

# هم جهت کردن اهداف شرکت ها با مبارزه با فقر



تد لندن

استاد دانشگاه میشیگان

[tlondon@umich.edu](mailto:tlondon@umich.edu) | [ProfTedLondon.com](http://ProfTedLondon.com)

Source: Kidame Mart video @  
<https://www.youtube.com/watch?v=F7pLc4No0m0&t=226s>



MICHIGAN  
ROSS SCHOOL OF BUSINESS






**این زمانه ماست!**

از قدرت کسب و کار برای حل  
مصائب اجتماعی مانند گرسنگی  
میتوان استفاده کرