثل بيع البذور، والسماذ، والتأمين على المحاصيل وما إلى ذلك، زيادة ربحية النظام، وهذا ما يجعل العوائد الاقتصادية مرتفعة.

التنمية المستدامة

تعدّ أسواق قاعدة الهرم مورداً هاماً للتجارب في مجال التنمية المستدامة. فالموارد، مثل المياه، والطاقة، والنقل نادرة وباهظة الثمن. وما تتعلمه الشركات المصنعة للسيارات وللمركبات ذات الدولاين هو أن مستهلكي قاعدة الهرم يهتمون جداً للكلفة الإجمالية لتملك المركبة لا مجرد كلفة الشراء فقط. فمعدل استهلاك المركبة من الوقود في الميل الواحد - كفاءة استخدام الطاقة - عامل هام في تحديد مدى نجاح السوق.

إلى جانب ذلك، يمكن أن تمثل أسواق قاعدة الهرم مشكلة جديدة. فتوضيب العبوات ذات الاستخدام الواحد والذي يفيد في إيجاد القدرة على الاستهلاك في قاعدة الهرم يمكن أن يؤدي إلى مشكلة بيئية خطيرة أيضاً، حيث يفوق ما يباع منها في الهند 13 مليار وحدة، وهذا الرقم يتجه إلى التنامي بسرعة. ومع أن الأكياس البلاستيكية قد تبدو جذابة، غير أنها قابلة للتحلل من الناحية البيولوجية. ولدى الشركات متعددة الجنسيات التي تنشط في أسواق قاعدة الهرم القدرة والحافز لكي تجد حلولاً لمشكلة التوضيب في الأسواق الناشئة.

الابتكارات

كما تم بيانه بالتفصيل في الفصل الثاني، فإن عملية التجديد بما يتلاءم مع قاعدة الهرم تدفع نحو تبني مجموعة مناهج جديدة. فينبغي أولاً التركيز على علاقة السعر بالأداء. ولذلك، يتعين أن تكون الابتكارات "موجهة نحو القيمة" من منظور المستهلكين. فقاعدة الهرم تركز على كل من الأداء الموضوعي والذاتي للمنتج/الخدمة. كما أنها تركز على الحاجة إلى إحداث تحسينات في العلاقة بين السعر والأداء بمقدار 30 إلى 100 ضعف. وحتى لو كان التحسين المستهدف في حدود 10 إلى 20 ضعفاً، فالتحديات لا تزال هائلة. يمكن أن تصبح قاعدة الهرم مصدراً رئيسياً للابتكارات الخاصة بإيجاد واجهات صديقة للمستخدم. وعلى سبيل المثال، فإن نظم التحقق من الهوية التي تعتمد على بصمة الأصبع أو الصوت جاءت من أسواق قاعدة الهرم كما رأينا في حالة PRODEM FFP في بوليفيا، وإكثرا في المكسيك. ولذلك، فإن المتطلبات اللوجستية ومتطلبات التوزيع تشكل جزءاً مكماً لعملية الابتكار في قاعدة الهرم.

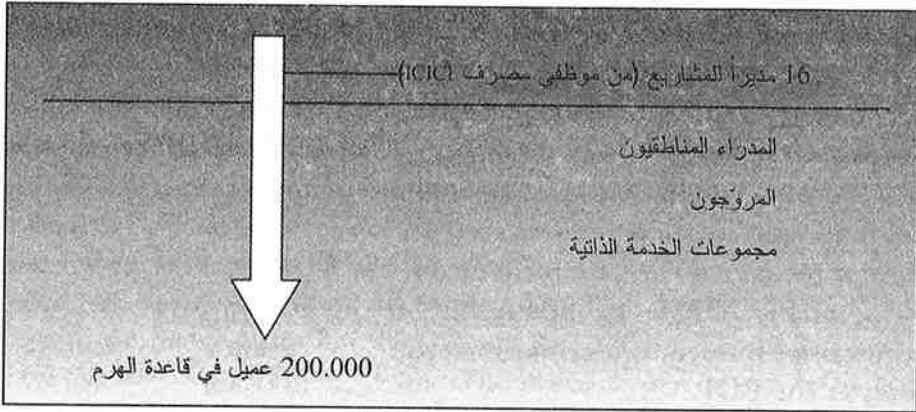
رأينا أن قاعدة الهرم تدفع الشركات متعددة الجنسيات نحو اعتماد نماذج تجارية جديدة. فالنظم الإدارية التي صممت من أجل تحقيق مستوى معين من العلاقة بين السعر والأداء لا يمكن تكيفها مع متطلبات أسواق قاعدة الهرم. في الوقت الذي تسير فيه الشركات متعددة الجنسيات ببطء نحو التكيف مع حاجات قاعدة الهرم، فإن القليل جداً من هذه الشركات يركز على تفحص مضامين عملياتها الخاصة في قاعدة الهرم بالنسبة إلى عملياتها ذات الطابع العالمي. ولا يزال التركيز منصباً إلى الآن على الاستعانة بجهات خارجية في أعلى الأماكن كفاءة من حيث الكلفة مثل الصين وتايوان وتايلاند والفلبين والهند. فتحديد سعر محرك القرص المضغوط بخمسين دولاراً لا يتعلق بمعدلات الأجور وحسب، بل وبطريق التصنيع المختلفة تماماً.

إن للمنحنى I مضامين مختلفة عندما يتعلق الأمر بحجم الإنتاج. هنا، يكتسب توقيت الاستثمارات، وكثافة الاستثمار، ونمو السوق وتطور عملية

التوزيع، أهمية خاصة. وكذلك الحال بالنسبة إلى معدلات تخفيض التكاليف من أجل الدفع بالسوق نحو النمو.

تكاليف الإدارة

يدير مصرف ICICI بواسطة مدرائه الستة عشر 200000 عميل في قاعدة الهرم. تتألف شبكة الإدارة الكاملة من الهرمية المبينة في الشكل 3 - 3.



الشكل 3 - 3: كلفة الإدارة

يوجد في المصرف ستة عشر مديراً (وهم الموظفون في المصرف). مدير كل مشروع يراقب عمل ست مروجات من السيدات اللاتي تملكن الخبرة في تطوير مجموعات الخدمة الذاتية. ويتعين عليهن بموجب ذلك تكوين مجموعات في القرى المجاورة لقراهن. وما يتميزن به هو أنهن يفهمن الثقافة القروية بحكم أنهن قرويات. وهن يتحلين بالمصادقية بما أنهن يشكلن جزءاً من مجموعة خدمة ذاتية ناجحة. وهن يُحسنن التحدث بلغة المجموعات التي يتعاملن معها. ونتيجة لذلك، يعدّ النظام الإداري في هذه الحالة نظاماً فريداً من نوعه.

1. وحدة التحليل الأساسية هي مجموعة الخدمة الذاتية وتضم 20 عضواً. تقدّم القروض إلى المجموعة وهي التي تقرر كيفية تقسيمها على شكل قروض صغيرة. وهي المسؤولة عن سداد القرض والفائدة المترتبة عليه، لا الأفراد

المستفيدون منه. وبناء على ذلك، تعتمد جدارة المجموعة بنيل القروض على مدى قدرتها على إدارة أعضائها. وما يعيه الجميع جيداً هو أن الذي على المحك هو إمكانية حصولهم على رأس مال قليل التكلفة وجدير بالاعتماد مقارنة بكافة البدائل الأخرى. وهذا ما يجعل تحليل مجموعات الخدمة الذاتية، وتقييمها للمشاريع، ومراقبتها لاستخدام القروض، وتحصيل المال، وإعادة استثماره جيداً بالاعتماد. إن التحكم باستخدام القروض محلي بالكامل، ولمجموعة الخدمة الذاتية الحق في القيام بما تراه مناسباً. ومن هذا المنظور، يتحمل مصرف ICICI القليل من المخاطر.

2. تقع مهمة تنمية السوق على المجموعات المحنكة أيضاً. فالمروجيات للخدمات المصرفية أعضاء في هذه المجموعات والمناطق التي تعمل فيها كل واحدة محددة بدقة. ونتيجة لذلك، يكون الشخص الذي يروج للفكرة الأقرب إلى المجتمع الذي ينوي المصرف الوصول إليه. تُصرف مكافآت اعتماداً على عدد المجموعات التي نجحت المروجيات في تشكيلها والتي تعمل بشكل جيد.

3. كما أن المدراء الإقليميون ينتمون أيضاً إلى المجتمعات المحلية التي يعملون معها. يتركز عملهم أساساً على تدريب السيدات العاملات في الترويج والإشراف عليهن وتقييم نوعية مجموعات الخدمة الذاتية أثناء تشكيلها.

4. يتم بناء مفهوم الهيكلية والعمليات الإدارية من الأسفل إلى الأعلى. القيادة ليست مركزية ودور موظفي الشركة في الإدارة اليومية لمجموعات الخدمة الذاتية محدود جداً. يقدر إجمالي المبيعات والتكاليف الإدارية لهذا النظام بحوالي 5 - 10 في المئة من التكاليف التي يتكبدها أي مصرف تقليدي. وهذا ما يجعل النظام فعالاً من حيث الكلفة ويجعل المعاملات التجارية الصغيرة مربحة. كما أنه يسمح بالنمو السريع، فبعد أن كان عدد مجموعات الخدمة الذاتية 2000 في العام 2002، ارتفع ليصل في العام 2003 إلى 10000.

تمثل مجموعات الخدمة الذاتية ونظام التوزيع المباشر الذي تكلمنا عنه، مثل شاكتي أما ابتكاراً غير عادي يعمل على خفض كل من التكاليف والمخاطر بالنسبة إلى الشركات متعددة الجنسيات. وفي نفس الوقت، توجد مجموعات من العاملات الجدد وهي تتمتع بصلاحيات واسعة. مثال على ذلك، تؤدي مجموعات الخدمة الذاتية العديد من الوظائف التي كانت ستقوم بها الشركة وفقاً للطرق التقليدية للإدارة. وعلى سبيل المثال، فإن إعطاء تلك المجموعات موافقتها للأفراد الذين يحق لهم الحصول على القروض، وبتحقيقها من طبيعة المشاريع التي ينوون القيام بها واحتمالات نجاحها، وتولي مسؤولية مراقبة تطور المشروع، تكون مجموعات الخدمة الذاتية، من حيث الجوهر، امتداداً للشركة التقليدية. وبذلك، تساعد هذه المجموعات سوية في إيجاد قيمة للشركة التي هي في هذه الحالة، مصرف ICICI⁽¹⁾. ولا يحتاج المصرف إلى أن يكون على اتصال مباشر بالأفراد، بل يكفي بمراقبة عمليات منح القروض بطريقة غير مباشرة من خلال مجموعات الخدمة الذاتية. وهذا يمثل نموذجاً جديداً للعلاقة بين الشركة وزبائنها. ونوعية مجموعات الخدمة الذاتية هي الضمان للاستثمار. غير أن وضعية تلك المجموعات القريبة جداً من أعضائها - في القرية نفسها، تعطيها القدرة على عقد لقاءاتها بشكل مستمر، والقدرة على رؤية تطور المشاريع، والأهم من ذلك، القدرة على تقدير سلوكيات العملاء، تجعلها في وضع مثالي لإزالة المخاطر. وبذلك يحصل المصرف الكبير على قدرة على الاستجابة محلياً بكلفة متدنية (أو بدون كلفة على الإطلاق). والأمر ذاته ينطبق على نظام شاكتي أما. فالمندوبات المحليات يعرفن قراهن، واحتياجاتها، وفي مقدورهن أيضاً التأثير على النساء القرويات في اتخاذ القرار بالشراء. فالواحدة منهن مندوبة مبيعات، وصاحبة تجارة، واستشارية موثوقة، ومعلمة للقرية في آن واحد. كما أنها الوحيدة التي يمكنها إقناع سكان القرية بأن الملح المعالج باليود هو الخيار الصحي للعائلة.

ما نراه هنا هو تقارب بين الأدوار التقليدية للشركة وزبائنها، وبين الموزع والمستهلك. فالوظائف مثل الإعلان وإدارة التسليف وتحليل المخاطر وتنمية السوق يتولاها مجتمع منظم (مجموعة الخدمة الذاتية) مؤلف من مروّجات ومستهلكين. وهكذا، تتوسع حدود الشركة إلى ما وراء حدودها القانونية. حتى إن الموارد المتوفرة لدى الشركة تزايدت بدرجة كبيرة. فالوصول إلى 10000 مجموعة خدمة ذاتية هو في الحقيقة تكاثر هائل لموارد الشركة. لذلك، سواء أكان تفعيل الموارد يتم من خلال حصول انتقائي، ومعرفة محلية، وتقليل للمخاطر، وتخفيض للحاجة إلى رأس المال، فالشركة هي المستفيدة. لكن ذلك يعود في أحسن الحالات بالمكاسب على الطرفين. فالمجتمعات المحلية تتولى مسؤولية ما تطلبه، وهي التي تتخذ القرارات والخيارات، وهي التي ستحاسب في نهاية الأمر، وبالتالي فهي تشعر بالصلاحيات الممنوحة لها وبتقدير الذات. وهي تدرك أنها تتعامل مع الشركة الكبيرة "على قدم المساواة". صحيح أن الموارد المتاحة لمجموعات الخدمة الذاتية محدودة، لكن المصروف لا يمكنه اتخاذ القرارات بمفرده. وبهذا المعنى، يوجد تفاوت أقل في القوة.

تعلم العيش في شبكة من العلاقات

سرعان ما أدركت الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في قاعدة الهرم أن عليها تعلم كيفية التعايش مع أنواع عديدة من العلاقات التي تربطها بعدد كبير من المؤسسات. ففي حالة تسويق الملح المعالج باليود مثلاً، أدركت شركة هندوسنان بسرعة أن جهودها ستؤثر على صانعي السياسة العامة، وعلى المسؤولين في القطاع الصحي، وعلى المنظمات غير الحكومية التي تنشط في المجتمعات المحلية، وأنها تتعارض في العديد من الحالات مع الممارسات الصناعية. كان على الشركة أن تتعامل مع جداول أعمال مختلف الفرقاء الذين يساهمون في عملية الإنتاج وأن تعمل معهم بطريقة تعاونية. والحالة التي تكلمنا عنها والتي ناقشنا فيها مسألة إنتاج الصابون، والذي كان الدافع إليه خفض حالات الإصابة بالإسهال، كانت أكثر تشويقاً. هنا، لم تحتج شركة هندوسنان

إلى التعامل مع حكومات الولايات والمنظمات غير الحكومية وحسب، بل ومع البنك الدولي الذي أراد أن يمول برنامج التثقيف والتوزيع بشكل جزئي. كما أنه أراد أن يشارك في تقييم النتائج. ونتيجة لذلك، كان على الشركة تعلّم كيفية التعامل مع الأولويات المختلفة، ومع الجداول الزمنية، ومع أسباب المشكلة وطبيعة حلها ومدى كفاءته. يمكن لردود فعل المجموعات المختلفة أن تتفاوت ما بين العدائية المكشوفة للشركة متعددة الجنسيات والاستعداد للتعاون.

تمثل أسواق قاعدة الهرم 80 في المئة من تعداد البشر. ومن المنطقي توقع أن أربعة مليارات إنسان يسعون للحصول على أدنى مقومات الحياة سيشكلون أكثر الأسواق التي رأيناها نمواً وحيوية. يمكن لمشاركة القطاع الخاص في عملية التطوير أن تعود بالربح على كل من مستهلكي قاعدة الهرم وعلى القطاع الخاص. يمكننا جميعاً أن نتعلم. سيصبح تدفق الأفكار والمعارف والابتكارات طريقاً "له اتجاهين" - من البلدان المتقدمة إلى البلدان النامية وبالعكس. يمكن للشركات متعددة الجنسيات المساعدة في تطوير أسواق قاعدة الهرم، كما يمكنها أن تتعلم منها.

في الفصل التالي، سنناقش كيف يمكن للشركات الكبيرة أن تنشئ نظاماً بيئياً خاصاً بالقطاع الخاص، وأن تعمل كشركة عقدية. يعدّ هذا النظام البيئي مطلباً أساسياً للأسواق النامية في قاعدة الهرم.

النظام البيئي للقطاع الخاص

أوضحنا في الفصول السابقة مدى الحاجة إلى إيجاد نظام بيئي للقطاع الخاص من أجل تنمية الأسواق في قاعدة الهرم. فمصرف ICICI مع مجموعات الخدمة الذاتية التابعة له والتي يبلغ عددها عشرة آلاف، يمثل نظاماً بيئياً. وكذلك الأمر بالنسبة إلى نظام شركة هندوستان مع الشاكتي أما، أو ITC مع "السنشالاك" في e-Choupal. غير أن تركيز المبادرات الإنمائية انصب بشكل تقليدي على إحدى نواحي النظم البيئية - المروجيات الإفراديات (التركيز بدرجة كبيرة على جهود التمويل صغير الحجم)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو الشركات الكبيرة. ولا تزال هناك محاولات تهدف إلى التركيز على الطبيعة التكافلية للعلاقات بين هذه المؤسسات والتي يمكنها تنمية الأسواق في قاعدة الهرم بسرعة.

دعنا نستطرد بعض الشيء كي نحاول معرفة موضع تركيز التفكير التنموي إذ إنه من المرجح أن يؤثر هذا التفكير على مدى سرعة نمو القطاع الخاص في البلاد. يتعين علينا العودة إلى الجذور التاريخية لهذا النقاش. نشير في البداية إلى أن تركيز السياسات العامة على القطاع الخاص بوصفه أداة لخفض معدلات الفقر لا يزال في بداية عهده. فمن غير المفاجئ إذن أنه لا يوجد وعي لما يعنيه "القطاع الخاص". تتجه السياسات العامة نحو التحول من

التركيز على التمويل صغير الحجم إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن ثمّ إلى الشركات المحلية الكبيرة والشركات متعددة الجنسيات. وهذه الميول تتجه نحو اتباع نجاحات مروج لها جيداً في حالات معينة. فنجاح مصرف غرامين في بنغلادش مثلاً وُلد أيضاً من الاهتمام في التمويل صغير الحجم. وبالمثل، يوجد اهتمام متزايد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تغذية حقيقة أنها تسهم في اختلال نسب الوظائف في البلدان الفقيرة. ترتبط أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على نحو سلبي بإجمالي الناتج المحلي للفرد⁽¹⁾. لكن من غير الواضح سبب ارتباط الإجمالي المنخفض للناتج المحلي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فهل جاء الدور المهيمن لهذه المؤسسات نتيجة لوجود نظام سوقي متخلف؟ وهل يعكس الدور المهيمن الذي تلعبه هذه المؤسسات نظاماً قانونياً متخلفاً أو نظاماً ضعيفاً في تنفيذ العقود التجارية خارج منطقة الجوار؟ وهل يمكن لنظام قانوني متخلف وسيئ التطبيق أن يدين تلك البلاد بسبب مؤسساتها الصغيرة الخاصة التي لا يمكنها الازدهار خارج مجتمعاتها المحلية؟ وبناء على ذلك، لا يمكن أن تشكل تنمية هذه المؤسسات الأساس الوحيد للسياسة. يسترعي دور الشركات متعددة الجنسيات الانتباه فقط بوصفه آلية للاستثمار الأحجبي المباشر. أما دور تلك الشركات في تطوير البنية التحتية لاقتصاد السوق فلا يحظى بفهم شامل في أغلب الأحيان.

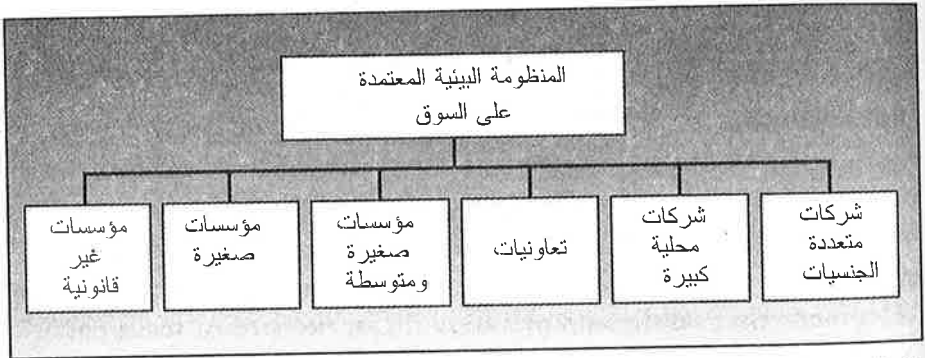
يتزايد النقاش حول دور التعاونيات. والنجاحات التي حققتها تعاونيات الحليب في الهند حالة تستحق الدراسة. تشكل التعاونيات جزءاً مكماً للقطاع الخاص، وهي تتميز بالشمولية. توفرّ أموال التي تعتبر مفخرة القطاع التعاوني في البلدان النامية للمزارع الفقير الذي يملك جاموسين مرافق معالجة على مستوى عالمي ونظام توزيع على الصعيدين الوطني والعالمي. من وجهة نظر صانعي السياسة العامة في البلدان النامية ومقدّمي المعونات، يمكننا التأكد من أمر واحد فقط: لقد انتقل الجدل من مناقشة المساعدة الإنمائية إلى دور القطاع الخاص في استئصال الفقر. لكن لا يوجد بالرغم من ذلك إجماع على ما نعنيه

(1) البنك الدولي، أبريل/نيسان من العام 2003.

بالقطاع الخاص، أو دوره (أو أدواره)، أو السياق الذي يمكن أن يكون لهذا الدور مغزى فيه. ويتراوح النقاش بين العاملين في الترويج بشكل غير قانوني والشركات متعددة الجنسيات وكل ما هو بين ذلك. وسننتقل في هذا الفصل من التركيز على الجدل الدائر حول تفضيل أحد نماذج القطاع الخاص (مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) إلى التركيز على نظام بيئي موجه نحو السوق يكون بمثابة تركيبة من عدة نماذج للقطاع الخاص تحيا في ظل علاقات تكافلية.

النظام البيئي الموجه نحو السوق

إن سوقاً معتمدة على نظام بيئي ما هي إلا انعكاس لدينامية الاقتصاد. تتألف هذه السوق من أنواع متعددة من نماذج القطاع الخاص التي تتعايش معاً ويكمل كل منها الآخر. يمكن تصوير هذا النظام البيئي كما في الشكل 4 - 1.



الشكل 4 - 1: النظام البيئي الموجه للسوق.

يوجد في كل بلد نام نظام مشابه لذلك المبين في الشكل. لكن الأهمية النسبية للمكونات المختلفة للنظام البيئي تختلف بين بلد وآخر. وعلى سبيل المثال، فإن بائعي الخضار الذين يعملون بشكل غير قانوني في الأزقة الفقيرة في ساو بولو أو مومباي يتعايشون مع الشركات العالمية مثل فورد ويونيفر. كما أن تعاونيات الدجاج ووحدات المعالجة مثل ساديا في جنوب

البرازيل وهي سلسلة مطاعم محلية تقدم وجبات سريعة مثل هيبب تتعايش مع كينتاكي فرايد تشيكن وماكدونالدز. وسواء في البرازيل، أو المكسيك، أو جنوب أفريقيا، أو الهند، توجد قائمة من هذه المكونات الخاصة بالنظام البيئي للقطاع الخاص. ولا داعي للقول إنه إذا مالت هذه القائمة بالكامل نحو الوحدات غير القانونية، فلن يكون الاقتصاد قادراً على تحقيق تقدم ولن يكون القطاع الخاص قادراً على المساهمة في حل مشكلة الفقر. وفي حال مالت نحو الشركات المحلية الكبيرة والشركات متعددة الجنسيات، فعلى الأرجح أن يكون اقتصاداً منتعشاً ويكون للقطاع الخاص فيه مشاركة فعالة.

إذا نظرنا إلى تطور الشركات الكبيرة من منظور تاريخي، نجد أن هذا التطور كان علامة على اقتصاد ناضج يركز على عناصر الكفاءة في النظام من خلال حجم الإنتاج وآفاقه. وعلى سبيل المثال، فإن تطور الشركات الكبيرة في الولايات المتحدة عند مستهل القرن الأخير الذي ساهم فيه انتشار الكهرباء، والتلغراف، وأنظمة التبريد، وخطوط السكة الحديدية موثقة بشكل جيد⁽¹⁾. وهناك القليل جداً من الدراسات المشابهة التي توثق تطور النظم البيئية في البلدان النامية. كما أنه لا يتوفر لدينا دراسات جيدة تبحث في القوى الدافعة التي أدت إلى ظهور أشكال مختلفة من شركات القطاع الخاص في البلدان المختلفة. أضف إلى ذلك أننا نفتقر إلى الدليل الحسي الذي يشير إلى الحوافز التي تدفع بتركيبة النظام البيئي في أي اتجاه. وينبغي أن يكون واضحاً أن التركيز على أية مكونة من النظام البيئي مع إهمال أو الإضرار بالمكونات الأخرى ليس هدفاً مستحباً. والمأزق بالنسبة إلى صنّاع السياسة العامة واضح: "كيف يمكننا اختيار واحد من القطاعات وإعطاؤه عناية خاصة، وكيف يمكننا تعبئة النظام البيئي بأكمله؟ أو بعبارة أخرى "كيف يمكننا تحريك تركيبة النظام البيئي نحو الشركات الكبيرة؟ كلا السؤالين مشروعان، وهما يشكلان جوهر هذه المناقشة.

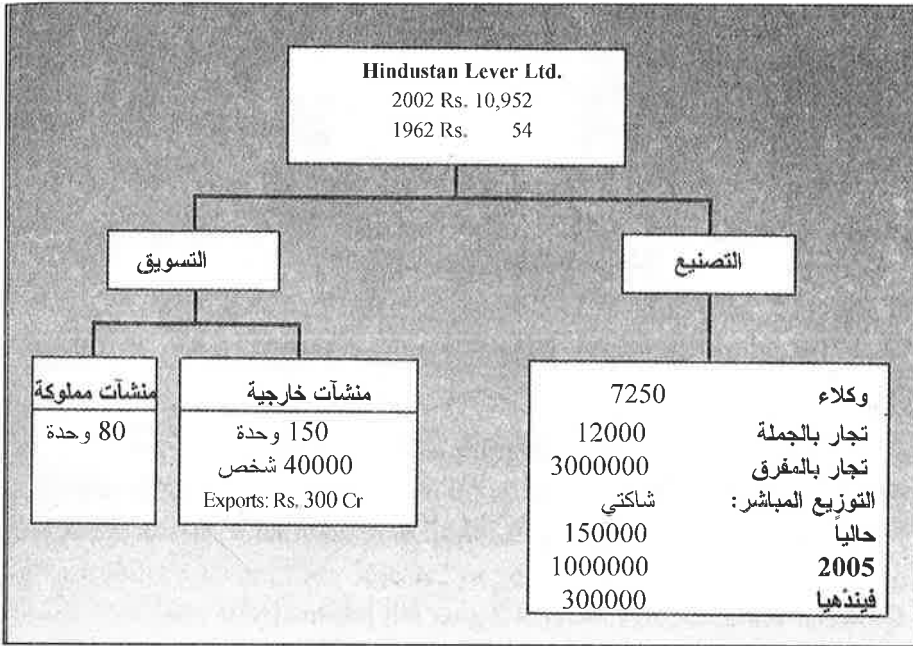
النظم البيئية في البلدان النامية

ربما لا يكون تطور اقتصاد الولايات المتحدة خلال القرنين الماضيين أساساً جيداً للوصفة التي ينبغي على البرازيل أو جنوب أفريقيا اتباعها لكي تتطور. فالظروف التنافسية، وتوفر التكنولوجيات، وطبيعة الموارد التي تتمتع بها البلاد والبنية التحتية التعليمية مختلفة إلى حدٍ بعيد. فهل توجد نماذج جديدة لتطور النظام البيئي يتعين على صنّاع السياسة العامة والخاصة التركيز عليها؟

دعنا نبدأ أولاً بتعريف النظام البيئي، ودعنا ندرس صناعة السلع الاستهلاكية التي تتحرك بسرعة في الهند. تعدّ شركة هندوستان أكبر الشركات التي تعمل في مجال إنتاج السلع الاستهلاكية في الهند، وهي شركة تابعة لشركة يونيليفر. يفوق رأسمال الشركة حالياً مبلغ 100 مليار روبية (2.3 مليار دولار)، وهي تنتج سلعاً متنوعة مثل السلع التي لها علاقة بالعناية الشخصية والمنتجات الغذائية. تتألف المنظومة البيئية لشركة هندوستان من ستة مكونات:

1. تدبير شركة هندوستان (وهي شركة متعددة الجنسيات) 80 مرفقاً للتصنيع.
2. تملك قاعدة صناعية مؤلفة من 150 مصنعاً (منشآت صغيرة ومتوسطة) ويتراوح عدد الموظفين فيها ما بين 30000 و40000 موظف.
3. لها وكلاء حصريون وعددهم 7250 وكيلاً يقومون بتوزيع منتجاتها في مختلف أرجاء البلاد.
4. تتعامل مع 12000 من تجار الجملة ومع 30000 محل للبيع بالتجزئة التي هي إما مؤسسات صغيرة أو متوسطة.
5. تملك نظاماً متكاملاً للتوزيع المباشر في المدن وآخر في الأرياساف يسمى شاكتي ويغطي 250000 مندوباً إفرادياً ممن يبيعون منتجات الشركة في القرى النائية. ومن المرجح أن يصل هذا العدد إلى 1000000 في المستقبل القريب (العام 2005).

6. علاقة استشارية مع حكومة ولاية مادهايا برادش لمساعدتها في تطوير المنتجات المحلية في القرى والمناطق القبلية مثل العسل الذي يُجنى من الغابات في الولاية. وهي تتعامل مع أكثر من 35000 - 40000 شخص. ويبيّن الشكل 4 - 2 المنظومة البيئية لهذه الشركة.



الشكل 4 - 2: المنظومة البيئية للقطاع الخاص: شركة هندوستان المحدودة.

إن شركة هندوستان لا تتمتع بالسيطرة القانونية على كافة النظام، وليس لها تأثير مباشر على كافة عناصره. ومع ذلك، فهي توفر إطار العمل، والتوجيه العلمي، والمعالجة التي تحكم بها النظام وتديره. صحيح أن العاملين في شاكتي أما مستقلون، لكن يتعين عليهم اتباع جملة من القواعد البسيطة لكي يكونوا جزءاً من النظام. وفي هذا المعنى، شركة هندوستان هي "شركة عقدية" تعمل على تسهيل أعمال الشبكة. الملكية لا تمثل مشكلة، بخلاف الوصول إلى الموارد والتأثير فيها. فالأمر يتعلق بمعايير الجودة، والواجبات المشتركة، والالتزام بالعلاقات التعاقدية، وتقاسم مجموعة من القيم المشتركة. وبوصفها شركة عقدية، فهي تقدم الخبرات اللازمة وتضع المعايير التقنية للعديد من مؤسسات

القطاع الخاص التي تتراوح ما بين معامل الإنتاج والمندوبين الإفراديين في القرى النائية. تحدد الشركة مستويات الجودة وهي تتماشى مع المعايير العالمية والحاجات المحلية.

تعلّم حرّات العقود

ما يدعم هذه المنظومة البيئية هي "الثقافة" على كافة المستويات. يتم تعليم المندوبة الفردية التي تعمل في القرية - الشاكتي أما - لكي تكون مندوبة مسؤولة. فهي تتعلم كل ما يتعلق بالمنتجات، والأسعار، والعوائد، وكيف تكون مرشدة ومساعدة لزيائنها في القرية. وعندما أجريت مقابلة مع إحدى المندوبات التي لم يكن قد مضى على عملها في هذا المضمار ستة أشهر، بدا لي واضحاً تأثير كونها جزءاً من النظام البيئي. دار حديثي معها على الشكل التالي:

س: لو كانت لديك آماني ترغيبين في أن تتحقق، ما هي أمنياتك الثلاث الأولى؟

ج: أرغب في الحصول على هاتف لكي أتمكن من طلب ما يمكنني بيعه بسرعة فقط (التحكم بقائمة الموجودات). أرغب في شراء دراجة لزوجي لكي يتمكن من الذهاب إلى القرى المجاورة وبيع ما لديه من سلع فيها (توسيع السوق). ليست لدي رغبات أخرى في الوقت الحاضر.

س: ما أكبر تغيير أحدثه هذا العمل في حياتك؟

ج: أصبحت شخصية معروفة الآن، وبات الناس ينظرون إليّ. وهم يطلبون مني تقديم المشورة. وبات في وسعي مساعدتهم.

لقد ساعدها التدريب الذي تلقتّه على أيدي ممثلي الشركة بشأن المنتجات وممارسة التجارة بكل تأكيد. وهي مع مليون مندوبة أخرى سيساعدن شركة هندوستان في إيصال شبكة التوزيع إلى 200 - 300 مليون إنسان لا يمكن الوصول إليهم من خلال قنوات التوزيع التقليدية بكفاءة. وهذا النوع من العلاقة التعايشية في المنظومة البيئية يعود بالربح على الجميع. وبفضل المعلومات التي

اكتسبها، والعلم الذي نلناه، والنجاح المالي الذي حققته، تسعى المندوبات المستقلات إلى الحصول على النوع نفسه من الشفافية والمعلومات المتعلقة بالمنتجات ومزاياها (ما تتفرد به كل منها مقارنة بالمنتجات المشابهة التي تنتجها الشركات الأخرى العاملة في السوق نفسها، وأسعارها، وأحجامها، وأرباحها؟). وعلى سبيل المثال، كان لدى المندوبة التي أجريت مقابلة معها إجابات واضحة لا لبس فيها على كافة الأسئلة المتعلقة بالمنتجات ومزاياها. لماذا تفضلين استعمال الشامبو على الطرق التقليدية في تنظيف الشعر (لأجل اختصار الوقت ولأنه يناسبني)؟ أو لماذا تفضلين شراء كيس صغير على شراء قارورة (لكي أعرف المقدار الذي أستخدامه)؟ يمكن أن تكون المنظومات البيئية التي تعتمد على السوق مصدراً لإعلام الفقير بمزايا الشفافية في التعامل. كما أنها تتعلم كيف تحترم العقود التي تبرمها مع الشركة، سواء أكانت ضمنية أم صريحة. هذا الالتزام المتبادل بينها وبين الشركة الكبيرة، شركة هندوستان، الذي هو مجرد فكرة بالنسبة إليها، التزام حقيقي. واحترام العقود يوجد رابطاً بينها وبين الشركة ويسمح لها بتحقيق أرباح. وهي تدرك أن الإخلال بالعقود سيفقد مصدر نجاحها الاقتصادي والاجتماعي. يشكل التوجيه الشفاف للتعاملات التجارية جزءاً مكملاً للمنظومة الاقتصادية. إنها مندوبة محلية، وهي بمثابة "شركة مؤلفة من شخص واحد"، لكنها لا تعمل خارج إطار القانون، وهي ملتزمة بالنظام القومي والعالمى. وهي أقل استناداً من النظام المحلى لمقرضى المال وسادة الأحياء الفقيرة. وسيكون للضمان الاجتماعى الإضافى الذى توفره المنظومة البيئية المعتمدة على السوق أهمية بالغة. يمكن للمنظومة البيئية للقطاع الخاص توفير الأدوات للفقراء والمحرومين والتي تجعلهم على اتصال غير محدود بباقي أنحاء العالم بطريق لا استغلال فيها وتعود بالربح على الطرفين.

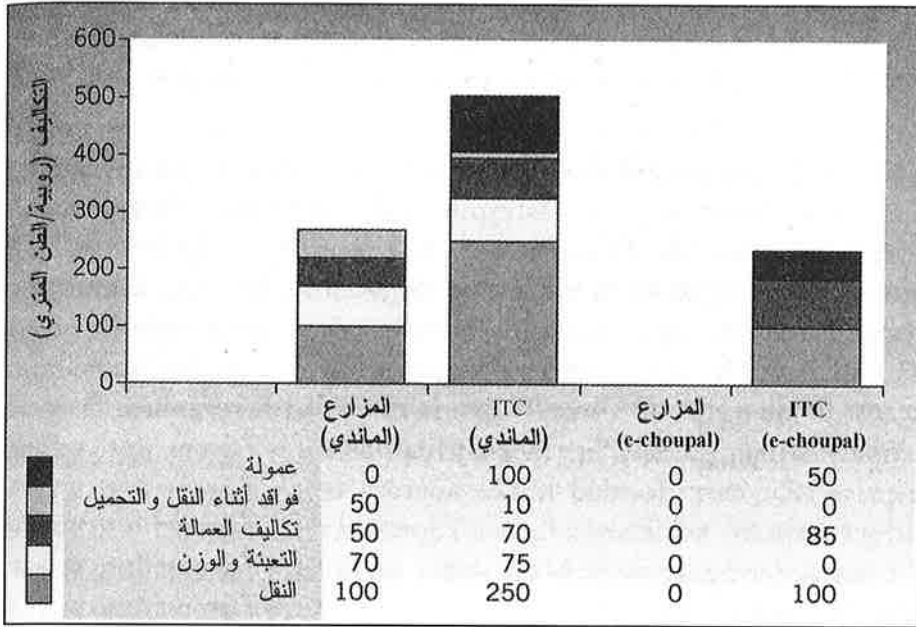
التقليل من عدم الإنصاف في العقود

لندرس مبادرة ITC، أو e-Choupal (والتي تعني حرفياً مكان الاجتماع الإلكتروني في القرية). إن ITC شركة هندية تابعة لشركة التبغ البريطانية

الأميركية، وسعت أعمالها التي كانت تركز أساساً على التبغ لتشمل الفنادق، وصناعة الورق، والصناعات الغذائية. كان قسم التجارة الدولية في ITC قلقاً بشأن قدرته على جمع محاصيل فول الصويا من المزارعين محدودي الدخل في مادهايا برادش، في الهند. النظام التقليدي كان يركز على الماندي، وهو المكان الذي كان المزارعون يجلبون محاصيلهم إليه لكي تباع بالمزاد العلني. وبعد ذلك، يقوم المشترون بتجميع المحاصيل وبيعها إلى شركات مثل ITC حيث تقوم بمعالجتها. ما كان يحصل عليه المزارعون في الماندي كان مجففاً، وكانت شركات المعالجة الكبيرة مثل ITC تدين بالفضل في ذلك للوسطاء. قررت شركة ITC استخدام أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيات الرقمية من أجل رفع كفاءة النظام وضمان وصول إمدادات منتظمة من فول الصويا جيد النوعية إلى مرافق المعالجة لديها. واعتمدت في مقاربتها على بناء شبكة من الحواسيب في القرى المحيطة "بحزام الصويا". واختارت مزارعاً ناجحاً من كل قرية يلقب بسنشالاك وقدمت لكل سنشالاك حاسوباً يمكن لكافة المزارعين في قريته استخدامه. وفي القرية، يؤدي السنشالاك قسماً رسمياً يتعهد فيه بأن يكون حيادياً وأن يسمح لمن شاء من المزارعين في قريته باستخدام الحاسوب. وهكذا، بات في مقدور المزارعين التحقق من أسعار فول الصويا في أسواق الماندي المجاورة وتحديد متى يبيعون محاصيلهم والمكان المناسب لبيع محاصيلهم فيه.

قررت شركة ITC أن تبني نظاماً بهدف تغيير العديد من الممارسات المتبعة. وبفضل هذا النظام الجديد، صار في وسع المزارعين التحقق من الأسعار واعتماد المناسب منها لإتمام عملية البيع. وما عادوا تحت رحمة الممثلين في الماندي وما عادوا مضطرين لبيع محاصيلهم في يوم معين. في هذا النظام، تجرى عمليات الوزن بدقة بعكس ما كان يحصل عندما كانت هذه المحاصيل تجمع في الماندي بالطرق التقليدية. ففي النظام القديم، كانت عملية الوزن غير دقيقة وتؤدي إلى خسارة المزارع لما بين 2 - 3 كلف/طن، وكان المزارع يدفع ثمن تعبئة محصوله في الأكياس - حوالي 3 روبيات للكيس. لكن نظام قسم التجارة الدولية سمح بإجراء عمليات وزن دقيقة، ودفع ثمن المحصول

مباشرة، وخفض تكاليف النقل والتعبئة التي كان المزارع يتكبدها. أدت كفاءة هذا النظام إلى توفير 270 روبية للطن كان المزارع مضطراً لدفعها في نظام الماندي التقليدي. والشكل 4 - 3 يبين عناصر التوفير في النظام الجديد.



الشكل 4 - 3 التوفير الناتج مقارنة بنظام الماندي التقليدي.

كما أن ITC توفر 300 روبية للطن وهذا ما يجعل نظامها مربحاً لها وللمزارعين. والفوائد الحقيقية التي تجنيها e-Choupal هي أكثر من مجرد خفض تكاليف النظام. فالنظام القديم كان مصدراً لأربعة نزاعات بين المزارعين والتجار:

1. كان يوجد تفاوت كبير من حيث الحصول على المعلومات بين المزارعين، والتجار في الماندي، وشركات المعالجة المحلية الصغيرة، وشركات المعالجة الكبيرة مثل ITC. بتمكين المزارع من الحصول على المعلومات المتعلقة بالأسعار ليست فقط في الماندي القريب منه، بل وفي الأسواق العالمية (بما في ذلك الأسعار التي تحددها وزارة التجارة في شيكاغو)، يكون نظام e-Choupal قد قضى نهائياً على هذا التفاوت في إمكانية الحصول على المعلومات الذي كان يضع المزارع الفقير في موضع لا يمكنه من المساومة.

2. كان يوجد تفاوت في إمكانية الاختيار بين المزارع والتاجر في ظل النظام القديم. لكن النظام الجديد يقلل من المشاكل اللوجستية المتعلقة بنقل محصول فول الصويا من القرية إلى الماندي ومن التكاليف التي يتكبدها المزارع لنقل هذا المحصول. كما أنه كان يتعين على المزارع التعامل مع المتطلبات الإجرائية التي كان التجار يفرضونها عليه مثل دفع تكاليف تعبئة المحصول في الأكياس. كما تم التخلص من عدم الدقة في عملية الوزن. هذه العيوب اللوجستية والإجرائية (كما يراها المزارع) كانت متصلة في النظام القديم. وكانت تعكس انعدام فرص الاختيار بالنسبة إلى المزارع. وكان لأسباب عملية مورداً شبه متعاقد الماندي القريب منه.

3. كان يوجد تفاوت في القدرة على تنفيذ العقود في ظل النظام القديم، حيث كان للمقرضين والتجار اليد الطولى. ولم يكن في مقدور المزارع إبعادهم عن التدخل في شؤونهم. وهكذا، كان في وسع التجار الاستفادة من موقعهم القوي في المساومة وتأخير تسديد الدفعات، بينما لم يكن للمزارعين أية جهة رسمية يلجؤون إليها. وقد تغير كل ذلك في النظام الحالي.

4. أخيراً، كان يوجد في النظام القديم تفاوت في المنزلة الاجتماعية بين المزارع (المنتج)، والتجاري، والتاجر. ويرغم أنه من غير المرجح القضاء على كافة أوجه انعدام المساواة، فالمزارع ليس مضطراً لأن يعاني من ذل "المزاد المدبّر" في الماندي. والآن، بات في مقدور المزارعين التأكد من أنهم سيحصلون نظير جهدهم على "سعر منصف تحدده السوق"، ويمكنهم التحقق منه بدون أي تلاعب.

وتمضي ITC e-Choupal بفكرة التعاقد الصريح والقدرة على التحكم بالتعاملات، خطوة كبيرة إلى الأمام. بتوفير إمكانية حصول المزارعين على المعلومات بشكل مستقل، يؤدي هذا النظام إلى تغيير حالة اللامساواة التي تفرضها النظم "غير الشرعية" و"شبه القانونية" على المستهلكين في قاعدة الهرم وعلى المنتجين في البلدان النامية. ولا تزال ITC تدفع الضرائب المستحقة للحكومة كما لو أن الصفقات تجري في الماندي. والحكومة سعيدة بما يعود

عليها ذلك من عوائد. وعلى الأرجح أن يغضب ذلك التجار لأن قدرتهم على إجبار المزارعين على بيع محاصيلهم بالسعر الذي يحدونه لهم آخذة بالاضمحلال شيئاً فشيئاً. وفي ما يلي تعليق بالغ الأثر أدلى به أحد المزارعين للباحثين:

"لم أكن أعرف حتى كيفية الإمساك "بالفأرة" Mouse.

وبعد أربعة أشهر:

"حتى ولو أخذوا الحاسوب، فسأشتري واحداً. إننا بحاجة إلى شبكة للاتصال".

وهذا يلخص ثمرات هذا النظام.

توفير إمكانيات التحكم للفقراء

توجد مرحلة ثالثة لبناء القدرة على التحكم بالتعاملات التجارية. وهذا يستلزم بناء القدرة على التحكم الذاتي. وفي هذا الصدد، نشير إلى أن مصرف مادورا أطلق نموذجاً للتنمية الريفية في جنوب الهند يحمل آمالاً واعدة. استند هذا النموذج إلى ثلاث فرضيات:

1. يتعين أن يسبق إقراض القليل من المال توفير المستفيد لقدر ضئيل من المال. يتعين على مستهلكي قاعدة الهرم تعلم كيفية الادخار كما لو لم تكن هناك مؤسسات تدعم المدخرات الصغيرة.
2. يتعين على مستهلكي قاعدة الهرم الثقة بأنفسهم. ويتعين عليهم المساهمة بفعالية في حل ما يواجهونه من مشاكل. فالمساعدة الخارجية (مالية كانت أم غير ذلك) لا يمكنها تحقيق الكثير. يتعين على القرية أن تكسر حلقة التبعية التي تشكلت خلال أربعين سنة من تقديم المعونات والهيئات الحكومية، وتدخلات المنظمات غير الحكومية وما شابه ذلك. فلا يمكن الجمع بين تنمية القطاع الخاص (في هذه الحالة، مزاولة الأنشطة المصرفية وفقاً للمبادئ التجارية) وتقديم المعونات.

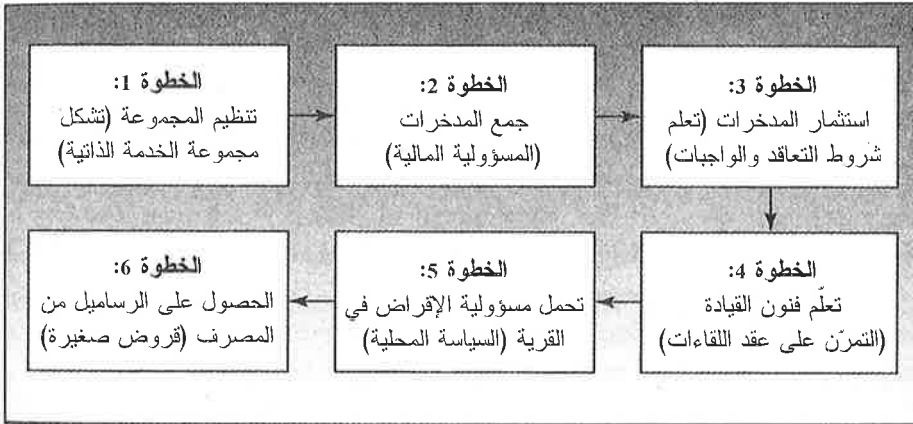
3. لا يوجد نقص في القادة المحتملين في القرى. فمع توفر الفرصة، سيبرزون ويؤثرون في انطلاقة نظام تجاري شفاف قابل للتطبيق. وعندها، سيصبح هؤلاء بمثابة الضامنين لهذا التحكم بالتعاملات التجارية - لا محامين أو أسياد محليين للأحياء الفقيرة.

إنها افتراضات جريئة فعلاً، لكن العمل بدأ من نقطة واضحة. أطلق الدكتور راج ثايجراجان، الذي عمل كمسؤول تنفيذي رئيسي لمصرف مادورا، هذا المشروع في المناطق الريفية في تاميل نادو في الهند. في البداية، واجه صعوبات في إقناع المدراء اللامعين بالذهاب إلى تلك المنطقة النائية والعمل على مجال التنمية الريفية. وبعد أن بدأ واضحاً لموظفي المصرف أنه منهمك شخصياً بالمشروع وأنه صادر عن مبادرة منه، تغيرت الصورة التي رسمت في أذهان الموظفين عن القيمة التي ستنتج عن هذا العمل. هنا، توجد عبسرة ينبغي التمعن فيها. فما لم يُنظر إلى العمل في قاعدة الهرم على أنه محوري بالنسبة إلى الشركة، فمن غير المرجح أن يشارك فيه خيرة المدراء. تم فرز موظفين تم انتقاؤهم بعناية من بين موظفي المصرف إلى القرى حيث تركز عملهم بشكل أساسي على بناء الثقة والاطمئنان بين المجموعات المحلية. فأجروا مقابلات واختاروا من كل قرية سيدة يمكن أن تتصف بصفات القائدة. تألفت مجموعة الخدمة الذاتية كما كانت تسمى من 20 سيدة في كل قرية. كانت هذه المجموعة بمثابة المجموعة المركزية. لم تكن لدى أي من تلك السيدات علاقات عائلية سابقة، أو مشاركة رسمية أو خبرة في القطاع المالي، ولم تكن لدى أي منهن حوافز تجعلها تثق بالأخريات. كنّ جميعاً من قرية واحدة لكن في الواقع كنّ غريبات عن بعضهن. استمر مسؤولو المصرف في زيارة هذه المجموعات، وتنظيمها والعمل على إيجاد جو من الانسجام. جرى تعليم السيدات اللواتي شكّلتن مجموعات الخدمة الذاتية مبادئ عقد اللقاءات، وكتابة جداول الأعمال، وكتابة المذكرات، ومسك السجلات، والاحتفاظ بالمدخرات. وكان على الفريق أن يعمل معاً على ضمان التعاملات المالية التي تجرى مع المصرف. أدركت مجموعات الخدمة الذاتية الأبعاد الأساسية لإمكانية التحكم

بالتعاملات - الشفافية، الاتصال بالعملاء، الواجبات التعاقدية الصريحة، الجزاءات المترتبة على الإخلال بالعقود، الصلة بين كلفة رأس المال وسجل متابعة تنفيذ العقود، والأهم من ذلك، الحاجة إلى تولي مسؤولية المجتمعات التي يعيشون فيها وضمن استمرار الحصول على الرساميل بمعدلات فائدة معقولة.

أعطى مصرف مادورا الكثير من الانتباه لإنضاج مجموعات مجموعات الخدمة الذاتية. وبعد أن بلغت مرحلة النضج وأصبحت مجموعات عاملة تفهم بوضوح واجبات كل منها تجاه المجموعات الأخرى وطريقة حل مشاكل التضارب في المصالح والأفكار، أنتقل بهم المصرف إلى المرحلة التالية التي يتم فيها توفير الرساميل على شكل قروض صغيرة لبناء مرافق عامة في القرى مثل بناء الحمامات أو توسيع العمليات الزراعية للأعضاء.

يبين الشكل 4 - 4 نموذج الإنضاج لمجموعات الخدمة الذاتية. تجدر الإشارة إلى أن الخطوات الثلاث الأولى تتطلب أكثر من عام تقريباً.



الشكل 4 - 4: تطور مجموعات الخدمة الذاتية.

مع ازدياد ثقة قادة المجموعات بالنفس، وقدرتهن على صياغة المقدمة الأساسية للمقاربة، وإظهار كيفية تمكّن المجموعات من مساعدة مجتمعاتها، يتحولن إلى مبشرات بالفكرة. وبعدها، ينتقلن إلى القرى المجاورة حيث يقمن بتجنيد سيدات أخريات ويشكّلن مجموعات خدمة ذاتية ويقدمن لها الحافز والتدريب.

عندما حصل الاندماج بين مصرف مادورا ومصرف ICICI، الذي يعدّ ثاني أكبر مصرف يقدم الخدمات للعامة في الهند، كان يوجد 1200 مجموعة. وخلال السنتين التاليتين، زاد عدد هذه المجموعات ليصل إلى 10.000 مجموعة تضم حوالي 200.000 سيدة تقريباً، وهذا يعني استفادة 200000 عائلة من المشروع (أي حوالي 1200000 فرد). وحتى وقت كتابة هذه الأسطر، لا تزال الفوائد المترتبة على التخلف عن السداد أقل من واحد في المئة.

من الممكن محاكاة هذا النموذج لأن مستلزمات نجاح مجموعات الخدمة الذاتية يمكن تحديدها. والمعايير الأساسية هي⁽¹⁾:

1. هل يتراوح عدد أعضاء المجموعة بين 15-20 عضواً؟
2. هل يعيش كافة الأعضاء في فقر مدقع؟*
3. هل تم ادخار مقدار ثابت من الأموال التي يتم جمعها كل شهر؟
4. هل تتعدى نسبة المتعلمين عشرين في المئة؟
5. هل استخدم الأعضاء مدخراتهم لأغراض الإقراض الداخلي؟
6. هل نسبة حضور الأعضاء للاجتماعات مرتفعة؟

هذا المعيار لا يعتبر ضرورياً، لكنه كان جزءاً من السياسة التي تبنتها الحكومة الهندية. يمكن لمفهوم مجموعات الخدمة الذاتية أن تعمل بفعالية مع المبادئ الأخرى.

تجدر الإشارة إلى أنه ليس في الإقراض أية مخاطر بالنسبة إلى المصرف. يمكن لمنظومة بيئية خاصة بالتسويق - القطاع الخاص - إذا ما تركت تعمل بطريقة تجارية مسؤولة إيجاد إمكانيات للتحكم بالتعاملات في كافة مستويات المجتمع - من الأفراد الفقراء جداً في القرى المختلفة إلى المندوبات (مثل شاكتي أما)، إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تميل الحكومات إلى تنظيم القطاع الخاص (بناء على افتراض مفاده أن المبالغة في التنظيم ستحمي الفقراء) أو إلى استخدام مؤسسات القطاع العام كوسيلة لإيجاد ثقافة معونات

مقنعة بشعار العمليات التجارية (مثل القروض من المصارف التي لا يتم سدادها وحيث لا توجد إمكانية للإلزام بالسداد). ولا تعتبر الأصول المجمدة مشكلة بالنسبة إلى كبار المقترضين وحسب، بل وبالنسبة إلى صغار المقترضين على مستوى القرية. لقد سعينا في هذا الفصل إلى إيضاح الخطوات الثلاث اللازمة لإيجاد القدرة على التحكم بالتعاملات بالاستناد إلى المنظومة البيئية التسويقية. والخطوات الثلاث هي:

1. مساعدة الفقراء في إدراك أن الربح يعود عليهم وعلى الشركة متى تم الالتزام بينود العقد. ترغب المندوبات اللواتي تعرفن بشاكتي أما في أن يكنّ ضمن النظام وفي مقدورهنّ احترام العقود التي يبرمنها مع الشركات الكبيرة مثل شركة هندوستان. يتعين تقديم احترام العقود مع الأشخاص الذين تراهم كل يوم. ومن الضروري إبرام عقد مع كيان آخر قانوني أو غير قانوني، كبير أو صغير مرئي أم غير مرئي.
2. يمكن للقطاع الخاص أن يقلل من أوجه التفاوت في الحصول على المعلومات، والاختيار، والقدرة على تنفيذ العقود، وفي المنزلة الاجتماعية. ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء شبكة إيجاد دافع قوي للانتماء إلى النظام. يدرك المزارعون الفارق بين النظام القديم والنظام الذي قامت بتصميمه ITC e-Choupal. فهو أكثر من مجرد وسيلة للربح المتبادل بدلالة ما يوفره على الطرفين. فهو يوفر أساساً اجتماعياً لكي يصبح المشارك فيه جزءاً من النظام.
3. يقوم المصرف ICICI الذي يدعم مجموعات الخدمة الذاتية بخطوة أخرى نحو الأمام. فالانطلاقة تكون بفهم الأساس المنطقي لنظام التعاقد. لماذا وكيف يخفض من تكاليف الصفقات وبالتالي يخفض كلفة رأس المال إضافة إلى زيادة فرص الحصول على الرساميل. أضف إلى ذلك أن التحكم لا يمكن أن يكون بين ICICI والأفراد فقط. ومن خلال إيجاد التزام جماعي بشروط التعاقد، تعمل مجموعات الخدمة الذاتية باستمرار على تدعيم مزاي الانتماء إلى النظام في المجتمعات المحلية.

وأخيراً، نقول إن الهدف من التنمية هو جعل أكبر عدد من الناس يتمتعون بمزايا "القطاع الخاص الشامل". إن القدرة على التحكم بالتعاملات مطلب أساسي. ويمكن للمنظومة البيئية للقطاع الخاص أن توفر لنا مقاربة لإنشاء البنية التحتية الأساسية بحيث تشمل مستهلكي قاعدة الهرم.

يمكن أن يكون للمنظومة البيئية للقطاع الخاص ولدور الشركة العقدية أهمية بالغة في تطوير ضوابط السوق - احترام العقود، فهم الحقيقة التبادلية للمنافع، كون النشاط محلياً وفي الوقت ذاته مستفيداً من كونه قومياً وعالمياً، والأهم من ذلك الاعتراف بفوائد الشفافية في العلاقات. إن القطاع الخاص، بحكم رغبته في الاستفادة من الموارد والتوسع في السوق، سيتوصل إلى نظم جديدة تعتمد على طبيعة السوق. وهذا بالضبط ما نحتاج إليه، لأنه لا يعني مجرد الاستفادة من مزايا العولمة وحسب، بل واحترام الضوابط التي يقررها. إن العمل على تنفيذ العقود المبهمة التي يبرمها مقرضو المال المحليون لا يتناسب بحال مع المشاركة في منظومة بيئية لقطاع خاص وطني أو إقليمي. وهنا أيضاً تبرز حقيقة وجود ربح متبادل لكل من الشركات الكبيرة ومستهلكي قاعدة الهرم. يمكن أن تنشئ الشركات متعددة الجنسيات سوقاً ويمكن لمستهلكي قاعدة الهرم الاستفادة ليس فقط من نوعية المنتجات والخدمات المتوفرة لهم وحسب بل ومن بناء نظام محلي للعمل.

سنناقش في الفصل التالي موضوعاً حاضراً على الدوام وإن يكن نادراً ما يناقش في العلن ألا وهو موضوع الفساد. الفساد والفسق أمران متلازمان، لكن تطور التكنولوجيات يسمح لنا وبسرعة بالحدّ من انتشاره. وهذا ما يمكن للحكومات فعله لتسهيل عملية التطور السريع للمنظومات الاقتصادية للقطاع الخاص والإشراك الفعال للشركات الكبيرة والشركات متعددة الجنسيات في أسواق قاعدة الهرم.



الحدّ من انتشار الفساد القدرة على التحكم بالصفقات

رأينا في الفصل السابق أن القطاع الخاص يمكنه أن يكون عاملاً رئيسياً في التخلص من الفقر عبر إنشاء الأسواق في قاعدة الهرم. وبالرغم من أن المدراء في الشركات المختلفة قد يكونون مقتنعين بالفكرة، فمن المرجح أن توجد شكوك مثبتة بشأن قدرة الشركات الكبيرة على العمل في هذه الأسواق. والمصدر الأساسي لهذا القلق هو الفساد. فالفساد بأشكاله المختلفة يزيد من عبء التكاليف وعدم اليقين في مستقبل العمل التجاري. بحثنا في الفصل السابق كيف يمكن للشركات متعددة الجنسيات والشركات الكبيرة (الشركات العقديّة) إيجاد القدرة على التحكم بالتعاملات ضمن نظمها البيئية.

معظم البلدان النامية لا تفرّ "بالتكاليف الحقيقية" للفساد وتأثيراته على نمو القطاع الخاص واستئصال الفقر. يعتبر توفر القدرة على تسهيل التعاملات التجارية من خلال جملة من القوانين المطبقة بطريقة عادلة عنصراً هاماً في تنمية القطاع الخاص. سأسمي هذه الفكرة قدرة الأمة على التحكم بالتعاملات كمقابل لتلك القدرة داخل النظم البيئية التي تكلمنا عنها في الفصل السابق. وسنناقش في هذا الفصل حاجة الدول إلى تطوير تلك القدرة والعملية اللازمة

لإحداث هذا التطوير. وهنا أيضاً سنستطرد، كما سبق أن فعلنا في الفصل السابق، بالحديث عن المعتقدات المتضاربة بشأن الفساد. واستئصال الفقر.

هل الفقراء فقراء حقاً؟

توجد بعض الافتراضات الأساسية التي هي في صلب التفكير في سبل التقليل من الفقر وفي المعونات التنموية والتي لا تزال سائدة منذ ثلاثين عاماً:

■ الافتراض الأول هو أن سبب الفقر الذي تعاني منه البلدان الفقيرة يرجع إلى النقص في الموارد⁽¹⁾. ولهذا السبب، كان يُنظر إلى المساعدات على أنها بديل للموارد المحلية.

■ الافتراض الثاني هو أن المساعدات التي تقدمها البلدان الغنية إلى حكومات البلدان الفقيرة، لدعم مشاريع معينة (التي هي عادة ما تكون مشاريع لتطوير البنية التحتية)، ستقلل من مستوى الفقر⁽²⁾.

■ الافتراض الثالث هو أنه يمكن للاستثمارات في حقلَي التعليم والرعاية الصحية أن تحقق أكبر العوائد في مجال التنمية الاقتصادية. ولذلك، يتعين تحويل المساعدات نحو هذين القطاعين.

■ إن النتائج التي أثمرت عنها المساعدات والقروض المقدمة من مختلف الدول المانحة، ومن البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، والمؤسسات الأخرى متضاربة في أحسن الأحوال. ومنذ وقت غير بعيد، بدأت هذه الجهات بالتركيز على دور القطاع الخاص في إنشاء الأسواق.

هناك القليل من الأصوات التي تجهر بمخالفة المنطق السائد للمجتمع الإنمائي. ففي كتابه *The Mystery of Capital*، يتحدث هرنادو دي سوتو

(1) يجادل البعض بأن المعونات التنموية استندت إلى الاعتقاد بأن الموارد وإن تكن متوفرة (كما في نيجيريا مثلاً)، فإن البلاد المعنية تعاني من قلة في بعض مقومات النمو. وبهذا المعنى، فإن المعونات التنموية تعتبر "مكماً" للموارد وليست بديلاً لها.

(2) انتقل تركيز المساعدات الإنمائية كذلك من البنية التحتية إلى التعليم وإعادة الهيكلة في العقود الماضية.

الاقتراض الفائل إن البلدان الفقيرة فقيرة فعلاً⁽¹⁾. ويقول إن البلدان الفقيرة غنية بالموارد غالباً لكنها فقيرة من حيث رأس المال. وهذه الأصول لا يمكن أن تتحول إلى رساميل ما لم تضمن الدولة سيادة القانون - قانون التعاقد بشكل أساسي - وبناء على ذلك تكون ملكية الأصول واضحة، وبسبب هذا الوضوح في الملكية القانونية، يمكن بيع هذه الأصول أو شراؤها أو رهنها أو تحويلها إلى أصول أخرى. إنه مفهوم "الملكية القانونية" الذي يحول الأصول إلى رساميل. كما بين دي سوتو في كتابه أن الموارد المجمدة - وهي الأصول التي لا يمكن تحويلها إلى رساميل بسبب المؤسسات والأطر القانونية المتخلفة - يمكن أن تكون كبيرة. فهو يقدر مثلاً أن الموارد المجمدة في المكسيك تساوي 300 مليار دولار تقريباً. وفي مصر تقدر الموارد المجمدة بحوالي 198 مليار دولار. يوحي هذا المنظور بأن الفقر، جزئياً على الأقل، مشكلة ذاتية في معظم الدول. هذا الوضع الحرج الذي وصلت إليه عملية تكوين رأس المال وتفعيل الأسواق ناتج عن الافتقار إلى التدابير المؤسساتية المناسبة.

وبناء على هذه المناقشة، يمكن أن نخلص إلى جملة من الاستنتاجات التالية:

1. إن كافة أشكال الاستثمارات الأجنبية في الدول الفقيرة - سواء أكانت مساعدات أم استثماراً مباشراً من قبل الشركات متعددة الجنسيات (أي القطاع الخاص)، أم هبات - لا تشكل سوى جزء بسيط من إمكانات الرساميل المجمدة في هذه البلدان.
2. في ظل غياب قانون عقود يمكن تطبيقه، يقوم بالنشاط التجاري المحلي قطاع نشط "غير قانوني" أو ما يعرف "بالقطاع غير الرسمي" (وهو ما اشتهر بالسوق السوداء). وهذا هو الوجه الأساسي للقطاع الخاص في معظم الدول النامية⁽²⁾. وهذه الشركات، التي تنشط في القطاع غير الرسمي، غير

(1) Hermando de Soto: The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else.

(2) من المهم التمييز بين "القطاع غير الرسمي"، وغير القانوني "عن القطاع الخاص، وإن يكن القطاع غير الرسمي يمثل نظام العمل في ظل ظروف "شديدة العدائية".

قدرة على النمو لأنها لا تستطيع أن تجذب رأس المال. لذلك، سنتظل شركات صغيرة ومحلية وغير كفوءة غالباً.

3. توجد نظم محلية لتنفيذ العقود. يمكن أن يكون لكل صاحبة فقيرة قوانينها غير المكتوبة لكن المفهومة جيداً. ويمكن أن يكون تنفيذ هذه القوانين حكراً على "الزعماء" المحليين.

وهنا التناقض في أوضح صورته. فالبلدان الفقيرة ربما تكون غنية إذا أخذنا بعين الاعتبار الأصول المجمدة فيها. ربما تتمتع بقطاع خاص نشط واقتصاد حر، برغم أن هذا القطاع الخاص يعتبر غير رسمي، وغير متكامل، ومحلي. ومن دواعي السخرية أن هذه الاقتصادات تميل إلى أن تكون عالية التكلفة وذات نظم إدارية غير فعالة مع إمكانيات محدودة للحصول على قروض⁽¹⁾. لكن ليس كل البلدان الفقيرة تملك نظاماً قانونية ضعيفة. فبعضها لا ينقصه سوى القدرة على وضع القوانين موضع التنفيذ. فالهند على سبيل المثال، ليست الكونغو، وقانون التعاقد فيها جيد، بعكس آليات التطبيق. إذن، أين تكمن المشكلة؟

يعتقد الاستشاريون في McKinsey & Company أن القوانين التي في الكتب لا تكفي. وما يهم هذه الدول هو كيفية تطبيق القوانين على الأرض عبر نظام من التشريعات الخاصة. وفي دراسة مشتركة مع اتحاد الصناعات الهندية، وجد الاستشاريون في McKinsey أن كلفة التشريعات الخاصة في مجالات الاستيراد - التصدير، وقوانين العمل، والتعاملات الخاصة بالأراضي، يمكن أن تصل إلى 3 في المئة من النمو في إجمالي الناتج المحلي. وهذه التشريعات الخاصة ناتجة عن التفسيرات البيروقراطية للقوانين. وانتشار هذه التشريعات قد يجعل النظم غامضة على الجميع باستثناء من يملكون مهارات عالية. ويجادل هرنادو دي سوتو بشأن بلده البيرو تسن ما يزيد على 28000 تشريعاً في العام، أي بمعدل يزيد عن 100 تشريع في اليوم. ولا يمكن لأحد مجازاة هذا المعدل السريع في التغيير⁽²⁾.

(1) Prahalad and Allen Hammond: Serve the World's Poor, Profitably, The Harvard Business Review, September 2002.

(2) Hernado De Soto: Presentation at the World economic Forum, Davos, 2004.

ويمكن لمحاولات تفسير التشريعات أن تؤثر سلباً على الجداول الزمنية لتنفيذ العقود، وعلى الترسخ الواضح للملكية. وهذا ما يجعل الفساد على جميع المستويات البيروقراطية وبائياً. وعواقب نفسي هذه التشريعات الخاصة يمكن أن تكون مماثلة لعواقب عدم وجود هذه القوانين. ومع ظهور قطاع خاص خارج عن قوانين البلاد، نزل الأعمال التجارية الخاصة صغيرة الحجم ولا تتعدى النطاق المحلي. أما بالنسبة إلى الشركات الكبيرة، يصبح الفساد "كلفة ممارسة العمل".

كما أن هناك شكلاً آخر للظاهرة نفسها وهو أن القوانين نفسها متأخرة. وهذا ما يمنح البيروقراطيين نفوذاً كبيراً في تفسير القانون (أو رغبات الدولة). وبالرغم من ذلك، يمكن أن تنتعش الأعمال التجارية. والصين مثال على ذلك. والغريب في الأمر أن البيروقراطيين هم أيضاً منظمو العمل. إن من مصلحة هؤلاء البيروقراطيين ضمان مستوى معين من "اليقين" في تفسير العقود - الضمنية منها والصريحة. وفي ظل غياب القوانين والمؤسسات التي تحكم العقود، يبدو أن التقاء مصالح القطاع الخاص والبيروقراطية آتى ثماره في الصين.

بالنظر إلى الأوجه المتعددة للمشكلة، ما هو سرّ تطور اقتصاد السوق في أسواق قاعدة الهرم؟ وما هي المتطلبات الضرورية لاشتراك فعال للقطاع الخاص في عمليات التطوير؟ أنا أعتقد بأن المفتاح يكمن في "القدرة على التحكم بالتعاملات" التي تتمتع بها الأمة.

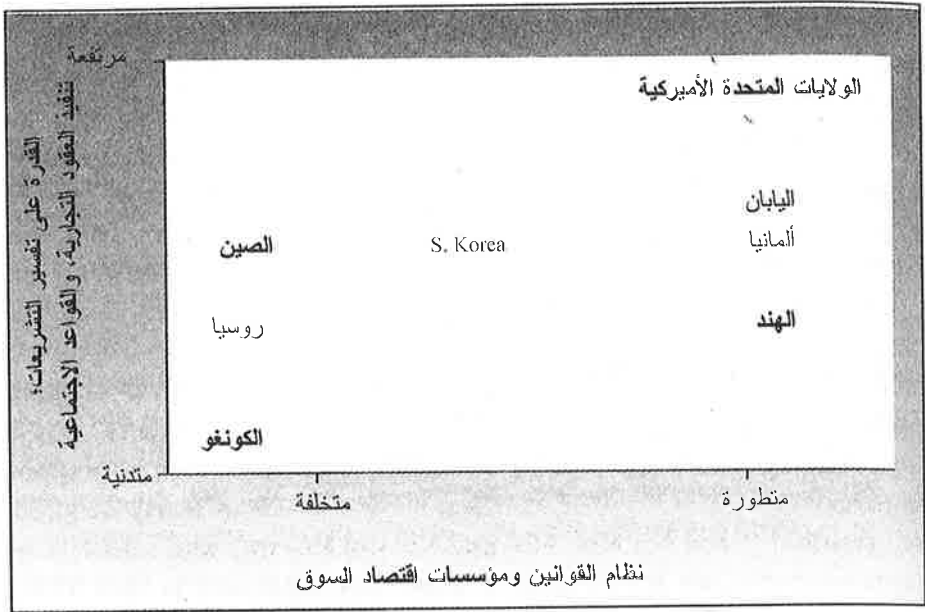
القدرة على التحكم بالتعاملات

من الأمور الأساسية لتطور الأسواق الرأسمالية والقطاع الخاص النشط، الحاجة إلى سوق شفافة بالنسبة إلى رأس المال، والأرض، والعملية، والسلع، والمعرفة. (تنتج الشفافية عن قوانين مطبقة وبفهمها الجميع). والتعاملات التي تتضمن هذه العوامل يتعين أن تكون واضحة لا لبس فيها. يتعين تطبيق مبدأ

الملكية وحق انتقال هذه الملكية. في مثل هذا النظام، يمكن أن تتحول الأرصدة إلى رساميل، وسيسعى المستثمرون إلى الحصول على أفضل الفرص. فالقدرة على التحكم بالتعاملات هي قدرة المجتمع على ضمان الشفافية لسير التعاملات الاقتصادية والقدرة على تنفيذ العقود التجارية. إنها بالتالي مسألة تتعلق بالتقليل من عدم اليقين في حق التملك ونقل الملكية. والشفافية في سير العمليات تخفض من نفقات هذه التعاملات. من الواضح أن القوانين المتطورة، والتشريعات الخاصة بالشفافية، وقواعد المجتمع، والتطبيق الشامل والدقيق تمثل عناصر القدرة على التحكم بالتعاملات. وأنا أجادل بأن القدرة على التحكم بالتعاملات أكثر أهمية من وجود قوانين لا تطبق.

يعيش مستهلكو قاعدة الهرم في شتى البلدان التي تتوفر فيها مستويات متفاوتة في القدرة على التحكم بالعمليات. وسندرس هذا الطيف من حالات القدرة على التحكم بالتعاملات:

1. البلدان الاستبدادية والديكتاتورية. لا توجد فيها قوانين، وإن وجدت فهي غير مطبقة. والكونغو هو مثال واضح على هذا الوضع. وفي هذا المعنى، من المستبعد جداً أن يتطور القطاع الخاص حسب المفهوم الغربي. والاستثمار الأجنبي المباشر والوحيد المرجح هو ذلك الموظف في استخراج الثروات المعدنية.
 2. البلدان التي توجد فيها قوانين ومؤسسات خاصة باقتصاد السوق. وهذه تتمتع بقطاع خاص نشط، وإن لم تكن قد وصلت بعد إلى استغلال كافة إمكانياتها. والهند مثال على ذلك. والحالة الأخرى أن يكون نمو إجمالي الناتج المحلي كبيراً، لكن النظم القانونية السائدة لم تتضح تماماً. والصين مثال على هذه الحالة.
 3. البلدان التي تسود فيها قوانين وتشريعات ومؤسسات متطورة، ونظم لتطبيق هذه القوانين. والولايات المتحدة مثال على ذلك.
- يمكننا تصوير هذا الطيف من القدرة على التحكم بالتعاملات كما هو مبين في الشكل 5 - 1.



الشكل 5 - 1: القدرة على التحكم بالتعاملات.

تختصر القدرة على التحكم بالتعاملات المأزق الذي يواجهه مستهلكو قاعدة الهرم والقطاع الخاص. فإمام دولة مثل الكونغو طريق طويل لتقطعه قبل أن يتمكن قطاع خاص ينشط فيها من دفع الاقتصاد. ومع ذلك، فالصين والهند تشهدان نمواً سريعاً. فهما الدولتان الوحيدتان اللتان تسجلان نمواً في إجمالي الناتج المحلي يزيد عن 5 في المئة منذ أكثر من عقد تقريباً. والفساد في كاتا الدولتين منتشر على نطاق واسع. والأرصدة المجمدة حسبما تشير الكتب تصل إلى 50 في المئة من إجمالي الناتج المحلي في الصين، و20 في المئة في الهند. ومع ذلك، يتعين عليهما سلوك طريقين مختلفين ليصبحا اقتصادي سوق مكتلمي النمو. ومع تزايد حجم التعاملات التجارية، تتحول المقاربات التقليدية المعقدة والتي تتطلب عدة سنوات للتفسير البيروقراطي وتطبيقه في الصين إلى مشكلة. يتعين على الصين أن تطور قوانينها ومؤسساتها، ويتعين على الهند أن تكون أكثر جدية في تنفيذ قوانينها. فالتشدد السياسي والبيروقراطي سيضر بالاستثمارات والنمو.

هناك حاجة تدعونا إلى الاعتراف بأن النمو الاقتصادي الذي يغذيه اقتصاد

السوق في مختلف أرجاء العالم ليس مشكلة ضخمة ووحيدة. فأمام كل بلد طريقه الخاص ليقطعه، والوصفات السهلة التي تقترح بأن سنّ القوانين يعتبر كافياً ليست أقل سذاجة من الاقتراح بأن تنفيذ العقود حتى بدون قوانين يوفر حماية ملائمة. إن مسيرة الانتقال نحو التوصل إلى اقتصاد سوقي يعمل بأقصى طاقته يختلف من بلد إلى آخر تبعاً للنقطة التي ينطلق منها كل بلد. يسعى المستثمرون في القطاع الخاص إلى اليقين المتمثل بتنفيذ القوانين التي في الكتب. يتيح تنفيذ القوانين للشركات حساب تكاليف شروعها في أعمال تجارية في نظام معين. وهذا هو السبب الذي يجعل معظم الشركات متعددة الجنسيات تفضل الصين على الهند، مما يعكس تفضيلاً واضحاً "للقدرة على التنفيذ" على النظام القانوني المدون في الكتب. في الصين، يمكن للبيروقراطيين والسياسيين، الذين لا يزالون على ما هم فيه من فساد، تنفيذ العقود. بينما لا يمكن بالضرورة للفساد في الهند أن ينفذ العقود بشكل شامل. ولا تزال المراجعات والتوازنات المتأصلة في نظام الحكم في الهند، وخصوصاً الصحافة والنظام السياسي القائم على تعدد الأحزاب، يكشف باستمرار الفساد في العقود.

بناء القدرة على التحكم بالتعاملات

ترتبط القدرة على التحكم بالتعاملات بإيجاد الشفافية، والتخلص من عدم اليقين، والمخاطرة في التعاملات التجارية. تركز مواصفات القدرة على التحكم بالتعاملات على أربعة مفاصل:

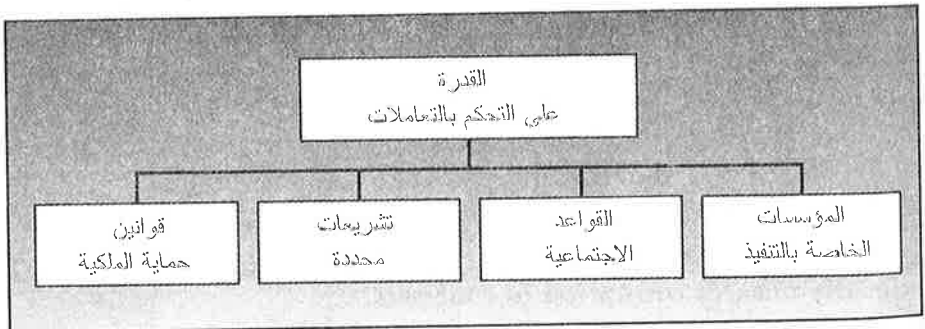
1. نظام قوانين يسمح بالتملك ونقل الملكية.
2. عملية واضحة لا لبس فيها تحكم تغيير القوانين المتعلقة بحقوق الملكية. توفر الديمقراطيات "شبكة أمان" من التغييرات التمييزية. ففي الولايات المتحدة مثلاً، تتميز العملية التي يتم وفقها سنّ القوانين الجديدة بالوضوح وعدم الغموض. وهذه العملية شاقة ومكشوفة في البلدان الديمقراطية. وهي تسمح بالمشاركة في الرأي لكافة المتأثرين بصياغة هذه القوانين.

3. نظام للتشريعات يتلاءم مع التعاملات المعقدة في المجتمعات التي تتزايد تعقيداً.

4. مؤسسات تسمح بتطبيق القوانين بإنصاف، وبطريقة شاملة وشفافة.

إن القدرة على التحكم بالتعاملات تعني ما هو أكثر من سنّ القوانين أو التشريعات. وعلى سبيل المثال، وجد دي سوتو أن هناك أكثر من 71 إجراءً و31 وكالة تدخل في عملية تملك الأراضي بالطرق القانونية وتسجيلها في مصر. وهذا الوضع لا يختلف عن الأوضاع السائدة في البلدان النامية الأخرى. لكن الوصول إلى استنتاج مفاده أن التشريعات المصغرة هي المشكلة سابقاً لأوانه. فالولايات المتحدة مليئة بالتشريعات المصغرة، وكل من حاول أن يبني مصنعاً جديداً يشهد بذلك. بل إن التشريعات تنسم بالكثير من التعقيد إذا كان الأمر يتعلق ببناء مصنع كيميائي. وبالإضافة إلى الإجراءات المعتادة المتبعة عند بناء مصنع جديد، يمكن للتشريعات الإضافية - الخاصة بالمخاطر البيئية - للمصانع الكيميائية أن تزيد من صعوبة الحصول على ترخيص. وهكذا نجد أن التشريعات المصغرة جزء مكمل في أي نظام قانوني معقد.

تتألف القدرة على التحكم بالتعاملات من قوانين، وتشريعات، ومؤسسات وقواعد اجتماعية. ونحن بحاجة إلى النظر إلى المكونات المختلفة للتحكم بالتعاملات على أنها مجموعة مؤلفة من العناصر التالية المبينة في الشكل 5 - 2.



الشكل 5 - 2: مكونات القدرة على التحكم بالتعاملات.

قد يحتاج كل بلد وكل اقتصاد إلى مجموعة مختلفة من عناصر القدرة على التحكم بالتعاملات. فالحجم الواحد قد لا يناسب الجميع. والهدف ينبغي أن يكون زيادة القدرة على التحكم بالتعاملات في المجتمع بحيث يمكن لقطاع خاص نشط أن ينتعش فيه. ونحن بحاجة إلى الإقرار بأن لكل بلد نقطة انطلاق مختلفة.

إن المشكلة الحقيقية في نظري تكمن في كيفية تعامل البيروقراطيات مع المواطنين. لنأخذ مثلاً حالة المزارع في الهند - شخص شبه أمي يريد أن يطلب من المسؤولين الحكوميين تسجيل أرضه. سيقرب منه "سمسار" من الذين يعملون على تسهيل المعاملات، ويملاً له الاستثمارات، ويذهب إلى المراجع المختصة، ويتظاهر بأنه يجعل العملية سهلة. تتألف الكفاية الإجمالية لهذه المعاملة من الأجرة التي يدفعها المزارع للسمسار مقابل خدماته (نسبة غير مؤكدة من قيمة المعاملة)، وثمان التسجيل، بالإضافة إلى الرشاوي التي تدفع إلى الموظفين. والعملية غامضة بالنسبة للمزارع بما يتيح للسمسار والموظفين بأن يكونوا اعتباطيين بشأن تحديد نوعية سند الملكية وقيمة الأرض. والأهم من ذلك أنهم يملكون القدرة على تحديد المدة اللازمة لإتمام العملية. وهذا ما يمكنهم من إعطاء كل حالة خاصة الأولوية التي يعتقدون أنها مناسبة لها. الفساد مرتبط بتوفير امتيازات في الحصول على الخدمات وبالاعتراف بالقيمة الزمنية للمال. والفساد من آليات السوق التي تمنح البعض امتيازات للحصول على الخدمات. والبيروقراطيون يستخدمون التشريعات المصغرة كطريقة للتحكم بالحصول على الخدمات والشفافية، وبالتالي التحكم بالوقت.

ترتبط القدرة على التحكم بالتعاملات بإزالة الغموض السائد في النظم وتسهيل الحصول على الخدمات. وتغيير القوانين والتشريعات لا يفيد المواطن العادي إذا لم يكن النظام شفافاً أو إذا لم يكن الحصول على الخدمات فيه سهلاً. من وجهة نظر المواطن، يتعين أن تتحقق في القدرة على التحكم بالتعاملات المعايير الأربعة التالية:

1. إمكانية الحصول على المعلومات وتوفير الشفافية في كافة المعاملات.

2. عمليات واضحة تسمح بالتقليل من التفسيرات الانتقائية من قبل البيروقراطيين إن لم يكن التخلص منها ممكناً.
 3. سرعة إتمام المواطنين لمعاملاتهم.
 4. الثقة بالنظام (مع ما فيه من أخطاء). فالثقة وإن تكن نتيجة للمعايير الثلاثة الأولى، غير أنها مكونة أساسية من مكونات القدرة على التحكم بالتعاملات.
- أنا شخصياً أفضل البدء بتسهيل الحصول على الخدمات وتوفير الشفافية، حتى قبل تغيير التشريعات والقوانين من أجل التقليل من التفسيرات الانتقائية. لكن كيف السبيل إلى ذلك؟

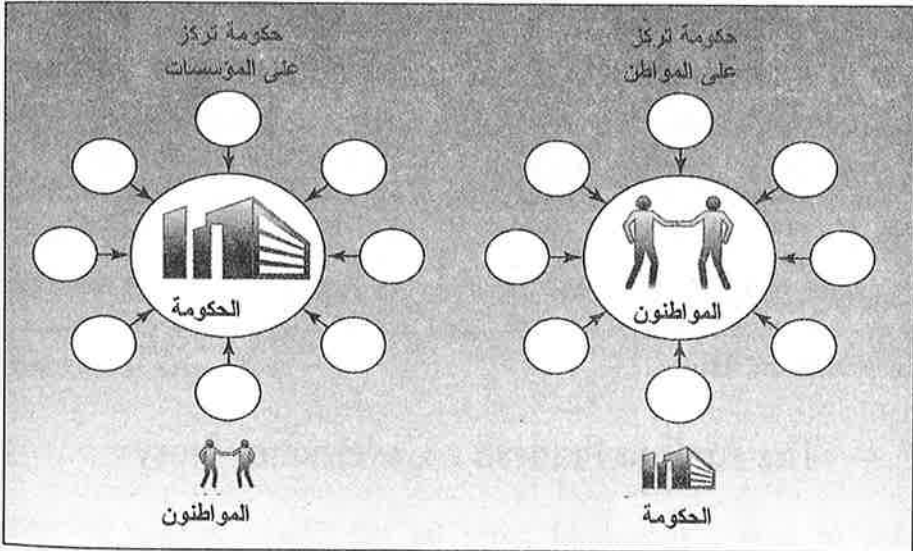
قصة تحكم AP e (1)

دعنا ننظر إلى الخطوة الجريئة التي قام بها رئيس وزراء ولاية أندھرا برادش، السيد نارا نايدو. تضم هذه الولاية الهندية 75 مليون نسمة، 48 في المئة منهم أميين. يشكل العاملون منهم في الزراعة 70 في المئة. ولا يتعدى إجمالي الناتج المحلي للفرد فيها 600 دولار. 50 في المئة من أراضي الولاية لا تصلها الكهرباء و69 في المئة من أراضيها ليس فيها إمدادات بالمياه. توجد في الولاية خمس لغات محكية، ويقدر بأن العائلات التي تعيش فيها بحوالي 15.6 مليون عائلة كما أنها تضم مليوني مزرعة. يعتمد المواطنون على الولاية في الحصول على أنواع متعددة من الخدمات - من الالتحاق بالمدارس، إلى استصدار شهادات الميلاد والوفاة، ودفع فواتير المرافق العامة، والضرائب، ورخص القيادة، وتسجيل الملكية. إن دور الحكومة شامل لكافة أوجه الحياة في الولاية، ولهذا السبب، يعمل جهاز بيروقراطي ضخم على الإشراف على القوانين والتشريعات المختلفة. يوجد ما يزيد عن مليون موظف حكومي يخدمون 75

(1) حالة كتب عنها برافين سوثرام وحيف فيليبس وأشرف عليها البروفسور براهملاد،

مليون مواطن بمعدل 13 - 14 موظفاً حكومياً لكل 1000 مواطن. النظام في الولاية غامض وفرص نفسي الفساد عالية. وهذا ما يجعلها تبدو مكاناً غير مناسب لتجربة ذات مستوى عالمي لتطوير قدرة جيدة على التحكم بالتعاملات.

قرّر السيد نايدو في العام 1998 أن يجعل من ولايته ولاية نموذجية في الهند. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، اتبع مقاربة فريدة من نوعها. فقد رغب في استخدام التكنولوجيات الرقمية والإنترنت كأساس لجعل حكومته تستجيب لرغبات المواطنين وتركز كل اهتمامها عليهم. تمثل الهدف في عكس العملية من خدمة مدنية تركز على المؤسسات (وهو ما يتطلب من المواطن التكيف مع متطلبات البيروقراطية والحكومة) إلى نظام يتمحور حول المواطن (بيروقراطية مسؤولة أمام المواطنين الذين ينتخبون الحكومة). مثل هذا المفهوم انعطافاً بزاوية 180 درجة عن القواعد السائدة. ويبين الشكل 3 - 5 هذا التحول المستهدف.



الشكل 3 - 5 التحول المنشود نحو التحكم الذي يركز على المواطن

وفي غضون خمس سنوات، تم ضم نظم وخدمات حكومية عديدة إلى الشبكة. ولنعد إلى عملية تسجيل الأرض كمثل. ما الذي تغير؟ لم يتغير

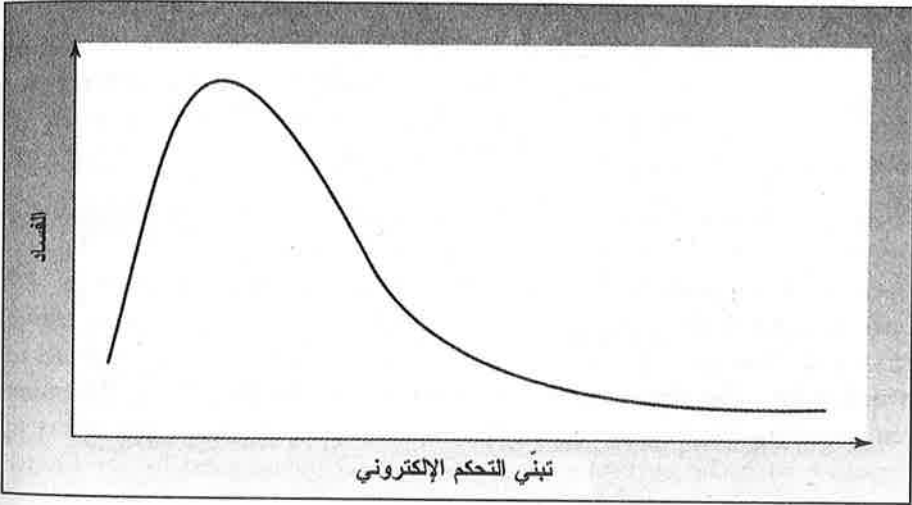
تسلسل العمل بالتأكيد، لكن نوعية التفاعل بين المواطن والنظام تغيرت كما سنبين الآن:

1. كافة الخطوات المطلوبة أصبحت الآن شفافة وسهلة التنفيذ. كما أن التسلسل الواجب اتباعه واضح أيضاً. وأصبح في الإمكان إتمام كافة الخطوات المترابطة بطريقة أوتوماتيكية.
2. في النظام القديم، كان الموظفون يحسبون قيمة الأرض وكلفة التسجيل. كانت تتوفر فرص "لتخمين انتقائي للقيمة". أما الآن، فقد أصبحت عملية الحساب مؤتمتة وتتم وفقاً لخوارزميات مبيّنة لتقدير القيمة. يتم مسح المستندات وخبزها رقمياً مما يقلل من احتمال "ضياعها أو وضعها في المكان الخطأ".
3. لم تعد عملية تسجيل الأرض تستغرق أكثر من ساعة واحدة (من بدء العملية إلى حين استكمالها) مقارنة بـ 7 - 15 يوماً في النظام القديم. والبحث عن سندات الملكية المسجلة في العشرين سنة الماضية ومن 50 مكتباً مختلفاً يستغرق 15 دقيقة مقابل ثلاثة أيام في النظام القديم. ويمكن الحصول على نسخ مصدقة عن المستندات في غضون 30 دقيقة مقارنة بثلاثة أيام في النظام القديم.

لم تتغير القوانين في هذا النظام، كما لم يتم إلغاء أي من التشريعات السابقة. لكن الشفافية، وإمكانية الحصول على الخدمات، والزمّن اللازم لتنفيذ المعاملات تغير بشكل جذري. يوجد في الولاية أكثر من 2.8 مليون سجل للأراضي في الملفات الرقمية التي يمكن لعامة المواطنين الوصول إليها عبر الإنترنت - من منازلهم أو من أكشاك الإنترنت التي أنشأتها الحكومة.

يعدّ تسجيل الأراضي واحداً من المجالات الرئيسية التي يمكن للقدرة على التحكم بالمعاملات المساعدة فيها. غير أن الانتقال إلى نظام رقمي بالكامل، ومتوفر على الإنترنت لم يخلُ من شوائب. في الواقع، ربما يكون قد أدى إلى زيادة في الفساد قبل تمكنه من خفض مستوياته بشكل جذري كما يبيّن الشكل 5 - 4. المنطق الذي يعمل النظام وفقه غني عن الشرح. تتطلب الحكومة

الإلكترونية⁽¹⁾ تثقيف المواطنين والبيروقراطيين والسياسيين على حدّ سواء. فالمواطنون الذين تربوا في نظام "الرشاوي" الذي كان بمثابة السبيل الوحيد لإنجاز معاملاتهم من غير المرجح أن يصدقوا أن النظام الجديد مختلف عن سابقه. وهم بحاجة إلى تجربته كي يحسّوا بالفارق. والموظفون الذين يقرّون بأنه سيقلل بدرجة كبيرة من قدرتهم على استخدام السلطة والحصول على "المال السريع" سيطلبون رشاوٍ مقابل إدخال السجلات في الملفات الرقمية على الوجه الصحيح. كما أن احتمالات "تغيير السجلات قبل أتمنتها" كبيرة. وأخيراً، يُجمع الموظفون على أنهم لا يرون في النظام وسيلة للحدّ من الفساد بطريقة فورية. سيصرّ البعض على المضي في اتباع أساليب الفساد ويتعين تقديم هؤلاء إلى المحاكم. ولهذا السبب ينبغي علينا ألاّ نتفاجأ في المراحل الأولى لتطبيق النظام من تزايد مستوى الفساد. لكن ميل منحى الفساد سيتضاءل بلا شك مع مرور الوقت.



الشكل 5 - 4: الفساد والتحكم الإلكتروني.

(1) يعرف البنك الدولي الحكومة الإلكترونية بأنها استخدام المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات في رفع الكفاءة، وزيادة الفعالية، والشفافية وفرص محاسبة الحكومة. <http://www1.worldbank.org/publicsector/egov/>. وأنا أحبذ استخدام عبارة "الحكومة الإلكترونية" إذ أنها تشير إلى علاقة أرحب بين النظام السياسي والمجتمع. وتستخدم عبارة التحكم الإلكتروني والحكومة الإلكترونية والديموقراطية الإلكترونية في الكتابات المختلفة للدلالة على مسمى واحد.

من الأهمية بمكان تذكر هذا المخطط عندما تتحول البلدان المختلفة إلى تبني التحكم الإلكتروني كوسيلة لتحسين القدرة على التحكم بالتعاملات. وعلى سبيل المثال، يمكن وصف ردة الفعل الأولى على تبني نظام التحكم الإلكتروني في ولاية أندھرا برادش بدقة بهذا النص المقتبس من بحثنا المتعلق بالتحكم الإلكتروني الذي أوردناه في هذا الكتاب.

"باستخدام نظام إدارة متطور للمستندات مع استخدام تكنولوجيا خاصة بالتصوير، استطاع قسم تسجيل الأراضي من أتمتة 2.8 مليون سجل تبدأ تواريخها من العام 1983، وتم تعميم المشروع على 387 مكتباً في مختلف أرجاء الولاية. وفي العام 1996، أنجز دليل بلغت كلفته 55000 دولار، أما المشروع الذي كان قد انطلق في العام 1998، فقد تطلب تنفيذه 6 ملايين دولار. جرى ضم القسم تسجيل الأراضي إلى 148 مكتباً في الولاية مما منح المواطن حق اختيار المكان الذي يرغب في التعامل مع الحكومة فيه. وأظهر مسح أجراه مؤخراً مركز التحكم الجيد، واللجنة الاستشارية التي شكلتها حكومة الولاية وقسم التنمية الدولية، استياءً من عملية التسجيل الحالية. وأظهر أن 87 في المئة (90 في المئة من أبناء الريف و80 في المئة من أبناء المدن) من بين مسجلي الأراضي ذهبوا إلى المكتب CARD مستعينين بكاتب للمستندات أو وسيط. زاد متوسط ما تم دفعه من رشاو بنسبة 7.95 في المئة (من قبل 2.85 في المئة من أبناء المدن و25.81 في المئة من أبناء الريف) من التكاليف الفعلية المستحقة. واعتبر 83 في المئة (60% من أبناء المدن و94% من أبناء الريف) من المواطنين الموظف في قسم التسجيل فاسداً وشعر 85% (64% من أبناء المدن و96% من أبناء الريف) بأن قسم تسجيل الأراضي فاسد. ويرى 100% أن حكومة الولاية لم تفعل شيئاً لمعالجة مشكلة الفساد في قسم التسجيل. كما لاحظت الدراسة أن المواطنين وكاتبي المستندات لا يعبرون عن الأسعار الحقيقية للمعاملات وأن القيم السائدة فعلاً في السوق أعلى بكثير من تلك المدونة في نظم CARD. يقدر سعر المعاملة بـ 550000 روبية في الريف وهو ما يقل عن السعر الحقيقي بمقدار 48000 روبية في المتوسط. ويقدر سعر المعاملة بـ

450000 روبية في المدن وهو ما يقل عن السعر الحقيقي بمقدار 36000 روبية في المتوسط. وهذا ما يضيف إلى الخسارة في العوائد المحتملة لحكومة الولاية 4.5 مليار روبية في السنة. وتنصح اللجنة الاستشارية بخصخصة المكتب الرئيسي كطريقة للحدّ من الفساد. وهذا سيعني توفير خدمات تسجيل الأراضي عبر بيئة أكشاك الإنترنت الخالية من الفساد".

يؤكد المسح المنطق الذي يصوّره منحى الفساد، هذا المنحنى الذي لا بد وأن يزداد ميله في المستقبل القريب ليصل إلى ذروته، لبيدأ بعد ذلك بالانحدار بثبات إلى أن يقترب من مستوى الصفر. وبعد أن يصبح النظام قيد التشغيل بشكل كامل، يصبح من الصعب تغيير البيانات فيه. كما أن كافة المداخل تترك أثراً - من الذي دخل إلى النظام ومتى حدث ذلك. وسيؤدي هذا المستوى من الأمن والانفتاح إلى تضيق الفرص المتاحة للفساد.

إن القدرة على التحكم بالتعاملات لا تتعلق فقط بالتعاملات الفورية ذات النطاق الواسع التي يجريها الناس مثل شراء الأراضي أو الملكيات. فكل مواطن يعتمد على الحكومة في الكثير من شؤون حياته اليومية. فدفق فواتير المرافق العامة، والحصول على رخصة لافتتاح محل، والحصول على قبول في إحدى الكليات يحتاج إلى شهادة ميلاد وشهادة من المراكز الدينية التي ينتمي إليها، كل هذه الأمور تمثل في مجموعها أحد أوجه اعتماد المواطن على حكومته. وهذا ما حدا بحكومة ولاية أندھرا برادش إلى تبني النظام الجديد.

سيفا الإلكترونية

قامت حكومة ولاية أندھرا برادش باستحداث سيفا الإلكترونية (وتعني الخدمة الإلكترونية) من أجل تسهيل الحصول على الخدمات من الحكومة ووكالاتها. تعمل مراكز هذه الخدمة من خلال نموذج شراكة مع القطاع الخاص. وهذا مثال على توكيل الوظائف الحكومية إلى القطاع الخاص. كما تقوم حكومة الولاية باختبار العديد من النماذج الأخرى إين - تملك - شغل وإين - تملك - شغل - أنقل.

يمكن الحصول على هذه الخدمة عبر الإنترنت أو عبر الأكتشاك التي قامت الحكومة بإنشائها⁽¹⁾. يمكن تسديد فواتير الماء والكهرباء والحصول على رخص القيادة ودفع ما يتوجب من ضرائب الملكية من خلال هذه الخدمة الإلكترونية. يوجد ما يزيد على 45 خدمة متكاملة توفرها وكالات محلية وفيدرالية للمواطنين من خلال هذا النظام. تخيل مقدار تكاليف المعاملات التي يمكن لهذه الطريقة في الحصول على الخدمات الحكومية أن تحدّ منها. في السابق، كان العامل يقضي نصف نهاره في الذهاب إلى مصلحة الكهرباء لتسديد الفاتورة الشهرية. ويتم حالياً تسديد 3.5 مليون فاتورة في الشهر في مدينة حيدر أباد لوحدها. ولو حسبنا تلك التكلفة بالنسبة إلى معدل الأجور الزهيد البالغ 50 روبية/نصف يوم (دولار أميركي واحد) للشخص الواحد، فسليصاب بالذهول إذا علمنا أن التكلفة في السنة تساوي 2.1 مليار روبية (3.5 مليون × 50 روبية × 12 معاملة في السنة). كما أن كلفة تسديد فواتير الكهرباء التي يتكبدها المواطنون تعادل 45 مليون دولار من الخسائر في الأجور في مدينة واحدة. وهذا يعني أنه توجد مجموعة كاملة من الفواتير التي ينبغي سدادها والخدمات التي تتطلب من المواطن الذهاب إلى الدوائر الحكومية والانتظار فيها ريثما يتم إنجازها. وهنا يظهر التناقض مرة أخرى عندما يدفع الفقير فاتورة ثقيلة لقاء الحصول على الخدمات الأساسية. ففي نظام سيفا الإلكتروني، يمكن للمواطن الذهاب لمرة واحدة إلى الكشك، وإنجاز كافة معاملاته الروتينية مع حكومة الولاية آنياً وبدون "مال سريع" يدفعه للمسامرة والموظفين.

قابلنا العديد من المواطنين من مختلف الشرائح أثناء إعدادنا لهذا البحث وسألناهم عن الخدمات التي يعتقدون بأن لها أثراً إيجابياً. ونورد بعض ما قالوه حرفياً عندما عبّروا عن شعورهم حيال تلك الخدمات:

"لا يوجد فساد على الإطلاق في نظام سيفا الإلكتروني".

"لم نعد بحاجة إلى الانتظام في صفوف طويلة تحت أشعة الشمس اللاهية وإضاعة الوقت".

(1) وهي متوفرة فقط في بلدات الولاية ومدنها. ويتوقع أن تشمل هذه الخدمة كامل أنحاء الولاية في غضون سنتين.

"كافة المعاملات واضحة ومن السهل علينا تسديد كافة الفواتير من مكان واحد".

"نظام سيفا الإلكتروني نظام جميل".

"لم يعد يضايقنا أحد بعد الآن من الموظفين الحكوميين".

"بات في مقدوري العودة إلى العمل والحصول على أجر الساعات التي أعمل فيها".

على العكس من معظم المؤسسات الحكومية، تتميز مراكز سيفا الإلكترونية⁽¹⁾ بأنها نظيفة وأن المواطنين يتلقون المستوى نفسه من الخدمة بصرف النظر عن مستواهم الاجتماعي. تستخدم الخدمات من قبل 1000 مواطن في المتوسط في اليوم حيث تتراوح أعدادهم بين 400 و2000 شخص. صُمم نظام البرمجيات بذكاء بقصد منع الفساد وإيجاد نوع من المحاسبة عند كل مستوى. والأهم من ذلك أن كافة تفاصيل المعاملة يتم تسجيلها بشكل دائم في قاعدة بيانات بلغة تيلوغو وهي اللغة المحكية في الولاية. ومن بين 750404 معاملة أجريت في مارس 2003، وجد أن المعاملات التي نقل كلفتها عن 100 روبية (دولاران) والتي يفترض أن الفقراء استفادوا منها أسهمت بـ 11%، وأن المعاملات التي تفوق كلفتها 20000 روبية (400 دولار) أسهمت بحوالي 1%، وأن الشريحة المتوسطة أجرت معاملات بقيمة تراوحت ما بين 100 و20000 روبية وأسهمت بحوالي 80%. وبالنظر إلى مقدار ما تم تحصيله خلال تلك الفترة، وُجد أن الشريحة المتوسطة أسهمت بـ 73% أو ما يعادل 4.3 مليار روبية.

من المهم إدراك أن نظاماً يعتمد على الإنترنت مثل نظام سيفا يمكن أن يكون مصدر عون كبير للكثير من المتعلمين - الفقراء منهم والأغنياء. يمكن لهؤلاء المتقنين النفاذ إلى سجلاتهم وتسديد فواتيرهم على الشبكة والاستفادة من مزايا النظام. لكن ماذا بشأن الأميين والفقراء؟ بتوفير أكشاك للفقراء في

(1) أثناء إعدادنا لهذا البحث، قمنا بزيارة ثلاثة مراكز في عاصمة الولاية حيدر أباد وزرنا مركزاً واحداً في قرية نغامبالي.

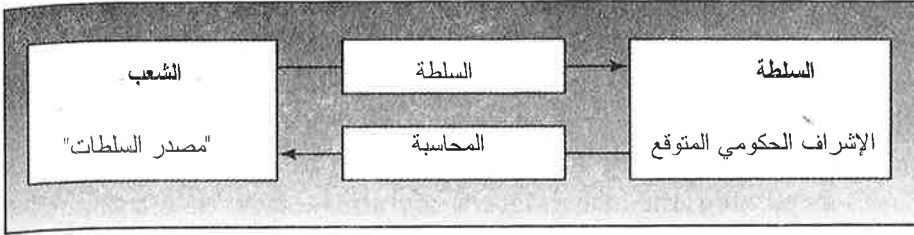
الأرياف وتقديم العاملين في هذه الأكشاك المساعدة لهم، يمكن الاستغناء عن الانتظار لساعات طويلة والذهاب إلى عدة دوائر حكومية. لا تزال العملية بحاجة إلى وسيط، فالموظف ليس سمساراً والموظفة ليست محترفة بل عاملة، موظفة في القطاع الخاص وتعمل في الكشك. ولا تزال مستويات الرضى عن خدمات سيفا الإلكترونية التي عبر عنها المواطنون مرتفعة حتى مع وجود وسيط لا يجد فرصة لتلقي الرشوة. وحتى وقت كتابة هذه السطور لا يزال العمل جارياً لإتاحة الفرصة للفقراء في الريف للحصول على خدمات هذا النظام. تهدف حكومة الولاية إلى توفير فرص الوصول إلى النظام بنسبة 100%، وفي مختلف المناطق، بحلول العام 2005.

مركز التحكم الجيد

في حين أن مبادرات التحكم التي أطلقت في ولاية أندھرا برادش تستحق الثناء، من المهم أن نقيم الاتجاه الذي يسير فيه التغيير، ونوعية التنفيذ، وتطور الخدمة. وفي هذا الصدد، أنشأت حكومة الولاية بالتعاون مع معهد التنمية الدولي في المملكة المتحدة - وكالة مراقبة مستقلة تدعى مركز التحكم الجيد. يتمثل دور هذا المركز في مراقبة تنفيذ مقاربة ICT من أجل تحكم يخدم المواطن ونشر تقارير مستقلة ودورية عن كيفية سير العملية بأكملها. ومن حق هذا المركز أن يتحدى الوكالات الحكومية. كما أنه يقدم توصياته لرئيس الوزراء بشأن التغييرات التي تحتاجها العملية.

تستند مقاربة مركز التحكم الجيد إلى مبدأ بسيط يقول إن السلطة في النظام الديمقراطي مستمدة من الشعب، وأنه يتعين أن تكون الحكومة مسؤولة أمامه⁽¹⁾. وبالرغم من بدهة ذلك، فإن المقدمة الأساسية لأية حكومة منتخبة غالباً ما تضع في متاهات البيروقراطية والهيكل التنظيمية.

(1) هذه النظرة مقبولة في الديمقراطيات المزدهرة. لكن ماذا عن البلدان التي لا توجد فيها ديمقراطية (حتى وإن كانت تجري انتخابات صورية)؟ إن فكرة المحاسبة النهائية من قبل المواطن أساسية من أجل التوصل إلى تحكم جيد.



الشكل 5 - 5 نموذج التحكم الجيد.

لا داعي إلى القول إن التحكم الجيد، كما هو مبين في الشكل، لا يمكن تحقيقه إذا لم تكن هناك مجموعة واضحة من المبادئ الإرشادية، ومؤشرات الأداء وأدوات لقياسه، وتركيز مستمر على تطوير العمليات الأساسية. ويبيّن الجدول التالي المبادئ الإرشادية لمركز التحكم الجيد في ولاية أندھرا برادش.

الجدول 5-1:

المبادئ الإرشادية لمركز التحكم الجديد في أندھرا برادش

المبادئ الإرشادية	الشرح
الاستشارة	استشارة عامة الناس في ما يتعلق بمستوى الخدمات ونوعيتها
معايير الخدمة	تثقيف الناس بشأن مستوى الخدمات المتوفرة
الحصول على الخدمة	إتاحة فرص متساوية للحصول على الخدمة بصرف النظر عن المكانة الاجتماعية
توفير المعلومات	إعطاء العامة معلومات دقيقة وكاملة بشأن الخدمة
اللباقة	معاملة الناس بلباقة واحترام
الانفتاح والشفافية	إحاطة الناس علماً بعمليات الحكومة وميزانيتها
الإصلاح	الاعتذار والإصلاح إذا لم يتم تقديم الخدمة الموعودة
قيمة المال	يتم توفير الخدمات العامة بطريقة اقتصادية وفعالة

تتلخص جهود نظام إدارة الأداء في الولاية في تقديم نظرة محورها المواطن عبر أنواع عديدة من المخططات - تسجيل الأراضي (2.8 مليون سجل)، ومراقبة برامج الإنفاق العام. يمكن لرئيس الوزراء (الذي يصف نفسه بالمسؤول التنفيذي الرئيسي للولاية) الاتصال مباشرة بأي قرية، عن طريق تجاوز الطبقات المعتادة للبيروقراطية التي تفصل الوزراء عن دوائهم الانتخابية. بدأ رئيس الوزراء في الولاية بعقد لقاءات مع أبناء القرى (باستخدام

التكنولوجيات الفيديوية) التي يتم اختيارها بشكل عشوائي. وهذا ما يزيد في مقدار الشفافية وفرص النفاذ المتوفرة للمواطنين العاديين.

وعلى حدّ قول الدكتور بي كاي موهانتي، المدير التنفيذي لمركز التحكم الجيد، تم تطوير نظام إدارة الأداء "نموذج سداسي". وبعبارة أخرى، يمكن استخدام هذا النظام في قياس أداء القسم في خمس نواح: (1) الأداء النسبي مقارنة بالسنة الماضية، (2) الأداء النسبي مقارنة بالأقسام المناظرة في السنة نفسها، (3) الأداء النسبي مقارنة بأداء الأقسام المناظرة الأخرى خلال السنوات الأربع الأخيرة، (4) الأداء النسبي للعلامات الإرشادية، (5) الإنجاز النسبي للأهداف المرسومة، و(6) الأداء النسبي للحكومة ككل. يقدم هذا النموذج صورة كاملة لقسم معين في فترة معينة، مما يسمح لكبار المسؤولين بالوقوف على الأسباب الرئيسية للمشاكل التي تظهر.

لكن كيف يعمل نظام الأداء؟ هل الانتقال إلى النظام كان سلساً وخالياً من أية توترات؟ هل يؤمن البيروقراطيون بجدوى النظام؟ ما هو دور القيادة السياسية في إنجاح النظام؟ إن من غير المستطاع تعزيز القدرة على التحكم بالتعاملات بدون التزام راسخ من قبل المسؤولين. وقد حضر الباحثون لقاءات شهرية لرئيس الوزراء مع الجباة في الولاية كانت هذه اللقاءات الشهرية إحدى الأدوات المستخدمة في تطبيق النظام وتحديد النواحي التي تثير الإشكاليات.

شهد الباحثون مباشرة طريقة عمل نظام إدارة الأداء، فلاحظوا أن كبير الوزراء يعقد اجتماعات فيديوية عن بُعد، كل شهر وأحياناً كل أسبوع مع الجباة الستة وعشرين في الولاية. يقع مكتب رئيس الوزراء في حيدر أباد، في حين يوجد مكتب كل من الجباة في مقرّ المقاطعة التي يعمل فيها. يرافق كل جاب 50 موظفاً. تجدر الإشارة إلى أنه أتيح للصحافة الاطلاع الكامل والمباشر على مجريات هذه اللقاءات، بل إنها دونت في الحقيقة الوقائع الكاملة للاجتماع الذي دام خمس ساعات.

تمت مناقشة العديد من المواضيع في اللقاء، حيث كان رئيس الوزراء يترأس المناقشات. وخصّص قدراً كبيراً من مدة اللقاء لمناقشة الإجراءات

اللازمة لمعالجة مشكلة الجفاف التي تعاني منها المقاطعات المختلفة. كان رئيس الوزراء يستخدم البيانات التي وفرها نظام إدارة الأداء ويأمر الجباة بشرح أية ميول سلبية يراها. وبدا واضحاً جداً عدم معرفة أحد الموظفين بالبيانات التي كان يجري إدخالها. ما يحتاج القارئ إلى معرفته هو أن هذا اللقاء كان ينقل حياً إلى ما يزيد عن 1000 موظف حكومي في مختلف أنحاء الولاية، بالإضافة إلى الصحافة. يشكل الضغط الناتج عن الظهور أمام النظراء من الموظفين حافزاً قوياً للجباة في المقاطعة.

كما استخدم رئيس الوزراء هذا المنتدى لمناقشة اتجاهات الرأي العام. تم سؤال كل من الجباة مرة أخرى عن أسباب البطء في سير الأمور في الناحية التي يعمل فيها وماذا ينوي فعله حيال ذلك. بدا واضحاً أثناء اللقاء أن العديد من الأرقام التي أدخلت في النظام لم تكن الأرقام "الحقيقية"، بل كانت أرقاماً أدخلها جهاز الفصل الزمني قبل أربع ساعات من بدء اللقاء. اندفع الموظفون لتقديم الأرقام الصحيحة لرئيس الوزراء - وخصوصاً عندما كانت الأرقام الجديدة أفضل من الأرقام غير الحقيقية. تجبر الشفافية التي من هذا النوع، والتي تشهدها الصحافة، الموظفين الحكوميين على تبني نظام إدارة الأداء. كما بات يتعين عليهم الآن الانتباه إلى المواطن والاقتصار على تنفيذ الإجراءات المهمة فعلاً.

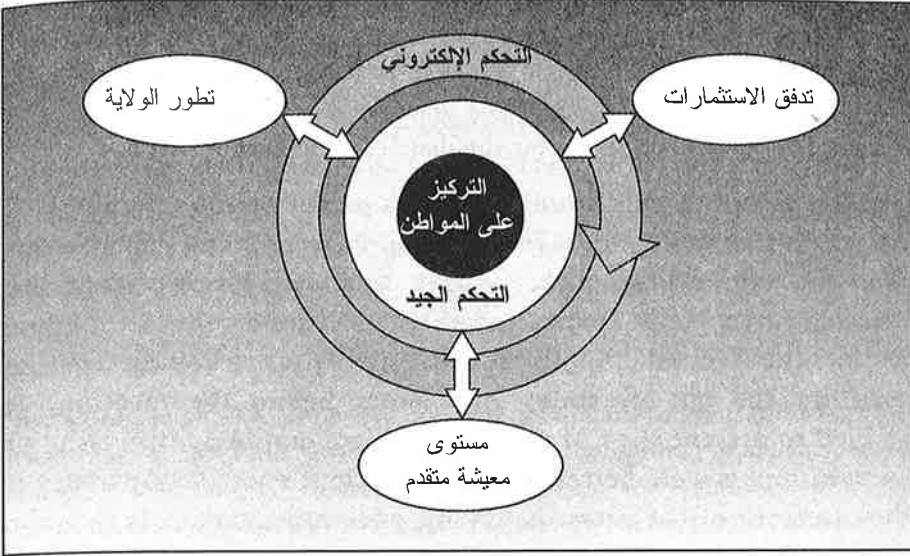
يختار رئيس الوزراء في هذه اللقاءات أحد المواضيع بطريقة عشوائية للتعلم في دراسته. في اللقاء الذي شهدناه، تم انتقاء موضوع أسعار السلع. ضُبط المسؤول المكلف عن هذا الأمر، وأصبح في وضع محرج لأنه كان يدخل البيانات لمجرد إدخالها. فغالباً ما كانت قيم الأسعار التي يدخلها مغايرة للأسعار الحقيقية بمعدل 10 إلى 100 في المئة. وما من شك في أن هذا المحترم سيدخل البيانات الصحيحة من الآن فصاعداً. وما من شك أيضاً في أن رؤية أحد الرفاق علناً في موقف محرج ستدفع الجباة إلى التأكد من إدخال موظفيهم البيانات المناسبة.

ومع أنه قد بدئ باستخدام هذه النظم، فلا يزال هناك الكثير من العمل لكي

يتم إنجازها. فالتحكم الإلكتروني يزيد من قدرة المجتمع على التحكم بالتعاملات من خلال زيادة الشفافية، والمحاسبة، والسرعة، وإمكانية الحصول على الخدمات. مثل هذا التحكم المكرس لخدمة المواطن يوجد مناخاً اقتصادياً أفضل بتقليله من حجم المخاطر. لكن الفكرة، والمقاربة في التطبيق والنتائج الأولية توحي بأنه يمكن أن يؤدي إلى قدرة محسنة على التحكم بالتعاملات. يضاف إلى ذلك أن القدرة المحسنة على التحكم بالتعاملات يمكن أن تؤدي إلى التطوير. والشكل 5 - 6 يصور لنا الدورة الفاضلة لهذا التطور.

العوائق

ينبغي على المرء ألا يصل إلى استنتاج مفاده أن هذه التجربة جرت بطريقة مثالية. فهناك عراقيل كبيرة تعترض العملية بأكملها. وأكثر هذه العوائق أهمية هو تثقيف المواطنين. فالمواطنون الذين اعتادوا لعدة عقود على ربط "الفساد، وتصيب العرق، وصفوف الانتظار، والإذلال" بالحكومة يرجح أن ينظروا إلى هذه المبادرات بعين الشك. والسبيل الوحيد لإقناع المتشككين هو بتقديم أداء خالٍ من الشوائب. والمشكلة الأكبر هي في الموظفين - الذين يعملون في الدوائر الحكومية. في البداية، تقبل هؤلاء تلك المبادرات على اعتبار أن مبادرات التحكم الإلكتروني لم تؤثر على وظائفهم. كما أنه لم يطرأ أي تغيير على العمليات الأساسية. وكما كان متوقفاً، لم تتأثر سبل كسب "المال السريع" بدرجة كبيرة في المراحل الأولى للمشروع. لكن في المرحلة الثانية من التطبيق كانت بداية التغيير، فتم تبسيط التشريعات والمعاملات الرسمية، وصار في مقدور النظم المترابطة تحديد جيوب الابتزاز والفساد. فلم يعد من السهل تغيير السجلات أو ضياعها. لم يمر هذا التغيير بدون متاعب. وحده دعم المواطن والضغط الذي يمارسه من أجل التغيير يمكنه التقليل من الثمن السياسي للمضي قدماً بهذه المبادرات. فالفوائد التي يمكن للمواطن الحصول عليها من تمتع بالقدرة على التحكم بالتعاملات يستحق المجازفة.



الشكل 5 - 6: دورة التطور الفاضلة.

الدروس المستخلصة من تجربة أندھرا برادش

هناك العديد من الدروس التي يمكن استخلاصها من تجربة ولاية أندھرا برادش. فتحوّل نظام راسخ الجذور يتطلب إلى جانب بناء نظام إلكتروني بناء الثقة. يتعين أن يشعر المواطنون بأن هناك تغيرات تحدث. ولهذا السبب كانت للتجربة مع نظام سيفا الإلكتروني أهمية خاصة. تشجع الخدمات التي يوفرها نظام سيفا الإلكتروني المواطنين لا على استخدام النظام لمرة واحدة في العمر (كما في حالة شراء أرض أو ملكية وبيعها)، وإنما على استخدامه بشكل متكرر (كما في حالة تسديد فواتير الماء والكهرباء كل شهر). أضف إلى ذلك أن بناء الثقة يتطلب اختبار المواطنين لنوعية عالية من الخدمات التي لا يشوبها الفساد في العديد من المجالات، مثل استصدار رخصة قيادة أو شهادة ميلاد. إن القدرة على التحكم بالتعاملات شيء يتعلق بالممارسات المتناغمة للبيروقراطية والمؤسسات الحكومية. يتعين على المواطنين إقناع أنفسهم بأن انضمامهم إلى النظام أقل كلفة من بقائهم خارجه. والانتقال من القطاع غير الرسمي إلى القطاع الرسمي سيحدث متى تيقن المواطنون

العاديون أن نسبة كلفة وجودهم داخل النظام إلى كلفة وجودهم خارجه تقل عن واحد أو تساويه.

يدرك المواطنون العاديون أن هناك تكاليف مترتبة على الانتماء إلى النظام. يتعين عليهم مثلاً أن يصرّحوا عن أرصدهم وأن يدفعوا الضرائب المتوجبة عليهم. كما عليهم أن يدركوا أن هناك تكاليف مترتبة على بقائهم خارج النظام، لأنهم سيضطرون إلى تقديم الشكر للسياسيين المحليين وللنظام الوحشي القائم على تطبيق ممارسات محلية من غير اللجوء إلى تقيّمها بالطرق القانونية. وهذه كلفة مرتفعة ويصعب التنبؤ بها. كما أن الفساد البيروقراطي جعل كلفة الانتماء إلى النظام عالية لمعظم المواطنين. فاتصال الفقراء بالنظام الرسمي وافتقار هذا النظام إلى الشفافية، عند مقارنته بالقيم الاجتماعية، يدفع هؤلاء المواطنين إلى السعي وراء الخيار الأعلى كلفة، لكنه الخيار الذي يتميز بقوانينه الواضحة (حتى وإن كانت قاسية).

إن الفساد، كما قلنا سابقاً، سوق للخدمات التمييزية. وهذه السوق تنمو في نظام يسمح باتخاذ قرارات مبهمة. والسبب، إلى خفض تكاليف الانتماء إلى النظام هو في معالجة الحكومة لقضايا الحصول على الخدمات والشفافية. كما أن الحصول على الخدمات وتحقيق الشفافية يمكن أن يتيح للحكومة تحديد التغييرات اللازم إدخالها سواء في القوانين أو التشريعات. والتجربة في أندورا برادش ما هي إلا مثال على كيفية استخدام التكنولوجيات الرقمية في تعزيز قدرة التحكم بالتعاملات بطريقة خلاقة عبر توفير إمكانية أفضل للحصول على الخدمات وتحقيق الشفافية.

إن بناء قدرة التحكم بالتعاملات لا يقتصر على الحكومة وحدها. صحيح أن لها دوراً هاماً في خفض مستويات الفساد، لكن النظم البيئية المعتمدة على السوق والتي يمكن للشركات الكبرى إنشاؤها، كما مرّ معنا في الفصل السابق، يمكنها كذلك زيادة قدرة التحكم بالتعاملات في المجتمع. وباستخدام التكنولوجيات الرقمية، يمكنهما معاً زيادة تلك القدرة في المجتمع بسرعة أكبر.

لائحة بخدمات سيفا الإلكترونية

<p>الإجازات/الرخص</p> <ul style="list-style-type: none"> - تجديد رخص مزاولة التجارة - تغيير عنوان مالك المركبة - نقل ملكية المركبة - إصدار رخص القيادة - تجديد رخص القيادة (للمركبات غير المخصصة للنقل) - تسجيل المركبات الجديدة - تسديد دفعات الضرائب الفصلية المتوجبة على المركبات - رسوم تسجيل المركبات الجديدة 	<p>دفع فواتير الخدمات العامة</p> <ul style="list-style-type: none"> - فواتير الكهرباء - فواتير المياه والصرف الصحي - فواتير الهاتف - ضريبة الملكية - أرشفة عوائد CST - أرشفة عوائد A2 لـ APGST - أرشفة عوائد AA9 لـ APGST - تحصيل أجور الفحص - أرشفة عوائد IT فئة الأجراء - بيع تذاكر مواقف السيارات المدفوع ثمنها سلفاً
<p>الحجوزات والخدمات الأخرى</p> <ul style="list-style-type: none"> - حجز المقاعد في حافلات APSRTC - حجز صهريج المياه - أرشفة طلبات جوازات السفر - بيع الطوابع التجارية 	<p>استصدار الشهادات</p> <ul style="list-style-type: none"> - تسجيل المواليد - تسجيل الوفيات - إصدار شهادات الميلاد - إصدار شهادات الوفاة
<ul style="list-style-type: none"> - بيع تطبيقات الرخص التجارية - بيع تذاكر المباريات العامة - بيع تذاكر الدخول لـ WTA - بيع تطبيقات EAMSET 	<p>خدمات الإنترنت</p> <ul style="list-style-type: none"> - تسديد الدفعات الإلكترونية عبر الإنترنت - تحميل الاستثمارات والقرارات الحكومية

خدمات B2C

- تحصيل دفعات فواتير الهاتف
- بيع بطاقات AirTel Prepaid Phone الجديدة
- إعادة شحن بطاقات AirTel Magic
- بيع تذاكر الدخول لصالح Tollywood Star
- بيع تذاكر الدخول لحضور مباريات الكريكت (RWSO)
- أرشفة توصيلات Reliance CDMA Mobile Phone
- الخدمات التي يتوقع توفيرها قريباً
- الحجز في القطارات

- بيع تذاكر السينما
- دفع غرامات السير
- دفع تكاليف اختبار O.U
- بيع تطبيقات I-CET
- حجز تذاكر Tirupati Temple
- تحصيل فواتير Idea Cellular
- تحصيل فواتير HUTCH
- تأمينات عامة
- حجز تذاكر سياحية
- حجز تذاكر في الحافلات السياحية
- مركز للمكالمات الهاتفية
- حجز تذاكر السفر على متن الخطوط الجوية الهندية
- دفع ثمن التأمين على الحياة
- إصدار شهادات دينية
- بيع Indira vikas Patra
- خدمات الصراف الآلي
- تحصيل فواتير AirTel
- تجديد رخص بيع الأدوية
- إصدار تصاريح للحافلات
- إصدار الرخص التجارية لصالح وزارة العمل

التتمية

بوصفها تحولاً اجتماعياً

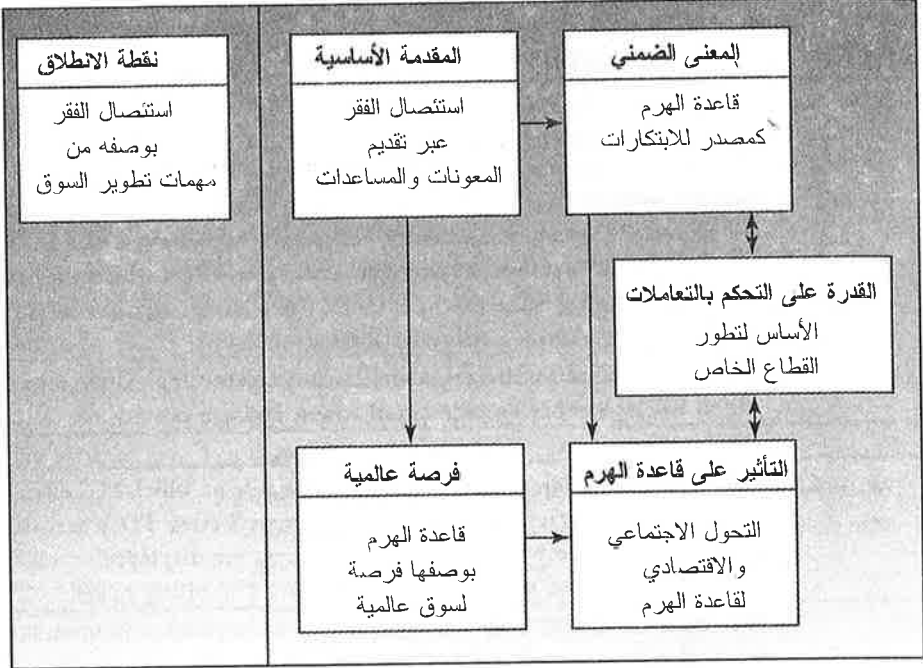
تقدم الحديث عن قاعدة الهرم بوصفها سوقاً قادرة على البقاء وتحقيق نمو مربح. يمكن لاشترك القطاع الخاص في قاعدة الهرم تحويل مهمة استئصال الفقر من صراع دائم مع المعونات والمساعدات إلى تنظيم للعمل وتوليد للثروة. بالتعامل مع الفقراء في قاعدة الهرم كمستهلكين، يمكن لمستهلكي قاعدة الهرم جني فوائد الاحترام، والاختيار، والاعتداد بالنفس، والحصول على فرص تمكنهم من الخروج من "شرك الفقر". والحكومات المحلية والوطنية لها دور هام ينبغي أن تلعبه في هذه العملية. يتعين عليها توفير الظروف المناسبة لكي يشترك القطاع الخاص النشط في إيجاد أسواق في قاعدة الهرم. وفي هذا الصدد، يعتبر توفر قدرة التحكم بالتعاملات مطلباً أساسياً. والحكومات باتت تملك الآن أدوات جديدة لإيجاد هذه القدرة في زمن وجيز. كما أن التكنولوجيات والمقاربات الحديثة للوصول إلى قاعدة الهرم، مثل مجموعات الخدمة الذاتية والتوزيع المباشر (تجنيد الملايين من المندوبين والمندوبات الجدد)، يمكنها إيجاد مناخ تحترم فيه القوانين والعقود التجارية بين مستهلكي قاعدة الهرم (كأن يحصلوا على تسليف عبر مسار تمويلي دقيق) ومنظمي العمل المحليين. وتتمتع الآن معظم الدول بالقدرة على حل مشكلة الفقر المتجددة من

خلال الأعمال التجارية في قاعدة الهرم كما سبق أن بيّنا. يتطلب تحويل الفقراء إلى سوق بعض الابتكارات. والمناهج المتبعة في التوصل إلى ابتكارات في قاعدة الهرم تختلف عن المقاربات التقليدية كما أن متطلباتها كثيرة. غير أن الفرص المتاحة لتحقيق أرباح مرتفعة كثيرة أيضاً. وأخيراً، تمثل أسواق قاعدة الهرم فرصة عالمية. والعبر المستخلصة من قاعدة الهرم يمكنها تغيير العمليات التي تقوم بها الشركات متعددة الجنسيات في البلدان المتقدمة أيضاً. يمكن أن تكون قاعدة الهرم بمثابة المحرك للجولة التالية للتوسع العالمي في التجارة والشهرة. لكن ما هو التأثير الناتج عن اتباعنا لهذه المقاربة على مستهلكي قاعدة الهرم؟ وكيف سيغير ذلك حياتهم؟

التمية بوصفها تحولاً اجتماعياً

لقد قمنا بدورة كاملة، وطرأت ثلاثة تحولات في تفكيرنا. التحول الأول هو أننا بيّنا أن قاعدة الهرم - أي الفقراء - يمكنها أن تشكل سوقاً. ومتى اعترفنا بها كسوق، فإننا لن نجد طريقاً لخدمة هذه السوق سوى بالابتكار - في المنتجات/الخدمات، والنماذج التجارية، والعمليات الإدارية. يتعين أن تترافق هذه الابتكارات مع زيادة في القدرة على التحكم بالتعاملات - بجعل الحكومات مسؤولة أمام المواطنين، وجعل خدماتها شفافة ومتوفرة للجميع. كما يمكن للمنظومات البيئية للقطاع الخاص تسهيل عملية توفير الشفافية والحصول على الخدمات واحترام العقود التجارية كطريقة عيش. ويبين الشكل 6 - 1 التحولات الذهنية التي هي جوهر هذا الكتاب ومضامين هذه التحولات.

لكن ما هو وقع هذه التغيرات على الحياة في قاعدة الهرم؟ مع حصول مستهلكي قاعدة الهرم على فرصة للمشاركة والاستفادة من تعدد المنتجات والخدمات المتوفرة من خلال آليات السوق، يمكن أن تكون التحولات الاجتماعية والاقتصادية سريعة جداً. يرجع ذلك إلى كون مستهلكي قاعدة الهرم سريعين الاستجابة ويمكنهم استنباط طرق تمكنهم من استخدام الأساليب الجديدة للحصول على المعلومات، والاختيار، والاستفادة من البنية التحتية. فلنلق نظرة على بعض الأمثلة:



الشكل 6 - 1: القطاع الخاص وقاعدة الهرم: التحولات.

أنشئت البنية التحتية لشركة ITC e-Choupal لتوفير سبل للمزارعين للحصول على المعلومات المتعلقة بالأسعار والزراعة كما هو مبين في الجدول 6 - 1. تم تشكيل النظام لكي يجعل منهم مزارعين منتجين ويزيد من كفاءة سلسلة الإمداد الخاصة ببول الصويا بحيث تعود بالنفع على كل من المزارعين والشركة. وهذا الذي أريد من النظام أن يحققه.

لم يحتج المزارعون إلى أكثر من ثلاثة أشهر لكي يدركوا مدى فعالية الإنترنت والبدء باستخدام النظام لأداء جملة من المهام المفيدة على الصعيد الاجتماعي والتي لا علاقة لها بأعمالهم التجارية. ووجدوا أن في وسعهم الاتصال ببعضهم والحديث عن شتى المواضيع التي لا تقتصر على الزراعة والأسعار. كما وجدوا أن الحاسوب يمكن أن يكون أداة للتسلية، حيث يمكن استخدامه في مشاهدة الأفلام السينمائية، وسماع الموسيقى، ومشاهدة مباريات الكريكت (وهي رياضة تثير هوساً قومياً في الهند)، وطباعة العلامات المدرسية لأطفالهم. وأصبحوا شديدي الدقة في تتبع الأسعار - ليس أسعار الإقفال في الماندي

الجدول 6 - 1:

الاستخدامات المزمعة لنظام ITC e-Choupal

<p>يمكن للمستخدمين اختيار المقاطعة التي تهمهم بنقر المنطقة المناسبة على الخريطة. تعرض المعلومات المتعلقة بالأحوال الجوية في المناطق التي تقع ضمن دائرة شعاعها 25 كلم. وعادة ما تتوفر تكهنات بما سيكون عليه الطقس في 24 - 72 ساعة القادمة مع بعض الإرشادات التي هي بمثابة معلومات تهم المزارع مباشرة ويمكنه استخدامها. ففي موسم تساقط الثلوج مثلا، يمكن أن تتضمن التكهانات بأحوال الطقس في الأيام القادمة تعليمات للمزارعين بضرورة بذر الحبوب والتربة لا تزال رطبة.</p> <p>يتم الحصول على بيانات الأحوال الجوية من قسم الأرصاد الجوية الهندي، الذي له وجود حتى في البلدات الصغيرة والذي يمكنه توفير تكهنات للمناطق الريفية.</p>	الأحوال الجوية
<p>يعرض موقع وب الشركة كلاً من الأسعار التي تعرضها ITC للحصول على مختلف السلع وفقا للأسعار المتداولة في الماندي (أي السوق). يتم نشر أسعار ITC الخاصة باليوم التالي كل مساء، ويتم إبرازها في أعلى صفحة الموقع على شريط التمرير.</p>	التسعير
<p>يتم جمع الأخبار المتعلقة بفول الصويا من مصادر متعددة وعرضها على الموقع. وإلى جانب الأخبار المتعلقة بالزراعة، يتناول هذا القسم الشؤون الحالية، والتسليية، والرياضة والأخبار المحلية.</p>	الأخبار
<p>هنا، يتم توثيق الأساليب الزراعية المثلى (وفقا للمحصول). وهنا أيضا، المعلومات التي تعرض تكون صالحة للتطبيق. وعلى سبيل المثال ستجد في هذا القسم نوع السماد المستخدم إلى جانب كيفية استخدامه ووقت ذلك الاستخدام.</p>	الأساليب المثلى
<p>تسمح هذه الميزة بإجراء اتصالات متبادلة. هنا، يمكن للمزارع طرح أي سؤال على علاقة بالزراعة والحصول على الإجابة.</p>	أسئلة وأجوبة

أو أسعار ITC وحسب، بل وأسعار وزارة التجارة في شيكاغو أو CBOT كما يسمونها. وكانوا بشكل بديهي قادرين على ربط السلع الجاهزة للتسليم في CBOT بالأسعار التي ينبغي عليهم توقعها عند بيع محاصيلهم لـ ITC أو غيرها. وهذا يعني أنهم استطاعوا تأسيس رابط واضح بين التحركات العالمية للأسعار والأسعار في القرى النائية في أقصى شمال الهند. قبل ثلاثة أشهر من ذلك، كانوا "رهائن" نزوات التجار المحليين في الماندي. والآن أصبحوا خبراء في المراسلة والمحادثة. ويبين الجدول 6 - 2 لائحة بالانشطات غير المخطط لها التي تطورت في فترة الثلاثة - ستة شهور لدى القرويين المتواصلين عن طريق النظام.

الأنشطة غير المخطط لها في e-Choupal: التحول الاجتماعي

موقع وب Dunia	الأخبار
تابع أحد المزارعين (السنشالاك) أسعار CBOT لمدة شهر وتوصل إلى ربط تلك الأسعار بالأسعار السائدة في السوق المحلية. قام باستخدام هذه المعلومات وساعد المزارعين الآخرين في تحديد متى يبيعون محاصيلهم.	أسعار السوق
الترهات السينمائية. استئجار الأقراص المضغوطة لمشاهدة الأفلام على الحاسوب. تحميل المقطوعات الموسيقية من الإنترنت.	التسليّة
الأخبار المتعلقة بلعبة الكريكت.	الرياضة
يستخدم الطلاب الإنترنت لمعرفة نتائج امتحاناتهم على الشبكة.	التعليم
البريد الإلكتروني. يملك المزارعون (السنشالاك) حسابات بريد إلكتروني على ياهو. المحادثة. ينضم بعض المزارعين إلى غرف المحادثة بين الحين والآخر ويتحدثون إلى مزارعين آخرين وإلى مدراء ITC.	الاتصال
معلومات تتعلق بالهواتف الخليوية.	اهتمامات عامة/ قضايا أخرى

إزالة الحواجز التي تعيق الاتصال

لقد عملت ITC بجدّ لإنشاء واجهات تفاعلية تستخدم فيها لغة المزارعين المحلية، الهندي. كما قامت بتوفير البرمجيات التي جعلت من الممكن كتابة أحرف الهندي باستخدام لوحة المفاتيح الإنكليزية العادية. غير أن اللغسة المفضلة في كتابة البريد وغيره من الاتصالات الإلكترونية هي "الهندكليزية"، وهي لغة الهندي المكتوبة بالأحرف الإنكليزية. والسبب في ذلك يعود إلى أن الجمع بين أحرف العلة والأحرف الساكنة صعب جداً باستخدام لوحة المفاتيح. فقد تتطلب كتابة حرف واحد ثلاث ضربات على لوحة المفاتيح. ووافق كل من تحدثنا إليهم من المزارعين على أن هذه هي الناحية الوحيدة

من نواحي استخدام الحاسوب التي لم يتمكنوا من إتقانها. وبعزيمة لا تكلّ، بدأ المزارعون باستخدام لوحة المفاتيح ذات الأحرف الإنكليزية في كتابة رسائلهم الإلكترونية بلغة الهندي. وكانوا قادرين على بناء القدرة على الاتصال مع العالم الخارجي ومع نظرائهم بلغة مفهومة جيداً. لا يقتصر استخدام البنية التحتية بطرق إبداعية على السنشالاك. ففي مختلف أرجاء البلاد، كان مستهلكو قاعدة الهرم قادرين على استخدام النظام الذي دخلوا إليه بطرق لم تكن لتخطر على بال من صمم هذه النظم. ما هو التغيير الحقيقي بالنسبة إلى أولئك الذين في قاعدة الهرم؟ يمكن تصوير حسنة شبكة قطاع خاص في الجدول 6 - 3.

يمكن للحالة البسيطة لـ ITFC e-Choupal إذا ما تكررت آلاف المرات أن تحولّ بلداً بأكمله. وقد وجدنا أن هناك أعداداً متزايدة من السيدات من قرى مختلفة، ممن لم يسبق أن التقين ببعضهن، في غرف المحادثة وهنّ يناقشن في موضوعات معقدة مثل التذبذبات في مستويات الفائدة والمواقف السياسية الواجب اتخاذها حيال قضايا معينة. كما أنهنّ يستخدمنها في مناقشة موضوعات تخص العائلة. ففي إحدى غرف المحادثة على شبكة "n-Logue"، في جنوب الهند، كانت السيدات يناقشن أوضاع أحفادهنّ وأقربائهنّ الذين يعيشون في الخارج. والميزة المكتشفة حديثاً هي بناء لِنات اقتصاد السوق - من الشفافية إلى توفر المعلومات، والنفاز إلى المعلومات على المستوى العالمي، والحوار بين المجتمعات المختلفة التي تهتم بمسائل معينة والتي تتشكل بطريقة مستقلة، وأخيراً، مناقشة مخاطر وحسنة الإجراءات المختلفة مثل "هل ينبغي أن أبيع محصولي من الذرة أم أتريث قليلاً؟" يمكن اختصار هذه العناصر الأربعة بعبارات الحوار، النفاز، المخاطر - الحسنة والشفافية (DART)⁽¹⁾.

(1) براهلا و فينكات رما سوامي: The Future of Competition: creating unique value with customers, Harvard Business School Press, 2004

حواجز التحول الاجتماعي

أبعاد التحول الاجتماعي	الأبعاد التقليدية	الأبعاد الجديدة
الحصول على المعلومات	محدودة	غير محدودة. يمكن مقارنتها مع الشركات الكبيرة، والحكومة والبيروقراطيات في المجالات التي تعنيهم
المجتمع	الارتباط المناطقي - مجموعة من القرى عادة	يمكن أن يكون الارتباط مناطقياً، أو وطنياً أو عالمياً. يتوقف ذلك على بناء مجتمعات تعنى بموضوع معين
أنماط التفاعل والحصول على المعرفة	محدودة	غير محدودة
القدرة على الاختيار بشكل مستقل	منخفضة	مرتفعة ويمكن أن تكون غاية في التعقيد عبر الحوار والتفاعل

ارتقاء مستهلكي قاعدة الهرم

على العكس من الاعتقاد الشائع، فإن أوضاع مستهلكي قاعدة الهرم في تحسن مستمر. والشركات متعددة الجنسيات والشركات الكبيرة التي تركز أعمالها في قمة الهرم تنظر أحياناً إلى ما يستخدمه مستهلكو قاعدة الهرم ويعتبرونه "أقل مستوى من المنتجات التي يبيعونها". وهم ينظرون إلى تلك المنتجات على أنها رخيصة. ومن ناحية أخرى، يمثل الخيار المكتشف حديثاً بالنسبة إلى مستهلك في قاعدة الهرم عامل تحسين لوضعه الحالي. وعلى سبيل المثال، عندما طرحت شركة نيرما مسحوقاً جديداً للتنظيف في الهند، رأت فيه الشركات الكبيرة المختصة في هذا المجال - سواء الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات الهندية الكبيرة - منتجاً متدني القيمة ولا يستحق منها أي اهتمام. في ذلك الوقت، كان إجمالي ما يتم بيعه من "المنتجات عالية القيمة" يقارب 25000 طن. وباعتبار أن منتج نيرما ينتمي إلى فئة جديدة، فقد شجع ذلك مستهلكي قاعدة الهرم على التخلي عن استخدام الصابون سيئ النوعية والمنتج

محلياً وهو ما أدى إلى ظهور سوق حجمها 300000 طن. ولم تضع العبر المستخلصة من ذلك في مكاتب الشركات. فقد اتضح أن حجم السوق في قاعدة الهرم كبير (300000 طن مقابل 25000 طن)، وما هو أهم من ذلك، أن نيرما منتج صنع خصيصاً من أجل الفقراء الذين اعتادوا على غسل ثيابهم تحت الحفريات أو في مجاري الأنهار بدلاً من استخدام الغسالات. والعملية نفسها تبرز في أنواع عديدة من الأعمال التجارية بما في ذلك الخدمات المالية. وعندما يختارون الاقتراض من مصرف، بدلاً من الاقتراض من مقرضي المال المحليين، فهم يحسّون من طريقة عيشهم. وعندما يفضلون استخدام الملح المعالج باليود على الملح المتوفر محلياً والذي لا يحمل علامة تجارية، فهم يحسّون من طريقة عيشهم، وكذلك الحال عندما يتسنى لهم الحصول على مواد بناء ذات نوعية جيدة والتخطيط لكيفية إضافة غرفة إلى منازلهم بالاستعانة ببرنامج سيمكس. وهذه أمثلة يمكن مضاعفتها، والرسالة بسيطة. فالحصول على تكنولوجيا حديثة ومنتجات جيدة بحيث تلبى حاجات مستهلكي قاعدة الهرم، يسمح لهم بالقيام بخطوات كبيرة نحو تحسين نوعية حياتهم.

الحصول على المعرفة

ناقشنا حسانات توفر إمكانية الحصول على الخدمات والشفافية وكيفية تأثيرها في نشر المعلومات، وهذا ما هو شائع في معظم أسواق قاعدة الهرم. لكن متى تسنى لمستهلكي قاعدة الهرم الحصول على التكنولوجيات الرقمية، فإن أنماط الحصول على المعرفة ستتغير. فلو عدنا إلى مثال EID Parry الذي تكلمنا عنه سابقاً، نجد أن المزارعين كانوا قلقين بشأن نوعية محصول معين - بزررة الفوفل Betelnut ولمعالجة هذه المشكلة، استخدموا حواسيبهم وكاميراتهم المرفقة بها في إرسال صور الأوراق المتضررة إلى دائرة الهندسة الزراعية المركزية التي تبعد عنهم مسافة ستمائة ميل. وتلقوا من المهندسين الزراعيين الذين كانوا في مكان بعيد عنهم نصائح ساعدتهم في حل تلك المشكلة. وهناك أمثلة مشابهة تنتشر يوماً بعد يوم. وفي بعض المناطق في الهند، تلقى فكرة المعالجة عن بُعد

قبولاً بوصفها الطريقة الوحيدة للحصول على تشخيص من بعيد بالاعتماد على الحواسيب. وعلى سبيل المثال، فقد نقل شانكر نترلايا خدمات الرعاية بالعين ذات المستوى العالمي إلى المناطق الريفية في الهند. وتستخدم مؤسسته العربات المقفلة المجهزة بمعدات لفحص النظر موصولة عبر القمر الصناعي بالمستشفى. يمكن لكبار الأطباء مراجعة الحالات المعقدة باستخدام أجهزة فيديو يناقشون عبرها المشكلة مع المريض ويشخصون حالته بالاستناد إلى الصور التي تعرض على شاشة مقسمة. وبعدها ينصحونه باتخاذ الإجراءات المناسبة. هذا التوصل المدهش للحلول عالية التقنية يعمل على تغيير نظرنا إلى مستهلكي قاعدة الهرم. ومع تزايد إحساسهم بما هو ممكن، بدأوا بالمطالبة بحلول عالية التقنية لمشاكلهم.

هوية للفرد

إحدى المشاكل الشائعة التي يعاني منها مستهلكو قاعدة الهرم هي أنهم "لا يملكون هوية". فهم مهمشون في المجتمع غالباً ولا يملكون "هوية قانونية" - قيد في سجل من يحق لهم الانتخاب، أو رخصة قيادة، أو شهادة ميلاد. فهم محرومون من المزايا التي توفرها الهوية القانونية والتي هي بالنسبة إلينا من المسلمات - مثل جواز السفر أو رقم الضمان الاجتماعي. ولذلك فهم غير موجودين من الناحية الفعلية، فلا هم يتمتعون بوجود شرعي، ولا هم يستطيعون أن يكونوا مفيدين في مجتمع متحضر. يعدّ السجل الانتخابي في الديمقراطيات النشطة، مثل الهند، شكلاً من أشكال الهوية. وفي البلدان الشيوعية كان يوجد نظام لتوثيق المعلومات المتعلقة بكل مواطن، بما في ذلك مكان إقامته. وعلى سبيل المثال، لم تكن المعلومات المتعلقة بكافة العمال الذين هاجروا إلى شانغهاي منذ مدة بعيدة موثقة. وبناء على ذلك، لم يكن لديهم مستندات رسمية تربطهم بشانغهاي ولذلك لم يكن في مقدورهم المشاركة في برامج مثل برنامج الإسكان.

لكن هذه الصورة ستبدأ بالتغير حال ظهور منظومة بيئية لقطاع خاص.

ومما يدل على ذلك أن الأفراد المنتمين إلى مجموعات الخدمة الذاتية يملكون هويات، حيث يقرّ مصرف ICICI بشرعية وجودهم. كل واحد منهم يملك اسماً، ومنصباً ومجموعة ينتمي إليها ومخططاً يحدد دور كل منهم. وهذا ما كان عليه الحال أيضاً بالنسبة إلى خدمة eSeva التي تقدمها حكومة ولاية أندھرا برادش. لقد أصبح لدى كافة المواطنين الذين يسددون فواتير الخدمات أو يسجلون مواليدهم ووفياتهم، هويات. في الواقع، يشعر العديد من مستهلكي قاعدة الهرم بالابتهاج لرؤية أسمائهم تظهر على شاشة الحاسوب. هذه الحقيقة لا تقتصر على الفقراء في الهند. فالفقراء في البرازيل، عندما يذهبون للتسوق من متاجر كاساس باهيا، فهم يحصلون على هوية، إذ إنهم يحصلون على بطاقات من الشركة تقول للعالم من هم. ويفتخر المستهلكون بعرض هذه البطاقات كبرهان على وجودهم إضافة إلى أهليتهم للشراء بالتقسيط. وهناك وضع مماثل في المكسيك. فعندما نظمت شركة سيمكس السيدات، فهي لم توفر لهن الأدوات والمواد التي يحتجن إليها لبناء مطبخ وحسب، بل وأعطت هوية قانونية. وهذا ما يوثق الرابط المشترك الذي يجمعهن بالشركة. فلا يمكن لأي فريق فسخ العقد بدون أن يتحمل تبعات البند الجزائي. وهذا برهان على الهوية القانونية.

لا يمكن لأحد التقليل من أهمية الهوية القانونية. فبدونها، لا يمكن لمستهلكي قاعدة الهرم الحصول على الخدمات التي هي من المسلمات بالنسبة إلينا مثل الحصول على سلفة. وقد تتبع هرنادو دي سوتو المشاكل الناجمة عن عدم التمتع بهوية قانونية في قاعدة الهرم. إن الوضعية التي تجعل المرء "لا أحد" في التعبير القانوني يمكن أن تحجزه في دائرة الفقر.

أهمية النساء بالنسبة إلى التنمية

إحدى حقائق التنمية التي لا تحتاج إلى شرح وإن يكن الإفصاح عنها لا يرقى إلى المستوى المطلوب، دور النساء فيها. فدور النساء محوري بالنسبة إلى مجمل العملية التنموية. كما أنهن في طبيعة المساهمين في التحول الاجتماعي. فالنجاح الذي حققته مصارف غرامين اعتمد على الاقتصار على

إقراض النساء. والخدمات المالية التي يقدمها المصرف على شكل قروض تحظى بها السيدات القرويات اللواتي تعملن كمندوبات. كما أن من يجيب على المكالمات الهاتفية في مصرف غرامين هن من النساء. وفي جميع الحالات التي ذكرناها في هذا الكتاب، يوجد دليل قوي على دور النساء في بناء مجتمع جديد في قاعدة الهرم. فأعضاء مجموعات الخدمة الذاتية التي يتعامل معها مصرف ICICI جميعهن من النساء، وكذلك الشاكتي أما في شركة هندوستان المحدودة اللاتي تعملن كمتعهدات ومسؤولات عن ادخار المال والحصول على قروض. أما شركة سيمكس، فهي تتعامل مع النساء فقط. وتعاونيات أمول لإنتاج الحليب وتسويقه تعتمد على النساء القرويات في توريد الحليب. كما أن النساء هن من يحصلن على المال مقابل بيع الحليب، وبذلك استطعن أن يترقين إلى مستوى اجتماعي جديد. وتمتع النساء بالاستقلال الاقتصادي يمكن أن يغير التقليد القديم القائم على قمع النساء وحرمانهن من الفرص. كما أن النجاح الذي حققته آفون، وماري كاي، وتوبروير في الولايات المتحدة وغيرها من المناطق في العالم اعتمد كذلك على دور المتعهدات من النساء. وبالرغم من كافة الأدلة التي لا يمكن دحضها، فالمجتمعات لا تغير الانتباه العلني الكافي لأهمية التعاون مع النساء في جهود بناء الأسواق وقيادة عملية التنمية. والشركات متعددة الجنسيات وغيرها من الشركات الكبيرة ستحسن صنعاً إن هي أخذت هذه الحقيقة بعين الاعتبار عندما تبذل جهوداً في فتح أسواق جديدة في قاعدة الهرم.

تطوير عملية المراجعة والمحاسبة

من الطبيعي أن نسأل: "إذا كان لمشاركة القطاع الخاص في أسواق قاعدة الهرم هذا التأثير الكبير على التحول الاجتماعي، فهل نحن بحاجة إلى المراجعة والمحاسبة؟ أجل، نحن بحاجة إلى التأكد من أنه لا توجد منظمة تسيء استعمال سلطتها وتأثيرها - سواء أكانت حكومات فاسدة أم شركات كبيرة. ولحسن الحظ، فإن مبدأ المراجعة والمحاسبة أخذ بالتطور بسرعة. فانتشار وسائل الاتصال - مثل الهاتف الخليوي والتلفاز - جعل من المستحيل على أية مجموعة

أن تسيء استعمال وضعها لمدة طويلة. لكن الحماية الأهم هي التي يوفرها المستهلكون المثقفون والنشطون والمتواصلون عبر الشبكات. إن تطور المستهلك في قاعدة الهرم هو الضمان الحقيقي والنهائي.

إن التحول الاجتماعي الذي يحدث في الأسواق حيث ينشط القطاع العام والخاص في قاعدة الهرم مدهش حقاً. كما أن مستهلكي قاعدة الهرم يفاجئون النخبة باستمرار بالمرونة التي يتحلون بها وبقدرتهم على التكيف. وكما ذكرنا في هذا الفصل.

1. يمكن لمستهلكي قاعدة الهرم التكيف مع التكنولوجيات الحديثة بدون صعوبات وهم على استعداد لخوض التجارب والعثور على تطبيقات جديدة "وغير متوقعة" (من قبل الشركات) لهذه التكنولوجيات. فلم يخطر على بال أحد أن يقوم المزارعون من وسط الهند بالتحقق من الأسعار التي تقدمها وزارة التجارة في شيكاغو.

2. تعمل التكنولوجيا على إزالة الحواجز التي تعترض الاتصال. وبسبب تزايد انتشارها، بات في وسع مستهلكي قاعدة الهرم التمتع بمزايا الحوار وتبادل المعلومات والشفافية وفهم المخاطر والفوائد والاختيار المستند إلى المعلومات. ومن شأن ذلك تسريع عملية تغيير التقاليد الموروثة.

3. يملك مستهلكو قاعدة الهرم الآن فرصة لتحسين مستوى معيشتهم وتطويره.

4. بحصول مستهلكي قاعدة الهرم على "هويات قانونية"، يمكنهم تفعيل مشاركتهم في المجتمع وجني الفوائد من الفرص المتوفرة. فهم غير مضطرين للبقاء مهمشين.

5. وأخيراً، يشكل تحرر النساء جزءاً من بناء الأسواق في قاعدة الهرم. فالنساء المنظمات، والمتواصلات عبر مختلف الشبكات، واللواتي تملكن الصلاحيات، يعملن على تغيير النسيج الاجتماعي للمجتمعات.

وإذا تضافرت هذه العوامل، يمكن لهذه التغييرات أن تحدث تحولاً اجتماعياً كبيراً. وقد سعيت في هذا الكتاب إلى رسم صورة عن هذه الاحتمالات. وأنا متحسّس لحقيقة أن الإيضاحات التي قدمتها ليست سوى جزر من التفوق في

بحر الحرمان والعجز. والسؤال المهم بالنسبة إلينا هو: "هل ننظر إلى الكوب على أنه نصف ممتلئ أم نصف فارغ؟". أمانا مسافة طويلة لنقطعها قبل أن يكتمل التحول الاجتماعي ويزول انعدام المساواة في مجتمعاتنا. غير أن دور القطاع الخاص، والأمثلة التي ذكرناها، تمنحنا الأمل بأن هذا الهدف ليس مرغوباً به وحسب، بل وقابلاً للتحقيق أيضاً.

الخاتمة

كنا في رحلة سعينا فيها إلى إيجاد حل لواحدة من أكثر المشاكل التي يواجهها العالم استعصاءً. وتعرفنا على مقارنة بديلة عن تلك المقاربات التقليدية المتبعة لاستئصال الفقر. وهي تتألف من ست خطوات:

1. قاعدة الهرم سوق "كامنة" وضخمة، ويمكن أن تصبح المحرك للنمو العالمي والتغيير.
2. استبدالنا عبارة "الفقراء" بعبارة "المستهلكين"، واستئصال الفقر "بعبارة" تطوير السوق".
3. يمكن للقطاع الخاص أن يلعب دوراً هاماً ويتيح فرصاً للربح المتبادل في قاعدة الهرم. ويمكن لمستهلكي قاعدة الهرم الحصول على منتجات ذات مستوى عالمي وبكلفة معقولة، وتحسين مستوى معيشتهم، ويمكن أن يحقق القطاع الخاص أرباحاً مقابل ذلك.
4. تتطلب المشاركة في قاعدة الهرم إعادة التفكير في أسس تطوير المنتجات وتوصيلها. كما أنها تحتاج إلى مقارنة جديدة للابتكار.
5. ستساعد المشاركة في قاعدة الهرم في إيجاد فرصة لفتح سوق عالمية أمام الشركات الكبيرة وكذلك تغيير أساليب عملها المتبعة في الأسواق المتقدمة.
6. يمكن أن يكون للمنظومة البيئية للقطاع الخاص، حيث تتحول الشركات الكبيرة إلى "شركات عقدية" تأثير كبير في التنمية.
7. يمكن للحكومات المساعدة في هذه العملية بإيجاد القدرة على التحكم بالتعاملات.

8. ستؤدي التنمية في أسواق قاعدة الهرم إلى إحداث تحول اجتماعي. فتنمية أسواق قاعدة الهرم مرتبطة باستئصال الفقر. وهذه العملية ستؤدي إلى إحداث التغيرات الاجتماعية المطلوبة. وعلاوة على ذلك، ستقدم لمستهلكي قاعدة الهرم فوائد العولمة - لا المنتجات والخدمات وحسب، بل وحقوق الإنسان وحق التعبير عن الرأي. والأهم من ذلك أنها توفر لهم الهوية والاعتزاز بالنفس والكرامة.

توضح الأمثلة التي استخدمناها في هذا الكتاب أن هذه العملية قد بدأت فعلاً، وإن على نطاق ضيق. والسؤال الهام هو "الفقراء مستعدون لهذا التغيير، فهل نحن مستعدون؟".

المباحث الثاني

الفصل الأول: قصص النجاح

الفصل الثاني: مشاكل معروفة وحلول معروفة

الفصل الثالث: مشاكل معروفة وحلول فريدة

الفصل الرابع: مشاكل معروفة وإصلاح شامل للنظام

الفصل الخامس: توسيع نطاق تطبيق الابتكارات

قصص نجاح

سنورد في هذا القسم قصصاً مفصلة عن ابتكارات ناجحة في قاعدة الهرم. تغطي هذه الحالات نطاقاً عريضاً من الصناعات - الرعاية الصحية، الخدمات المالية، مشاريع الإسكان، مشاريع توليد الطاقة، والرعاية الشخصية والزراعة. وهي تبين تفاصيل هذه الابتكارات في نماذج الأعمال التجارية. كما أنها تتعرض لأوضاع في العديد من البلدان مثل البيرو، والبرازيل، والمكسيك، والهند. سنتكلم عن الشركات العالمية، والشركات المحلية الكبيرة، والمنظمات غير الحكومية. قصدنا من سرد هذه القصص إظهار أن فرص الابتكار في قاعدة الهرم لا تقتصر على الصعيد المحلي، أو على صناعة بعينها، أو على نوع معين من النماذج التجارية.

لم يرغب عن بالنا ونحن نكتب هذه القصص، العمل على تحقيق ثلاثة أهداف. الأول هو أننا أردنا توفير ما يكفي من المعلومات للقارئ لمساعدته على الابتكار في قاعدة الهرم. ولهذا السبب، أردنا هذه القصص بكثير من التفصيل. الأمر الثاني هو أننا أردنا إظهار أنه لا توجد ألغاز ينبغي حلها لإطلاق القدرات الكامنة في هذه الأسواق. وأخيراً، نريد منك أن تعرف الإمكانات الكامنة في هذه الفرصة - الحجم الكبير الذي تتميز به. يمكن تحويل كل من هذه الابتكارات إلى فرصة عالمية. لذا، وأنت تقرأ هذه القصص، فكر

في الأشخاص الذين صنعوا هذه القصص، وفي ابتكاراتهم، تلك الابتكارات التي أتاحت لهم فتح أسواق جديدة، وفي العوائق التي كان عليهم مواجهتها (والتي لا يزالون يواجهونها في بعض الحالات) والتحول الاجتماعي الذي ساهموا فيه. كل حالة تمثل فرصة للربح المتبادل، ربح يحققه المستهلك في قاعدة الهرم ورباح تحققه الشركات أيضاً، وما يعنيه ذلك من أن العلاقة بين المستهلك والشركات في أسواق قاعدة الهرم علاقة تكافلية.

كاساس باهيا، تحقيق حلم

من خلال نهجها في خدمة الزبائن، طورت كاساس باهيا نموذجاً تجارياً مبتكراً يخدم بنجاح سكان قاعدة الهرم في مختلف أرجاء البرازيل.

الابتكار

يمثل الفقراء سوقاً كبيرة ومربحة وقابلة للبقاء وتتمتع بالمقاربة المالية الصحيحة حتى في البلاد التي فشلت فيها سيرز ووال مارت.

الأمر كله يتعلق بتحقيق حلم الزبون. ينبغي على مندوب المبيعات الذي يعمل لديّ أن يكون أنيق الثياب، حليق الذقن، دائم الابتسام. إذا كان لديه مشكلة شخصية، فالأجدر به ألاّ يذهب إلى عمله. وأنا لن أسمح له بنقل أي شيء إلى زبوني سوى الكمال.

مايكل كلاين،

المسؤول المالي الرئيسي،

كاساس باهيا

في العام 1952، وبعد أن قضى عامين في معسكر اعتقال نازي، غادر صاموئيل كلاين موطنه ليبدأ حياة جديدة في البرازيل. ولكي يعيل أسرته، عمل السيد كلاين في بيع البطانيات، وأغطية الفرش، ومناشف الحمامات من منزل إلى منزل في ساو كاتينو دو سول. وبعد مضي خمسين سنة، استطاع صاموئيل أن يتحول من بائع متجول إلى صاحب أكبر سلسلة متاجر لبيع الإلكترونيات والأجهزة الكهربائية والأثاث بالمفرق في البرازيل. والنتائج التي حققتها كاساس

باهيا تثير الدهشة: عوائد تقدّر بـ 4.2 مليار ريبس (وهي العملة البرازيلية)، و330 متجراً، و10 ملايين زبون، و20000 موظف. لقد حول صاموئيل كلاين شركة كاساس باهيا إلى مؤسسة تجارية ناجحة تخدم فقراء البرازيل. ويصف مايكل كلاين بدايات العمل بقوله:

عندما وصل والدي إلى البرازيل، أدرك أن سكان أبناء شعب البرازيل ليسوا من الأثرياء بالإجمال، وأن الآلاف منهم كانوا يهاجرون من المناطق الشمالية للعمل في ساو باولو. وإلى هذا ترجع تسمية الشركة بكاساس باهيا (باهيا هي أكبر ولاية في المنطقة الشمالية). كان هؤلاء الناس بحاجة إلى البضائع الأساسية من مختلف الأنواع، مثل الأقمشة والمناشف واللحف. تمثلت نظرة والدي في تلبية احتياجات الفقراء من الناس. لكن كيف سيتسنى لهم دفع ثمن ما يشترونه؟ كان الجواب بسيطاً: التمويل.

مايكل كلاين

آفاق الفكرة وحجمها

يصنف الأفراد في البرازيل ضمن شرائح موزعة على خمس طبقات اقتصادية رئيسية: (أ) و(ب) و(ج) و(د) و(هـ) وهذه الأخيرة تمثل قاعدة الهرم. في العام 2002، وصل تعداد السكان في البرازيل إلى 179 مليوناً، تستحوذ قاعدة الهرم على نسبة 84 في المئة منهم. والجدول التالي يبيّن التقسيم الطبقي للشعب البرازيلي:

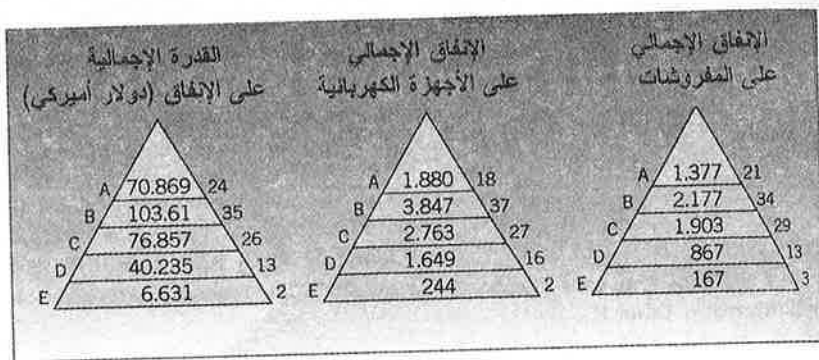
الجدول 1

التقسيم الشرائحي للشعب البرازيلي

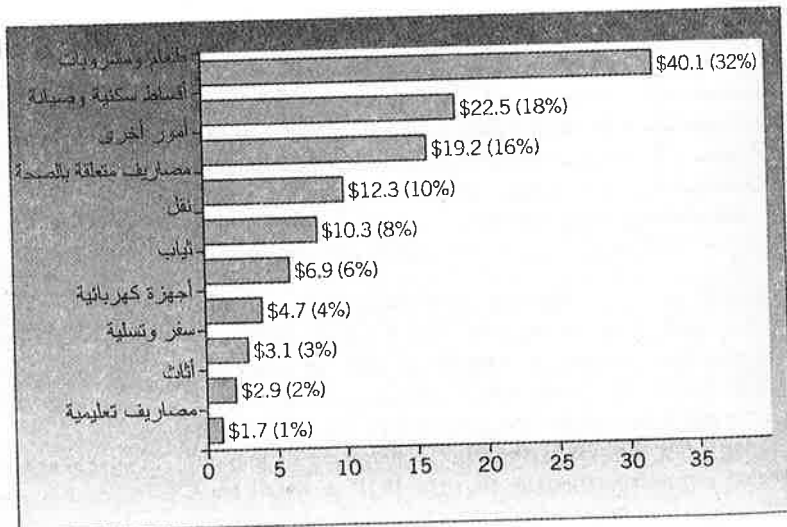
الدخل العادي (الحد الأدنى*)	الشريحة الاقتصادية	عدد السكان (بالملايين)	عدد العائلات (بالملايين)	عدد الأفراد/ العائلة
0 - 2 ضعف	(هـ)	54.3	7.6	7.1
2 - 4 أضعاف	(د)	44.2	9.4	4.7
4 - 10 أضعاف	(ج)	48.9	12.6	4.0
10 - 25 ضعفاً	(ب)	21.6	5.4	4.0
< 25 ضعفاً	(أ)	7.3	2.5	2.9

* الحد الأدنى للأجور يساوي 200 ريبس/الشهر.

تشكل قاعدة الهرم قوة شرائية هامة في الاقتصاد البرازيلي، حيث تمثل 41% من حجم الإنفاق الكلي. وهذا ما يكفي 124 مليار دولار أميركي إذا أخذنا بعين الاعتبار الاقتصاد الرسمي المصرح عنه فقط. ويقدر أن السوق غير الرسمية في قاعدة الهرم تزيد من هذا الرقم بمقدار 50%. وتجدر الإشارة إلى أن 45% من الإنفاق على الأجهزة الكهربائية وعلى الأثاث يأتي من قاعدة الهرم.



المصدر: الهدف، ملايين الدولارات.



الشكل 1: شرائح الإنفاق العام بالنسبة إلى الشرائح السكانية ج، د، وهـ (مليارات الدولارات)

الأمر الذي يكتسي أهمية خاصة هو انتشار الأجهزة الكهربائية الرئيسية مثل أجهزة التلغاف والثلجات في قاعدة الهرم في البرازيل. وليس من غير الشائع أن تجد بيتاً فيه تلغاف أو ثلاجة ومع ذلك يفتقر إلى البنية التحتية الأساسية مثل دورة المياه والهاتف. مستهلكو قاعدة الهرم في البرازيل ينفقون أموالهم على ما يشعرون أنهم بحاجة إليه. فالثلجة في المناطق ذات المناخ الاستوائي تعتبر ضرورية. كما أن كل شخص، بصرف النظر عن الطبقة الاقتصادية التي ينتمي إليها، يشعر بالحاجة إلى التسلية. وهذا بالنسبة إلى الفقراء في البرازيل يعني اقتناء جهاز تلغاف أو راديو.

الزبون العادي

سبعون في المئة من زبائن كاساس باهيا لا يتمتعون بدخل ثابت. وهم في معظمهم من الطباخين، والخادمت، والبائعين المتجولين، وعمال البناء الذين يبلغ متوسط دخلهم ضعفي الحد الأدنى للأجور (400 ريبس). وعادة ما يعيش هؤلاء في تجمعات سكنية تسمى "فافيلاس". يقدر متوسط حجم المنزل في الفافيلاب 215 قدماً مربعة ويضم سبعة أفراد على الأكثر. ونتيجة لذلك، فإن هذه التجمعات ذات كثافة سكانية عالية تقدر بحوالي 37000 نسمة/كلم. وبالمقارنة مع المدن الأميركية، وبالاستناد إلى مكتب الإحصاء في الولايات المتحدة، فإن المدن التي تعد الأعلى كثافة من حيث عدد السكان في الولايات المتحدة، هي على الترتيب: يونيون سيتي (17962)، غانتيرغ تاون (16569)، وست نيويورك تاون (14480)، هوبوكين سيتي (10133)، ونيويورك سيتي (9151).

النظام الإداري

في حين يمثل الأسلوب الإداري للوالد المؤسس أساس ثقافة كاساس باهيا، ستلاحظ منذ اللحظة الأولى لدخولك إلى مكتب مايكل وجود شاشة مسطحة كبيرة خلف مكتبه، وتبدأ بتخيل كيف تزيد كاساس باهيا من قوة المثل التقليدية لصاموئيل بتبنيها الأفكار الحديثة. وفيما ينقر مايكل على لوحة المفاتيح، تسدب

الحياة في الشاشة ويظهر العرض الحديث للقيم التقليدية للشركة. تظهر على الشاشة قائمة طويلة بالمعلومات الآنية: إجمالي المبيعات من مختلف الوحدات، العائدات الإجمالية، القيمة المالية الإجمالية، متوسط الدفعات الأولى، متوسط الفوائد المدفوعة، متوسط فترة تسديد الأقساط، النسبة المئوية لاستخدام الموارد الذاتية في التمويل، والاستعانة بطرف ثالث للحصول على تمويل (الاقتراض)، والمبيعات الإجمالية للزبائن الذين يدخلون المتجر لدفع القسط.

كافة المتاجر مترابطة وتخضع لنظام مراقبة فوري. وقد طورت الشركة نظاماً يمكنه تحليل البيانات من جهات نظر متعددة: بالنسبة إلى المتجر الإفرادي، وإلى مجموعات المتاجر، وإلى المنطقة، وإلى المدينة، وحتى بالنسبة إلى فئة المنتج، أو خط الإنتاج الإفرادي أو SKU. يمكن لمايكل، ومن داخل مكتبه، متابعة نتائج ستة ملايين شخص يدخلون إلى متاجره كل شهر. يوّد هذا العدد من الزبائن 900000 عملية بيع كل شهر في المتوسط، 7% منهم يستفيدون من إمكانية الشراء بالتقسيط. يبلغ متوسط الميزان الحسابي للأشخاص الذين يشكلون هذه الشريحة 11.7 مليون ريبس وهم يشترون بما قيمته 31 مليون ريبس إضافية. تبدو النسبة المئوية لعمليات البيع بالتقسيط متدنية نسبياً لأنه يحق للزبائن شراء حاجيات إضافية متى سددوا ما لا يقل عن 50% من ثمن مشترياتهم الأصلية.

يبلغ متوسط الفترة المالية حالياً ستة شهور، ويبلغ متوسط سعر الفائدة 4.13% في الشهر (بحيث يتراوح ما بين 2.5% للمبيعات التي تسدد في فترة أربعة شهور و6% للمبيعات التي تسدد في فترة 12 شهراً)، ويبلغ متوسط الغرامات 440 ريبس بسعر فائدة يساوي 8.5%. وهذا السعر يتفاوت تبعاً للمنتج، بحيث يبلغ في حالة بيع الأثاث 4%. وبما أن الشركة توصل بضائعها إلى منزل الزبون وتهيئها للاستخدام، فمن السهل تحصيل مستحقاتها من الزبائن. وعلى النقيض من ذلك، قد تصل أسعار الفائدة على المشتريات المنقولة، مثل الهواتف الخلوية والدراجات الهوائية إلى 10%. والشركة لا تحدد هذه الأسعار وفقاً لمدة القرض.

دور كاساس باهيا

برزت شركة كاساس باهيا بسبب تليبيتها لهذه الحاجة المالية غير المستثمرة. ومنذ انضمامه إلى الشركة قبل 27 عاماً، ساعد سيلسو أمانسيو، مدير التسليفات، الشركة في تحسين نموذجها المالي الفريد الذي مكّنها من خدمة مستهلكي قاعدة الهرم بنجاح، هؤلاء الزبائن الذين كانت تتجاهلهم سابقاً شركات البيع بالتجزئة. وشعار الشركة هو "التفاني الكامل من أجلك". وهذا التفاني لا يحتاج إلى برهان بما أن الشركة أوجدت ثقافة هدفها الوحيد هو تحقيق أحلام زبائنها، على حدّ قول سيلسو. وفي حين اعتبر العديد من الشركات، زبائن كاساس باهيا غير مرغوب فيهم، فقد رأت فيهم كاساس باهيا فرصة.

ومن أجل خدمة الفقراء من السكان، طورت الشركة مقاربة مبتكرة. وكجزء من الحل، استحدثت الشركة ما اشتهر لاحقاً بـ "كامي"، أو دفتر حساب العميل الذي يسمح للزبائن بتسديد دفعات صغيرة مقابل مشترياتهم. تتراوح فترة السداد بين شهر وخمسة عشر شهراً. وهذا الدفتر قابل للاستخدام في متاجر كاساس باهيا فقط، ويتعين على الزبائن الذهاب إلى المتجر كل شهر وتسديد القسط المستحق. وهذه الطريقة تساعد كذلك في المحافظة على علاقة الشركة بعملائها. فالمبيعات الممولة تشكل 90% من حجم المبيعات الكلي، وما تبقى هو 6% للدفعات النقدية و4% للبطاقات الائتمانية.

يتعين على كافة الزبائن الذين يرغبون في تمويل مشترياتهم تقديم إفادة SPC. وإذا كان سجل SPC الخاص بالزبون سلبياً، فإن الشركة لن تكمل المعاملة إلى أن يحلّ الزبون المشكلة. وإذا كان للزبون سجل إيجابي، يكون أمامه أحد هذين الخيارين. إذا كان ثمن مشترياته يقل عن 600 ريال، فلا ضرورة إلى تقديم شهادة بمقدار مدخوله، بل يكفي تقديم عنوان سكنه الدائم. وإذا زاد الثمن عن ذلك المبلغ، يخضع العميل إلى تقييم استناداً إلى نظام قامت الشركة بتطويره. يحصل الزبون على حدّ أقصى للتسليف بناء على مدخوله الإجمالي، الرسمي وغير الرسمي، وعلى الوظيفة التي يشغلها وعلى مصاريفه المفترضة. يسغرق هذا "التقييم" أقل من دقيقة. فإذا رُفض الزبون من قبل النظام، يتم

تحويله إلى محلل في الشؤون الائتمانية من أجل مزيد من التقييم. وهنا تبرز أهمية بناء العلاقات. واستناداً إلى التدريب الذي تلقاه، يقوم هذا المحلل بطرح عدد من الأسئلة لتحديد مدى جدارة العميل بالشراء بالتسليف. وعادة ما تستغرق العملية بمجملها 10 دقائق أو أقل من ذلك.

كما يقيم هذا النظام العملاء السابقين الذين يودون شراء منتجات جديدة. واستناداً إلى حجم المشتريات المزمعة، وعلاوة على سجله في تسديد الدفعات التي توجبت عليه، يعطي النظام هذا العميل حدًا ائتمانياً جديداً. وهذه القدرة هي المفتاح في عملية البيع بالتقسيط. فعندما يدخل الزبون إلى المتجر لتسديد الدفعة الشهرية، يظهر أمام المسؤول عن المبيعات الحدّ الائتماني الجديد. وهذا الشخص مخولٌ بإجراء صفقة بيع مفصلة على ضوء الحدّ الائتماني الجديد.

يجادل العديد بأن كاساس باهيا تستغل الفقراء بكل بساطة وتتقاضى منهم معدلات فائدة مرتفعة لأن الفقراء لا يدركون حقيقة الأمر. في الحقيقة، يبدو أن العكس هو الصحيح. فلكي يبقى على معدل فائدة منخفض، يتعين على المسؤول عن المبيعات "تعليم" الزبائن كيفية الشراء بما تسمح به ميزانياتهم. لنفترض مثلاً أن زبوناً يرغب في شراء تلفاز جديد قطره 27 إنشاً. سيدعوه أحد الموظفين في قسم المبيعات إلى الجلوس (ينصح المدير المناطق في كاساس باهيا بالتحدث إلى الزبون وهو جالس، لأن ذلك يجعل من الصعب عليه الخروج من غير أن يشتري شيئاً) ويناقشه بشأن عدد من الخيارات حول كيفية تسديد الدفعات. وفي حال اتضح أن الزبون غير قادر على شراء هذا التلفاز، سيعمل هذا الموظف عندئذ على إقناعه بتعديل أمنيته مؤقتاً وشراء تلفاز قطر شاشته 20 إنشاً.

تعدّ عملية تقييم المستهلك مكونة أساسية تحدد الشركة على أساسها معدل الفائدة البالغ 8.5%. ومن أجل إيضاح هذا الأمر، يبلغ المتوسط في مجمل قطاع البيع بالتجزئة والذي يخدم كافة مستويات الدخل، 6.5%. بينما يصل معدل الفائدة لدى الشركات المنافسة لكاساس باهيا إلى 16%.

إذا نظرت إلى سعر الفائدة على المشتريات من الأثاث في كاساس باهيا، ستجد أنه في حدود 4.5%، في حين أنه يتراوح ما بين 15% و16% لدى مارابراس، وهي المنافس الرئيسي للشركة في صناعة الأثاث. أحد العوامل التي تساهم في رفع قيم الفائدة يتمثل في أن تلك الشركة لا تمول الزبائن. ففي المتجر المنافس، يوجد عدد من الأكوثاك التي تعود إلى ممولين مختلفين. يختار الزبون بكل بساطة واحداً منها، وهذا ما يؤدي إلى الفصل بين موظفي المبيعات والزبائن. ونتيجة لذلك، لا يعود هناك حافز يدفع هؤلاء الموظفين إلى بناء علاقات مع الزبائن أو إلى محاولة فهم قدراتهم واحتياجاتهم لأنهم بمنأى عن أية مخاطرة.

ومع أن كاساس باهيا أصبحت أكبر شركة تتبع بالتجزئة في البرازيل بتركيزها على تمويل مستهلكي قاعدة الهرم، فقد اعترضتها تحديات عديدة. وتحديد هذه التحديات والتغلب عليها قوى من نظرة صاموئيل كلاين في الخمسين سنة الماضية. وإذا سألت أي زبون، سيجيبك بقوله "في كاساس باهيا، من السهل أن تحصل على سلفة". يعتقد صاموئيل كلاين أن حاجات الزبون تحتل الأهمية القصوى وأنه ينبغي أن يكون سهلاً بقدر الإمكان على الزبون أن يحقق حلمه. يتطلب تفعيل نقاط الاتصال مع الزبائن جهداً كبيراً وتخطيطاً دقيقاً من جانب كاساس باهيا. وهذا يبدأ بتدريب المحللين في قسم التسليف.

التدريب

يلعب المحلل في قسم التسليف دوراً حاسماً. ونظراً إلى أهمية هذا الدور، فقد خصصت الشركة قدراً كبيراً من الوقت والموارد لتدريب هؤلاء المحللين. وبوجود قرابة 750000 زبون يطلبون تمويلاً كل شهر (1.4 مليون زبون في ديسمبر)، يشكل المحللون في قسم التسليف البالغ عددهم 800 محلل حجر الزاوية ليس في الإبقاء على معدلات الفائدة دون المعدلات السائدة في الصناعة وحسب، بل وفي كشف حالات الاحتيال. وفي العام 2002، تم اكتشاف 35000 حالة احتيال مما جنبَّ الشركة خسارة 440 مليون دولار.

إدارة الأموال النقدية

تتميز كاساس باهيا في أن اعتمادها على المصارف يكاد يكون منعزلاً. واستناداً إلى ما يقوله مايكل كلاين، لا يسمح القانون البرازيلي للشركة بتمويل القسم

الذي تتوجب فيه الفائدة من قروض المستهلكين. ولهذا السبب، يجري بيع هذا القسم للمصارف وغيرها من الجهات الممولة. اعتادت الشركة في السابق على أن يكون لديها ممولوها الخاصون بها، لكن الشركة تخلت عن هذه الفكرة لأنها لم تكن تمثل الهدف التجاري الذي كانت تعمل الشركة من أجله. تتلخص سياسة الشركة حالياً في اقتراض أقل ما يمكن وتمويل الزبون وتمويل مصاريفها داخلياً.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الشركة لا تدخر أموالها بالعملات الخارجية. ولهذا أهمية خاصة بالنسبة إلى الاقتصاد البرازيلي، حيث تسببت التخفيضات في العملة المحلية بزيادة الأسعار بشكل كبير. تعتقد كاساس باهيا أنه بالنظر إلى كونها تعمل في البرازيل، فإن عملة الشركة والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها ينبغي أن تكون داخل البرازيل. كما أن الاستعانة بالمصارف في حدودها الدنيا من أجل الحصول على تمويل خارجي يعود بالنفع على الشركة.

المنتجات

تبيع شركة كاساس باهيا أشهر الماركات العالمية مثل سوني، توشيبا، وجي في سي، وبراستيمب (ويربول). وهناك اعتقاد خاطئ مفاده أنه بالنظر إلى كون الزبائن فقراء، فهم لا يرغبون في شراء منتجات ذات نوعيات جيدة. في البرازيل، يرغب أبناء الشرائح (ج) و(د) و(هـ) في الحصول على المنتجات نفسها التي يرغب في الحصول عليها الزبائن المنتمون إلى الشريحتين (أ) و(ب). وهم يرغبون في تحقيق حلمهم بشراء تلفاز جيد النوعية، لا في تحقيق نسخة رخيصة عن هذا الحلم. والفرق هو أن الأفراد في قاعدة الهرم لا يقدرّون على الدخول إلى المتجر ودفع 500 دولار نقداً مقابل الحصول على ثلاجة جديدة. غير أنه في مقدورهم دفع أقساط صغيرة مقابل الحصول على تلك الثلاجة.

وحالياً، تعتبر المفروشات أكثر منتجات كاساس باهيا مبيعاً حيث تشكل نسبة 31% من المبيعات الإجمالية. وتحتل أجهزة التلفاز المرتبة الثانية بنسبة 14%، وتحتل المنتجات الصوتية المرتبة الثالثة بنسبة 10% من حجم المبيعات الكلي. وما تبقى من مبيعات يتوزع على الهواتف، والحواسيب، والأجهزة الكهربائية والإلكترونية.

تعدّ القوة الشرائية للشركة أحد أهم عوامل نجاحها. ففي العام 2002، باعت الشركة 18% من مجمل إنتاج البرازيل من التلفزيونات البالغ 4.5 مليون تلفاز. ونتيجة لذلك، يمكن للشركة أن تقرر نجاح مورّد في الأسواق المحلية أو فشله. ويسرد ألان باروس، مدير قسم المفروشات، قصة أحد مورّدي كاساس باهيا قائلاً: "في السنة الفائتة، اختفت منتجات ميتسوبيشي من متاجرنا في الفترة الواقعة بين شهري يونيو وديسمبر. وفي غضون ستة شهور، هبطت مبيعاتها من أجهزة التلفاز من المرتبة الثالثة إلى المرتبة الخامسة عشرة".

وبسبب سعيها إلى تحقيق هوامش ربح عالية وتزايد صعوبة تسويق الأجهزة الكهربائية في الأسواق، قامت كاساس باهيا بتحويل تركيزها وخططها في اتجاه زيادة مبيعاتها من المفروشات في العام 2004 بنسبة 40% من مجمل عائداتها (والتي كانت قد وصلت في العام 2001 إلى 15%). وفي سبيل المجاراة في الطلب، بنت كاساس باهيا مصنعها الخاص، الذي تديره شركة تابعة لها بالكامل اسمها بارتيرا. كما أن إنتاج المفروشات محلياً سيساعد في ضمان استمرارية الشركة في توفير أثاث جذاب للزبائن مع الإبقاء على التحكم بالتكاليف. ولا تنتج الشركة سوى قطع الأثاث الكبيرة، مثل خزانات المطابخ وخزانات الملابس التي تركّب في الغرف. وما تبقى من أثاث تشتريه الشركة من عدة مورّدين.

التوزيع

على العكس من الشركات المنافسة لها، لا تركّز كاساس باهيا بشكل حصري على انسيابية سلسلة التوريد، مما يقلل من الرأسمال العامل أو يزيد من نسبة تجديد مخزوناتها. تميّز كاساس باهيا نفسها بالتأكيد على عملية التفاوض مع المورّدين. فالشركة تناضل من أجل الحصول على أفضل الصفقات مع مورّديها، وتفاوض من أجل شراء كميات ضخمة بأسعار متدنية جداً. تدعي الشركة بأن هذه الإستراتيجية تحقق أفضل النجاحات على الصعيد المالي وعلى صعيد خدمة الزبائن. فالشركة تباع على سبيل المثال 1000 وحدة في الشهر، فيتقدم مورّد بعرض أفضل مقابل بيعه للشركة 6000 وحدة. يتم إبرام الصفقة متى تم الحصول على السعر المناسب. والسبب الذي جعل الشركة تبني

مستودعاً لها في أميركا الجنوبية (الذي يعدّ أحد أكبر المستودعات في العالم) هو إعطاء الإدارة حرية في عقد الصفقات التي تراها الشركة جيدة لأعمالها. كما أن هذا المستودع الكبير يسمح للشركة بالاحتفاظ بكميات ضخمة من المخزون. وهذه مسألة هامة لأن المورد ونظام الإنتاج في البرازيل أقل موثوقية عنه في البلدان الأكثر تطوراً. ولا يمكن أن تسمح الشركة بنفاد ما لديها من مخزون.

لدمج عمليات كاساس باهيا، توجد ثلاثة مراكز للتوزيع. أكبر هذه المراكز يوجد في ساو باولو وبلييه من حيث الحجم المركز الذي في ريو دي جينيرو ثم المركز الذي في ريبيراو بريتو. وبالإضافة إلى ذلك، لدى الشركة ستة مرافق للتحميل. وبسبب موقعه الإستراتيجي، فإن مركز التوزيع الرئيسي لمدينة ساو باولو يقع في جوندياي، وتحديداً بالقرب من النفاط الرئيسية التي توصل إلى الطرق السريعة التي توفر مداخل سهلة الوصول إلى ساو باولو في ساعات الازدحام. كما أنها تسمح بسهولة الوصول إلى الطرق المؤدية إلى ريو دي جينيرو وميناس غرياس. ويعمل في مركز التوزيع في ساو باولو أكثر من 1800 موظف.

تمتلك الشركة أسطولاً مؤلفاً من حوالي 1000 شاحنة: 90 شاحنة مخصصة للنقل البعيد، و 700 شاحنة عادية، و 200 شاحنة متوسطة الحجم، و 10 شاحنات صغيرة. وهذه الأخيرة مخصصة لنقل البضائع إلى "الأحياء الفقيرة" ذات الشوارع الضيقة. وجميع هذه الشاحنات من طراز مرسيدس وهذا ما يزيد من كفاءة الشركة ويخفض التكاليف عندما يتعلق الأمر بأعمال الصيانة. وفي مركز ساو باولو، تجري الشركة كافة أعمال الصيانة، والعناية، والتنظيف.

سائقو الشاحنات

يمكن لعملية تسليم ناجحة للبضاعة أن تحدد ما إذا كان الزبون سيعاود الشراء من الشركة مرة ثانية. توظف كاساس باهيا وتدرّب قرابة 2500 سائق وطواقم. وجميع الشاحنات المخصصة لنقل البضائع إلى الزبائن يقودها سائق واحد يرافقه طاقم مؤلف من اثنين للمساعدة في تسليم البضائع.

ومن أجل خفض تكاليف التدريب، تركز الشركة على المحافظة على موظفيها. تعتبر دورة عمل السائقين متدنية جداً في الوقت الحالي وتتراوح ما

بين 3% و4%. وقد طورت الشركة عدداً من البرامج والحوافز التي تساعد في المحافظة على الموظفين. ولذلك فهي تدفع لسائقها أجوراً تفوق تلك التي يدفعها منافسوها. كما أنها توفر مطاعم خدمة ذاتية مدعومة مالياً في كل من مراكز التوزيع الثلاثة. وفي ساو باولو، توفر الشركة إمكانية النقل المجاني (نظام الموقف وركوب الحافلة). وأخيراً، لا يمكن صرف أيّ كان من الخدمة بدون موافقة من المدير.

يخضع السائقون لبرنامج تدريب رسمي. يتعين على السائقين أن يكونوا محترمين، وأنيقين وأن يلبسوا ثياباً أنيقة ونظيفة. وبما أن غالبية من يتعامل معهم السائقون هم من النساء، فالبرنامج يتضمن تدريبهم على كيفية تحميل البضائع وتفريغها بالطريقة المناسبة. يتعين عليهم أن يكونوا مهذبين دائماً وألّا يعمدوا إلى رمي البضاعة أو سحبها. وإذا كانوا عند الزبون بغرض استبدال الثلاجة مثلاً، فعلى الطاقم أن يتخلص من أية أجهزة يرغب الزبون في التخلص منها. وهذا كله يندرج تحت شعار خدمة الزبائن.

بعد الانتهاء من تسليم البضاعة، يُعطى الزبون رقماً هاتفياً للاتصال في حال كانت لديه أية شكاوى. وفي حال اشتكى الزبائن من سائق أو طاقم مرتين، فإنهم يصرفون من الخدمة عادة. وبالإضافة إلى ذلك، يتم اختيار 3% من الزبائن بطريقة عشوائية وتطرح عليهم أسئلة تتعلق بتجربتهم في استلام البضاعة من كاساس باهيا.

عملية تسليم البضاعة

هل تعلم لماذا لا أوكل لطرف خارجي مهمة تسليم البضائع؟ لأنه لا يمكنني السماح لمن يعمل على توصيل البضائع بالذهاب إلى منزل الزبون بدون بزة رسمية، أو عدم بذل العناية الكافية فيلحق الضرر بمنزل زبوني. إذا كان أحد الموظفين لدي، فإن عملي يعرف أين يقدم شكواه.

مايكل كلاين

التسويق

لطالما كان التسويق في غاية الأهمية بالنسبة إلى كاساس باهيا وأحد

العوامل الرئيسية التي ساهمت في نجاحها. تسعى الشركة دائماً لأن تكون في المقدمة في أعين المواطنين لأن الزبائن المحتملين يميلون إلى معرفة الأسعار في أي من متاجر السلسلة قبل أم يقرروا الشراء.

في يومنا هذا، زادت أهمية التسويق بفعل المنافسة الشرسة التي تشهدها صناعة البيع بالتجزئة. وبما انه لا توجد فوارق كبيرة بين معظم المنتجات، فقد أصبحت المنافسة شرسة. والصعوبة في التمييز بين مختلف المنتجات تعزز من أهمية التسويق ضمن قطاع البيع بالتجزئة. تستثمر كاساس باهيا في الوقت الحالي قرابة 3% من عائداتها في الإعلان. وهي تمتلك واحدة من أضخم الميزانيات المخصصة للتسويق في البرازيل. وفي العام 2003، بلغ حجم ميزانية الإعلان في كاساس باهيا 200 مليون ريبس، أي ما يوازي ميزانية الإعلان في شركة ماك دونالدز وباو دي أسوكار (أكبر سلسلة للمتاجر الكبرى في البرازيل) مجتمعيتين في نفس الفترة. والاستراتيجية التي تتبعها الشركة لجذب الزبائن إلى متاجرها هي في الإعلان عن بيع المنتجات من الماركات المشهورة بأسعار متدنية. ويعتقد مايكل كلاين أنه "متى دخل الزبون إلى المتجر، يتعين على العاملين المدربين جيداً في قسم المبيعات أن يتموا عملية البيع".

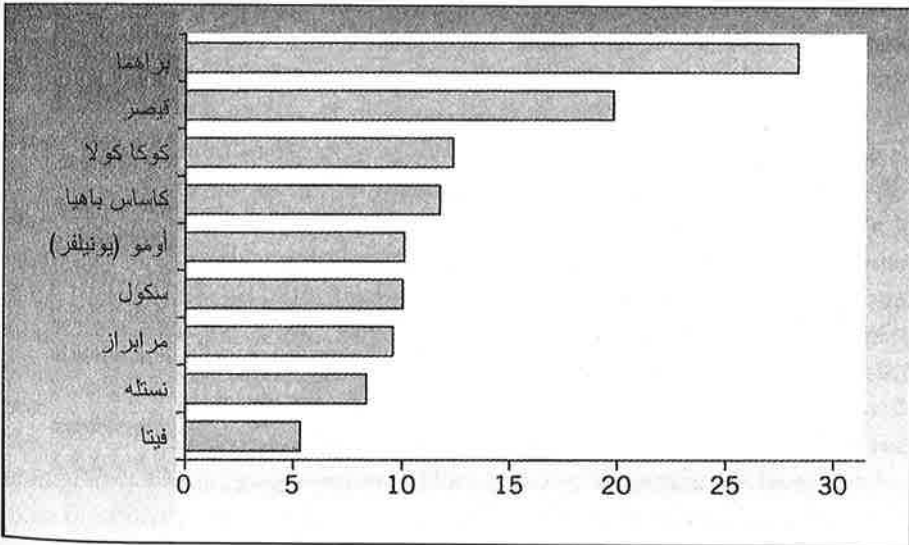
الوسيلة الأساسية التي تستخدمها الشركة في بث إعلاناتها هي التلفزيون، الذي يتوفر في أكثر من 90% من المنازل في البرازيل. كما أن الشركة تستخدم مقداراً كبيراً من الوقت الإذاعي. واستناداً إلى أحد المحللين في شركة كراولي برودكاست، تتقدم كاساس باهيا أكثر عشر شركات استثماراً في الإعلانات الإذاعية. وهي تتعامل مع 17438 مركزاً للبت الإذاعي في ساو باولو، و 11106 مراكز في ريو دي جينيرو. وعلى صعيد البرازيل، انتقلت الشركة إلى المركز الثاني في الإعلان.

بما أن الفوارق بين المنتجات قليلة، فالمبيعات تعتمد في الغالب على العواطف، وعلى المغنّين والممثلين المشهورين. وفي السنة الماضية، بدأت الشركة حملة وزعت خلالها هدايا تقديرية لعملائها للمرة الأولى في تاريخها، والتي فُصد منها إظهار العلاقة العاطفية التي تربط الشركة بزبائنهم. تُبث

إعلانات كاساس باهيا على القنوات التلفزيونية الرئيسية، وأثناء عرض البرامج الهامة في الأوقات الرئيسية. وتتراوح موضوعات الإعلانات بين الإعلان عن الأسعار والإعلان عن تصفية للبضائع. والشركة تعتقد بأنه "إذا كانت أسعار الشركات المنافسة أفضل، أو برامج البيع بالتقسيط لديها أفضل، فسوف نهزمها".

ينشر مكتب Datafolha/M & M للبحوث كل شهر ملخصاً لواقع الحملات التسويقية على المستهلك البرازيلي. وفي مايو من العام 2003، أفاد أحد البحوث بالمعلومات التالية: احتلت كاساس باهيا المرتبة الخامسة من حيث الإعلانات المفضلة بالنسبة إلى مشاهدي التلفزيون. واحتلت المراكز الثلاثة الأولى شركات تنتج الجعة، واحتلت المركز الرابع شركة تبيع إسفنج التنظيف. وأقرب الشركات المنافسة كانت مارابراس، وقد احتلت المركز الحادي عشر.

كما أن كاساس باهيا احتلت المركز الرابع كصاحبة أشهر ماركة يتذكرها الزبائن.



الشكل 3: ماركات مشهورة.

كما تعتمد الشركة على حملات ترويجية خاصة للمحافظة على زبائنها الحاليين ولجذب زبائن جدد. وفي العام 2002، عفت الشركة عن ديون زبائنها الذين تخلفوا عن سداد دفعاتهم في الفترة ما قبل العام 1979. ونتيجة لذلك، بات الآلاف من العملاء غير النشطين قادرين على الشراء مجدداً. ولم ينتج عن هذه الحملة زيادة كبيرة في حجم المبيعات وحسب، بل ووفرت للشركة حتماً ضريبياً. كما أن الشركة أنشأت نظاماً للتأمين العاطلين عن العمل" ممن اشتروا من الشركة أجهزة كهربائية. وبموجب هذا النظام، إذا فقد العميل وظيفته، فإن الشركة تعفيه من سداد الدفعات الست الأولى.

من الحملات الترويجية الأخرى التي تقوم بها الشركة، نذكر حملة البطاقة الصفراء للعميل المفضل. تعتبر هذه البطاقة التي تعطي الزبائن الذين يسددون أقساطهم في مواعيدها المحددة موافقة تلقائية تسمح لهم بالحصول على تسليم، بمثابة إشارة إلى وضع الزبون بالنسبة إلى الزبائن الآخرين. ومن الأدوات التسويقية الأخرى، توليد رسالة إذا مضت عدة شهور من غير أن يسجل الزبون أي نشاط في حسابه. وهذه الرسالة تخدم كأداة تذكير رقيقة للزبون تنبهه إلى أنه لم يشتر أي شيء منذ مدة وأن تعامله مع الشركة يحظى بالتقدير. تقول الرسالة، الموقعة من قبل السيد كلاين، "شكراً لك لأنك سددت دفعاتك في أوقاتها المحددة". وكشاهد على النجاح الذي تحقّقه هذه الحملة، لاحظنا أثناء زيارتنا لأحد المتاجر بعض الزبائن وهم يعرضون بفخر تلك الرسائل أثناء وقوفهم في الصفوف لدفع أثمان مشترياتهم الجديدة.

سيمكس: ابتكار يحل مشكلة الإسكان التي يعاني منها الفقراء

إن سيمكس إحدى الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في صناعة الإسمنت. وهي تعتبر أكبر مصنع للإسمنت في المكسيك، وثاني أكبر مصنع لهذه المادة في الولايات المتحدة وثالث أكبر شركة لتصنيع الإسمنت في العالم. تمارس الشركة نشاطاتها في أربع قارات وبلغ حجم عائداتها 6.54 مليار دولار في العام 2002، وبهامش إجمالي يقدر بـ 44.1%.

الابتكار

تترأس سيمكس الانتقال النموذجي للشركات بتوفيرها برنامجاً مريحاً لتأمين المساكن للفقراء الذين يشكلون الطبقة الرابعة من شرائح السكان، بدلاً من الحكومة أو المنظمات التي لا تبني الربح.

تصنع الشركة وتبيع الإسمنت الخام، والخرسانة جاهزة الصنع، والخلطات الخرسانية، ومادة الكلينكر (التي تدخل في صناعة الإسمنت) تحت أسماء تجارية مختلفة. ويوصفها أكبر شركة لتصنيع الإسمنت في المكسيك، عملت شركة سيمكس في بيئة قانونية تتمتع بحماية قانونية كبيرة، ولم تكن تتعرض لمزاومة

ذات شأن لغاية عقد التسعينات. كانت ناجحة في المنافسة بالأسعار وتتحكم بـ 65% من السوق في المكسيك. لكن الحواجز القانونية ألغيت في المكسيك في التسعينات مما مهد الطريق أمام المنافسة الدولية. ووجدت سيمكس نفسها تعمل في بيئة مفتوحة تشهد منافسة شديدة.

وبدءاً من العام 1987، وتحت قيادة السيد لورنزو زامبرانو، حققت سيمكس نمواً هائلاً، من خلال تملك الشركات الأخرى بشكل أساسي والتوسع على الصعيد العالمي. واليوم، تملك الشركة 235 منشأة لصناعة الإسمنت والخرسانة الجاهزة في المكسيك، و60 منشأة في الولايات المتحدة، و85 منشأة في إسبانية، و45 منشأة في فنزويلا، وأربع منشآت في إندونيسيا، وأربعة منشآت في مصر. في هذه الحلبة التنافسية الجديدة، وتحت قيادة جديدة، غيرت سيمكس بشكل جذري، طرقها في تنفيذ أعمالها، حيث ركزت استراتيجية الشركة على تحسين معدلات الربحية عبر زيادة كفاءة العمليات. كما أن الشركة انتقلت من بيع المنتجات إلى بيع الحلول الكاملة. وبفضل هذه الاستراتيجية الجديدة، بنت سيمكس لنفسها سمعة مرموقة جداً.

المجتمع المكسيكي

على غرار العديد من المجتمعات الأخرى في البلدان النامية، يملك المجتمع المكسيكي خصائص تميزه عن باقي المجتمعات.

المدخرات: تتبنى العائلات ذات الدخل المتدني في المكسيك (كما في العديد من المناطق الأخرى في البلدان النامية والمتخلفة) أسلوباً مميزاً في الادخار يختلف عن الطرق التقليدية التي تتبعها العائلات ذات الدخل المتوسط والمرتفع. وبما أن العائلات ذات الدخل المتدني لا تحصل على رواتب منتظمة ولا على معونات أو منح حكومية، فهم لا يتعاملون مع المصارف أو يحصلون على سلفات منها. داخل كل مجتمع صغير، يجتمع الجيران والعائلات والأصدقاء معاً ويشكلون "تاندًا" أو "جمعية" يقوم أعضاؤها بجمع المال الذي فاض عن حاجاتهم. ومرّة كل أسبوع، (أو أية فترة يحددها مسبقاً)، يسعى أحد الأعضاء

إلى سحب ما تم جمعه من المال بعد إجراء قرعة. وعادة ما يستخدم هذا المال في الحالات الطارئة التي تمر بها العائلات، أو لدفع الأقساط المدرسية أو في شيء مثل تأمين المسكن. والعامل الوحيد الذي يعزز الانضباط في نظام التاندا هو الرأسمال الاجتماعي - الثقة، والسمعة، والمشاركة في المجتمع.

لكن نظام التاندا لا يفيد في تأمين المسكن. وحتى قبل أن يجد المال طريقه إلى صناديق هذه الجمعيات، تكون العائلات (الرجال عادة) قد أنفقت على العديد من الحاجات غير الأساسية - مثل المشروبات، وإقامة الحفلات... إلخ. كما أنه إذا كان عدد أفراد الجمعية كبيراً، يصبح من الصعب إدارتها وتعزيز الانضباط فيها. وغالباً ما ينسحب بعض الأفراد من الجمعية مما يؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل.

نظام التسليف (التاندا)

عدلت شركة سيمكس نظام التاندا الموجود داخل المجتمعات المكسيكية وأطلقت على النظام الجديد اسم بانتريمونيو هوي. في هذا النظام، لا يدخر الفقراء المال وحسب، بل ويحصلون على سلفة تبعاً لمقدار ما ادخروه من مال ولمدى انتظامهم في تسديد الدفعات المتوجبة عليهم - نظام التسليف. باستحداث نظام قائم على الادخار والتسليف، يكون بانتريمونيو هوي قد أشعل ثورة في مفهوم الادخار عبر تغيير نمط الإنفاق الأساسي للفقراء في المكسيك.

شبكة التوزيع

في شبكة التوزيع التقليدية ونموذج سلسلة الموردين، تلعب القدرة على المساومة وهيمنة السوق دوراً أساسياً في تحديد الأسعار واختيار الموزعين. إن ما يهتم به الموزعون أساساً هو الأسعار والحسومات. وهذه الصناعة كانت تدفعها حروب الأسعار. غير أن النموذج الجديد اتبع نهجاً مختلفاً. فليس كل الموزعين التقليديين ينتمون إلى بانتريمونيو هوي. في الواقع، تم تبني هذه المنهجية الجديدة لانقضاء الموزعين لهذا البرنامج. وتم اقتراح جملة من الاشتراطات المسبقة التي ينبغي أن تتحقق في الموزعين وتجار البيع بالمفرق، وهي:

■ فهم جيد وتقدير للنموذج التجاري الجديد.

- إمكانات ممتازة لنقل البضائع بالشاحنات وتوصيلها إلى المناطق المحلية التي لا توجد فيها طرق سالكة ولا بنية تحتية.
- القدرة على تخزين المواد الخام.
- علاقة حصرية مع سيمكس.

تأهل حوالي عشر من تقدموا للعمل كموزعين بعد خضوعهم لعملية اختيار صعبة. وعلى سبيل المثال، كان يوجد في منطقة ميسا كولورادا ما يزيد قليلاً عن 30 موزعاً يبيعون منتجات سيمكس وغيرها من المنتجات، و10 موزعين يبيعون منتجات سيمكس فقط، ومن هؤلاء العشرة، تم اختيار ثلاثة أو أربعة للمشاركة في هذا المشروع.

تحليل القيمة

كانت سيمكس سريعة في إدراك أنه يتوجب عليها أن تعمل كمورد للحلول الكاملة، وليس مجرد شركة تبيع الإسمنت وتنافس في الأسعار. كما أدركت أنه إذا حاولت الاقتصار على بيع الإسمنت، فلن يطول الأمر بالشركات المنافسة قبل أن تدخل إلى الحلبة. ولذلك، ارتكزت استراتيجية الشركة في عملها في سوق ذوي الدخل المتدني على ثلاثة محاور:

- إلزام الشركة نفسها بحل قضايا المجتمع مثل توفير المساكن بكلفة متدنية للفقراء وتمكينهم من الرقيّ إلى مستوى معيشة أفضل.
 - بيع الإسمنت والمواد الخام الأخرى كصفقة شاملة.
 - توفير خدمات ذات قيمة مضافة مثل منح السلفات، والنصائح التقنية، والزيارات التي يقوم بها المعمارين، وحيز التخزين الخاص بالمواد الخام وخدمة الزبون.
- وفّر برنامج باتريمونيو هوي اقتراحاً قيماً للزبائن للتغلب على إزعاجهم للحياة كشريحة سكنية لا يهتم بها أحد، كما أنه غيّر بعض أنماط الإنفاق الأساسية والثقافية (على مناسبات غير أساسية مثل الحفلات، والمشروبات،

والحانات، إلخ). كما كان عليها ضمان تحمس مورديها والموزعين لديها للنموذج التجاري الجديد.

القيمة بالنسبة إلى المروجين

المروجون هم سفراء باتريمنيو هوي الذين يحددون الزبائن المحتملين، وبييعون فكرة الإدخار - التسليف إليهم ويشجعونهم على الاشتراك في البرنامج. وبالتالي، من المهم أن يكونوا مستعدين للمبادرة ويتمتعون بروابط مستمرة مع المجتمع المحلي. ترجع أهمية مشاركة المروجين في البرنامج إلى سببين: الأول هو خدمة قضية اجتماعية تتمثل في بناء رأس مال اجتماعي (على حدّ تعبير المدير العام للبرنامج والذي يقول "رأس المال الاجتماعي في غاية الأهمية للأشخاص ذوي رأس المال الاقتصادي المحدود")، والثاني هو جني المال. فالمشروع يكافئ المروجين على جهودهم بمنحهم عمولات (نظام النقاط). يكسب المروج 48 نقطة (النقطة الواحدة تساوي بيزو واحد أو 0.1 دولار أميركي) مقابل كل عضو مسؤول عنه. ولضمان تجنيد المروج أعضاء ملتزمين، يعرض البرنامج مكافآت تعتمد على مدى التزام العضو بالبرنامج. وبعد مرور 30 أسبوعاً على انضمام العضو، يحصل المروج على 32 نقطة، وبعد هذه الفترة، يحصل على نقطة نظير كل أسبوع يحافظ فيه العضو على التزامه. وعلى سبيل المثال، إذا انضم عضو إلى البرنامج لمدة 70 أسبوعاً، يحصل المروج المسؤول عن انضمام هذا العضو على 120 نقطة (48 + 32 + 40).

يشجع النظام المروجين ضمناً على جذب ما أمكنهم من الأعضاء الملتزمين. كما أن العديد من المروجين أعضاء في البرنامج في الوقت ذاته. وبنهاية فترة السبعين أسبوعاً، يمكن للمروجين تحويل ما جمعه من نقاط على أساس نسبة واحد إلى واحد والحصول إما على ما يكافئ النقاط من مال أو مواد الخام (إذا كان المروجون أعضاء في البرنامج في الوقت ذاته).

يوفر البرنامج التدريب الأساسي للمروجين الذين يشرعون بالعمل على جذب أعضاء جدد على أن تضم كل خلية 80 - 90 عضواً في فترة 28 يوماً. وعادة ما يكون لكل خلية 8 - 9 مروجين.

قيمة الأعضاء/الشركاء

التحدي الأكبر الذي يواجهه البرنامج هو زرع الثقة في نفوس الناس. فالفقراء يسلّمون بحقيقة أنهم لن يكونوا قادرين على بناء منزل في أقل من ثلاث سنوات. وعادة ما يتطلب الأمر من العائلة ست عشرة سنة لكي تبني منزلاً يتألف من أربع غرف بالإضافة إلى أربع سنوات أخرى لإكمال تجهيز غرفة واحدة.

ولإغراء الزبائن بالانضمام إلى البرنامج، يوفر باتريمونيو هوي العروض التالية:

- توفير إمكانية الحصول على السلفات بتوفير المواد مقدماً.
- توفير الإسمنت والمواد الخام ذات النوعية الجيدة من قبل شركة تتمتع بسمعة طيبة وبأسعار معقولة ومجمدة (بمعنى عدم حصول تغير في الأسعار مع الوقت أو بسبب التضخم) لغاية 70 أسبوعاً.
- بناء غرفة قياسية في غضون سنة ونصف (بعد أن كان بناؤها يحتاج إلى أربع سنوات).
- توفير الدعم والخدمات التقنية مثل الزيارات التي يقوم بها المهندسون المعماريون، والمشورة التقنية.
- توفير بنائين مهرة لتنفيذ أعمال البناء وبكلفة معقولة بفتح مدرسة لتدريب البنائين.
- توفير خدمات ممتازة ومعاملة جيدة للزبائن.
- توفير حيز لتخزين المواد الخام والتقليل من الهدر في المواد.
- توفير خيارات لتسريع سداد الدفعات للزبائن الطموحين.
- توفير برامج مشابهة للمدارس (باتريمونيو هوي إسكولار) وللبنيات التحتية الأخرى مثل الأرصفة للعائلات والأحياء.
- خفض كلفة البناء عن طريق تخفيض الهدر، وتوفير التدريب التقني لمن يرغب في تنفيذ أعمال البناء بنفسه.

■ توفير التدريب لأعضاء الخلايا المهتمين بالبناء.

■ بناء رأس المال الاجتماعي.

يساعد برنامج باتريمونييو هوي الفقراء في بناء منازل ربما كانت لولاها حلماً بعيد المنال. وبتوفيره مثل هذه الخدمات ذات القيمة المضافة، حقق البرنامج النجاح في كسب ثقة الأعضاء. ويدعي المدير العام للبرنامج بأن التكاليف انخفضت بنسبة 30% وأن الوقت اللازم لإتمام عملية البناء انخفض بمقدار 60% - 70%.

التكاليف

يقدر متوسط الاستثمار الأولي لكل خلية 400000 بيزوس. وتقدر الكلفة التشغيلية لكل خلية بما في ذلك الرواتب بحوالي 85000 بيزوس في الشهر. تحتاج الخلية في المتوسط إلى حوالي 700 عضو. واستناداً إلى المدير العام للبرنامج، يولد البرنامج ما يقارب 125000 بيزوس من العمليات التي يقوم بها. والهدف من هذا البرنامج هو تشغيل وحدة قائمة بذاتها، لأن الهدف الأولي هو زيادة الوعي لدى الزبائن، وتغيير أنماط سلوكهم وإيجاد موقع تنافسي في السوق.

التسويق

الطرق التقليدية للتسويق مثل الاتصالات، والإعلانات، والحملات الترويجية غير فعالة في هذا النموذج التشغيلي. أدركت الشركة باكراً أن الإعلانات التي تبث عبر المحطات التلفزيونية والجراند... إلخ، لن تنقل الرسالة المطلوبة ولن تساعد في بناء الثقة لدى أصحاب المداخل المتدنية.

يعتقد الشعب المكسيكي بضرورة ترك شيء للجيل القادم. وأكثر ما تؤمن به العائلات هو ضرورة توريث ملكية/ثروة غير منقولة للأبناء والبنات. وهذا ما يعرف في الإسبانية بالباتريمونييو. يسعى هذا البرنامج إلى نقل رسالة إلى العامة فحواها "إدخر اليوم". كما أن فكرة كون الشخص عضواً في عائلة أو مجموعة تنقسم مجموعة من القيم الواضحة، والمزايا... إلخ، في غاية الأهمية

بالنسبة إلى المجتمع المكسيكي. ينقل باتريمنيو هذه الرسالة من خلال اتصالاته التسويقية وتشجيعه الأعضاء على الانضمام إليه.

كلمة الشرف

تعتبر كلمة الشرف الآلية الإذاعية الأكثر أهمية التي برهنت عن نجاحها في توسيع البرنامج. يميل الناس في الأحياء إلى عقد روابط قوية جداً ضمن مجتمعهم بما يعكس أهمية رأس المال الاجتماعي. وكل ما هو جيد أو سيئ ينتشر بسرعة عبر قناة "كلمة الشرف"، التي غالباً ما يُستخف بها أو يتم تجاهلها.

التسعير

يتبنى برنامج باتريمنيو طريقة سيمكس في ممارسة الأعمال التجارية الناجحة. وبالرغم من أنه يسعى إلى توفير حلول فعالة من حيث الكلفة للزبائن، فهو لا يوفر منتجات وخدمات بأسعار متدنية أو ذات نوعية رديئة. يسعى البرنامج إلى الحصول على حسومات تستند إلى حجم التعامل مع الموزعين بحيث يمكن أن تصل إلى 7%. وتعتمد هيكلية رواتب مدراء التوريد على مدى كفاءتهم في الحصول على حسومات من الموردين والموزعين. ولضمان كون أسعار الإسمنت والمواد الأخرى، معقولة، يجري البرنامج دراسة سوقية تنشر أسعار الشركات المنافسة، ويتم حساب متوسط الأسعار لكل شهر. والأعضاء الذين يشتركون في شهر معين يتمتعون بالحصول على الأسعار نفسها على مدى 70 أسبوعاً التي هي مدة السداد.

2

مشاكل معروفة وحلول معروفة: ما هي الحلقة المفقودة؟

إن المظهر الأكثر تشويقاً لأسواق قاعدة الهرم والأكثر إثارة للقلق في نفس الوقت هو أن المشاكل فيها معروفة، وكذلك حلولها. وغالباً ما تكون الحلقة المفقودة الحاجة إلى الاستثمار في تعليم الزبائن، وفي التكنولوجيا اللازمة لتحويل تلك الحلول إلى منتجات أسعارها مقبولة، وفي التوزيع الذي يجعل تلك المنتجات متوفرة على نطاق واسع. وباعتبار أن أسواق قاعدة الهرم غالباً ما تكون تحت مجهر الشركات الكبيرة، فهذه الفرص لا تجذب التقنيات أو الاستثمارات اللازمة لنمو السوق.

يصيب مرض نقص اليود ما يزيد على 200 مليون طفل في البلدان النامية، نصفهم يعيش في الهند. ويعدّ هذا المرض من الأسباب الرئيسية للإصابة بالتنخف العقلي والإعاقة، مثل تورم الغدة الدرقية. ومن المعلوم جيداً أن اليود المضاف إلى ملح الطعام يعتبر الوسيلة الأسهل للحصول على الجرعة اليومية المطلوبة. ومن المعلوم أيضاً أن 20% فقط من الملح المستخدم في الهند معالج

باليود، وأن الملح المعالج باليود يفقد محتواه من اليود بسبب ظروف التخزين القاسية، والنقل والطريقة الهندية في الطبخ. الحل المطلوب كان واضحاً: إضافة ما يكفي من اليود إلى الملح بحيث يحصل الأطفال على الجرعة المناسبة من اليود في طعامهم برغم الفوائد أثناء التخزين والطبخ. لكن هذا المنتج المنشود يتعين أن يكون في متناول الفقراء، بمعنى أن سعره لا ينبغي أن يفوق بدرجة كبيرة الملح العادي غير المعالج الذي يمكن الحصول عليه بسهولة والذي يستهلكه المستهلكون في قاعدة الهرم.

يمكن أن يكون المجهود المبذول في المسائل التقنية، وفي التوزيع، وفي التعليم صعباً. وقصة ملح آناورنا الذي تنتجه شركة هندوستان المحدودة توضح كيف تمكنت شركة كبيرة ذات امتداد عالمي من إيجاد الرابط بين مشكلة معلومة وحل معروف. كان على الشركة البحث في الأسباب التي تبعد اليود المضاف إلى الملح واختراع حل تكنولوجي متطور يسمى التغليف المايكروبي من أجل المحافظة على اليود. وبفضل هذا التغليف، صار في مقدور الشركة ضمان عدم تبعد اليود أثناء التخزين أو الطبخ، على أن يتحرر من الملح بعض هضم الطعام وليس قبله. أطلقت الشركة على هذا المنتج اسم K15 (K هو الرمز الكيميائي للبوتاسيوم، و15 عدد الجزيئات في المليون). غير أن التكنولوجيا ليست سوى جزء من الحل. كان على شركة هندوستان إرشاد مستهلكي قاعدة الهرم إلى السبب الذي يجعل K15 أفضل من الملح العادي أو الملح المعالج باليود غير المغلف. ومن أجل تثقيف الناس، اتبعت شركة هندوستان عدة مقاربات. توجهت إلى الناس بالدعايات العادية التي تستهدف نشر المعلومات التي كانت تُبث على محطة التلفزيون الحكومية. ولكي تصل حملتها الإعلانية إلى القرى حيث التغطية التلفزيونية محدودة، بذلت جهوداً في التعليم والتوزيع اشتركت فيها السيدات القرويات. وتم اختيار قائدات للقرى (شاكتي أما) عملن على نشر المعلومات المتعلقة بقضايا الغذاء وكموزعات للمنتج في القرى المحلية، حيث قمن بتوزيع كافة منتجات شركة هندوستان وليس الملح فقط. وهكذا، توصلت الشركة إلى

طريقة مبتكرة لتعليم مستهلكي قاعدة الهرم في المناطق الريفية، بالإضافة إلى إيجاد نظام جديد للتوزيع.

إن معالجة الإسهال لا تقل أهمية عن معالجة مشكلة العوز في اليود في البلدان النامية. فالإسهال يحصد أكثر من 2.2 مليون طفل سنوياً، 30% منهم من أطفال الهند. تعتبر المياه الملوثة السبب الرئيسي لمعظم حالات الإسهال، وهذه المشكلة يمكن احتواؤها بدرجة كبيرة إذا اعتاد الناس على غسل أيديهم بالصابون البكتيري قبل الطبخ أو تناول الطعام أو إطعام الأطفال. وهنا أيضاً، استخدمت شركة هندوستان شبكة التوزيع التي تحدثنا عنها آنفاً للترويج لفكرة "الأيادي الآمنة" كبديل عن "الأيادي التي تبدو نظيفة" واستخدام الصابون لجعلها آمنة. تتلخص الفكرة في أن غسل الأيدي بالماء الجاري وحده لا يكفي، فقد تبدو هذه الأيدي نظيفة، لكنها ليست آمنة من البكتيريا التي تسبب المرض.

تشكل حالتنا نقص اليود والإسهال خطرين كبيرين على الصحة العامة، كما أنهما توفران فرصة تجارية هامة - بيع الملح المعالج باليود أو بيع المزيد من الصابون البكتيري. زد على ذلك أن الجهود التعليمية الهادفة إلى تحذير مستهلكي قاعدة الهرم من المخاطر الصحية وتغيير أنماط سلوكهم ليست من مسؤوليات الشركة وحسب، بل ومن مسؤوليات الحكومات والمنظمات غير الحكومية التي تعمل في هذا المجال. كما أن البنك الدولي وغيره من المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، قد تشترك في هذه الحملة. أضف إلى ذلك أن من مسؤولية الصناعة تنبيه الناس إلى هذه المشاكل، والمسؤولية ليست مقتصرة على شركة واحدة تعمل في هذه الصناعة. ولهذا السبب، يمكن أن يكون لاتباع ثلاث طرق أو أربعة لحل هذه المشكلة، حصيلة منطقية، أي أنه يتعين أن تعمل منظمات المجتمع المدني، والحكومات (المحلية والفيدرالية)، ومانحو المساعدات، والمجموعة الصناعية معاً. وكما اتضح من هاتين الحالتين، فالشراكة وإن كانت منطقية وبديهية، فإن جعل هذه الجهات تعمل معاً ليس سهلاً على الإطلاق، والسبب هو أن

لكل منها أجدته الخاصة وإن كانت جميعها متفقة على خطر هذه المشكلة. وقد تبين أن الجمع بينها عملية صعبة جداً ومضيعة للوقت. وهاتان الحالتان توضحان كيف يمكن تجاوز هذه الحواجز الصعبة التي تحول دون إيجاد تعاون بين مختلف الجهات عندما يكون التفرد في العمل حلاً أكثر فعالية من حيث الكلفة.

قصة ملح أنابورنا: الصحة العامة والمؤسسة الخاصة

يعتبر مرض نقص اليود السبب الأول في العالم للاضطرابات العقلية، بما في ذلك التخلف والمعدلات المنخفضة لاختبار حاصل الذكاء. وتشير الأبحاث إلى أن 30% من سكان العالم مهددون بهذا المرض، وأن نظاماً غذائياً متوازناً يمكن أن يوفر المقدار المطلوب من اليود، وهذا ما يجعل الفقراء سريعاً المتأثر بمرض نقص اليود. وفي الهند، تبلغ نسبة من يكسب أقل من 3000 دولار في السنة قرابة 90% من السكان، كما أن ما يزيد على 70 مليون إنسان مصابون بهذا المرض، و200 مليون إنسان آخرين مهددون بالإصابة به. وبما أنه حتى أفقر الناس يضيفون الملح إلى طعامهم، فمن المعترف به عالمياً أن الملح يمثل أفضل مادة لتزويد الوجبات باليود.

وبالرغم من ذلك، لا يزال العديد من الناس لا يحصلون على المقدار الكافي من اليود المضاف إلى الملح. ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- فقط 25% تقريباً من الملح الصالح للاستهلاك في الهند معالج باليود.
- العديد من الناس لا يعرفون أهمية اليود والمقدار اللازم منه لجسم الإنسان

على الرغم من توفر الملح المعالج باليود في الأسواق.

■ حتى الأشخاص الذين يدركون أهمية اليود قد يترددون في دفع الثمن الإضافي لشراء الملح المعالج باليود.

■ عادة ما يفقد الملح المعالج باليود نسبة كبيرة من هذا اليود أثناء التخزين، والنقل، وأثناء صنع المأكولات الهندية. وحتى الأشخاص الذين يشترتون الملح المعالج باليود من أجل فوائده الصحية قد لا يحصلون على الكمية الموصى بها من اليود.

الابتكار

يتمثل التناقض في مرض نقص اليود الذي يعتبر السبب الرئيسي للاضطرابات العقلية لدى المصابين به من الفقراء في أن الحل معروف وغير مكلف. لكن المشكلة الحقيقية هي في كيفية الوصول إلى الفقراء وتثقيفهم، وحث الشركات المنتجة للملح على ابتكار طرق غير مكلفة لضمان الحد الأدنى من محتوى اليود في الملح. إن الطرق التقليدية لمعالجة الملح باليود، في البلدان النامية مثل الهند، لا تضمن احتفاظ الملح بمحتواه من اليود عندما يصل إلى المستهلك.

إن المنظمات غير الحكومية والمنظمات الحكومية مدعوة لحل المشاكل المتعلقة بالفقر والأزمات الصحية العامة مثل مرض نقص اليود. وغالباً ما تستفيد المنظمات غير الربحية من روابطها المتأصلة، والتزامها الراسخ بقضية وحيدة. وأدائها الفعال من حيث الكلفة، ونفوذها السياسي.

خسارة الملح الهندي لمحتواه من اليود

إن يودات البوتاسيوم مادة مستقرة جداً عندما لا تكون متحدة مع مادة أخرى، وتبقى محتفظة بجزيئاتها من اليود حتى في الظروف التي تتفاوت

بشدة. لكن هذا المركب يصبح غير مستقر عندما يتفاعل مع الملح. تدل الأبحاث على أن العوامل البيئية مثل رطوبة الهواء، ودرجات الحرارة المرتفعة، والملح الخام سيئ النوعية، والشوائب التي في الملح، والأس الهيدروجيني المنخفض في البيئة المكتنفة، والوقت الذي يفصل بين إنتاجه ووصوله إلى المستهلك، تزيد جميعها من عدم استقرار الملح المعالج باليود بواسطة يودات البوتاسيوم، مما ينتج عنه فقدان كبير في محتوى الملح من اليود. يستخرج معظم الملح الهندي من المناطق الصحراوية بالقرب من الشريط الساحلي، ويتعين نقله لمسافات طويلة قبل أن يصل إلى المستهلك، مما يزيد في وقت التخزين والتعرض للظروف الخارجية. واستناداً إلى المعهد الوطني للتغذية في حيدر أباد، في الهند، فقد "لوحظ أن الفاقد من اليود من الملح المدعم باليود في ظل الظروف المناخية وظروف التخزين في الهند يتراوح ما بين 25% و30% خلال الشهور الثلاثة الأولى وما بين 40% و70% بعد مرور سنة واحدة".

كما أن الطريقتين الهندية الفريدة في الطبخ تزيد من معدلات هذا الفقد. تنص التقاليد المتبعة في المطبخ الهندي على ضرورة إضافة الملح قبل تسخين الطعام أو غليه أو قليه أو طبخه. وهذا يتناقض مع التقاليد المتبعة في معظم البلدان الغربية حيث يضاف الملح من أجل تحسين المذاق وبعد اكتمال طهي الطعام. يضاف إلى ذلك أن المستويات المنفاوتة للأس الهيدروجيني للبهارات الهندية التي تتفاعل مع الملح تزيد من الفقد في اليود، حيث يتراوح الفاقد في اليود أثناء عملية الطبخ على الطريقة الهندية بين 20% و70%.

يوضح الجدول التالي نتائج دراسة أعدها المعهد الهندي للعلوم الطبية فسي العام 1995 هدفت إلى تحديد الفاقد من اليود في 50 من الوصفات الهندية الشائعة التي تنص على طهي الطعام بواسطة البخار، أو بواسطة الضغط، أو تحميصه أو قليه أو غليه.

الفاقد في اليود في الوصفات الهندية

طريقة المتبعة في الطبخ	متوسط محتوى اليود في العينة غير المطبوخة	متوسط محتوى اليود في العينة المطبوخة	متوسط الفاقد في اليود بالنسبة المئوية
الطبخ بواسطة الضغط	6.8 mcg/100g	5.31 mcg/100g	(21.92)
الطبخ بواسطة الغلي	6.71	4.55	(36.00)
قلي الطعام قليلاً	5.74	4.89	(26.74)
قلي الطعام كثيراً	8.51	6.89	(19.55)
الطعام المشوي	14.58	13.72	(5.94)
الطبخ بواسطة البخار	6.8	5.5	(20.62)

خلصت الدراسة إلى أن التأثير التراكمي للحرارة، والتخزين، والطبخ يمكن أن يؤدي إلى فقدان شبه كامل لليود عندما يتناول المستهلك طعامه. وبما أن الملح هو المادة الرئيسية الحاملة لليود وبما أن المستهلكين البالغين يستهلكون 10 غرامات من الملح في اليوم عادة، يتعين أن يكون الملح المعالج باليود قادراً على إمداد الجسم بـ 15 جزءاً في المليون من اليود عند تناوله لكي يحصل المستهلك على الكمية الموصى بها من اليود والبالغة 150 مليغرام في اليوم. وبالنظر إلى الفاقد في اليود أثناء التخزين والنقل، صدر قانون في العام 2000 ينص على وجوب أن تضيف الشركات المصنعة للملح المعالج باليود ما لا يقل عن 30 جزءاً في المليون من اليود لضمان حصول متناوله على 15 جزءاً في المليون. غير أن هذا القانون لا يأخذ بعين الاعتبار الفاقد في اليود أثناء عملية الطبخ الهندي.

مركز بحوث ليفر هندوستان

تملك شركة يونيليفر خمسة مرافق بحثية في المملكة المتحدة، وهولندا، والولايات المتحدة، بالإضافة إلى مختبرين في الهند يعمل فيها 95 عالماً. تم افتتاح أحد هذه المختبرات في العام 1985 للوفاء باحتياجات المستهلكين من الهنود. يحظى الابتكار الذي توصل إليه المركز باعتراف عالمي، كما أنه عمل على تطوير هذا الاختراع لكي يخدم الشركات الأخرى التابعة لشركة يونيليفر أيضاً.

يتعاون العلماء في شركة هندوستان مع نظرائهم في الصناعة من أجل توقع طلبات السوق وفهمها. ويقول الدكتور أبهيرامان، البروفسور الذي كان يعمل في قسم الهندسة الكيميائية في جامعة جورجيا تك سابقاً:

"تكمس صعوبة البحث في معرفة ما ينبغي ابتكاره، لا في كيفية التوصل إلى الابتكار. يتعين أن تكون البحوث مرتبطة بالأعمال التجارية. وبين الحين والآخر، ترى الشركات حقيقة ما يجري اليوم، لكن المجتمع لا يعبر أحياناً عن حاجته إلى منتج ما قبل أن يتم التوصل إليه".

خط إنتاج شركة هندوستان وتسعير منتجات الشركة

ينص القانون الهندي على وجوب بيع المنتجات التي تباع بالتجزئة بالسعر الأقصى المطبوع على غلاف المنتج. يعتمد بعض البائعين بالتجزئة إلى بيع السلع مقابل ثمن أقل لجذب الزبائن. تستخدم في الطباعة على أكياس ملح أنابورنا لغات محلية عديدة، فقد يكون المستهلك متعلماً ولا يتكلم سوى واحدة من اللغات الأربع عشرة الرسمية أو واحدة من خمسمائة لهجة. يبلغ سعر SKU، أكثر منتجات أنابورنا مبيعاً، 7.5 روبية لكل كيلوغرام، وهو السعر نفسه لملح تاتا (أنظر إلى الجدول).

تعي شركة هندوستان حقيقة عدم قدرة قاعدة الهرم على شراء الملح المعبأ بأكياس كبيرة الوزن. ولهذا السبب، طرحت في الأسواق أكياساً تزن 200 غرام و500 غرام بسعر منخفض لجذب أولئك الزبائن. ومع أن كلفة تصنيع هذه الأكياس في الوقت الحالي أعلى من كلفة تصنيع الأكياس التي تزن كيلوغرام واحد، فلا تزال الشركة تبحث عن تكنولوجيات تؤدي إلى تخفيض الكلفة.

التسويق

يعتقد الفريق الذي يعمل على إنتاج الملح أن لدى كافة الأمهات الأحلام نفسها المتمثلة بأطفال لامعين وأصحاب. ولهذا السبب فإن كافة إعلانات أنابورنا تنتقل هذه الرسالة. وهذه الاستراتيجية مشابهة لمعظم الإستراتيجيات المتبعة في تسويق منتجات شركة هندوستان، باستثناء الأيس كريم الذي يعدّ من السلع الكمالية في الهند ويستهدف حصراً المجموعات الحضرية ذات الدخل المرتفع.

الصف	الحجم (غرام)	السعر (روبية)	السوق المستهدفة
كنور - أنابورنا	200	1.50	قاعدة الهرم
كنور - أنابورنا	500	3.75	قاعدة الهرم، الطبقة المتوسطة
كنور - أنابورنا	1000	7.50	الطبقة المتوسطة
كنور - أنابورنا كريستال	200	N/A	قاعدة الهرم، السوق المناطقية
كنور - أنابورنا كريستال	500	N/A	السوق المناطقية
كنور - أنابورنا بلاتينيوم	1000	10.0	السوق الحضرية لذوي الدخل المرتفع
كابتن كوك	1000	7.0	أبناء المدن من أصحاب الدخل المرتفع
ملح داندي	1000	7.5	أصحاب الدخل المتوسط والمرتفع
ملح تانا	1000	7.5	أصحاب الدخل المتوسط والمرتفع
ملح تانا	500	4.0	الطبقة الحضرية المتوسطة

الإنتاج

عندما تستخدم عملية التبخر الطبيعي في إنتاج الملح، يتم ضخ ماء البحر إلى ملاحات مسطحة اصطناعية. إن الظروف اللازمة لمزارع الملح خاصة جداً وتتضمن توفر أرض منبسطة بين الماء والجبال، وشريط ساحلي والكثير من التيارات الهوائية والرياح لكي يتبخر الماء بطريقة طبيعية، مخلفاً وراءه ملح البحر غير المكرر. والأرض التي تستخدم في زراعة الملح تصبح أرضاً قاحلة وغير صالحة للاستخدام في أغراض أخرى.

إنتاج الملح في شركة هندوستان

تحصل شركة هندوستان على الملح الخام من مزارع الملح التي يملكها الأفراد، وهي متعاقدة مع أربعة معامل تكرير تملكها شركات أخرى لتقليل الاستثمار في صناعة التكرير وفي مرافق التصنيع. تقع هذه المعامل بالقرب من مزارع الملح لتقليل المسافة اللازمة لنقل الملح إليها. وتوظف الشركة عاملاً

واحداً من قبلها على الأقل في كل معمل للتأكد من أن تصنيع الملح يجري وفقاً للمواصفات التي تحددها يونيفلر.

مراقبة الجودة

بيرين ميهتا هو مدير مراقبة الجودة في معمل التكرير غاندهيدام وهو المسؤول عن تأمين الملح الخام وضمان جودة المحلول الملحي. يشرف ميهتا على خمسة عشر كيميائياً يعملون كمراقبين لضمان التقيد بمواصفات شركة هندوستان الخاصة بنوعية الملح، ومكوناته، ووزنه، وتوضيبيه. يجري هذا الفريق اختبارات كل ساعة ولديه صلاحية رفض الكميات التي لا تتطابق مع المواصفات. لكن معظم الكميات يتم قبولها لأن ما خالف المواصفات منها يُكتشف عادة أثناء المعالجة. ولدى شركة هندوستان مجموعتها الخاصة لمراقبة الجودة في مومباي حيث تُجرى اختبارات على عينات عشوائية يتم اختيارها من معامل التكرير الأربعة.

تكاليف الإنتاج ودور وسترن إنديا في تخفيضها

تتضمن كلفة إنتاج الملح المكرر كلفة المواد (40%)، والنقل من المزارع إلى المعامل (40 - 45%)، والتوضيب (15 - 20%). وقد عمدت وسترن إنديا، التي تعدّ واحدة من كبرى الشركات المصنعة للملح الخام من المحلول الملحي، إلى اتخاذ تدابير لخفض التكاليف ركزت على خفض المتطلبات التشغيلية في غاندهيدام. وبما أن تكاليف الوقود تحددها شركات النفط والحكومة الهندية، فقد ركزت الشركة جهودها على تخفيض المتطلبات من الوقود.

النقل

يمكن أن تكون أزمدة النقل طويلة جداً لأن البنية التحتية للطرق في الهند ضعيفة. وبما أن مدة صلاحية المنتجات من الملح في المتاجر لا تزيد على سنة واحدة، فمن الضروري تقليل مدة التخزين في المخازن، وتقصير مسافات النقل وزيادة عدد نقاط البيع للمستهلكين. وفي هذا الصدد، يقبول غوبال ميشرا:

"أنا أبحث دائماً عن طرق لتخفيض الكلفة وتوسيع شبكة التوزيع. الملح ليس من المنتجات عالية القيمة، وهذا ما يجعل تكاليف التوزيع مساوية تقريباً لتكاليف الإنتاج. يتعين علينا تخفيض تكاليف تعبئة الملح وشحنه".

الاستنتاجات

أظهرت شركة هندوستان، للشركات متعددة الجنسيات أن قاعدة الهرم يمكن أن تخدم كعامل مربح للتكنولوجيا المبتكرة والتسويق الناجح، وأن هذه الشركات يمكنها بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية التصدي للمشاكل الاجتماعية بكلفة معقولة. والتكنولوجيا المستخدمة في إنتاج ملح أنابورنا وضعت هذا المنتج في موقع فريد لمحاربة مرض نقص اليود الذي يعتبر مشكلة عالمية، مع تحقيقه أرباحاً كبيرة في الوقت ذاته لشركة هندوستان. وبالرغم من أن هذا الإنجاز وغيره يستحق الإعجاب، فلا يزال هناك العديد من المسائل العالقة. فمن غير الواضح ما إذا كان مستهلكو أنابورنا يقدرون فعلاً الإنجاز التكنولوجي الذي أدى إلى التوصل إلى هذا المنتج، أو ما إذا كانوا يشترونه بسبب محتواه من اليود، أو ما إذا كان حجم المبيعات ناتجاً عن تفضيل أصحاب المتاجر لهذا المنتج على ما سواه بسبب هامش الربح الإضافي الذي يوفره لهم. ولم تتوصل شركة هندوستان بعد إلى معرفة ما إذا كان المستهلكون مستعدين لدفع ثمن أعلى للحصول على أنابورنا بسبب التكنولوجيا المستخدمة في تصنيعه فقط. وحده الزمن يحمل الإجابة. وحتى ذلك الحين، ستستمر الشركة في العمل على خفض التكاليف، والذي بدوره سيؤدي إلى تخفيض سعر ملح أنابورنا إذا كان السوق يحتاج إليه.

هل ينبغي على شركة هندوستان الاحتفاظ بملكية تكنولوجيا K15؟ وإذا لم ترفع هذه التكنولوجيا من حجم المبيعات، فهل ستجني الشركة أرباحاً أعلى بالترخيص لشركات أخرى تصنع الملح باستخدام هذه التكنولوجيا مع الاستمرار في الوقت عينه في محاربة وباء نقص اليود على نطاق واسع؟

مع أن هذه الأسئلة تظل بدون إجابة، فقد طورت شركة هندوستان نموذجاً مبتكراً يمكن للشركات الأخرى أن تتفحصه وتحدد كيف يمكن لها الاستفادة من قاعدة الهرم في زيادة أرباحها.

مشاكل معروفة وحلول فريدة

المشاكل التي تعاني منها قاعدة الهرم ليست جديدة، غير أنها تشكل تحدياً جديداً. فهي تتطلب ابتكارات في كيفية التصدي لهذه المشاكل التقليدية. يتعين مثلاً أن تكون كلفة هذه الحلول معقولة. وهذا يعني ضرورة التوصل إلى تخفيضات جذرية في تكاليف الحلول المتوفرة لمستهلكي قمة الهرم في البلدان المتقدمة. الأمر الثاني هو أن لمستهلكي قاعدة الهرم متطلبات فريدة تملئها ظروف حياتهم - بنية تحتية ضعيفة، قلة العمالة المدربة، وإمكانية الحصول على المواد الخام. كما أن مستوى التحصيل العلمي لمستهلكي قاعدة الهرم يحد من الحلول التي تناسبهم، كما سنبين الآن.

إن فقدان الأطراف ليس بالمشكلة الجديدة، فلطالما كانت نتيجة للحروب، والحوادث، والأمراض. وتركيب طرف اصطناعي - أسفل الركبة أو أعلاها - يمثل قسماً نموذجياً من الرعاية الطبية. وفي البلدان الغربية، تم إحراز تقدم كبير في صناعة الأطراف الاصطناعية. يمكن أن تصل كلفة الركبة الاصطناعية في الولايات المتحدة إلى 8000 دولار، وهو سعر باهظ بالنسبة إلى مستهلك في قاعدة الهرم. يضاف إلى ذلك أن للمزارعين والعمال الفقراء في الهند متطلبات وظيفية فريدة. فمعظمهم بحاجة إلى الجلوس على الأرض جلسة القرفصاء أو الجلوس وأرجلهم متصالية. كما أن عليهم المشي حفاة على أرض غير مستوية

غالباً. وهذه ليست من متطلبات المرضى في الغرب. كما أن المستهلك في قاعدة الهرم في الهند يقلقه طول المدة اللازمة للحصول على طرف اصطناعي يتناسب مع حالته. فهو لا يقدر على قضاء عدة أيام في تجربة الطرف الاصطناعي وتركيبه. ولذلك، يتعين تركيبه في يوم واحد. زد على ذلك أنه بالنظر إلى ما هي عليه مستويات المهارة في الهند حالياً، يتعين ألا تحتاج عملية توفير طرف اصطناعي مخصص إلى أيدي ماهرة. ونتيجة لذلك، يحتاج المستهلك في قاعدة الهرم في الهند، بالمقارنة مع مستهلك في الولايات المتحدة، إلى طرف اصطناعي يتميز بمستويات عالية من الوظيفية، وبتكلفة بسيطة، وأن يكون من الممكن تركيبه في مدة قصيرة جداً. وهذه هي المهمة التي تتصدى لها قدم جايبور.

تعتبر مؤسسة جايبور أكبر مورّد للأطراف الاصطناعية في العالم إذ إنها تنتج ما يزيد على 16000 طرف اصطناعي في السنة، وتخدم BMVSS ما يزيد على 60000 شخص بتوفيرها أجهزة لقياس المسافات، والأجهزة الكهربائية، وغيرها من المساعدات. وبالمقارنة مع ما هو متوفر في الولايات المتحدة، نجد أن قدم جايبور أفضل. لكن هذه الأخيرة تكلف أقل من 30 دولاراً مقارنة بـ 8000 دولار في الولايات المتحدة. وتصدر الشركة قدم جايبور إلى 16 بلداً حيث يوجد مرضى يحتاجون إليها، مثل أفغانستان، وأنغولا، والصومال، والعراق، والموزامبيق، وكامبوديا، وفيتنام، وكرواتيا.

وبالمثل، يعمل نظام أرافيند لرعاية العين من قاعدته المركزية في مادورا، الهند، مع عدة فروع تابعة له في تاميل نادو. تجري مستشفيات أرافيند ما يزيد على 200000 عملية لمعالجة إعتام عدسة العين كل عام. بتغيير العملية المتبعة لتحديد المرضى الذين يحتاجون إلى تلقي رعاية طبية لأعينهم بشكل جذري (عبر استخدام أكثر من 1500 مخيم لفحص مرضى العين)، إلى عملية يتم فيها إجراء الجراحة وتقديم المشورة، تكون أرافيند قد أحدثت ثورة في علاج مرضى العين. تبلغ إنتاجية فرق الأطباء والممرضات ستة أضعاف مثيلاتها في المستشفيات الهندية الأخرى، وهي أعلى بدرجة كبيرة من مثيلاتها في الولايات

المتحدة. كما أن جودة هذه العمليات تفوق المستويات العالمية. نقل كلفة إجراء العملية عن 30 دولاراً مقارنة بما يزيد عن 1600 - 2000 دولار في الولايات المتحدة. كما أن أرافيند تصنع عدسات العين الداخلية الخاصة وتبيعها مقابل خمسة دولارات مقارنة بمئتي دولار في الولايات المتحدة. وقد توسع مجمع أرافيند الآن ليشمل إجراء البحوث، وتصنيع الأدوات، والتدريب، والطباعة عن بُعد.

يقدم نظاماً قدم جايبور ورعاية العين في أرافيند مثالين على حلول مبتكرة نتج عنها خدمة قاعدة الهرم. كان الدافع لكلتا المجموعتين الرؤيا الثاقبة للقادة فيهما التي هدفت إلى تقديم حلول على مستوى عالمي لقاعدة الهرم. كلتا المجموعتين ركزتا على "مشكلة واحدة" - الأطراف الاصطناعية والرعاية بالعين على التوالي. كما أنهما لا تديران مستشفيات عامة. وهذا ما دفع نحو الابتكار في عمليات تقديم الرعاية. وكلتاهما ركزتا على الحجم الكبير للعمليات، وهما تدركان جيداً أهمية تخفيض الكلفة، وتركزان على توفير العلاج للجميع وتقديمه مجاناً عند الضرورة. تقدم أرافيند رعاية مجانية لسنتين في المئة من مرضاها، في حين يدفع الباقي مقداراً رمزياً مقارنة بمستوى الرعاية المتوفرة.

بالتركيز على تقديم رعاية ذات مستوى عالمي لقاعدة الهرم، تمكنت المؤسسات من زيادة حجم عملياتهما، واكتساب الخبرة، والتخصص. وهناك المزيد من المؤسسات التي تحذو حذوهما في التخصص، وحجم العمليات، والجودة العالمية بكلفة مقبولة بالنسبة إلى مستهلكي قاعدة الهرم.

وعلى سبيل المثال، فإن مستشفى إسكورت المتخصص بأمراض القلب أجرى في السنة الماضية أكثر من 6000 جراحة قلبية مختلفة وفي موضع واحد. تبلغ كلفة الواحدة حوالي 3000 دولار أميركي مقارنة بـ XXXX في الولايات المتحدة وXXXX في المملكة المتحدة. ونتيجة لذلك، تدرس الخدمات الصحية الوطنية في المملكة المتحدة إمكانية إرسال المرضى من المملكة المتحدة إلى الهند لتوفير النفقات وتخفيض زمن الانتظار في المملكة المتحدة.

تبين لنا الأرقام التالية الفارق الكبير في تكاليف الرعاية:

مقدار الانخفاض في التكلفة مقارنة بالولايات المتحدة

■ قدم جايبور (أطراف اصطناعية) 200 ضعف

■ أرافيند (للرعاية بالعين) 100 ضعف

■ إسكورت (للرعاية بمرضى القلب) 10 أضعاف

الاستنتاجات التي يمكننا أن نخلص إليها من هذه الأمثلة بسيطة. إن التركيز على مستهلكي قاعدة الهرم وتمكينهم من الحصول على خدمات ذات جودة عالمية يدفع نحو التوصل إلى ابتكارات يمكنها وبشكل جذري تغيير هيكلية الكلفة وإيجاد فرصة عالمية.

قدم جايبور: تحدي التقاليد

يوجد في الهند خمسة ملايين ونصف ممن بُترت أعضاؤهم، إضافة إلى 25000 ممن يفقدون أطرافهم سنوياً بسبب الأمراض، والحوادث، والمخاطر الأخرى. يقع غالبية هؤلاء دون خط الفقر وهم لا يقدرّون على دفع تكاليف الرعاية الصحية أو الخدمات الطبية. في عالم الجراحة الترميمية الذي تعتبر الصناعة فيه مكلفة ومعقدة، توجد عملية ذات مدى مؤثر وتعطي الأمل لبعض من أكثر المواطنين فقراً في الهند وربما في العالم أيضاً. توفر هذه العملية لهؤلاء المواطنين المعاقين فرصة العودة إلى حياة نشطة وتحقيق أحلامهم. هذه العملية تسمى قدم جايبور.

تتميز قدم جايبور التي بُدئ بتطويرها في العام 1968 بأنها قدم اصطناعية مصنوعة بطريقة يدوية مع طرف سفلي. وقد ساعدت عشرات الآلاف في مختلف أرجاء العالم من الذين بترت أطرافهم على استعادة حياة نشطة. صُممت هذه القدم في الأساس للوفاء بحاجات أبناء البلدان النامية مثل النقرص على الأرض، والمشي حفاة الأقدام، والجلوس والأرجل متصالبة. إن قدم جايبور تنتجها منظمة غير حكومية، وغير دينية، ولا تتبغى الربح. ويحصل على قدم جايبور قرابة 16000 مريض سنوياً. كما تخدم هذه المنظمة حوالي 60000 مريض سنوياً يتم تزويدهم بقدم جايبور وغيرها من الأدوات والأجهزة. تملك المنظمة سبعة مراكز إضافة إلى عدد من المخيمات المتنقلة التي تقام كل سنة

في مختلف المناطق في الهند، كما أن منتجات المنظمة تصدر إلى تسعة عشر بلداً، بمن فيها أفغانستان، وبنغلادش، وجمهورية الدومينيكان، والهندوراس، وإندونيسيا، وملاوي، ونيجيريا، والنيبال، ونيروبي، وبناما، والفلبين، وياپوا غينيا، ورواندا، والصومال، وترينداد، وفيتنام، وزيمبابوي، والسودان. وبفضل الابتكارات في التكنولوجيا والإدارة، إضافة إلى تفهم حاجات مرضيها، استطاعت هذه المؤسسة أن تطور نموذجاً تجارياً فريداً.

طبيعة المشكلة وحجمها:

مبتورو الأعضاء في العالم

يتراوح عدد مبتوري الأعضاء في العالم ما بين 10 إلى 25 مليوناً، يضاف إليهم 250000 مصاب كل عام. تختلف الأسباب التي تؤدي إلى بتر الأعضاء بدرجة كبيرة، لكن في بلدان لها تاريخ حديث بالحروب والنزاعات المحلية، غالباً ما يكون البتر ناجماً عن الرضات والألغام الأرضية. وفي البلدان الأكثر تطوراً في العالم مثل الولايات المتحدة، أكثر ما تعزى الأسباب إلى الحوادث والأمراض المتعلقة بدورة الدم والسرطان. وبصرف النظر عن الأسباب، فإن الجراحة الترميمية، سواء في البلدان النامية أو المتقدمة، مكلفة ومعقدة، مما يجعل عدداً لا يستهان به من المصابين غير قادرين على تحمل نفقات العلاج.

العالم المتطور

استناداً إلى دراسة أعدّها المركز الوطني للإحصاءات الصحية في العام 1996، هناك ما يزيد على أربعة ملايين مبتور في الولايات المتحدة، ويضاف إلى هذا العدد 200000 مصاب جديد كل عام، 70% منهم يعانون من بتر في الأطراف السفلية (أكتوبر، 1999). ووفقاً للتقرير الذي أعدته منظمة الصحة العالمية في العام 1998، سيتضاعف عدد حالات البتر العالمية الناتجة عن مرض السكري ليرتفع من 143 مليون حالة في العام 1997 إلى 300 مليون حالة في العام 2025. أكثر الأسباب التي تؤدي إلى بتر الأعضاء السفلية هي الأمراض (70%) والرضات (22%) والعيوب الخلقية (4%) والأورام (4%). وعادة ما تنجم حالات بتر الأطراف العلوية عن الرضات أو العيوب الخلقية. إن الجراحة

الترميمية باهظة الكلفة في الولايات المتحدة، مما يحرم العديد من المصابين من تلقى الرعاية المناسبة. واستناداً إلى مارك تايلور من قسم الجراحة الترميمية في جامعة ميتشيغان، فإنه بسبب سياسات شركات التأمين والتكاليف الباهظة، فإن نسبة من يتلقى الرعاية الطبية الترميمية المطلوبة لا تتعدى الخمسين في المئة.

العالم النامي

تتسبب الألغام الأرضية في البلدان النامية في قارتي آسيا وأفريقيا في بتر أطراف الملايين من الأشخاص. واستناداً إلى مراكز التحكم بالأمراض في الولايات المتحدة، يوجد ما يقارب 300000 طفل مصاب بإعاقة شديدة بسبب الألغام الأرضية، يضاف إليهم ما بين 15000 إلى 2000 ضحية جديدة كل عام. وعلاوة على ذلك، فإن معظم هؤلاء الضحايا ليسوا من العسكريين، بل نساء وأطفال صدف أنهم يعيشون في مناطق كانت مسرحاً للحروب يوماً ما. ووفقاً لبعض التقديرات، يوجد أكثر من 100 مليون لغم أرضي مروع في شتى أرجاء المعمورة. وفي العديد من البلدان الفقيرة، يضطر معظم من بترت أطرافهم إلى تمضية ما تبقى من حياتهم على العكازات. ففي فييتنام وحدها، تصيب الألغام الأرضية أكثر من 2000 شخص سنوياً. وتبلغ كلفة الرجل الاصطناعية ذات النوعية العالية حوالي 300 دولار في فييتنام.

البلدان التي فيها أكبر عدد من الألغام الأرضية

البلد	عدد الألغام
أفغانستان	9500000
أنغولا	9000000
العراق	7500000
الكويت	5000000
كامبوديا	5500000
الصحراء الغربية	1500000
الموزامبيق	1500000
الصومال	1000000
البوسنة والهرسك	1000000
كرواتيا	1000000

في أفغانستان، يوجد ما يقارب 10 ملايين لغم أرضي وما لا يقل عن 50000 ممن بترت أعضاؤهم. وفي كمبوديا، يتراوح عدد المصابين بين 25000 و40000 أي مصاب واحد مقابل كل 300 مواطن. وفي كمبوديا، يوجد من الألغام ما يوازي عدد السكان تقريباً. تعاني المستشفيات الحكومية من نقص شديد في الموارد لدرجة أن المرضى، بمن فيهم الفقراء جداً، مضطرون لدفع تكاليف الخدمات أو الأدوية، مما يحرم العديد منهم من الرعاية اللازمة. وفي كوسوفا، تقدّر منظمة الصحة العالمية معدل الإصابة بالألغام الأرضية بقرابة 10 مقابل كل 100000، وهذا يتجاوز معدلي الإصابة في موزامبيق وأفغانستان. وفي الهند، يعاني 5.5 مليون مواطن من إصابات تعيقهم عن الحركة. ومن بين هؤلاء، فقد حوالي مليون أطرافهم وأربعة ملايين يعانون من الإصابة بشلل الأطفال. وبسبب الزيادة في حوادث الطرقات، يضاف إلى عدد من بترت أعضاؤهم 25000 حالة جديدة ناتجة عن الأمراض والمخاطر الأخرى.

تكاليف العلاج العالم المتطور

تكاليف الجراحة الترميمية في الولايات المتحدة

أسفل الركبة	
الأرجل	\$5000 - 4000 (الأطراف السفلى)
	\$9000 - 7000 (الأطراف الوسطى)
	\$25000 - 10000 (الأطراف العليا)
مغازز	\$650 (غطاء بديل)
اصطناعية	\$3450 (مغرز بديل)
قدم اصطناعية	\$12000 - 250
جوارب	\$19 (غمد)
	\$80 (w/Gel)
	\$25 (جوارب صوفية)
	\$9 (فتلة واحدة)؛
اصطناعية	\$50 (كامش)
فوق الركبة	
أرجل	\$8765 (أطراف سفلى)
	\$12265 (أطراف عليا بدون ركب وأقدام)
غمد اصطناعي	\$4300 (غرز بديل)
	\$900 (غطاء بديل)

				ركبة اصطناعية	\$5400 - 700
	\$10	\$25	\$80	جوارب اصطناعية	\$25 (غمد)
	(فتلة واحدة)؛ \$80 (كامش)	(جوارب صوفية)	(غمد w/Gel)		

العالم النامي

ستتشن OpenRoads، وهي منظمة غير حكومية مركزها في الولايات المتحدة، 100 طرف اصطناعي كل عام إلى كل موقع. وطالما أن الرعاية الترميمية ستظل باهظة التكاليف كما هي اليوم، فلن يحظى العديد من المرضى، في العالمين المتطور والنامي، بالرعاية المطلوبة. ولم يعد الحل السريع الذي يمكن الاعتماد عليه، (الذي ينبغي توفيره في البلدان النامية بكلفة مقدارها صفر) ضرورياً، بل ووشيكاً أيضاً.

لقد أخذ بعين الاعتبار أثناء تطوير قدم جايبور الاعتبارات التالية:

اعتبارات التصميم

صُممت قدم جايبور بغرض محاكاة حركات القدم الطبيعية وتوفير حل نوعي لعامة الناس. بالنسبة إلى أولئك الفقراء في الهند الذين فقدوا أطرافهم، كان استمرارهم في كسب لقمة عيشهم الهَم الأكبر. وتمتع هؤلاء بالقدرة على العمل في ظل غياب نظام فعال للضمان الاجتماعي مسألة ضرورية لحياتهم. تفرض هذه الحالات استخدام أطراف اصطناعية، تعينهم على أداء أعمالهم ومتابعة شؤونهم الحياتية. تؤكد عملية تصميم قدم جايبور على تسهيل القيام بالأنشطة التالية التي غالباً ما يقوم بها الفقراء من العمال في الهند:

النشاط	الضرورة الميكانيكية
جلوس القرفصاء	الحاجة إلى ثني الظهر
الجلوس والأرجل متصالية	الحاجة إلى الدوران العرضي للقدم
المشي على أرض غير مستوية	الحاجة إلى تحريك القدم إلى الداخل وإلى الخارج بحيث لا ينتقل التفاوت في مستوى الأرض إلى جذعة القدم
المشي حافي القدمين	محاكاة تجميلية للقدم الطبيعية

التغلب على القيود

لم تكن المتطلبات التقنية وحدها التي ركز عليها مصممو قدم جايبور، فقد واجهوا علاوة على ذلك القيود التالية:

المضامين	القيود
الغالبية العظمى ممن بترت أطرافهم في الهند هم من الفقراء. والكلفة المتدنية للطرف الاصطناعي وإمكانية تعديله ستسهل عملية التخصيص مع توفير حل وظيفي.	الفقر
القدرة المحدودة لاستيراد المواد من خارج الهند تعني أنه يتعين تصنيع القدم من مواد متوفرة محلياً.	اقتصاد مغلق
معظم من بترت أطرافهم يعملون بكدّ لساعات طويلة. وتوفر القدرة على العمل على أرض غير مستوية أمراً أساسياً في عملهم. كان الاقتصاد الهندي ولا يزال يعتمد على الزراعة بدرجة كبيرة، والأيام التي يقضيها المصابون بدون أطراف تهدد حياتهم، ووسيلة عيشهم في العديد من الحالات. أدى ذلك إلى بروز الحاجة إلى أطراف اصطناعية يمكن تركيبها بسرعة.	الحياة العملية
استوجب النقص في العمالة المدربة بالنسبة إلى حجم الطلب الكبير على الأطراف الاصطناعية تبسيط عملية التصنيع التي يمكن أن تؤدي من قبل أشخاص متوسطي المهارة.	عمالة مدربة محدودة

الابتعاد عن التصميم التقليدي

استند تصميم قدم جايبور في الأساس على تصميم قدم SACH. لكن التصميم اختلف آخر الأمر بسبب مشاكل تتعلق بوزن تلك القدم وعدم ملاءمتها للظروف المحلية. تم الإبقاء على تصميم الهيكل الداخلي مع تطوير تصميم جديد لمفصل الركبة. تم استحداث إلتواءات في المغارز بحيث يتوزع الضغط المناسب على تلك الأنسجة فقط والتي ستقاوم ذلك الضغط. كما تم استحداث مغارز للتلامس الشامل.

من الناحية الوظيفية، يعكس الطرف الاصطناعي وظيفة الطرف البشري الطبيعي، وهو يسمح للمصاب بالجري، وجلس القرفصاء، والجلوس ورجلته متصلبتان، والقفز من الارتفاعات. كما أن قدم جايبور صامدة للماء ولا تحتاج إلى صيانة بعد تركيبها. يمكن للمصاب المشي حافي القدمين كما يمكنه العمل في الحقول الرطبة والموحلة، وهذه القدم تلائم مختلف تضاريس الأرض. يمكن

لمستخدمها لبس الأحذية أيضاً. تزن القدم في المتوسط 3.11 كلغ، علماً أن الطرف السفلي الطبيعي لشخص وزنه 55 كلغ يزن 3.36 كلغ.

تأمين المواد

يتم إنتاج الطرف الاصطناعي من مكونات متوفرة ورخيصة الثمن بغرض الحدّ من كلفة تدبير المواد وكلفة الطرف الاصطناعي نفسه. تقدر كلفة المواد بـ 12.54 دولاراً وهي تتضمن كلفة مكونات القدم إضافة إلى المفاصل الخاصة بالطرف أسفل الركبة. كل من هذه المواد متوفر محلياً ولا يتطلب الحصول عليها اتفاقيات خاصة. وعلاوة على ذلك، فإن معظم المواد يمكن الحصول عليها محلياً إذا اقتضى الأمر. عندما يتم تصنيع القدم في دول أخرى.

معدات الإنتاج

تستخدم أدوات أساسية جداً في تصنيع القدم ومكوناتها، بحيث يمكن إتمام معظم عملية التصنيع بواسطة أدوات حرفية عادية. والأداة الأكثر تخصصاً تتألف من قالب على شكل قدم يستخدم في قولبة شكل القدم الاصطناعية. لكن كلفة هذا القالب ضئيلة بحيث لا تستحق أن تذكر في جدول الأصول الثابتة. والقطعة الأكثر كلفة هي الماكينة التي تصنع الفراغ والتي تستخدم في الحصول على نماذج مطابقة للقالب. تبلغ كلفة الماكينة حوالي 4000 دولار.

العمالة

تتطلب عملية تصنيع القدم بالإضافة إلى عملية التركيب جهداً يدوياً مكثفاً. تعتمد هذه العملية على عدد كبير من الحرفيين المهرة في الهند وعلى ساعات عملهم. والشخص الذي يعمل على تصنيع قدم جايبور حرفي يملك عدة سنوات من الخبرة كما أنه يتلقى تدريباً لعدة سنوات على قولبة القدم ونحتها وتشكيلها. يعمل في المشغل 70 تقنياً وحرفياً مدرباً للتوصل إلى نسبة واحد إلى واحد بين المرضى والموظفين. كما أن الحرفيين والتقنيين الأكثر خبرة يشرفون على سير العمل ويتقاضون أجورهم بالساعة بالإضافة إلى ما يتقاضونه لقاء العمل الإضافي. يتقاضى الحرفي حوالي 100 دولار بما في ذلك المكافآت. وهذا يعني

دخلاً سنوياً يقدر بـ 1200 دولار أي ما يوازي ضعف دخل الفرد في الهند. يوجد في كل مشغل طبيب يشرف على عملية التصنيع بأكملها ويعمل بدوام كامل. كما يوجد أطباء محليون آخرون متطوعون أو يعملون بدوام جزئي لضمان موافقة طبيب معتمد على الطرف الاصطناعي وعلى تركيبه.

التصنيع

تتميز عملية تصنيع قدم جايبور بالسرعة والبساطة. وهي تعتمد على مواد ومعدات متوفرة. وهذه تتضمن القالب، والمداس، والمطاط الإسفنجي، والمطاط التجميلي، وحبال النايلون، وأدوات الفلكنة، والخشب، والمقصات. تصنع القدم والكاحل من مركب مطاطي مفلكن. ويستخدم قالب من الألمنيوم في قولبة شكل القدم الطبيعية. وهذا القالب يتألف من أربعة أجزاء يمكن جمعها بواسطة البراغي. وهذا يسهل تركيب مكونات مصنوعة من مواد مختلفة.

تركيب قدم جايبور

يحصل قرابة 60 مريضاً على أطراف اصطناعية من مرفق قدم جايبور في جايبور، الهند. المدهش في الأمر هو أن كل مريض يمكنه الحصول على الطرف الاصطناعي في يوم واحد - في غضون ثلاث ساعات عادة - ما لم تحل ظروف طبية أخرى دون ذلك. والهدف هو عودة المريض إلى مزاولته مهنته وحياته المستقلة بعد زيارته الأولى للعيادة.

غير أن رغبة المؤسسة في الوفاء بالمتطلبات الاجتماعية لفقراء الهند لا تقتصر على السرعة في تقديم الخدمة. فالعملية تراعي أيضاً المتطلبات النفسية لمرضى المؤسسة. ولهذا السبب، تقدم المؤسسة وجبات في الموقع وكذلك المسكن ليلاً لمرضاها بدون مقابل. وهذه الخدمات تقدم كذلك لمرضى آخرين، والهدف من ذلك توفير مجموعة دعم فوري للمصابين وتطوير روح جماعية داخل المنشأة. وبالإضافة إلى ذلك، تقدّم وجبات وإقامة مجانية لأفراد عائلة المريض. وهذا يسمح لأفراد عائلة المرضى بتحمل نفقات السفر مع المرضى وتوفير الدعم والراحة لهم في الموقع.

مستقبل قدم جايبور التحسينات التقنية

تتعاون المؤسسة مع العديد من المستشفيات، لكنها تقوم بأعمال البحث والتطوير من أجل إدخال مزيد من التحسينات على تصميم الأطراف الاصطناعية. يضم فريق البحث والتطوير أطباء، وتقنيين، وأخصائيين اجتماعيين.

تم إجراء العديد من التغييرات في تصميم وتصنيع الأطراف الاصطناعية السفلية للتماشي مع تطور الفهم الإنساني للآليات الإحيائية والتطورات في تكنولوجيا المواد. وحالياً يجري استخدام البلاستيك عالي الصلابة بدلاً من الألمنيوم. ولا تزال قدم جايبور تُصمم بطريقة يدوية مما يثير تساؤلات حول عدم انتظام شكل المنتج وتأثير ذلك على نوعيته وصلاحيته للاستخدام.

دلّت الاختبارات على أن القدم المصنوعة من رغوة البولي يوريثان ذات الغطاء الجمالي الجذاب أكثر قبولاً لدى المرضى. وتم إخضاع هذا النموذج الجديد لاختبارات التعب المرن والمتسارع، كما تم تزويد العديد من المصابين بهذا النموذج. والنتائج التي أفضت إليها التجارب الميدانية تبدو مشجعة.

نظام أرافيند لرعاية مرضى العين: منحهم أثنى هدية

بخلاف معظم الأشخاص الذين يتقاعدون لكي يمضوا حياة هادئة، رأى الدكتور جي فنكاسوامي أو الدكتور "في" في تخليه عن عمله في كلية الطب الحكومية في مادوراي كرئيس لقسم طب العيون في العام 1979 فرصة لمواجهة تحدٍّ كان يؤرقه شخصياً - معاناة 45 مليون إنسان في العالم أجمع، و9 ملايين في الهند من فقدان نعمة البصر، لأسباب تافهة غالباً. رؤيته كانت بسيطة لكن عظيمة: التخلص من المعاناة غير المبررة من العمى في تاميل نادو على الأقل، مكان إقامته، إن لم يكن في كافة أرجاء الهند.

الابتكار

بدلاً من الغرق في أعمال مضيئة، يسهل نظام أرافيند لرعاية العين على الأطباء إجراء 2600 عملية جراحية في السنة، مقارنة بمتوسط عدد العمليات التي يجريها الطبيب في الهند البالغ 400 عملية في السنة. تزيد تكنولوجيا المعلومات من فعالية نظام ذاتي التمويل ساعد الملايين من المرضى الذين يدفعون تكاليف علاجهم أو الذين يعالجون بالمجان على تحسين حاسة البصر لديهم وفي الوقت ذاته إدارة عملية تجنيد المختصين، والتطوير وحتى البحوث.

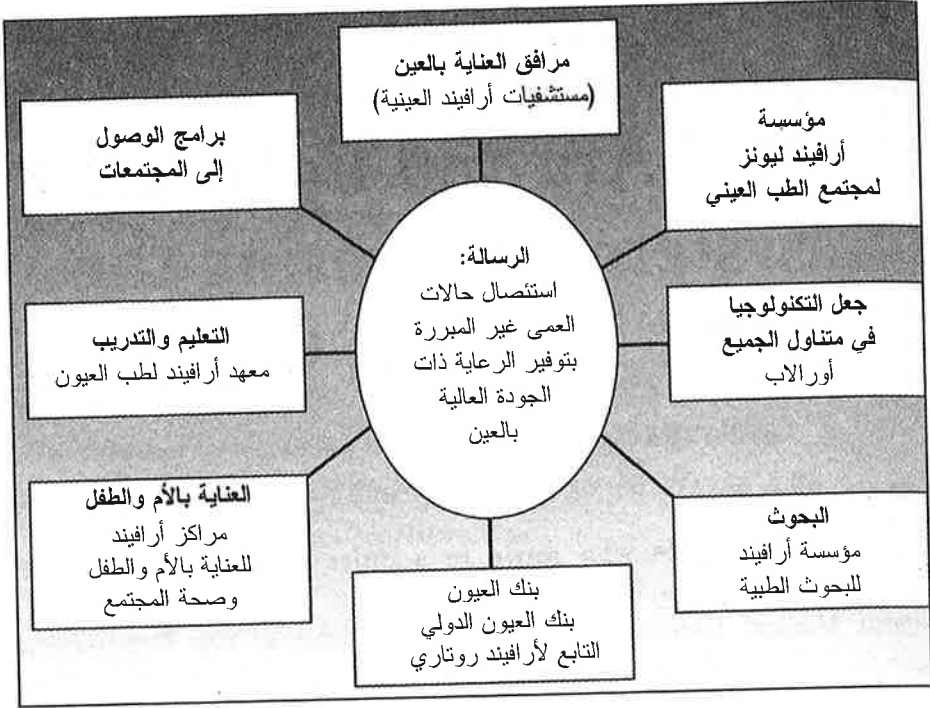
كانت البداية في مستشفى متواضع يضم أحد عشر سريراً في منزل شقيق

الدكتور في مادوراي بقصد خدمة من أصيبوا بالعمى من الفقراء - خمسة أسرة للمرضى الذين سيدفعون تكاليف علاجهم وستة أسرة لأولئك الذين سيتلقون علاجاً مجانياً. وبحلول العام 2003، تحول حلمه إلى نظام أرافيند لرعاية العين لا يقتصر على سلسلة من المستشفيات، ولكنه نظام لرعاية العين يتألف من مركز لتصنيع العدسات الاصطناعية، وخبوط الدرز، وبعض العقاقير الخاصة بعلاج العين؛ ومن معهد للتدريب، وآخر للبحوث، وبنك دولي للعيون، ومركز لرعاية الأم والطفل، ومعهد للطلاب الذين يودون الحصول على شهادة الماجستير في طب العيون، وبرامج لنيل العضوية في الجامعات، ومركز لإعداد البرامج للتواصل مع مختلف المجتمعات. والمستشفى يضم الآن 1500 سرير ويجري قرابة 95000 عملية جراحية للعين في السنة. وبالإضافة إلى هذا المستشفى الذي يوجد في مادوراي، هناك أربع مستشفيات أخرى في تيرونلفيلي، وكومباتور، وثيني، وبوندبشيري. تجري هذه المستشفيات الخمس معاً ما مجموعه 190000 عملية جراحية كل عام، أو ما يقارب 45 في المئة من كافة العمليات الجراحية لمرضى العين في ولاية تاميل نادو، وما يقارب 5 في المئة من العمليات التي تجرى في الهند.

مستشفيات أرافيند للعين: سريان العمل

أقسام المرضى الخارجيين

إن نظام العمل في أقسام المرضى الخارجيين التابعة لمختلف الوحدات في مستشفيات أرافيند للعين، سواء في الأقسام المجانية وغير المجانية، هو نفسه. يبدأ المرضى بالتجمع قبل الساعة السابعة صباحاً، ويبقون في ساحات الانتظار المخصصة لهم. عند الساعة السابعة تماماً، يدخل المريض الأول إلى غرفة الاستقبال لتسجيل اسمه. تستغرق عملية التسجيل المؤتمتة حوالي دقيقة واحدة لكل مريض، وينتقل المريض بعد ذلك إلى غرفة تضم عدادات مجاورة لقاعة الانتظار. تعمل العدادات بطريقة مؤتمتة، ويرافق الموظفون المريض حاملين معهم ورقة تصف حالته إلى الطبيب. تستخدم ثلاثة حواسيب للحالات الجديدة وحاسوب واحد للحالات القديمة، ويمكنها معاً التعامل مع 200 حالة في الساعة. يجري الموظفون الطبيون المدربون الفحوصات الأولية للمرضى ثم يلتقون بالأطباء



الشكل 1: نظام الرعاية في مستشفى أرافيند العيني.

المقيمين في مراكز الفحص (التي يتراوح عددها بين 4 و5 مراكز عادة) الذين بدورهم يدوّنون تشخيصهم وتوصياتهم. أما التشخيص النهائي للحالات فهو منوط بمسؤول طبي دائماً، وهو طبيب مداوم في المستشفى. تستغرق العملية برمتها حوالي الساعتين لكل مريض، لكن العملية تختلف بالطبع تبعاً للفحوصات اللازمة. يقوم الموظفون في قسم المرضى الخارجيين الذين يدفعون تكاليف العلاج بفحص 1000 مريض يومياً، وطوال ستة أيام في الأسبوع.

يُنصح العديد من المرضى بوضع نظارات بعد إجراء اختبارات الانكسار. وبعد وصف النظارات، يمكنهم الذهاب (طوعياً) إلى واحد من المحلات التي تباع النظارات بسعر أقل من الأسعار في المحلات الخارجية الأخرى. توجد محلات منفصلة في كل من قسم المرضى الذين يعالجون بالمجان وقسم المرضى الذين يدفعون تكاليف العلاج، لكن أسعار النظارات متساوية في كافة المحلات. يتم صقل النظارات وتركيبها داخل المؤسسة أثناء انتظار المرضى،

بدلاً من أن يطلبوا منهم الرجوع ثانية بعد يوم أو يومين، كما هي العادة في معظم محلات بيع الأدوات البصرية في الهند. وبالتالي، فإن النظام في أرافيند يوفر الوقت على المرضى، وهذا يتيح لهم مغادرة المستشفى، ومعهم نظاراتهم في غضون ثلاث أو أربع ساعات.

ومن يحتاج إلى إجراء عملية جراحية منهم، يتم إدخاله إلى المستشفى فوراً (إذا كانت هناك غرفة متوفرة) كما يمكنه اختيار يوم آخر. يمكن للمرضى الذين يدفعون تكاليف العلاج كذلك اختيار نوع الجراحة (نوع النظارات التي يفضلونها، مثل النظارات الصلبة، أو القابلة للطي... إلخ، واختيار جراحة العدسات إذا كانوا يفضلون ذلك)، واختيار نوع الغرفة. كما يمكنهم الإشارة إلى ما إذا كانوا يفضلون أن يقوم طبيب معين بإجراء الجراحة لهم. يتم التعامل مع كافة هذه الطلبات بواسطة الحاسوب الذي يولد إيصالاً بالدخول/الحجز. ويساعد الفريق الطبي المرضى في انتقاء الخيارات وشرح البدائل ونوع الجراحات التي يمكن إجراؤها، ومتطلبات الرعاية بعد إجراء العملية، والزمّن المتوقع لاستعادة النظر بالكامل وتكاليف العلاج. يعطى المريض بطاقة تبين تكاليف الجراحات المتوفرة، وأنواعها، وفئات الغرف المختلفة لمساعدته في الاختيار. كما تعرض عليه صور الغرف البديلة أيضاً، مع المرافق المتوفرة. يقول الدكتور أرافيند: "في كثير من المستشفيات، يقوم الأطباء بالعديد من هذه الوظائف (وعلى وجه الخصوص، اختبارات الانكسار). ونحن نسعى إلى زيادة إسهامات الأطباء إلى أقصى حدٍّ بمساعدتهم على تكريس أوقاتهم لإعطاء المشورة الطبية بشكل أساسي. والاختبارات التي يمكن للفريق الطبي إجراؤها، لا يقوم بها أحد غيرهم. يتميز مستشارونا بمستوى عالٍ من التدريب ومهمتهم مساعدة المرضى في اتخاذ قرارات حكيمة، ولهذا السبب لا يُطلب من الأطباء أن يضيعوا أوقاتهم في مثل هذه الأمور".

ينتقل المرضى بهدوء من مكان إلى آخر. ويتم إرشادهم دائماً إلى حيث يجب أن يذهبوا بعد كل مرحلة، وهم ليسوا بحاجة إلى السؤال إلى أين يذهبون أو عن المرفق الذي يجب أن يذهبوا إليه. ومن شأن ذلك التخفيف من الازدحام

في قاعة الانتظار، وهو أمر غير عادي في مستشفى بهذا الحجم. يوجد موظفون طبيون في الأماكن الحساسة من أجل توجيه الناس وتفادي الارتباك والازدحام.

يجري الأطباء العمليات الجراحية في الصباح فقط، ويعودون المرضى الخارجيين في فترة بعد الظهر. ويعمل الأطباء مداورة في المستشفيات التي تتقاضى تكاليف العلاج والمستشفيات التي تقدم العلاج بالمجان بحيث يتلقى المرضى في كلتا الفئتين النوعية ذاتها من الرعاية الطبية.

الأجنحة الجراحية

إن انسياب العمل في الأجنحة الجراحية في مادوراي لا يقل عن سابقه سلاسة وفعالية. ففي الساعة السابعة صباحاً، يلبس الطبيب ثوب الجراحة والقناع. ويتم إبراز أسماء المرضى المزمع خضوعهم للعمليات في ذلك اليوم. يتم إعداد هذه الجداول باستخدام البرمجيات، التي تدرج كافة الخيارات التي انتقأها المرضى ساعة التسجيل، بما في ذلك الأطباء الذين يفضلونهم. وقبل ذلك بنصف ساعة، أي في الساعة السادسة والنصف، تأتي الممرضات، ويتم نقل المرضى إلى جناح قريب من غرف العمليات. ويخضع المرضى للجراحة فور تخديرهم موضعياً، وتُغسل أعينهم وتعقم. وعند الساعة 7.15 صباحاً، يوضع مريضان على طاولتي عمليات متجاورتين. وبوجه عام، لا توضع طاولتا عمليات في غرفة واحدة في العديد من المستشفيات مخافة الإصابة بالعدوى. غير أن مستشفيات أرافيند للعين تتبع هذا النظام لأنها لم تواجه أية مشاكل لغاية الآن، باعتبار أن كافة مرضى العين أصحاء وفرص انتقال العدوى ضئيلة جداً. وهذا ما تدل عليه المعدلات المتدنية للإصابة بالمضاعفات بعد إجراء العمليات.

تضم غرفة العمليات أربع طاولات متجاورة تُجرى عليها العمليات. يقوم طبيبان بإجراء هذه العمليات، بحيث يشرف كل منهما على طاولتين متجاورتين. وبانتهاء العملية الأولى، يوضع الميكروسكوب على عين المريض الثاني لإجراء

الجراحة له. تقوم الممرضات بعصب عيني المريض الأول ونقله إلى خارج غرفة العمليات. يجلس المريض الثالث، الذي يكون قد أُدخل في هذه الأثناء إلى الغرفة، على أحد المقاعد. وما أن يغادر المريض الأول حتى يوضع المريض الثالث على الطاولة رقم 1 ويتم تحضيره للعملية. ومع الانتهاء من عملية المريض الثاني يعود الطبيب إلى الطاولة الأولى بدون أية إضاعة للوقت. وهكذا ينتقل الطبيب بين الطاولة الأولى والثانية، وبالكاد يأخذ فترة للاستراحة. وبالطريقة ذاتها، يعمل الطبيب الثاني على الطاولتين الثالثة والرابعة. وعلى حدّ قول الدكتور أرافيند، "أنا أعمل بهذه الطريقة طوال الصباح من الساعة السابعة وحتى الساعة الواحدة أو الواحدة والنصف ظهراً، وربما أعمل لوقت يزيد عن ذلك إذا كان عدد المرضى كبيراً. يأخذ العديد من الأطباء فترة للاستراحة لتناول الفطور وفترة وجيزة لاحتساء الشاي تتراوح ما بين خمس وعشر دقائق. وأنا أجري في العادة 25 عملية جراحية في ساعة نصف يوم، ومعظم الأطباء الآخرين يجرون عدداً مماثلاً من العمليات".

لا تجرى عمليات جراحية لمرضى إعتام عدسة العين في فترة ما بعد الظهر، حيث يتم تنظيف غرف العمليات إضافة إلى تعقيم الأدوات. يتم نقل المرضى الذين خضعوا لعمليات جراحية مجدداً إلى أجنحتهم. يبقى أن نشير إلى أن الإجراءات المتبعة في باقي المستشفيات الأخرى، مثل ثيني وكومباتور هي نفسها.

يبين الجدول التالي تفاصيل عدد العمليات الجراحية التي أجريت للمرضى الخارجيين في الفترة الممتدة ما بين العام 1997 و2002 في كافة المستشفيات تبعاً لنظام أرافيند للعناية بالعين. وحتى في مستشفى صغير مثل ثيني، حيث يوجد ثلاثة أطباء يجرون 6000 عملية جراحية كل عام. وفي معظم مستشفيات العين في الهند، يجري الجراح حوالي 400 عملية جراحية في السنة، في حين يجري الجراح في مستشفيات أرافيند حوالي 2600 عملية جراحية في السنة.

العمليات الجراحية المنجزة وزيارات المرضى الخارجيين

المجموع الكلي		العلاج المجاني بما في ذلك الفحوصات التي تجرى في المخيم		العلاج غير المجاني		السنة
جراحة	زيارات (م.خ)	جراحة	زيارات (م.خ)	جراحة	زيارات (م.خ)	
123095	975686	80287	574350	42808	401518	1997
157827	1163145	108552	697649	49275	465496	1998
183168	1283072	127708	752819	55460	530253	1999
192765	1330993	134498	763888	58267	567105	2000
191158	1329070	127210	725210	63265	603800	2001
196425	1399371	128384	749324	68055	650047	2002

الحرفان (م.خ) يرمزان إلى المرضى الخارجيين.
الأرقام المبينة أعلاه هي لكافة مستشفيات أرافيند للعاية بالعين.

يبين الجدول تفاصيل زيارات المرضى الخارجيين والعمليات الجراحية الأساسية التي أجريت في كل من المستشفيات التي تعمل وفقاً لنظام أرافيند للعاية بالعين.

مشاكل معروفة وإصلاح شامل للنظام

يتطلب حل العديد من المشاكل في قاعدة الهرم تنفيذ إصلاحات واسعة في النظم. تميل الدوائر الحكومية والشركات إلى التركيز على النظم الفرعية التي تألفها أو تملك قدرة على التحكم فيها. إن الحلول المجزأة لا تحل المشاكل المتعلقة بالنظم. ولذلك، سندرس في هذا القسم العديد من الأمثلة على شركات أدخلت إصلاحات واسعة على نظمها.

إن حركة الحبوب من المزرعة إلى المائدة عملية معقدة في أي بلد. فالنظام المعمول به في الهند مثلاً، حيث يعيش المزارعون على الكفاف، نظام لوجستيات وتجارة عتيق الطراز يجعل نظام المعالجة الزراعية عديم الفعالية إلى حدٍ بعيد. فالمزارعون ينقلون محاصيلهم إلى الماندي، وهو مكان المزاد المعتمد من قبل الحكومة، وفيه تطرح المحاصيل في المزاد. والتجار في الماندي هم الوسطاء الذين يشترون الحبوب، ويجمعونها، ويبيعونها إلى الشركات المصنعة - الكبيرة منها والصغيرة. إن نظام حركة الحبوب من المزارع الإفرادية إلى منشآت المعالجة معقد ويختلف باختلاف المحصول. تصف قصة e-Choupal ITC النظام التقليدي لتجارة فول الصويا إضافة إلى

التغييرات التي أدخلتها الشركة على ذلك النظام. قررت شركة ITC المختصة في معالجة الأطعمة، تغيير النظام بالذهاب مباشرة إلى القرى وتزويد كل قرية بحاسوب وتدريب كبير المزارعين فيها (السنشالاك) على استعماله. وهكذا، صار في وسع المزارعين مراجعة الأسعار في الأسواق المختلفة (بالمقارنة مع سوق واحدة قريبة من قريتهم أو تلك التي كانوا يقصدونها) وتحديد متى يبيعون محاصيلهم ومقدار ما يجب أن يبيعه منها. كما صار في مقدورهم الحصول على أسعار أفضل لمحاصيلهم. زد على ذلك أنهم باتوا قادرين على التحاور مع الشركة وطلب المشورة أو طلب البذور المحسنة، والأسمدة، والمبيدات الزراعية منها. وباتوا يحصلون على أموالهم فور بيع محاصيلهم التي صارت توزن بدقة. ومن جهتها، ترى الشركة أنها باتت على اتصال مباشر بالمزارعين (المنتجين) وقادرة على خفض تكاليف جمع محاصيل فول الصويا من مختلف المزارعين والقرى إلى حد كبير، إضافة إلى ضمان حصولها على إمدادات جيدة منها. نتج عن كفاءات النظام خفض التكاليف الإجمالية للطن بمقدار 8 في المئة. وبات المزارع يحصل على سعر أفضل نتيجة لانخفاض التكاليف التي كان يتكبدها، إضافة إلى حصول الشركة في الوقت عينه على إمدادات أفضل وبكلفة أقل.

وبعد أن بنت ITC شبكتها، صار في المقدور استخدامها في تقديم خدمات أخرى - مثل التمويل، والتأمين على المحاصيل ضد المطر، وتزويد المزارع بمعدات زراعية وبيذور أفضل. وباستطاعة المزارعين استخدام وصلات الإنترنت في تقييم أوضاعهم، حيث بدأ أحد المزارعين بمراجعة أسعار فول الصويا في شيكاغو وتحديد أسعاره على هذا الأساس. تعلم المزارعون كيف يتصلون بباقي أنحاء العالم. وتعين تأمين انسياب نظام المعالجة - المدخلات، المتاجرة، تجميع المحاصيل، اللوجستيات، والمعالجة - بأكمله.

وفي جميع الأحوال، ينبغي أن يكون الهدف الذي تصبوا الشركات إليه، فهم النظام القائم وإيجاد نظام بديل أكثر فعالية من حيث الكلفة. والأهم من

ذلك، أن تضع بين يدي المستهلك في قاعدة الهرم الأدوات التي تجعله أكثر اطلاعاً وأكثر قدرة على التفاوض. ومن شأن هذا النظام الجديد تغيير مستوى الشفافية والحصول على الخدمات وغيرها. كما أنه يسمح بإجراء حوارات بين الأقران في المجتمع - مثل مجموعات الخدمة الذاتية والسنشالاك المختارين من عدة قرى. وهذا يسمح للمجتمعات والأفراد بتحديد مستوى المخاطرة التي هم على استعداد لخوضها. وفي هذا تحوّل هام عن النظام التقليدي.

قصة ITC e-Choupal

تحول ريفي مربح

المقدمة

المناطق الريفية في الهند مكان مختلف بالنسبة للأعمال التجارية. فوسائل النقل، والطاقة، والبنية التحتية للمعلومات غير ملائمة، والممارسات التجارية متخلفة. وقد نتج عن محدودية الوصول إلى الموارد الحديثة قوة عاملة غير مدربة. يقوم المجتمع الريفي على مداخل تقارب حد الكفاف. أدت هذه المعوقات وغيرها إلى إقناع معظم الشركات بالعدول عن خوض التحدي في التجارة الريفية. وبالرغم من كل ما تقدم، يمكن لمشاركة هذه الشركات أن تعود بالربح عليها وعلى أبناء الريف. يمكنها فك عزلة المناطق الريفية، وتنويع مصادر الدخل، وتوفير الفرص للفقراء مع إيجاد فرص مربحة جديدة للشركات التي على استعداد لمعالجة مواطن انعدام الكفاءة. والسؤال المطروح هو كيف يمكن توزيع الموارد والطرق الجديدة على نطاق تجاري للتغلب على المعوقات التي في الريف؟ وفي حال تم إحراز نجاح في هذا المجال، ما هي التأثيرات الاجتماعية لمثل هذه المشاركة؟

الابتكار

إن مراكز المعلومات لدى e-Choupal موصولة بالإنترنت، وهي بمثابة مقارنة غير محدودة لاتصال المزارعين محدودي الدخل بالشركات الكبيرة، والبحوث الزراعية الحالية، والأسواق العالمية. تسمح شبكة مؤلفة من هذه العناصر، يقوم بتشغيلها أحد المزارعين المحليين في كل مجتمع (السنشالاك) "بتكامل افتراضي لسلسلة الإمدادات" ورفع كفاءة النظام التقليدي. يستفيد المزارعون بسبب تمكنهم من بيع محاصيلهم بسعر أفضل، وتمتعهم بالكرامة والثقة بالنفس ويكونهم موصولين بباقي أنحاء العالم.

شرعت ITC بمبادرتها عبر نشر التكنولوجيا بهدف إعادة هندسة طريقة جمع محاصيل الصويا من المناطق الريفية في الهند. تم استخلاص دروس قيمة من جهود المشاركة في الأرياف والتي أظهرت حجم الفرصة المتوفرة لشركات القطاع الخاص. كما أنها تظهر الواقع الاجتماعي لجلب الموارد العالمية والمهنة التجارية إلى المزارع الهندي.

التناقض في أوجه الزراعة الهندية

تعتبر الزراعة عنصراً اقتصادياً، وغذائياً، واجتماعياً حيوياً بالنسبة إلى المجتمع الهندي. وهي تسهم بنسبة 23 في المئة من إجمالي الناتج المحلي، وتساهم في إطعام مليار إنسان وتوظف 66 في المئة من اليد العاملة. ومن أجل الحصول على فهم شامل لهذا القطاع، ينبغي معرفة أوجه التناقض التي تكتنفه.

حيوية من الناحية الاقتصادية لكن تخلف من حيث التنظيم

استمرّ إسهام الزراعة في إجمالي الناتج المحلي بالتقلص باطراد، لكن نسبة 23% تبقى مكونة هامة من مكونات الاقتصاد. ولا يزال التوقع بهطول الأمطار الموسمية يعتبر مؤشراً على الأداء الاقتصادي في الهند.

إسهامات القطاعات المختلفة في إجمالي الناتج المحلي

المؤشرات الاقتصادية الكبرى	1993	1998	1999	2000	2001	2002	2007
إجمالي الناتج المحلي (بالدولار)	273.93	414.32	444.53	450.68	481.42	500.99	695.78
الزراعة (%)	28.16	25.42	23.85	22.74	22.76	23.15	19.60
الصناعة (%)	23.88	24.33	23.53	24.23	23.59	26.35	30.60
الخدمات (%)	38.90	42.05	43.59	44.16	44.85	50.50	49.90

حتى وقت قريب، كانت الزراعة منظمة بدرجة كبيرة. لكن التشريعات، وبقيابا للتدخل الحكومي في الإنتاج، أدى إلى قصور في التحكم بملكية الأراضي، وأسعار المدخلات، وكافة أوجه تسويق الإنتاج. يمكن بيع المحاصيل في الأماكن التي تحددها الحكومة فقط ولوكلاء مصرح لهم بالشراء. كانت توجد قيود على إمكانات المعالجة، وعلى التخزين الخاص، والتجارة المستقبلية والنقل. والنتيجة هي نظم قديمة، وفسادة، وفاشلة. فمن ناحية، يوجد نقص في السروتين متلازم مع الفائض في مخزونات الحبوب الذي يقدر بما يزيد عن 60 مليون طن متري. ومن ناحية أخرى، فإن المناخ التجاري يجعل هذا القطاع منفراً لمعظم الشركات الحديثة.

إنتاج كبير ومنتجون معوزون

أدت الأعمال الزراعية السيئة، وأنماط الطقس السيئ في الهند ما بعد الاستقلال، إلى تراجع أداء القطاع الزراعي وإلى نقص حاد في الغذاء. غير أن الأمل بتحقيق الاكتفاء الذاتي في الغذاء أعاد القطاع الزراعي إلى قائمة الاهتمام الاجتماعي والسياسي. والثورة الخضراء التي تلت ذلك، خطت بالإنتاج الزراعي في الهند خطوات كبيرة إلى الأمام. وبعد أن كانت الهند فور نيلها الاستقلال (1947) بلداً مستورداً للغذاء، أصبحت بفضل الثورة الخضراء التي بدأت في الستينات، بلداً مصدراً لمعظم أنواع الحبوب في أواسط السبعينات. غير أن هذا التقدم لم ينعكس على وضع المزارع الهندي. وبعد نيل الاستقلال، أعادت الحكومة توزيع الأراضي الكبيرة لتصحيح الظلم التاريخي وعهدت

بالملكيات إلى صغار الفلاحين، مما زاد في الإنتاجية. وفي السنوات التي تلت ذلك، جرى تحديد السقف الأعلى للملكيات وتم تقسم مساحات الأراضي التي نتجت بعد هذا التشريع إلى عقارات صغيرة. والحصيلة النهائية هي أن المزرعة الهندية باتت صغيرة جداً ولا تتعدى القليل من الأكرات. والنتيجة الجلية هي أن المزارع الهندي العادي أصبح فقيراً جداً.

ضروريات الحل

يتعين على أي علاج لمشكلة عدم التساوي في الحصول على الفرص أن يوفرّ للمناطق الريفية في الهند معرفة بالفرص إضافة إلى القدرة على استغلالها. تمثل المشاركة التجارية المستمرة في الأرياف الهندية قناة يمكن أن تخدم كأساس لأجندة اجتماعية أشمل. يمكن لهذا التبادل أن يجلب الموارد العالمية، والمهنة، والفرص إلى القرى، ومساعدة المزارع في التخلص من المعاناة المزمّنة من قصر البصر. كما يمكن للمشاركات الرائدة إيجاد المناخ التجاري حيث يمكن للعديد من المؤسسات الانضمام إليه والعمل فيه.

مجموعة بذور الزيوت

يعتبر زيت الطعام النباتي عنصراً أساسياً في المأكولات الهندية. تستخدم عبارة مجموعة بذور الزيوت للإشارة إلى صنف من المحاصيل التي تستخرج منها زيوت الطعام. يمكن تقسيم هذه المجموعة إلى بذور تقليدية (الفول السوداني، بذور اللفت - الخردل) وبذور غير تقليدية (مثل دوار الشمس، الصويا، بذور القطن). تختلف عملية استخراج الزيت باختلاف بذرة الزيت. تنقسم العملية عموماً إلى مرحلتين، مرحلة الهرس وتتضمن العصر الميكانيكي للبذور لاستخراج الزيت والتي تخلف القشور التي يتفاوت مقدار محتواها من الزيت تبعاً لكفاءة مرحلة الاستخراج. وتتضمن مرحلة استخراج المادة المذيبة استخراج ما تبقى من المحتوى الزيتي باستخدام مذيب عضوي. وتباع الفضالة كعلف للحيوانات. وبما أن محتوى الصويا من الزيت ضئيل، تقتصر عملية استخراج زيت الصويا على مرحلة استخراج المذيب. تقوم صناعة الهرس

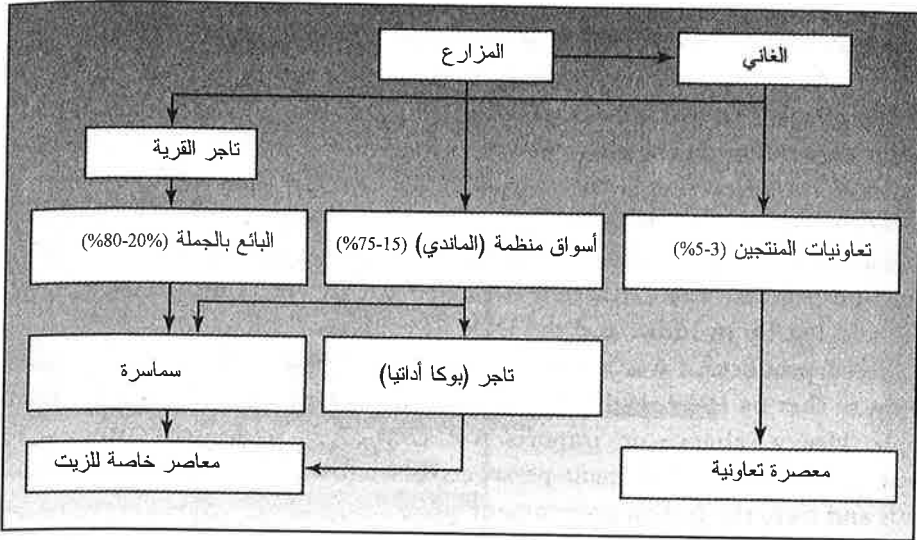
باستخراج الزيوت، وبيع الزيت في الأسواق الهندية المحلية في حين تصدّر الفضالة الخالية من الزيت إلى الخارج.

عانى قطاع إنتاج الزيوت من الركود في السبعينات في الوقت الذي زاد فيه الطلب على العرض بحيث بلغت نسبة ما تم استيراده من الزيوت بحلول العام 1979 - 1980 اثنين وثلاثين في المئة من الإنتاج المحلي. اعتبر هذا الاعتماد الشديد على الواردات أمراً غير مرغوب فيه من منظور الأمن الغذائي وإدارة الأسعار. وعقب نجاح الثورة الخضراء في زيادة إنتاج القمح والأرز حولت الحكومة الهندية انتباهها في أوائل الثمانينات إلى بذور الزيوت. أدت السياسة الحمائية إلى جلب مكاسب كبيرة على صعيد الإنتاج عبر مضاعفة الإنتاج من بذور الزيوت ليصل إلى 21 مليون طن متري في العامين 1993 - 1994. وهذا الأمر لا يقل أهمية من منظور الأمن الغذائي عن انخفاض التذبذب في مستويات إنتاج بذور الزيوت، مما زاد في الثقة بانتظام الإمدادات منها. يمكن أن تعزى نسبة الأربعين في المئة من الزيادة في الإنتاج إلى المحاصيل الجديدة (الصويا ودوار الشمس). وهذا ما يجعل الصويا ابتكاراً هاماً يضاف إلى مجموعة بذور الزيوت الهندية والتي زادت من كفاءة استغلال الموارد النادرة والزراعة المكثفة. تم إعفاء محصول الصويا من مرسوم الصناعات الخفيفة في قطاع الهرس للسماح بمعالجته في المنشآت الثقيلة والحديثة.

نظام التسويق قبل تطبيق e-Choupal

من الضروري أن نشير إلى أن النظام الموصوف أعلاه يختلف من حيث التفاصيل تبعاً للولاية، والمحصول، وحتى المقاطعة. كما أن نسبة المحصول الذي يمرّ في قنوات المعالجة تعتمد على الولاية والمحصول المعني. الشيء الوحيد الثابت هو أن 90 في المئة من المحاصيل تمرّ عبر التجار وأسواق الماندي.

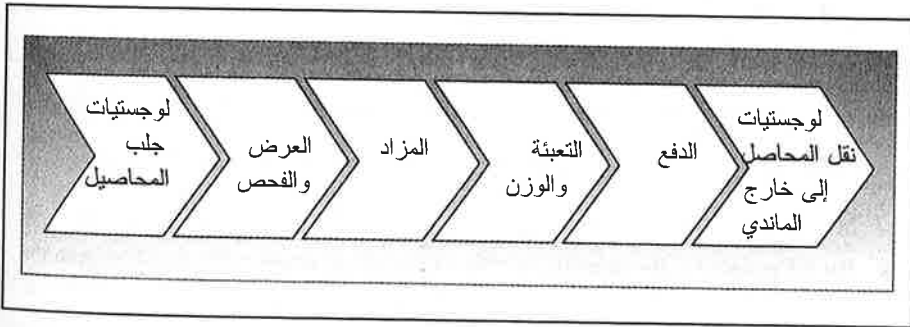
توجد ثلاث قنوات للمنتجات: الماندي، والتجار الذين يبيعون هذه المحاصيل إلى منشآت الهرس، والمطاحن التعاونية. ويحتفظ المزارعون بكمية من محاصيلهم من أجل استهلاكهم الشخصي ولمعالجة المحصول في ورش الهرس التي تسمى غاني.



التسويق قبل تطبيق نموذج e-chaupal

عمليات الماندي

بالاعتماد على المعلومات المحلية المتداولة داخل القرية، يحدد المزارع الماندي الذي ينوي بيع محصوله فيه. يتم نقل المحصول بواسطة عربات تجرها الحيوانات أو الجرارات. وغالباً ما يصل المزارع إلى الماندي ليلاً لتفادي الازدحام في الموسم. ويمكن أن يتراوح حجم المعروض في الماندي في المواسم ما بين 200 و 500 طن متري في اليوم.



لوجستيات جلب المحاصيل

أسباب عدم فاعلية

- المزارع لا يملك الموارد التي تمكنه من تحليل ميول الأسعار أو استغلالها. ولذلك غالباً ما يكون توقيت البيع غير مناسب.
- إن قرار البيع لا يكون فعالاً دائماً على الصعيد الجغرافي. والشيء الوحيد الذي يحدد السعر الحقيقي لمحصوله هو المزاد. واختيار الماندي غالباً ما يعتمد على معلومات قديمة وغير موثوقة في مقابل سعر محدد. وما أن يحصل المزارع على الثمن حتى يكون الأوان قد فات لكي يقرر الذهاب إلى ماندي آخر.
- تكاليف قضاء الليلة التي يمضيها المزارع في السوق قبل المزاد.

العرض والفحص

عندما يفتح الماندي في الصباح، ينقل المزارعون عرباتهم إلى ساحات العرض داخل الماندي. يفحص المشترون المحاصيل بالنظر، حيث لا توجد طريقة رسمية لتصنيف المنتج. والأداة الوحيدة المستخدمة هي أداة قياس الرطوبة. كما لا يجري فحص المحتوى من الزيت ولا فحص سلامة المنتج في الماندي.

أسباب عدم الفاعلية

- تعرض معظم المحاصيل في العراء. والمساحات المسقوفة معدود ويحصل عليها المزارعون بالإيجار. ونتيجة لذلك، يمكن أن تتعرض المحاصيل المعروضة لظروف الطقس.
- الفحص بالنظر لا يتبع أسلوباً علمياً ويمكن وصفه بالاعتباطي في أحسن الأحوال. وهذا التقييم يميل لصالح المشتري واسع الإطلاع والثراء، لا إلى المزارع الفقير. يتم الحكم على المحاصيل بناء على ما تحتويه من رطوبة وشوائب مثل الأحجار أو القشور.
- بغياب الفحص العلمي، لا يجني المزارع ثمناً يكافئ محصوله الجيد الذي أنتجه بفضل استخدامه بذوراً محسنة أو اتباعه أساليب زراعية حديثة.

وتدل الأحاديث على أن الاختلافات الكبيرة في النوعية تكافأ بخلاف الفروقات الخفية والتي يصعب اكتشافها. وهذا ما يُفقد المزارع الحافز إلى تحسين نوعية محاصيله. وهذه الفروقات في نوعية المدخلات تؤثر في معالجة الصويا.

المزاد

بعد أن يفحص المشترون المحتملون المحصول، يبدأ أحد الموظفين في الماندي عملية المزاد حيث يقدم السماسرة عطاءاتهم. من ناحية، يرى المزارع في المزاد تقييماً لستة شهور من الاستثمار والجهد. والمزاد هو بمثابة اليوم الذي يجني المزارع فيه ثمرة تعبته. وتظهر عيناه انفعالاً يدوم ثلاثين ثانية وهي مدة الحكم على سعر محصوله. ومن ناحية أخرى، فإن السماسر هو الوحيد الذي يضمن هامشاً ربحياً بصرف النظر عن مقدار السعر. وأمامه الكثير من العربات لكي يشتريها مما قد يجعله يسيء المتاجرة بكميات كبيرة من المحاصيل ويعلق بعبارات مزدرية ويضحك عندما يفعل ذلك.

أسباب عدم الفاعلية

■ ما نعرفه هو أن المزاد فعّال من حيث أنه لا يوجد فيه تواطؤ ظاهر بين المشترين. ومع ذلك، فقد عبّر المزارعون الذين تحدثنا إليهم عن آراء سلبية بالمزاد لأسباب لا علاقة لها بالقضايا المالية. فقد كانوا يشعرون بأن كرامتهم تهدر في عملية المزاد. فحقيقة أن عملهم طوال الموسم تجري المزايده عليه كانت تشكل إهانة لهم. كما أن اضطرابهم للوقوف جانباً ومشاهدة كل وكيل يزيد في عطائه عن الوكيل الآخر بمقدار 25 أو 50 بيز لكل كنتال كان يحط من قدرهم (شهدنا مزاداً على محصول الحمص كانت الزيادات فيه مقدارها روبية واحدة، لكن هذا يختلف بين محصول وآخر). والمهانة الأخيرة هي أنه لا يمكن للمزارع رفض البيع بالسعر الذي وصل إليه المزاد.

■ من الواضح أن الوكلاء ينتمون إلى مجتمع متضامن يتميز من الناحيتين الاجتماعية والاقتصادية عن مجتمع المزارعين. ومع أنهم قد لا يكونون

متواطئين في السعر، لكنهم متواطئون في طريقة إجراء المزاد. وهم يستغلون بممارساتهم المتناسقة هذه وضع المزارع. فمن غير المفاجئ إذن ألا ينظر المزارعون الذين تحدثنا إليهم إلى هؤلاء السماسرة نظرة ودّ وأن يعتبروا كافة السماسرة متشابهين.

التعبئة والوزن

بعد أن يتحدد سعر الكنتال في المزاد، ينقل المزارع عربته إلى ساحة الوزن التي يشرف عليها السمسار الشاري. وهذه الساحة من الماندي تتصف بالتعقيد في أغلب الحالات. وأحياناً، خصوصاً عندما يكون الماندي صغيراً، تكون ساحة الوزن في منزل السمسار القريب من الماندي. هنا، يعبأ المحصول في أكياس، ثم يوزن كل من هذه الأكياس بواسطة ميزان يدوي.

أسباب عدم الفاعلية

- يتحمل المزارع نفقة التعبئة.
- يقوم العمال في الماندي بعملية التعبئة والوزن. والتمن الذي يتقاضاه هؤلاء هو ما يتساقط من الأكياس أثناء التعبئة والوزن، ولذلك فهم يحرصون على إفاضة شيء من المحصول في ساحة الوزن. ثم يقومون بجمع هذه الحبوب وبيعها في آخر النهار. ويقدر المزارعون أن مقدار هذا الهدر يتراوح ما بين 1 و3 كلف من كل كنتال.
- كما أن عملية الوزن مصدر سخط آخر للمزارعين. يشعر المزارعون بأن القائمين على عملية الوزن يتلاعبون بالميزان، لكن الترويع التاريخي والصفوف الطويلة التي تنتظر خلفهم تثنيهم عن الاعتراض (واستناداً إلى أحد المزارعين، فإن أية شكوى كانوا يردون عليها بقولهم أن ما على الميزان ليس ذهباً). وقد اعترف أحد السماسرة الذين تحدثنا إليهم بوجود مثل هذا التلاعب في الوزن وأن كل سمسار يفعل ذلك. لكنه عبّر عن شعوره بأن مجموعة السماسرة بوجه عام تشوه سمعتها قليلاً من الجشعين. وهو نفسه سيكون قانعاً بانقاص بضع مئات من الغرامات من كل كنتال.

الدفع

بعد الانتهاء من الوزن، يتم حساب القيمة الكلية للمحصول، ويذهب المزارع إلى مكتب السمسار من أجل تحصيل ماله. يدفع السمسار عمولة للماندي (مقدارها 1% من قيمة الصفقة).

أسباب عدم الفاعلية

- تتصف عملية الدفع بالاستغلال أيضاً. فالمزارع لا يحصل على كامل الثمن دفعة واحدة. وينبغي أن يفهم ذلك في سياق أن المزارع غالباً ما يسافر لعدة ساعات للوصول إلى الماندي. والرحلات المتكررة تكلفه الوقت والمال. وفي هذا الوقت، يكون تحت رحمة السمسار الذي صار المحصول في حوزته.
- إلى جانب رحلاته المتكررة إلى مكتب السمسار، لا يحصل المزارع على أية فوائد نظير التأخر في سداد الثمن، ويتحمل علاوة على ذلك كلفة الوقت والسفر.

لوجستيات نقل البضائع من السوق

بعد ذلك، يُحمل المحصول في شاحنات المشتري وينقل إلى خارج الماندي.

أسباب عدم الفاعلية

- إلى جانب الخسارة في قيمة الضرائب المدفوعة، تفيد تقديرات غير رسمية بأن ما يضيع على الحكومة عبر التهرب من الضرائب يتراوح ما بين 1.5% و 2% من قيمة المحصول. لكن ليس كل ما يضيع بسبب التهرب من دفع الضرائب غير قانوني. فبعض من هذه الخسارة يرجع إلى نقل الشركات المعالجة لمنشأتها إلى المناطق الفقيرة للاستفادة من الحوافز الضريبية التي توفرها الحكومة.
- تعدد نقاط معالجة المحصول في سلسلة التوريد تتطلب تعبئة الحبوب في أكياس. فسرعة تفريغ الحبوب غير المعبأة في الأكياس تزيد بمقدار أربعة أضعاف عن سرعة تفريغ الحبوب المعبأة في أكياس.

مجموعة ITC

تعتبر مجموعة ITC واحدة من كبرى شركات القطاع الخاص في الهند، حيث يقدر رأسمالها بأربعة مليارات دولار وعائداتها بملياري دولار. ولهذه المجموعة أنشطة في ميادين مختلفة مثل التبغ، والفنادق، وصناعة الورق، والتغليف، والزراعة، والألبسة ذات الماركات العالمية، والأطعمة المعلبة.

عندما بدأت ITC عملها في هذه الصناعة، كانت المحاصيل تهرس في منشآت صغيرة يملكها التجار أنفسهم. وبعد ذلك بسنة، أدركت أن هناك حاجة إلى حضور قوي في السلسلة من أجل فهم أفضل لديناميات المحصول، فقامت باستئجار إحدى منشآت المعالجة وشراء الصويا من أسواق الماندي المختلفة. وارتفعت عائدات الشركة بسرعة منذ ذلك الحين، ويعود ذلك إلى ممارساتها المهنية المحترفة، وإلى الشفافية، والعلاقة التعاقدية الرسمية بين السماسرة والمشتريين. وحازت الشركة على سمعة مرموقة لكونها جديرة بالثقة، وصادقة في تعاملها، وتسدد ثمن ما تشتريه من محاصيل فوراً، ولأنها تهتم فقط بالمحاصيل ذات الجودة العالية.

الضرورة التكتيكية

إن الماندي ليس قناة مثالية لشراء المحاصيل، بسبب عدم فاعليته التي يمكن تلخيص أسبابها بالتلاعب بالأسعار، ونوعية العمل السيئة فيه بسبب سيطرة السماسرة على السوق، ولبعد الشركة عن المزارع. ومن الأمثلة على ذلك:

- البعد عن المزارع - ليس لدى الشركة اتصالات مباشرة مع المزارع. وهذه الفجوة تسببت في بروز عدد من القضايا المتعلقة بسلسلة التوريد. كانت معرفة الشركة بنوعية المحاصيل، وبالمورد وبالتالي مخاطر التوريد، محدودة. كما أن قدرة الشركة على تحسين نوعية المحاصيل وكميتها بتعريف المزارع بالأساليب الزراعية الحديثة كانت محدودة أيضاً.
- التضخم اليومي في الأسعار - يشتري السماسرة المحاصيل طوال اليوم

لصالح الشركة. بعض المحاصيل الجيدة تباع بسعر مرتفع، وبعض المحاصيل سيئة النوعية تباع بسعر أقل. والسماصرة يشتركون محاصيل مختلفة من حيث النوعية وبأسعار مختلفة. وفي نهاية اليوم، يقومون بخلط هذه المحاصيل وبيعها للشركة بسعر موحد قريب من سعر المحاصيل ذات النوعية الجيدة.

■ التضخم الموسمي في الأسعار - التأثير المصاحب لذلك هو أن المحصول الجيد كان يُمزج مع كمية أكبر من المنتج السيئ الأكبر لكي يصبح مقبولاً. وهذا ما كان يؤدي إلى رفع سعر الماندي في ذلك اليوم. والقليل جداً من المزارعين كانوا يحصلون على هذا السعر، والغالب أنهم كانوا يحصلون على السعر المحدد لليوم التالي، مما يتسبب في تضخم أسعار الماندي طوال مدة زمنية كبيرة. نتج عن ذلك تشوّه تسبب في زيادة الأسعار الموسمية على الشركة.

■ التذبذبات في الأسعار في اليوم الواحد - إن أسعار الماندي غير ثابتة وتتغير طوال اليوم. كانت شركة ICT تحدد للسماصرة نطاق الأسعار التي يُسمح للسماصرة بالشراء ضمنه. فإذا كان متوسط الثمن الذي دفعه السمسار أقل من السعر الذي حددته الشركة، فإنه يبيع المحصول بالسعر الذي حددته ويضع الفارق في جيبه. وإذا كان متوسط الثمن الذي دفعه أعلى من سعر الشركة، فإنه يشتري المحاصيل ويخزنها ويقول للشركة إنه لم يستطع أن يشتري شيئاً لأن السعر الذي حددته كان أقل من سعر السوق. ثم يبيع المحاصيل للشركة في اليوم التالي عندما ترفع الشركة أسعارها للتعويض عن قصورها عن الشراء في اليوم السابق. وبهذه الطريقة، كان السمسار يحصلون على فوائد تذبذب الأسعار اليومية.

كما أن السمسار لا يخسر أبداً، فهو يتقاضى عمولة رسمية مقدارها 1% من السعر الذي تحدده الشركة. حتى إن الشركة تقدر بأن هامش ما يتقاضاه السمسار يتراوح ما بين 2.5% و3%. الأمر الثاني هو أن عملية المزايمة شفافاً اسمياً لا واقعياً. فهذه السوق أنشأها السمسارة وهم من يديرها ويتلاعب بها.

وهكذا بدت فكرة e-Choupal مثالية للاتصال مباشرة بالمزارع وبالتالي تجاوز عدم كفاية وساطة السماسرة.

e-Choupal: الرؤيا والتخطيط

يمثل تطبيق برنامج e-Choupal ابتعاداً حقيقياً عن أساليب التجارة بالسلع المتبعة في الهند. فالتجارة في هذا البرنامج لا تحتاج إلى رساميل كبيرة لأن المعالجة موكولة إلى طرف ثالث، والمتاجرة بالسلع تتم مقابل هامش ربحي توفره المعرفة أو الوقت أو المكان. ومن ناحية أخرى، يحتاج هذا النموذج إلى رساميل أولية كبيرة. كما يتطلب الحصول على موافقة مجلس إدارة ITC من أجل خوض هذه المغامرة إضافة إلى الإدارة الدؤوبة للمشروع ووضوحاً في الرؤية وفهماً للعمليات ومصادر العوائد. وفي عملها في تجارة التبغ، تعاملت الشركة لعقود طويلة مع النمط الهندي في الزراعة، بدءاً من البحوث ووصولاً إلى التوزيع. إن تمكن ITC من ترجمة متطلباتها الاستراتيجية، والتكتيكية، والاجتماعية إلى نموذج تجاري، يكشف عن فهم عميق لكل من النظم الزراعية والأساليب الإدارية الحديثة.

إعادة الهندسة مقابل إعادة البناء

يبدأ التفكير بالتحوّل عن النظم التجارية الراسخة مع فشل النظم الحالية وفشل الطريقة التي اتبعت في تغييرها. نظرت ITC إلى ما كان جيداً في النظام الحالي ودرست ما يمكن أن يُبنى عليه. كان عليها أولاً أن تتجنب إعادة اختراع الدولاب في المجالات التي رأت أنها لن تكون قادرة على إضافة قيمة من خلال حضورها فيها. والأمر الثاني أنها تعاونت مع المزارعين في الأرياف مما سهل عليها الحصول على خبراتهم.

البحث عن حل شامل لا عن حل جزئي

يشتمل عالم المزارع على العديد من الأنشطة التي تتراوح ما بين الحصول على المدخلات وبيع المحصول. واليوم، يقدم التاجر في القرية الخدمات التي تلبى مجموعة من احتياجات المزارع. فهو بحاجة إلى مصدر رئيسي للمال،

والبذور، والسماد، والمبيدات الزراعية، والتسويق. وفي حال استطاع التاجر تأمين ذلك، يكون قد حصل على ميزتين تنافسيتين. الأولى هي أن معرفته الوثيقة بالمزارع والقرية تتيح له التقدير الدقيق للمخاطر وإدارتها. والثانية هي أنه يقلل من التكاليف الإجمالية لتعاملاته بتجميعه للخدمات.

تقلل التعاملات المترابطة من الكلفة الإجمالية التي يتكبدها المزارع على المدى القصير، لكنها تدخله في دورة من الاتكال الاستغلالي على المدى البعيد. ولغاية الآن، لا تزال الجهود الإنمائية في الريف مقتصرة على مكونات إفرادية بدلاً من التركيز على كامل الاحتياجات. وقد حاولت التعاونيات أن توفر المدخلات الزراعية، وحاولت المصارف الريفية أن توفر إمكانيات التسليف، وحاولت أسواق الماندي إيجاد قناة تسويقية أفضل. غير أن هذه الجهود لا يمكنها منافسة العرض الشامل الذي يوفره التاجر. ولذلك، فإن العمل كبديل قابل للاستمرار يتطلب من المرء التصدي لجملة من الحاجات، لا التسويق فحسب.

حل IT

بناء على هذا النموذج، تم الاعتراف بحل IT المركزي بوصفه حلاً أساسياً للاستفادة المثلى من الفعالية، والمرونة، والكلفة. صحيح أن IT يمثل 20% من كافة جهود النموذج الإداري، لكن هذه النسبة أثبتت أنها الأكثر أهمية. هدف حل IT إلى تحقيق أمرين:

- توصيل معلومات فورية بشكل مستقل عن التعاملات. في نظام الماندي، كانت عمليات التوصيل والتسعير والبيع تتم بطريقة متزامنة، مما يجعل المزارع مقيداً بالسمسار. اعتبر الحاسوب وسيلة لتوصيل ITC والأسعار الأخرى قبل الذهاب إلى الماندي مما يوفر للمزارع القدرة على الاختيار.
- تسهيل التعاون بين العديد من الأطراف الذين ينبغي تدخلهم للوفاء باحتياجات المزارعين. وهذا الهدف نابع من ضرورة التصدي للمشكلة بكاملها وليس لجزء منها.

من السمات التي تميز بها هذا الحل عدم التردد في إنشاء بنية تحتية مكلفة

في القرى حيث يتردد معظم الناس في فعل ذلك. وإنها لصفة تعزى إلى نظم القيمة في الريف كونه لم يبلغ عن أية حالة اختلاس أو سوء استخدام أو سرقة في المراكز التي يبلغ عددها 2000 مركز.

وضوح طريقة الدفع

تتطلب إعادة الهندسة المربحة فهماً لا لبس فيه للقيمة التي يجري توفيرها، والظروف التي تناسب التطبيق والعائدات التي يمكن تحقيقها. والمصادر المتوقعة لعائدات المشروع كانت:

■ التدخل الخاص بالمحصول - يعترف نموذج ITC بأن النظم الزراعية تختلف باختلاف المحصول. وهذا يعني أن مصادر عدم الفاعلية في سلسلة التوريد، والتصحيح اللازم من قبل e-Choupal ومقدار الكفاءات الناتجة وتوقيتها سيختلف تبعاً للمحصول. وعلى سبيل المثال، فإن النظم وبالتالي نماذج e-Choupal وطرق تحصيل المال تختلف في حالة البن والقريديس بدرجة كبيرة عنها في حالة الصويا. وأهداف ITC في حالة الصويا تعكس هذا الفارق الدقيق في التحليل، والمشروع كان يهدف إلى استرجاع تكاليف البنية التحتية كاملة من جمع المدخرات. وهذا يختلف عن الجهود المبذولة في حالة البن والقريديس حيث مصدر القيمة لـ e-Choupal يتمثل في استرجاع الاستثمارات على المدى الطويل.

■ الميل الأخير متدني الكلفة - يمكن استخدام النظام الخاص بتبادل المعلومات والذي يجلب المحصول من القرية في نقل البضائع إلى القرى. وبما أن تكاليف البنية التحتية مدفوعة سلفاً، فهي متوفرة للتوزيع وبكلفة هامشية. وهذا ينسجم تماماً مع هدف ITC الأشمل الذي يتمثل في تحويل شبكة e-Choupal إلى طريق فائقة السرعة للتوزيع. وحالياً، تصل قنوات ITC إلى مناطق ذات كثافة سكانية مقدارها 5000 نسمة أو أكثر. وتتيح قنوات e-Choupal الوصول إلى مناطق أقل كثافة من ذلك. وقد رأينا منتجات مثل مبيدات الأعشاب، والبذور، والأسمدة، وبوليصات التأمين وخدمات اختبار التربة تباع عبر قنوات e-Choupal.

■ الميل الأول الذكي -- بعد أن ترسخت فكرة الاستهلاك والخدمات في أذهان المزارعين القرويين، صار في المقدر استخدام ما لديهم من قدرات إبداعية ومعرفة وثيقة بالمتطلبات الريفية في تكوين صورة عن المنتج التالي الذي سيباع للقرويين. وبهذه الطريقة، تم تحويل المزارعين من مستهلكين إلى مشاركين في تصميم المنتج. وهذا يساعد في توسيع عروضات ITC وفي زيادة القدرة على تحصيل رأس المال الموظف.

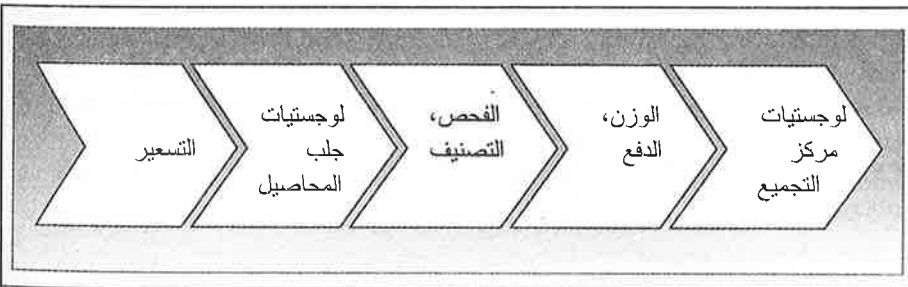
المحافظة على ثقة القرية

تصرّ ITC على أنه لا ينبغي على السنشالاك بحال من الأحوال التوقف عن ممارسة الزراعة لأن ذلك سيزعزع الثقة بأوامره. وحقيقة أن السنشالاك يعمل لقاء الحصول على عمولة يمكن أن يقلل من مصداقيته. تعمل ITC على التخفيف من ذلك بجعل السنشالاك يقوم بدور شعبي بدلاً من أن يكون كمن يبحث عن مغامرة مربحة. وهذا هو أحد الأسباب التي جعلت الشركة تطلق على هؤلاء المزارعين لقب السنشالاك. ومما يعزز هذه الصورة هو أداء السنشالاك بقسم في حفل يحضره القرويون المحليون يتعهد فيه بخدمة المجتمع الزراعي من خلال قناة e-Choupal.

تحوّل النظام التقليدي:

عمليات e-Choupal

تبدو سلسل القيم التي أعيدت هندستها مختلفة جداً عن النظام الموجود وهي تتضمن المراحل التالية:



تحديد الأسعار ومدى الإنتشار

يستخدم سعر الإقفال في الماندي في اليوم السابق في تحديد السعر المنصف للنوعية المتوسطة الذي هو بمثابة معلم في e-Choupal. يظل هذا السعر المعلم ثابتاً طوال النهار. يتم إيصال هذه المعلومة وأسعار الماندي في اليوم السابق إلى السنشالاك عبر حاسوب e-Choupal. والسماسة في الماندي مسؤولون عن تزويد e-Choupal بأسعار الماندي اليومية.

يأتي المزارع بعينة من محصوله إلى e-Choupal، حيث يقوم السنشالاك (المنسق) بفحصها، وبناء على تقديره لنوعية المحصول يحدد السعر المعلم ويعطي المزارعة ويعرض على المزارع سعراً محدداً. يجري السنشالاك اختبارات الجودة بحضور المزارع وعليه أن يبرر أية حسومات للمزارع. يمثل السعر المعلم الحد الأقصى الذي يمكن للسنشالاك أن يقدمه. تضمن هذه الفحوصات والموازن البسيطة الشفافية في عملية يتم فيها اختبار النوعية والتسعير على مراحل متعددة.

إذا اختار المزارع أن يبيع محصوله إلى ITC، يقوم السنشالاك بإعطائه مذكرة مدون فيها اسمه، والقرية التي جاء منها، والنفاصيل المتعلقة باختبارات الجودة (الشوائب ومستوى الرطوبة)، والكمية التقريبية والسعر المحدد.

لوجستيات جمع المحاصيل

يستلم المزارع المذكرة من السنشالاك ويذهب إلى أقرب مركز لجمع المحاصيل تابع لـ ITC، وهو نقطة تجميع المحاصيل وتوزيع المدخلات التي تباع في المناطق الريفية. وبعض هذه المراكز يعمل كمعامل لـ ITC وكنقاط تجميع، والبعض الآخر يقتصر على عمليات التخزين فقط. والهدف من وراء ذلك هو جعل كل من مراكز المعالجة ضمن دائرة يتراوح شعاعها ما بين 30 و40 كلم. ويوجد في الوقت الحالي 16 مركزاً للشراء ويتوقع أن يصل هذا العدد إلى 35 في ولاية مادهايا رادش.

الفحص والتصنيف

نقطة الفحص الأولى هي e-Choupal. فعندما يأتي المزارع بعينة من

محصوله، يقوم السنشالاك بفحصها للوقوف على مقدار ما فيها من شوائب ويحدد مستوى الرطوبة في فول الصويا باستخدام مقياس للرطوبة. والتسعير الابتدائي المحدد يستند إلى هذا الفحص. وفي مركز التجميع، تؤخذ تلك العينة وتوضع جانباً من أجل إجراء الفحوص المخبرية عليها. يفحص الكيميائي فول الصويا بالنظر ويتحقق من تقدير السنشالاك. من المهم الإشارة إلى أن هذا الفحص ليس أكثر من تقدير يسبق عملية البيع. ويم إجراء الفحوصات المخبرية على العينة لمعرفة محتواها من الزيت بعد إتمام عملية البيع ولا تؤثر نتائجها على السعر. والسبب هو أن المزارع لا يمكنه فهم نتائج الفحص المخبري ولا يثق بجدواه. ولهذا السبب يُعتمد في التسعير على الاختبارات التي يمكن للمزارع فهمها. يقبل المزارع بتخفيض السعر بسبب الشوائب بعد أن يقارن عن طريق النظر بين محصوله ومحصول جاره من حيث المحتوى من الأحجار والقش. كما أنه سيقبل بتخفيض السعر بسبب مستوى الرطوبة في المحصول بقياسه لمدى صلابة الحبوب بالضغط عليها بأسنانه.

وفي هذا الصدد، تعمل الشركة على تغيير ميول المزارعين، وذلك بتطوير نظام أفضل لتقييم الجودة بإجراء فحوصات مخبرية تالية ومنح المزارعين نقاطاً إضافية إذا تجاوزت جودة محاصيلهم التوقعات. وفي نهاية العام، يمكن للمزارعين تبديل ما جمعه من نقاط بمشتريات من e-Choupal مثل المدخلات الزراعية (أو استخدامها في المستقبل في الحصول على تأمين).

الوزن ودفع الثمن

بعد إتمام عملية الفحص، يتم وزن عربة المزارع على ميزان إلكتروني مع المحصول أولاً ثم بدونه، ويستخدم الفارق في تحديد وزن المحصول. ثم يستلم المزارع نقوده كاملة ويعود إلى قريته. كما أن المزارع يسترد مصاريف الشحن. يتم توثيق نتائج كل مرحلة، ويحصل المزارع على نسخة عن تقارير المختبر، وعن الأسعار المنفق عليها، وعلى إيصالات توضع في سجله.

اللوجستيات والتخزين

ينقل المزارع محصوله في عربته من المزرعة إلى أقرب مركز للمعالجة

أو إلى مركز التخزين. يتحمل المزارع مخاطر النقل إلى حين اكتمال عملية التسليم والبيع. ثم يسترد من الشركة تكاليف النقل. يتم تحديد مقدار تلك التكاليف تبعاً للمسافة التي تفصل e-Choupal حيث حصل على السعر المحدد من مركز المعالجة. وهذا يعطي المزارع حافزاً لكي يأخذ عيناته إلى مراكز الفحص البعيدة من أجل الحصول على تعويض أكبر يقابل هذا النقل. وبهذه الطريقة تكون الشركة قد ألغت التعويض التفاضلي واستبدلته بنظام موحد للتعويض. ويقوم السميوجاك (المعاون) بإدارة الكثير من اللوجستيات المتعلقة بجمع المحاصيل في المركز، وتتضمن مسؤولياته ما يلي:

- إدارة العمال في مركز التجميع.
 - التعبئة والتحميل.
 - إدارة التخزين.
 - عمليات النقل من المركز إلى معامل المعالجة.
 - عمليات الدفع وإدارة المدفوعات النقدية.
 - الأعمال المكتبية الخاصة بالمحاصيل المجمعة في المركز.
- يحصل السميوجاك على عمولة مقدارها 5% مقابل خدماته في عملية التجميع.

مكاسب المزارع

- محتوى أفضل للمعلومات - قبل العمل بنموذج e-Choupal، كانت المعلومات التي يحصل عليها المزارع غير مكتملة أو غير دقيقة. والمصدران الوحيدان للمعلومات كانا السماسرة وأبناء القرية. يتيح e-Choupal للمزارعين معرفة الأسعار في العديد من المنافذ القريبة. كما أن بعض السنشالاك، خطى خطوة إضافية، فصاروا يبحثون عن مصادر خارجية للتسعير مثل موقع وب Chicago Board of Trade لمتابعة الاتجاهات العالمية وتحديد التوقيت الأمثل لبيع محاصيلهم.
- توقيت أفضل للمعلومات - كان المزارع يحصل على المعلومات بعد أن

يكون قد وصل إلى الماندي، متكبدًا تكاليف ليس في وسعه تحملها. ولم يكن يعرف السعر النهائي للصفقة إلا بعد انتهاء المزاد، وحينها لا يعود في مقدوره التراجع عن إتمام الصفقة. أما في نموذج e-Choupal، فقد بات في مقدوره الحصول على عدة خيارات تخص الأسعار قبل قيامه بالرحلة. كلا العاملين يعملان معاً لإعطاء المزارع سعراً أفضل لمحصوله.

■ كلفة النقل - يتحمل المزارع كلفة نقل المحصول إلى الماندي، لكن ITC تقدم لبائعها تعويضات عن تكاليف النقل.

■ مدة إتمام الصفقة - يمكن أن تمتد عملية الماندي لعدة أيام بدأ من وصول المزارع إليه وحتى تحصيله ثمن محصوله كاملاً. ويضطر معظم المزارعين لقطع مسافات طويلة للذهاب إلى الماندي وتحمل نفقات المبيت ليلاً أو السفر عدة مرّات. بينما يبيع المحصول لـ ITC لا يستغرق أكثر من بضع ساعات. (هدف الشركة هو إتمام الصفقة في غضون ساعتين، والمزارعون يتحدثون عن ساعتين أو ثلاث ساعات، وهذه هي المدة التي لاحظناها، وربما يكون ذلك في ذروة الموسم، لكن المدة أقل بكثير من قضاء يوم كامل).

ينتج عن هذين العاملين تخفيض التكاليف اللوجستية التي يعاني منها المزارع.

■ الدقة في عملية الوزن - إن الموازين اليدوية التي تستخدم في الماندي غير دقيقة بطبيعتها، ويسهل التلاعب بها، كما أنها عرضة للأخطاء البشرية. أما الموازين التي تستخدمها ITC فهي دقيقة ومنصفة.

■ وزن المحصول كاملاً - تتطلب الموازين اليدوية تعبئة المحصول في أكياس أولاً. ينتج عن هذه التعبئة فقد بسيط في كمية المحصول وتراكم للأخطاء البشرية لدى اكتمال وزن المحصول. في ITC، يتم وزن العربة مرة واحدة مما يزيل كافة هذه الفوائد.

يسهم هذان العاملان في تقليل الفاقد في الصفقة.

■ المهارة المهنية والكرامة - تدار العمليات في مراكز التجميع التابعة لشركة ITC بمهارة ويعامل المزارع فيها باحترام وتقدّم له الخدمات في الواقع كما لو كان زبوناً. وقد أظهر لنا المزارعون الذين تحدثنا إليهم انفعالاً عظيماً لشعورهم بالكرامة التي منحتهم إياها العملية الاحترافية. وأشاروا إلى لمسات بسيطة مثل توفير مساحات مظلة مع كراسي يجلسون عليها ريثما يحصلون على مستنداتهم بما يعكس احترام الشركة لهم وتقديرها لمحاصيلهم.

إن الاعتراف بالنفس الذي أوجدته المعاملة الاحترافية، وإن لم يكن ملموساً في بادئ الأمر، سيغيّر طريقة تدبير المزارعين لشؤون حياتهم. وقد أشار السنشالاك والسماصرة أيضاً إلى هذا التغيير في تصرفات المزارعين.

مكاسب شركة ITC

■ توفير العمولات - صحيح أن العمولات التي كانت تدفع لسماصرة لم تكن كبيرة، لكن الكلفة الحقيقية للوسطاء، بما في ذلك الإيجارات تتراوح ما بين 2.5% و3% من كلفة جمع المحاصيل. تم استبدال هذه التكاليف بعمولة مقدارها 0.5% تدفع للسنشالاك.

■ تكاليف النقل - تقدّر تكاليف النقل التي تُدفع للمزارعين بحوالي نصف ما كانت الشركة تدفعه للسماصرة لكي ينقلوا المحاصيل إلى معامل الشركة.

■ التحكم بالنوعية - نتج عن إزالة التلاعب الذي كان يقوم به الوسطاء في الكميات، والقدرة على التعليم المباشر والمكافأة على النوعية، مستويات أعلى للجودة في مراكز e-Choupal. وهذا بدوره يعطي مردوداً أعلى من الزيت.

■ إدارة المخاطر - تتيح نماذج e-Choupal للشركة تطوير علاقات عمل طويلة المدى مع المزارعين وتحقيق قدر ضئيل من الأمن في التوريد مع مرور الوقت. كما تتم إدارة المخاطر في عالم e-Choupal من خلال البنية التحتية القوية للمعلومات. كما يوفر السنشالاك والسميوجاك الذين يعملون

لصالح e-Choupal معلومات ميدانية ممتازة تتعلق بالتسعير والمحاصيل والنوعية وظروف التربة والمغلول المتوقع من الزيت. وهذا يسمح للشركة بالتخطيط للعمليات المستقبلية بشكل أفضل.

الواقع الاجتماعي المحدود للتقسيم الشرائحي للمجتمع

إن إدخال الحاسوب إلى القرية عمل ثوري بلا شك، لكننا شاهدنا قرى أثر فيها التقسيم الطبقي لدرجة أنه لا يمكن لأي كان الذهاب إلى السنشالاك وطلب رؤية الحاسوب. من الواضح أنه توجد مستويات عدة للدخل وأن المجتمع النسائي بأكمله لا يمكنه استعمال الحاسوب (اقتصرننا على استخدام الضمائر الدالة على الذكر في هذا البحث لأن هذه هي حقيقة المجتمع الذي زرناه). والقدرة المتأصلة للحاسوب الدافعة إلى التغيير لن تكون قادرة على تجاوز هذا العائق بدون مساعدة. ولهذا الأمر انعكاس على ITC وعلى طبيعة المجتمع الأساسي في المناطق الريفية من ولاية مادهايا برادش.

ربما يأتي الحل من ملاحظة النقطة التي تمكن النظام عندها من إحداث تغيير اجتماعي. ينتمي المزارعون القرويون إلى العديد من الطبقات الاجتماعية والاقتصادية. وبالرغم من ذلك، فالسنشالاك يخدم الجميع على قدم المساواة. وفي هذه الحالة، أدت الإمكانية التجارية إلى كسر حاجز كان المجتمع قد بناه وبالمثل، قد يكون التعامل مع الديموغرافيات المنعزلة، والنساء على وجه الخصوص، ممكناً عبر الحصول على المنتجات وتوزيعها من خلال قنوات e-Choupal على أن تصنع خصيصاً لهم.

توسيع نطاق تطبيق الابتكارات

إن منظمات المجتمع المدني على دراية باختلال التناسب في مقدار التجارب الهادفة إلى تحسين أوضاع غالبية مستهلكي قاعدة الهرم. لكن امتداد هذه المنظمات محدود وتوجهاتها محلية. كما أنها لا تملك الموارد ولا المهارات الإدارية لتوسيع نطاق تطبيق الابتكارات، ناهيك عن تطبيقها على صعيد عالمي.

إحدى المشاكل الملحة في قاعدة الهرم هي الحصول على طاقة نظيفة وذات نوعية جيدة. ينفق الفقراء مقادير متفاوتة من مداخلهم على مصادر مكلفة وغير فعالة لتوليد الطاقة -مثل الوقود، والزيت، والشمع، وذلك لأن الكهرباء المعتمدة على الشبكات لا تصل إلى معظمهم. تعتبر شركة E + Co من الشركات الرائدة في تطوير مصادر بديلة للطاقة، مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، وإجراء الاختبارات عليها في المناطق النائية من العالم - سواء في أميركا اللاتينية أم أفريقيا أم الهند. وهي تعمل حالياً في العديد من المشاريع في بلدان متنوعة مثل نيكارغوا وهي تعمل كمجموعة تساعد المتعهدين المحليين على الشروع في أعمال تجارية قابلة للنجاح مع إمداد السكان المعزولين بطاقة

ذات جودة عالية في الوقت ذاته. تمتلك هذه اللائحة من المشاريع كافة العناصر المرغوبة - مبادرات للقطاع الخاص، قابلة للنجاح على صعيد تجاري، وناجحة في تسخير المصادر المتجددة للطاقة، وتساعد مستهلكي قاعدة الهرم في المناطق المعزولة من العالم. وبسبب الخبرات السابقة في هذا المجال، فإن E + Co تجد صعوبة في جمع الأموال لزيادة حجم هذه الجهود.

الابتكارات في مجال الطاقة: استثمار E + Co في التكنوسول مشكلة الطاقة

تشير التقديرات إلى أن هناك قرابة 1.8 مليار إنسان في العالم لا تصلهم الكهرباء، وأن 2.4 مليار إنسان يستخدمون الحطب في الطبخ. ينفق الفقراء قرابة 20 دولار/للفرد في العام على حلول خاصة مثل المصابيح التي تعمل على الكاز، والشموع، والفحم النباتي، وحطب الوقود، والبطاريات لمجرد تلبية حاجاتهم الأساسية من الطاقة (تقرير التنمية العالمية 1998 - 1999). هذا النقص في الأشكال الحديثة للطاقة، وخصوصاً الكهرباء، يحول دون خروج الناس من حالة الفقر وتحولهم إلى مواطنين أكثر إنتاجية، مع الإشارة إلى أن هذه البدائل التي لا ترقى إلى المستوى المطلوب غالباً ما تكون أكثر كلفة وضرراً من البدائل الحديثة. ولهذه الأسباب، بات الحصول على الطاقة الكهربائية في قمة أولويات الحكومات في العالم، والمنظمات الإنمائية متعددة الأطراف، والمنظمات غير الحكومية لمدة تزيد على خمسين عاماً. لكن عدد الأشخاص الذين لا تصلهم الأشكال الحديثة من الطاقة ظل على حاله بالرغم من كل هذه الجهود.

الابتكار

يمكن الجمع بين تنمية موارد الطاقة النظيفة والموزعة (وهي من المكونات الهامة للتنمية المستدامة) وتوفير إمكانية الحصول على الطاقة الكهربائية للفقراء. يظهر نجاح استثمارات E + Co في التكنوسول في نيكارغوا، بمعونة المتعهدين المحليين بوصفهم القوة الدافعة للسوق، أن نظم توفير الطاقة المنتجة محلياً والتي لا تعتمد على الشبكات يمكن أن تتجح.

تكونت شركة E + Co في العام 1994 كشركة رائدة في تبني مقاربة مختلفة لحل مشكلة الطاقة العالمية. بالتركيز على المتعهدين المحليين، جمعت E + Co بين التدريب التقليدي وخدمات الدعم التي تقدمها إحدى المنظمات غير الحكومية مستعينة باستراتيجيات استثمار الرساميل التي تتبعها شركات القطاع الخاص والمؤسسات المصرفية. يمكن أن تؤدي هذه النتيجة إلى إعادة تفكير جذرية في كيفية الوصول إلى فقراء العالم وتوفير الطاقة لهم.

استثمرت شركة E + Co على مدى عشرة أعوام في 90 مؤسسة لتوليد الطاقة، من أجل توفير الطاقة الحديثة باستخدام استراتيجيات متنوعة وفي مناطق جغرافية مختلفة، لما يزيد على 200000 إنسان. تعمدت الشركة بناء شبكة واسعة بالعمل في أكثر من 20 بلداً في مختلف القارات في سعيها إلى تجربة نموذجها، وتكرار تنفيذه، وإثبات نجاحه. أظهرت المرحلة التجريبية أربعة استنتاجات: (1) يوجد استعداد ومقدرة على دفع تكاليف النماذج الحديثة للطاقة في قاعدة الهرم، (2) تمثل تكنولوجيات الطاقة المتجددة حلاً مناسباً وجديراً بالاعتماد على نحو مطرد، (3) المؤسسات الخاصة التي تخدم الأسواق المحلية مكونة هامة من أجل توفير طاقة نظيفة، (4) المواهب التنظيمية المحلية ذات الامتداد الريفي مورد بالغ الأهمية ومتوفر بكثرة في مجتمعات البلدان المختلفة.

وكما يبين أحد استثمارات E + Co، ونعني تكنوسول في نيكارغوا، فإن متعهدي مشاريع الطاقة في البلدان النامية ربما يكونون المفتاح لزيادة رقعة تطبيق حلول الطاقة الموزعة التي يمكن أن تصبح مصدر الطاقة المفضل لمئات

الملايين من الناس الذين لا زالت متطلباتهم من الطاقة الحديثة في تزايد مستمر. وربما تصبح النتائج أوسع نطاقاً بفضل الإنتاج الكمي للطاقة النظيفة المتجددة الذي يسمح ببلوغ مستويات حديثة من الابتكار والمقدرة على تحمل التكاليف، ليس لدى الفقراء وحسب، بل ولدى البلدان الغنية والمتقدمة.

هذا التحول لم يكن بدون تحديات. تعين على كل من $E + Co$ والتكنوسول التصدي لحل المشكلة الحساسة المتعلقة بالحصول على الرساميل التي تجلب معها النجاح في إثبات قابلية النموذج للاستمرار. كما أن هذا النمو افترض تحديات إضافية مع انتقال $E + Co$ من المرحلة التجريبية واعتمادها المتزايد والمدفوع بقوى الأسواق الخاصة المنصفة.

طلب متزايد على الطاقة الحديثة

تتوقع وزارة الطاقة في الولايات المتحدة أن يتزايد الاستهلاك العالمي للطاقة بنسبة 59% في الفترة الممتدة بين العامين 1999 و2020، ليرتفع من 382 إلى 607 كوادريليون وحدة حرارية بريطانية. سيكون معظم هذا النمو من نصيب المناطق النامية بسرعة في العالم، بما في ذلك المناطق غير المزودة بالطاقة الكهربائية المحيطة بالمراكز العمرانية، وعلى رأسها البلدان النامية في آسيا وأميركا الوسطى والجنوبية (IEO 2002). واستناداً إلى تقديرات الطاقة العالمية، "يتوقع أن ينمو الطلب على الطاقة الأولية في البلدان النامية بمعدل يقارب 2.5% في السنة مع تنامي قطاعي التصنيع والأتمتة وتحسن مستويات المعيشة. وهذا ما يستوجب استثمارات ضخمة تتراوح نسبتها ما بين 2 إلى 2.5% من إجمالي الناتج المحلي في البلدان النامية خلال العشرين سنة القادمة". ويتوقع أن ينمو الطلب على الكهرباء بمعدل أسرع من ذلك بحيث يبلغ 4.6%، مقارنة بنسبة 1.6% في بلدان OECD.

الطلب في المناطق الريفية غير المزودة بالكهرباء

إن الطلب على الكهرباء في المناطق الريفية غير المزودة بالطاقة الكهربائية مدفوع بدرجة كبيرة بالحاجة إلى الإنارة الأساسية والاستخدامات ذات

الصبغة الإنتاجية مثل ريّ الحقول أو تشغيل الآلات. يمكن لمصباح كهربائي واحد إبقاء أبواب المتجر مفتوحة طوال الليل، أو توفير الإنارة من أجل القراءة، والقيام بالأعمال البيتية، أو حتى تأمين المتطلبات الأمنية الأساسية. يمكن لمضخة مياه تعمل بالطاقة الكهربائية توفير ساعات من البحث عن الماء. وعلاوة على ذلك، فإن الطلب على الهاتف وحتى الإنترنت يتزايد مع استمرار انتشار العولمة. وفي دراسة أعدّها البنك الدولي، طُلب من 60000 شخص تسمية الأمر الذي يحتل المرتبة الأولى في لائحة الأمور التي يريدونها. "أجابوا بأنه التكنولوجيا والمعلومات، لا الطعام ولا الإحسان. يدرك الفقراء من الناس أن ما يبقئهم في حالة الفقر هو انعدام المنافسة والمعرفة". بدون الكهرباء، هناك احتمال ضئيل، وربما لا يوجد احتمال على الإطلاق، في أن تتحقق هذه الطموحات.

تميل البلدان الأفقر في العالم إلى امتلاك المستويات الأدنى من الإمداد بالطاقة الكهربائية، باعتبار أن معدل الدخل السنوي للفرد مرتبط بالتأكد بالنسبة المثوية للمناطق المزودة بالطاقة الكهربائية. وهذا ما تؤيده الملاحظات التي تفيد بأنه عندما يكون دخل الفرد أقل من 300 دولار، فإن نسبة 90% أو أكثر من السكان في ذلك البلد تستخدم الحطب والروث في الطبخ. لكن ما إن ترتفع المداخيل إلى 1000 دولار للفرد، حتى يكون معظم الناس قادرين على التحوّل إلى أنواع الوقود الحديثة، وهو ما يدعم قدرتهم على جني مداخيل أكبر (Barnes & floor، 1996).

وتشير التقديرات الخاصة بالإنارة الكهربائية المتولدة من الطاقة الشمسية إلى أن العائلات في المناطق الريفية في البلدان النامية تنفق حوالي 10 دولارات في الشهر على الطاقة، أي ما يوازي 10 إلى 40% من مدخول العائلة. ويعلّق دان كامين من جامعة كاليفورنيا بيركلي على ذلك بقوله "يملك مليار من الناس في الأسواق الريفية القدرة على دفع تكاليف الطاقة، بحيث أن العديد من هؤلاء ينفقون ما بين 5 و10 دولارات في الشهر على الإنارة" (NYT، 2001). وفي دراسة أعدّها مايكل فيليبس وبروكس براون، يقدّر ما ينفقه المستهلكون في

مختلف أنحاء العالم على الإنارة بين 8 و12 دولار في الشهر، بما في ذلك الشموع، والكاز، والبطاريات الجافة، والبطاريات القابلة للشحن. تتميز مصادر الطاقة هذه بأنها ملوثة وغير فعالة، وبأنها تكلف بدلالة الكيلووات ما بين خمسة أضعاف ومئة ضعف كلفة الوقود الحديث والكهرباء. ووجه التناقض هنا هو أن الفقراء ينفقون نسبة لا بأس بها من مداخيلهم على منتج يمكن للأغنياء من الناس أن يحصلوا عليه بكلفة أقل ونوعية أفضل.

آفاق مستقبل الطاقة المتجددة

يمكن أن تأخذ الطاقة الموزعة في البلدان النامية أشكالاً عديدة، لكن النموذج الأكثر تشويقاً هو ذلك الذي يستخدم تكنولوجيات الطاقة المتجددة. تتميز الطاقة المتجددة بكونها مصدراً لا ينفد في مدة زمنية معقولة. كما تتميز القاعدة العالمية لمصادر الطاقة المتجددة بضخامة حجمها وإن يكن استغلالها أقل بكثير مما تحمله من إمكانات واعدة. تتضمن تكنولوجيات الطاقة الأكثر تطوراً الفلطائيات الضوئية المستمدة من الطاقة الشمسية، وقدرة الرياح، والكتلة الحيوية، والحرارة الأرضية، والقدرة المائية. تكمن الميزة الأساسية لتكنولوجيات الطاقة المتجددة في أن معظم تكاليفها أولية، وأن كلفة "الوقود" في معظمها لا شيء.

قاعدة مصادر الطاقة المتجددة (إكزاجول في السنة)

المصدر	الاستخدام الحالي	الإمكانات التقنية	الإمكانات النظرية
القدرة المائية	9	50	147
الطاقة الكتلية الحيوية	50	أكثر من 276	2900
الطاقة الشمسية	0.1	أكثر من 1575	3900000
طاقة الرياح	0.12	640	6000
الحرارة الأرضية	0.6	5000	140000000
المحيطات	N.A	N.A	7400
المجموع الكلي	56	أكثر من 7600	أكثر من 144000000

تكنولوجيات توليد الكهرباء بالطاقة المتجددة

الوصف	التكنولوجيا
تحويل أشعة الشمس إلى كهرباء بواسطة لوحة شمسية. تتألف اللوحة من عدة خلايا شمسية موصولة ببعضها ومركبة على منشأ حامل. يعتمد الخرج الكهربائي على مقدار أشعة الشمس الساقطة على اللوحة.	الفلطائيات الضوئية الشمسية
تستخدم الرياح في تحريك عضو دوّار (ريشات) موصول عبر عمود إدارة بمولد كهربائي. يعتمد مقدار الطاقة على سرعة الرياح وعلى قطر العضو الدوّار.	طاقة الرياح
مواد نباتية أو حيوانية تستخدم مباشرة كوقود أو تحوّل إلى وقود غازي أو سائل. تشير الكتلية الحيوية عادة إلى الفضلات العضوية الزراعية أو المخلفات العضوية للصرف الصحي، أو المنتجات الثانوية للأحراج، أو فضلات الأخشاب أو المعالجة، أو محاصيل الطاقة ذات الاستخدامات الخاصة.	الطاقة الكتلية الحيوية
في المناطق الجغرافية التي تشهد نشاطاً بركانياً، يمكن استخراج البخار و/أو المياه الحارة بحفر آبار عميقة من أجل توفير مصدر مباشر أو غير مباشر للطاقة لتوليد القدرة الكهربائية أو لاستخدامها في مجالات أخرى.	الطاقة الحرارية الأرضية
تستخدم المياه الجارية في دفع توربين يغذي مولداً كهربائياً. تعمل المنشآت الكهرومائية بواسطة حبس المياه وراء السدود، في حين يمكن أن تستخدم المنشآت الكهرومائية الصغيرة الجريان الطبيعي للأنهار في تشغيل التوربينات.	الكهرباء المائية

دفعت التخفيضات في التكاليف التي يعود الفضل فيها إلى تكنولوجيات الطاقة المتجددة نحو إعادة الاهتمام بإمكانات الوسائل البديلة لتوليد الكهرباء. فالتطور التكنولوجي واقتصادات الإنتاج التي يدعمها الطلب المتزايد أدت إلى هذا الانخفاض في الكلفة، والذي يُتوقع أن يستمرّ مع استمرار أسواق الطاقة المتجددة في النمو. كما أن قدرة الرياح والفلطائيات الضوئية الشمسية على وجه الخصوص لا تزال تنمو بمعدل يفوق 20% سنوياً، في حين أن المصادر التقليدية للطاقة إما أنها بالكاد تحقق نمواً أو أنها في تناقص. إن المنحنى التعليمي (الذي يرسم العلاقة اللوغاريتمية بين السعر والمبيعات المتراكمة) للفلطائيات الضوئية لا يزال ينمو بمعدل يفوق 20%، مما يتسبب في انخفاض نسبته 80% في التكاليف وذلك منذ العام

1980 (مايكوك، 2002). وتعتبر طاقة الرياح في الوقت الحالي المصدر الأسرع نمواً للطاقة في العالم، وقد نمت بمعدل يقارب 40% في الفترة الممتدة بين عامي 1997 و2000، وهي تعتبر في الأماكن التي تشهد رياحاً قوية الخيار الأقل كلفة لتوليد الطاقة (Wind Power Monthly، 2002). كما أن الحلول المعتمدة على الكتلية الحيوية، والحرارة الأرضية، والمجاري المائية أثبتت أنها تؤدي إلى انخفاض في التكاليف، تبعاً للمكان الذي تطبق فيه، وهي قابلة للاستمرار وفعالة من حيث الكلفة.

الاتجاهات العالمية لاستخدام الطاقة

المصدر	معدل النمو السنوي (%)
طاقة الرياح	25.1
الفلطائيات الضوئية الشمسية	20.1
الغاز الطبيعي	1.6
النفط	1.2
القدرة النووية	0.6
الفحم	-1.0

المصدر: World Watch Institute 2001.

الوضع الحالي والتكاليف المستقبلية لتكنولوجيات الطاقة المتجددة

التكنولوجيا	الزيادة في القدرة: 2000 - 1995 (% في السنة)	إنتاج الطاقة 1998 (TWh)	تكاليف الاستثمار الأولية (دولار/كيلوات ساعة)	تكاليف الطاقة الحالية (سنت/كيلوات ساعة)	الكلفة المستقبلية المتوقعة للطاقة (سنت/كيلوات ساعة)
الطاقة الكتلية الأرضية	~3	160	3000 - 900	15 - 5	10 - 4
الكهرباء المولدة بالرياح	~30	18	1700 - 1100	13 - 3	10 - 3
الطاقة الشمسية	~30	0.5	10000 - 3500	125 - 25	*25 - 5
الطاقة المائية	~3	90	3000 - 1200	10 - 4	10 - 3
الحرارة الأرضية	~1-3	11129	1300 - 500	10 - 2 (المدن) 70 - 20 (الريف)	10 - 2 (المدن) 70 - 20 (الريف)

المصدر: Annual Energy Outlook 2003 وWorld Energy Assessment 2000.

* هذا الانخفاض الكبير هو نتيجة للاقتصادات الكبيرة والتطور التكنولوجي.

تكنولوجيات الطاقة المتجددة في البلدان النامية

إذا كانت تكلفة التوسعة الشبكية يمكن أن تصل إلى 10000 دولار/كلم، فإن تكنولوجيات الطاقة المتجددة غالباً ما تكون حلاً أكثر ملاءمة وفعالية من حيث الكلفة لتلبية المتطلبات من الطاقة في المناطق الريفية غير المتجاورة في البلدان النامية. واستناداً إلى صاموئيل بولدوين، رئيس مكتب فعالية الطاقة والطاقة المتجددة، فإن "معظم النمو في الطلب العالمي على الطاقة في العقود القادمة سيكون في البلدان النامية؛ كما أن نموذجية هذه التكنولوجيات ونطاق تطبيقها الصغير يجعلها ملائمة جداً لهذه الأسواق" (Physics Today، 2002). ويضيف تايلور مور من معهد بحوث القدرة الكهربائية "إن طبيعة رأس المال الكثيف لعمليات التوليد ذات النطاق الواسع وتنمية البنية التحتية اللازمة لتوصيل الكهرباء يمكن أن تجعل تكنولوجيات التوزيع عالية الكلفة بديلاً أرخص في العديد من الحالات في البلدان النامية، وخصوصاً إذا اعتبرنا المقادير الصغيرة للطاقة التي تحتاج إليها المناطق الريفية" (EPRI Journal، 1998).

إن تبني تكنولوجيات الطاقة المتجددة للوفاء بالمتطلبات من الطاقة في المناطق الريفية يوفر فرصة "لتجاوز" نموذج التنمية التقليدي الذي يتميز بالتوليد المركزي للكهرباء بواسطة منشآت القدرة التي تعمل على الوقود الأحفوري. وبطريقة مشابهة للطريقة التي تتبعها الصين للتغلب على التحديات الجغرافية ومشاكل الكلفة للبنية التحتية الخاصة بالشبكات السلكية بالانتقال إلى التكنولوجيات اللاسلكية، "توفر الطاقة المتجددة جسراً مشابهاً للتقدم نحو المستقبل في الاقتصادات النامية - مستقبل يستهلكون فيه طاقة أنظف من تلك التي يستخدمها العديد من الدول الصناعية" (Red Herring، 2002).

ومما يزيد من ملاءمة تكنولوجيات الطاقة المتجددة في البلدان النامية القاعدة الضخمة للمصادر المتجددة المتوفرة في العديد من المناطق الريفية. "يقدر الإشعاع الشمسي (في المناطق الاستوائية) على سبيل المثال، بحوالي ثلاثة أضعاف نظيره في المناطق الشمالية من البلدان الصناعية، كما أن التقلبات الموسمية أقل بكثير. ولهذا السبب، ربما تتمتع البلدان النامية بميزة نسبتها خمسة

إلى واحد في استخدام التكنولوجيات الشمسية المباشرة" (WEA، 2000). وبالمثل، توجد وفرة في المصادر المائية في أمريكا الوسطى والجنوبية وفي جنوب شرق آسيا.

تعتبر المصادر المتجددة حلاً جيداً كذلك في العديد من البلدان النامية لأن مقدار الطاقة التي توفرها كبيرة بما يكفي لتلبية طلبات السوق. واعتماداً على الحجم، يمكن لشعاع فلتائي ضوئي ساقط على سقف منزل أن يوفر ما يكفي من الكهرباء لتغذية بضعة مصابيح، ومذياع وتلفزيون. ويمكن لتوربين صغير تديره الرياح أن يضخ المياه اللازمة لري مزرعة أو شحن بطاريات. وتوفر نظم القدرة الهيدروليكية الصغيرة أو المختلطة (تركيبية من الأشعة الشمسية والرياح والديزل غالباً) مقادير كبيرة من الكهرباء بما يكفي لتغذية قرية بأكملها. كما أن منشآت توليد القدرة بواسطة الكتلة الحيوية، والحرارة الأرضية، ومعظم المنشآت الكهرومائية يتراوح حجم إنتاجها بين 10 كيلوات و10 ميغاوات وهي قادرة على تغذية مناطق أو تجارات صغيرة بالطاقة.

إن سوق تكنولوجيات الطاقة المتجددة ذات الإمكانيات الكبيرة والامتداد الواسع تعني أنه يمكن التوصل إلى مزيد من التخفيض في التكاليف (20% غالباً مقابل كل مضاعفة للإنتاج)، مما يجعل كلفة هذه التكنولوجيات مقبولة في كل من الأسواق النامية والمتقدمة.

نموذج E + Co

إن الهدف الذي تصبو إليه E + Co هو تطوير منشآت حديثة وناجحة لتوليد الطاقة في المناطق الريفية الفقيرة بوجه عام أو المناطق شبه العمرانية. من المعايير الدالة على النجاح، قدرة المشروع التجاري على النمو بحيث يصل إلى مرحلة الاكتفاء الذاتي أو يتمكن من الوصول إلى مصادر تجارية أكبر للاستثمار. تحدد مقاربة E + Co الفرص التي توفرها السوق والنماذج التجارية عبر التفاعل المباشر مع المتعهدين. ثم توفر لهم الأدوات، والتدريب، ورأس المال، وتحول أفكارهم إلى مشاريع تجارية ناجحة وقابلة للاستمرار.

توفر العلاقة الابتدائية بين الشركة المتعهدة و E + Co أو شركائها فرصة لتقييم كل من الطرفين لأهداف الآخر وتوقعاته. وعادة ما يبدأ الاتصال بين المتعهد وممثل عن الشركة بجلسة تدريبية في منطقة محددة يعرفها الشركاء المحليين. وأثناء "افتتاح هذه السوق"، يبدأ موظفو E + Co والشركاء المحليين بسرد قصص النجاح، ووصف عملية استثمار E + Co والإدلاء بتعليقات عامة حول الفرص التي تستحق الاستثمار فيها. وخلال هذه اللقاء واللقاءات التي تليه، يتم تحديد المتعهدين الجادّين وإشراكهم في مناقشات أكثر تفصيلاً مع المسؤولين عن الاستثمارات الذين سيختارون في النهاية عدداً محدوداً للمشاركة في برنامج رسمي ومفصل للخدمات التطويرية، بحيث أن من تختارهم الشركة من بين المتعهدين يقارب خمس الذي أجرت اتصالات معهم وهم الذين سيحصلون على دعم الخدمات التطويرية. وفي آخر الأمر، يحصل واحد من أصل عشرين على فرصة للاستثمار.

الإستراتيجية

باعتبار أنها تعمل في ناحية بين برامج التطوير التقليدية والرأسمال التجاري، فقد أشركت E + Co في إستراتيجيتها في الاستثمار عناصر من المقاربتين السابقتين. وبالجمع بين هذين الأسلوبين، تكون الشركة قد وضعت أسس العديد من الإستراتيجيات التطويرية من أجل تلبية حاجاتها إلى الرساميل الاستثمارية، والتمويل التشغيلي، والتأثير التنظيمي المتزايد من أجل توفير طاقة حديثة.

وبوصف الشركة مورداً للرأسمال شبه التجاري، فلن يكون في مقدور الشركة جني معدلات حقيقية من عوائد السوق في المراحل الأولى لاستثماراتها. ولذلك، لجأت الشركة بغرض تكوين الرساميل الاستثمارية إلى الجهات الخيرية للحصول على قروض بفائدة متدنية أو الحصول على منح غير مشروطة من المؤسسات، والمستثمرين في حل المشاكل الاجتماعية، والشركات مثل The Body Shop التي تسعى إلى عوائد مضاعفة. وفي معظم الحالات، تكون الفوائد اسمية، في حدود 2% إلى 5% عادة في السنة. وتخصص الشركة نسبة صغيرة

من الأموال للإدارة، حوالي 1.5% إلى 3%، وفقاً للاتفاقات الموقعة، لتغطية النفقات الإدارية السنوية.

نتج عن هذه الإستراتيجية بعيدة المدى زيادة تدريجية في الرساميل الاستثمارية مع تنامي مجموعة الاستثمارات ومع إضافة مصادر جديدة للتمويل. كما أنه مع تنامي الاستثمارات، يمكن أن يعود المشروع بأرباح متواضعة على المؤسسات المانحة، مما يسمح لها بزيادة أنشطتها الخيرية بدلاً من التبرع لمرة واحدة.

تكنوسول

المقدمة

الاستثمارات المثالية لشركة E + Co عبارة عن شركات نجحت في اختراق السوق بفضل استراتيجية فريدة ويمكن الدفاع عنها، وهي الآن في وضع يؤهلها لتوسيع أعمالها في مرحلة النمو التالية. من الأمثلة على ذلك شركة تكنوسول في نيكارغوا. تبيع تكنوسول وتركب نظم توليد الطاقة الشمسية، وطاقة الرياح، والطاقة الكهرومائية في المناطق الريفية غير المزودة بالكهرباء في مختلف أرجاء البلاد. وبالرغم من الظروف غير المؤاتية من الناحية الاقتصادية بوجه عام، والنقص المزمّن في الرساميل التشغيلية، فلا تزال الشركة قادرة على مضاعفة مبيعاتها كل عام.

يرتكز نجاح تكنوسول أساساً على استراتيجية تتبناها في السوق وتسمح لها بالوصول إلى الأسواق الريفية بعروضات متميزة ومروج لها بشكل جيد. كما أن تكنوسول ناجحة في رفع مستوى المعرفة العالمية والإقليمية في المناطق الريفية وخصوصاً تجارة الطاقة الشمسية عبر التشاور الوثيق مع E + Co والقاعدة الخبراتية العريضة لشريكها. وهذا ما سمح لتكنوسول بتطوير خطة عملها وأتاح لها فرصاً للحصول على التمويل من مصادر جديدة، وعلى وجه الخصوص، القرض الهام من E + Co. يسمح الجمع بين استراتيجية سوقية متفوقة والحصول على دعم استشاري متخصص ورأسمال متنامٍ لتكنوسول

باكتشاف طرق جديدة لتحقيق النمو من أجل توفير خدمة أفضل للسوق الكبيرة في مجال الطاقة الكهربائية للمناطق الريفية في نيكارغوا.

أدرِك فلاديمير ديلغنو، وهو مهندس كهربائي بالتدريب ومؤسس الشركة، حجم إمكانات السوق على استيعاب نظم للطاقة المتجددة بكلفة معقولة في بلد لا تصل الكهرباء فيه إلى 45% من السكان. وبعد حضوره حلقة دراسية عن الطاقة المتجددة في ألمانيا برعاية إحدى المنظمات غير الحكومية، بدأ السيد ديلغنو بمحاولة جدية لاستكشاف الفرص المتوفرة أمام تطبيق تكنولوجيات الطاقة المتجددة، بلغت ذروتها بإنشاء تكنوسول في العام 1995.

ومنذ ذلك الحين، عملت الشركة على تركيب 3500 نظام فلتائي ضوئي، و20 نظام يعمل بالرياح، والقليل من النظم الكهرومائية الصغيرة. حققت الشركة نمواً كبيراً بفضل سمعتها الطيبة وخدماتها الجيدة. ومع ذبوع صيت الشركة، زاد كذلك نموها، لدرجة أنها باعت من نظم توليد الطاقة في الستة شهور الأولى من العام 2003 ثلاثة أضعاف ما باعتها في العام 2002.

نموذج تجاري يركّز على النوعية والخدمة

يتمثل النموذج التجاري لتكنوسول في بيع نظم الطاقة المتجددة للعملاء نقداً بوجه عام. وبالإضافة إلى صفقات البيع الشاملة للنظم الشمسية والكهرومائية والنظم التي تعمل بقوة الرياح، تبيع الشركة أيضاً الإكسسوارات بما في ذلك نظم الإنارة، والأسياج المكهربة، ومضخات المياه، وأجهزة تنقية المياه. كما تضيف الشركة مكونات خاصة إلى الأجهزة الكهربائية الأخرى في حال طلب الزبون ذلك. وعلى الرغم من أن هامش الربح في هذه الطلبات الإضافية متدنٍ في بعض الأحيان، فهي جزء من الإستراتيجية الهادفة إلى توفير خدمات كاملة لتلبية حاجات الزبائن.

تركّز تكنوسول بشكل أساسي على الزبائن الذين يمكنهم دفع ثمن نظم الطاقة المتجددة، ومعظمهم من المزارعين ومالكي الأراضي. وكما أشار مسؤول في قسم للاستثمار في E + Co، "لقد تعلمنا من تكنوسول درساً. فليس

من الضروري دائماً أن نلحق بأفقر الناس أولاً - لأنه يوجد في الغالب زبائن على استعداد لدفع مبالغ إضافية حتى في المناطق التي تعتبر متخلفة".

ومن الوسائل الشائعة للحصول على المال اللازم لشراء نظام في مثل هذه المناطق، بيع المواشي. وقد وصف لنا أحد الزبائن الذين قابلناهم، والذي بدا مسروراً بمشترياته، كيف باع ست بقرات من أجل شراء نظام للإنارة وعشر بقرات من أجل شراء نظام لضخ المياه. وهكذا فإن إضافة النظام الكهربائي إلى الصفة مكنته من توفير الكثير من المال (حوالي 40 دولار في الشهر كان يدفعها للعمال من أجل نقل المياه وحوالي 8 دولارات في الشهر كان ينفقها على المصابيح التي تعمل بالكاز) مع زيادة إجمالية في قيمة أرضه. وللوفاء باحتياجات طائفة من الزبائن المحتملين، توفر تكنوسول نظم معدة سلفاً وبأسعار مختلفة تناسب الجميع، بما في ذلك نظام فلتائي ضوئي قدرته 14 وات لمحدودي الدخل.

توفر تكنوسول خدمات تركيب كافة نظم الطاقة وتقدم إرشادات شفوية ومكتوبة للزبائن تتعلق بالصيانة المناسبة للنظام. يوجد في نيكارغوا شركتين صغيرتين أخريين تبيعان نظم الطاقة المتجددة، لكن تكنوسول تتميز عنهما بالتركيز على النوعية وخدمة الزبائن. فالتقنيون فيها مستعدون للذهاب إلى أي مكان للوصول إلى الزبون (على الأحصنة إذا لزم الأمر)، وإذا أبلغ أحد الزبائن عن وجود مشكلة لديه، سيجد دائماً أحد التقنيين متوفراً لحل مشكلته. إحدى العبر المستخلصة من التجارب السابقة للشركات التي تعمل في مجال الإنارة الكهربائية في المناطق الريفية في مختلف أنحاء العالم تتلخص في أن النوعية هي الحافز الرئيسي في العديد من الأسواق الريفية لأن معظم الناس يشككون في صحة ما يقال عن أن التكنولوجيا الجديدة ستعمل كما يقال في الإعلانات، وخصوصاً عند مقارنتها بالحلول التقليدية مثل استخدام الدلو لنقل المياه، والشموع، والحطب. وبما أن التجارب التي يتحدث عنها الزبائن الحاليون حافز أساسي للمشتريين الجدد، فإن النوعية والرضى عن الخدمة يكتسبان أهمية إضافية. ولدعم انتشار المعلومات، تستخدم الشركة أيضاً وسائل الإعلام

المختلفة، بما في ذلك الراديو، والصحف، والمعارض للتسويق لمنتجاتها في مختلف أرجاء البلاد.

توفر تكنوسول ثماني صفقات شاملة لزيائنها، بدءاً بنظم الإنارة الأساسية ووصولاً إلى نظم ضخ المياه أو التبريد المعقدة. والإستراتيجية التي تتبعها الشركة تتمثل في عرض منتجاتها بأسعار نقل بمقدار 20 أو 30 دولار عن أسعار الشركات المنافسة. يشرح السيد ديلغون ذلك بقوله "إنها منتجات باهظة الثمن، ولذلك يرغب الزبائن في التأكد من أنهم يحصلون على سعر جيد بالإضافة إلى النوعية الجيدة. ونحن نحاول أن نوفر لهم الاثنين معاً".

شبكة الموزعين

للوصول إلى المناطق الريفية في نيكارغوا، تستخدم تكنوسول شبكة معقدة من تسعة موزعين يبعدون عن مقرّ الشركة في مانغوا مسافة يومين. يُسمح لهؤلاء الموزعين باستخدام اسم الشركة لعرض المنتجات والترويج لها، بطريقة تشبه منح الامتياز، وبدون مقابل في الوقت الحالي. وغالباً ما تنقسم الشركة تكاليف الحملات الإعلانية مع موزعيها، بما في ذلك الإعلانات الموسمية السريعة. يجني الموزعون أرباحاً تقدّر بحوالي 130 دولاراً مقابل تركيب كل نظام شمسي (بالإضافة إلى ربح مقداره 100 دولار للشركة). يشرح ذلك أحد الموزعين بقوله إنه يبيع نظامين أو ثلاثة في الأسبوع، أي ما يوازي خمسين ضعف مدخوله السابق.

تتم زيادة كمية المنتجات التي يحصل عليها الموزعون تدريجياً كلما برهنوا عن نجاحهم في خدمة السوق وتسدّد ثمن تلك المنتجات للشركة في الموعد المحدد. يحصل معظم الموزعين حالياً على منتجات بقيمة 5000 دولار على شكل ائتمان، أي ما يوازي ثلاثة نظم أو أربعة مع إكسسواراتها. وكان الموزعون قبل هذا النظام، يعملون كوكلاء. وكانوا يستلمون الطلبات من زبائنهم ثم يذهبون إلى المدينة حيث مقرّ الشركة ويقدمون تلك الطلبات. وعندما تصل النظم إلى مانغوا (بعد أن تشحن من إسبانيا أو الولايات المتحدة)، يذهب

الموزع إلى مقرّ الشركة ويستلم تلك النظم ليركبها بعد ذلك في الموقع. وهذه العملية كانت تستغرق ما بين ثلاثة إلى أربعة أسابيع، وغالباً ما كانت تتسبب في ارتفاع تكاليف النقل لأن الطلبات تشتمل في الغالب على كميات صغيرة.

علاقة تكنوسول بشركة E + Co

جرى تقديم تكنوسول لشركة E + Co أثناء جلسة تدريب نظمتها BUN-CA، وهي شريك محلي للشركة في مجال التطوير. استغرقت مرحلة دراسة الخدمات التطويرية عامين تقريباً وتضمنت دراسة مفصلة للسوق أكدت مزاعم تكنوسول حول تركيبة السوق والفرصة المتوفرة فيها. وفي هذه الأثناء، استمرّ السيد دلغنو في إدارة عمله وتوسيعه. أكدت الدراسة السوقية النموذج التجاري لتكنوسول، مشيرة إلى أن 91.4% من السكان في أربعة مناطق مستهدفة في نيكارغوا لا تصلهم الكهرباء، وأن 60% من هؤلاء السكان أبدوا اهتماماً قوياً بمنتجات الشركة ولديهم القدرة على دفع ثمنها. كما تم تحديد المبلغ الذي يمكن لهؤلاء السكان دفعه والذي تراوح ما بين 50 و200 دولار في الشهر للحصول على الطاقة، في حين يمكن للمزارعين الأغنياء إنفاق ما بين 50 و200 دولار في الشهر. وهذا ما أيدته النتائج. وبالاستهداف الجيد والكلام الإيجابي الذي تتناقله الزبائن عن منتجات الشركة أحدثت قفزة في مبيعات الشركة لتقارب 700 نظام في السنة، بعد أن كانت 400 نظام فقط في السنة السابقة. اكتمل استثمار E + Co في الشركة في أوائل العام 2003، وكان مصمماً بهدف زيادة الرأسمال العامل لتكنوسول وتوسيع إمكانياتها في مجال البيع بالتسليف. وبعد أن حصلت تكنوسول على قرض بقيمة 100000 دولار وبفائدة مقدارها 11%، صار في مقدورها شراء منتجات إضافية في طلبية كبيرة واحدة أسهمت في خفض تكاليف الشحن بقدر كبير. وهذه الزيادة في المشتريات ستسمح للشركة بالتوسع في نظام البيع بالتسليف لموزعيها بحيث يتسنى لهم زيادة حجم مبيعاتهم وشراء كمية كبيرة من المنتجات. كما أن جزءاً من هذا القرض سيسمح للسيد دلغنو بالتوسع في بيع الزبائن الذين يأتون إلى مخازن الشركة مباشرة والشراء منها بالتقسيط قصير الأجل.

النماذج التجارية للنظم الفلطائية الضوئية

تعدّ تكنوسول واحدة من بين العديد من الشركات التي تعمل على تطوير النظم الفلطائية الضوئية (الذي هو ميدان عملها الرئيسي) في البلدان النامية. وقد خاضت الشركات الأخرى التي تباع نماذج مشابهة أو مختلفة تجارب متضاربة في سعيها إلى إنجاح النظم الفلطائية الضوئية.

تروج الشركات لهذه النظم أساساً على أساس البيع نقداً أو الأجر مقابل الخدمة. في نموذج الأجر مقابل الخدمة، تحتفظ الشركة بملكيتها للنظام الفلطائي الضوئي مع تأجيله وصيانته مقابل اشتراك شهري. في هندوراس، تزيد نسبة المشتركين في هذا النظام على 90% مما يشير إلى قدرة المستخدمين واستعدادهم لدفع ثمن الطاقة على أساس شهري. ومع أن الشركة استطاعت أن تتركب أكثر من 6000 نظام وتمكنت من جني أرباح، لكن أسواقها تأثرت سلباً بفعل المشاريع الحكومية غير المتوقعة لمدّ خطوط الشبكة إلى المناطق التي تخدمها. وهذا ما حدا بالزبائن في الغالب إلى التخلي عن نظام التأجير والاشتراك بالشبكة التي تمدّها الحكومة.

وعلى النقيض من ذلك، حققت شركة رابيس التي تستخدم نموذج الأجر مقابل الخدمة في الترويج للطاقة الشمسية في دولة جنوب أفريقيا نجاحاً كبيراً بعملها مع الحكومة حيث فازت بعقد يمنحها حقاً حصرياً في خدمة 50000 منزل ريفي بالطاقة الشمسية في منطقة خدماتية محددة. تستخدم الشركة نظاماً فريداً للدفع سلفاً بتركيب عدادات للكهرباء مع البطاقات الذكية لقياس استعمال النظام وتحصيل المال.

وهناك العديد من الشركات الأخرى التي تباع مجمل النظام للمستخدم إما نقداً أو بالتقسيط، على غرار نموذج تكنوسول. وقد باعت شركة النور في المغرب 1200 نظام بالتقسيط وهي تتوقع أن تباع 7000 نظام آخر في السنوات الثلاث القادمة. كما أن شركة سيلكو في سان فرانسيسكو توظف 300 شخص وتبيع نظم الطاقة الشمسية نقداً وبالتقسيط في سيريلانكا، وفيتنام، والهند. وقد استطاعت الشركة بيع أكثر من 20000 نظام من خلال شبكة من "مراكز خدمات الطاقة الشمسية".

الشيء المشترك الذي يجمع بين هذه الشركات هو أنها مملوكة ومدارة من قبل متعهدين محليين ناجحين شقوا طريقهم في عمق المناطق الريفية الفقيرة باستخدام استراتيجيات تسويقية معقدة. وهذا ما بدأت الشركات متعددة الجنسيات بالالتفات إليه. ففي مفاوضات نظمها E + Co، حصلت شل إنترناشونال وهي شركة تابعة لشركة شل الملكية الهولندية على حصة مقدارها 39% من شركة النور. كما وافق العديد من موردي التكنولوجيا على زيادة حجم تمويل البائعين.

أهم الأسواق التي تباع فيها نظم الطاقة الفلطاينة الضوئية

البلد	عدد النظم المباعة
الهند	450000
الصين	150000
كينيا	120000
المغرب	80000
المكسيك	80000
دولة جنوب أفريقيا	50000

المصدر: Martinot et al., 2002.

البرامج الإنمائية الحكومية والمتعددة الأطراف

في ما يعتبر مراجعة للسياسات المتبعة في العديد من البلدان النامية، اعترفت حكومة نيكارغوا بأنها لا تملك القدرة على تلبية طلبات معظم السكان للحصول على الطاقة في 50% من المناطق التي لا تصلها الكهرباء في البلاد. وتجاوباً مع نجاح القطاع الخاص في تلبية الاحتياجات من الطاقة في المجتمعات الريفية، بدأت الحكومات والمؤسسات متعددة الأطراف بتبني سياسات وبناء برامج تدعم المزيد من توسع الشركات الخاصة في تقديم الخدمات المتعلقة بالطاقة. والمبادرة المشتركة بين البنك الدولي، والمؤسسة البيئية العالمية، والحكومة السيريلاونكية والتي أطلقت في العام 1997 تحت اسم مشروع توصيل خدمات الطاقة، وفرت نموذجاً لبناء برامج أخرى في مناطق أخرى من العالم. يشرك هذا النموذج الحكومات والشركات والمصارف المحلية والمؤسسات المالية الصغيرة، في جمع 53 مليون دولار من أجل تمويل مؤسسات الطاقة

الخاصة ودعمها. من نتائج هذا البرنامج تأسيس خمس شركات خاصة تعمل في مجال الطاقة الفلطانية الضوئية تمكنت مجتمعة من بيع وتركيب أكثر من 28000 نظاماً شمسياً منزلياً منذ العام 1998.

تجدر الإشارة، بالرغم من ذلك، إلى أن هذه المبادرات يمكن أن تتضارب في بعض الحالات مع متطلبات القطاع الخاص. فمبادرة تحويل السوق الفلطانية الضوئية والتي رعتها مؤسسة التمويل الدولية مثال على برنامج صُمم من أجل تقديم معونات "جيدة" (تشجع المؤسسات الخاصة الرشيدة)، لكنه كان يعجز في بعض الأحيان عن التقدم. ونتيجة لذلك، كانت المؤسسات الأكثر نجاحاً أكثر من تضرر من البرنامج بسبب ارتباط الموارد الهامة بالبرنامج وليس بالتجارة المستهدفة. والانتقاد الشائع للعديد من المبادرات متعددة الأطراف هو أنها غالباً ما تتطلب مقداراً من البيروقراطية والأعمال المكتتبية وجهوداً كافية والتقليل من المخاطر بما لا يتلاءم مع الموارد والبيئة التنظيمية في العديد من مؤسسات الطاقة الناجحة.

وعلى الرغم من ذلك، لا تزال الحكومة النيكارغوية تعمل؛ بعد نجاح برامج مثل مشروع توصيل خدمات الطاقة، على دعم المؤسسات الخاصة، مع البنك الدولي لإنشاء برنامجين لتوصيل الكهرباء إلى أفقر المناطق الريفية في البلاد. يشتمل كل من البرنامجين على مكونة تغطي تكاليف النماذج الفلطانية الضوئية لصالح المؤسسات الريفية التي ستركب هذه النظم وتديرها لفتترات طويلة من الزمن. ومع أن البرنامجين يتبعان مقاربة الأجرة مقابل الخدمة التي نجحت في المناطق الأشد فقراً، فقد تقدمت تكنوسول بعبء للمشاركة في كلا العقدين. وفي هذا الصدد، يقول السيد دلغنو "هذه فرصة لتوسيع تجارتي أكثر في مناطق جديدة، وزبائني الحاليين يدركون بأنه ستتوفر دائماً معونات للمجتمعات الأكثر فقراً".

يوفر هذان البرنامجان فرصة ومخاطرة لتكنوسول. فبالإضافة إلى التحديات المتزايدة الناتجة عن العمل في شريحتين مختلفتين جداً بطرح نموذجين مختلفين من حيث العوائد، فإن البرنامجين سيغيّران ديناميات السوق

الأوسع نطاقاً. كانت هناك، قبل تطبيق البرنامج في سيريلانكا العديد من الشركات الصغيرة التي تعمل في مجال الطاقة الشمسية والتي تخدم المناطق المحلية. والفرص التي وفرها البرنامج التابع لمشروع توصيل خدمات الطاقة جذبت الشركات الخارجية الكبيرة إلى السوق، مما تسبب في النهاية في حصر الصناعة بشركتين أساسيتين (مع أنه لا تزال خمس شركات أخرى تمارس أعمالها). في الحقيقة، كان هذا البرنامج السبب الذي دفع بشركة شل إلى الاستثمار في شركة النور وفي العديد من الشركات الأخرى الناشئة. وإذا كانت البرامج المطبقة في نيكارغوا تولد الاهتمام الدولي نفسه الذي تولده البرامج المطبقة في سيريلانكا، فقد تجد تكنولوجيات صعبة في منافسة الشركات الكبيرة التي تمتلك موارد أكثر. وبما أن تكنولوجيات تلك سجالاً حافلاً بالنجاحات، والروابط مع شركاء إقليميين ودوليين، وشبكة موزعين ملتزمين، فقد يُنظر إليها كفرصة للاستثمار تزداد جاذبية مع استمرار السوق في التطور.

زيادة فرص الحصول على الطاقة في قاعدة الهرم

الاستثمار في الشركات المتعددة

لقد بنت E + Co نموذجاً ناجحاً لتوصيل الطاقة في قاعدة الهرم، حيث الشركات المتعددة هي القوى المحركة للسوق. الخلاصة هي أنه لكي يتم توصيل منتج مثل الطاقة إلى المناطق الريفية، يتعين امتلاك فهم عميق للظروف والثقافة المحلية، وقوائم الطلبات، والسياسات المحلية من أجل توصيل منتج له نوعية جيدة بشكل مستمر. وتكنولوجيا مثل على شركة متعددة حوّلت الاهتمام بالطاقة المتجددة والرغبة في خدمة شرائح واسعة من السكان ممن لم تصلهم الطاقة الكهربائية إلى تجارة مربحة تخدم الآلاف من الزبائن الريفيين في نيكارغوا.

إذا كانت الشركات المحلية المتعددة هي الوسيلة للتصدي لمشكلة الطاقة، فالسؤال المشوق الذي ينبغي طرحه هو كم يلزم من الشركات المتعددة على صعيد عالمي لخدمة 300 إلى 400 مليون عائلة بدون الحاجة للحصول على

الأشكال الحديثة للطاقة؟ كنقطة انطلاق، تقدّر وحدة الطاقة المتجددة في مجموعة الثمانية بأن 800 مليون إنسان (أو ما يقارب 120 مليون عائلة) تقدير معقول لعدد الأشخاص الذين يمكن تزويدهم بطاقة حديثة ونظيفة في ظل ظروف اجتماعية واقتصادية ملائمة على أساس عالمي في السنوات العشر القادمة. وهذا التقدير يمكن تقسيمه إلى ثلاث أسواق فرعية:

- طاقة غير كهربائية: استثمارات في الكفاءة، وخصوصاً الأفران. — 200 مليون إنسان.
- كهرباء غير معتمدة على الشبكات: 300 مليون إنسان في المناطق الريفية.
- كهرباء شبكية معتمدة على الطاقة المتجددة: 300 مليون إنسان.

الخلاصة

أثبتت الشركات التي تباع وتركب نظم الطاقة الشمسية، وطاقة الرياح، والطاقة الكهرومائية، والطاقة الكتلية الحرارية في المناطق غير المزودة بالكهرباء في البلدان النامية أنها طريقة أنظف، وأقل كلفة، وأسرع لتوصيل الطاقة مقارنة بالمقاربات التقليدية. والتصوير التاريخي لمشكلة الطاقة على أنها "مسألة إنمائية" تغير بفعل مقاربة جديدة تؤكد على دور الشركات المتعهددة المحلية في تلبية متطلبات المجتمعات المتخلفة من الطاقة. وأثبتت $E + Co$ أن النماذج التجارية، والتكنولوجيات، والمقدرة على دفع التكاليف ليست هي نواحي القصور في تلبية هذه الاحتياجات من الطاقة. فالتحدي الأساسي يكمن في جلب الاستثمارات اللازمة لزيادة حجم المؤسسات التي تحقق أرباحاً حالياً، وفي إنشاء أعمال تجارية جديدة في الأسواق التي لا تحظى بالخدمة. تؤكد النماذج الجديدة على القوى المتوفرة في السوق، وعلى الأعمال القابلة للاستمرار وتكرار التجارب، وتفضلها على العروض التكنولوجية والهبات، والمشاريع الإفرادية.

تتطوي مهمة التصدي لمشكلة الطاقة في قاعدة الهرم على عناصر لها صلة بكل من البلدان النامية والمتقدمة:

■ التنمية المستدامة.

- تكنولوجيايات توزيع الطاقة النظيفة.
- المعرفة المحلية والوصول العالمي.
- المؤسسات الخاصة مع السياسات الداعمة.
- الاستثمار (العام والخاص) لزيادة حجم البرامج.

تلوح آفاق مستقبل جديد يعكس هذه الموضوعات في كل من البلدان النامية والصناعية. يستلزم هذا المستقبل توليد الطاقة من مصادر متجددة وتوصيلها إلى موقع قريب حيث يراد استخدامها. وعلى الرغم من أن التكنولوجيا التي تسمح بحدوث هذا الانتقال قد اكتملت بدرجة كبيرة في الشمال، فالبلدان النامية تحتل مركز الصدارة في نشرها. يمكن لنتائج هذه الظاهرة أن تؤثر على طريقة تطور قطاع الطاقة. ومع أن كلاً من الاقتصادات الكبيرة التي تنشط في التصنيع والمقاربة أدار عملية توصيل الطاقة وتحكم فيها، فقد يبرهن نجاح مؤسسات توليد الطاقة التي تستخدم تكنولوجيايات الطاقة المتجددة في قاعدة الهرم عن أنه الابتكار الأكثر أهمية في قطاع الطاقة لسنوات عديدة قادمة.

المصدر الحقيقي للسوق الواعدة
ليس هؤلاء القلة من الأغنياء في
العالم النامي، ولا حتى المستهلكين
الجدد من ذوي الدخل المتوسط.
إنهم المليارات من الفقراء الطموحين
المنضمين إلى اقتصاد السوق للمرة
الأولى في حياتهم.

— سي. كي. براهالاد



سي. كي. براهالاد بروفيسور في
إدارة الأعمال وبروفيسور في
استراتيجيات الشركات
والتجارة الدولية في كلية
التجارة بجامعة متشيغان.
وهو مستشار ذو شهرة عالمية
في الشؤون التجارية، وقد عمل
في مجالس الإدارة العليا لدى العديد من الشركات
الرائدة في العالم.

كما أنه كتب مقالة ملهبة بعنوان «نهاية إمبريالية
الشركات» فازت بجائزة ماكنزي للعام 1998 بوصفه
أفضل مؤلف شارك في كتابة العديد من الرسائل
والمقالات الصحفية، بما في ذلك «كيف تحقق ثروة
وتُطور الدول النامية في آن معاً»، وهو الكتاب الذي
ساعد في انبعاث حركة عالمية تتبني حلول القطاع
الخاص لمشكلات الفقر العالمية.

يركز بحث المؤلف على إيجاد استراتيجية مشتركة
وعلى دور الإدارات العليا في الشركات المتنوعة
متعددة الجنسيات. كما أنه ألف كتاب
Competing for the Future الذي حقق شهرة
عالمية بالإشتراك مع غاري هامل.

«يتربّع كتاب «كيف تحقق ثروة وتطوّر الدول النامية في أن معاً» على قمة لائحة الكتب التي يقرأها رجال الأعمال، والأكاديميون، والخبراء الذين يسعون وراء الهدف المحير المتمثل في تحقيق التنمية المستدامة في بلدان العالم النامي. يكتب براهالاد ببصيرة غير عادية عن حاجات المستهلك في المجتمعات الفقيرة وعن الفرص المتوفرة أمام القطاع الخاص في خدمة الأهداف العامة الهامة مع تعزيز نشاطه الأساسي. إذا كنت تبحث عن طريقة جديدة في التفكير في كيفية الدخول إلى الأسواق الناشئة، ستجد أنك أنهيت بحثك بقراءة لك لهذا الكتاب. لقد وُضع هذا الكتاب خصيصاً من أجلك».

– مادلين أولبرايت

وزيرة خارجية الولايات المتحدة الأمريكية السابقة

«إنه عمل هام ومعّمق يثبت بطريقة مقنعة كيف أنه من الممكن جعل القطاع الخاص محور التنمية، لا مجرد إيماة بلاغية، بوصفه محركاً حقيقياً يوفر الوظائف والخدمات للفقراء».

– مارك مالوك براون

المشرف على برامج التنمية في الأمم المتحدة

مرفق مع الكتاب قرص يتضمن 12 قصة مصوّرة في عدّة أماكن في الهند، والبيرو، والمكسيك، والبرازيل، وفنزويلا

«يدافع سي. كي. براهالاد عن فكرة مفادها أنه يتعين على الشركات إحداث ثورة في كيفية ممارستها لأنشطتها التجارية في البلدان النامية إذا كان يُراد لطرفي المعادلة الإقتصادية أن يحققا الإزدهار. يوفر كتابه الجديد الذي لا يقاوم، بما يتضمّن من الأمثلة الشاملة، مخططاً تفصيلياً ساحراً لكيفية محاربة الفقر مع تحقيق الأرباح في الوقت نفسه».

– بيل غايتس

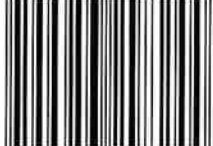
الرئيس ومهندس البرمجيات الرئيسي، في مايكروسوفت

«يدعو براهالاد القراء إلى أن يعيدوا تقييم أفكارهم المتصوّرة سلفاً والمتعلّقة بالفرص التجارية التي توفرها خدمة البلدان الفقيرة نسبياً في العالم. وكتاب «كيف تحقق ثروة وتطوّر الدول النامية في أن معاً» يذير الطريق الموصلة إلى النجاح التجاري والتقدم الإجتماعي – لكن فقط في حال أعادت بلدان العالم المتقدم رسم طريقة تسليمها لمنتجاتها وخدماتها إلى بلدان العالم النامي».

– كريستوفر رودريغز

المسؤول التنفيذي الرئيسي لشركة فيزا إنترناشونال

ISBN 9953-29-824-6



9 799953 298244

جميع كتبنا متوفرة على شبكة الإنترنت

نيل وفورات. كوم
www.neelwafurat.com

الدارالعربية للعلوم
Arab Scientific Publishers
www.asp.com.lb

ص. ب. 13-5574 شوران 2050-1102 بيروت – لبنان
هاتف: 785107/8 (+961-1) فاكس: 786230 (+961-1)
البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb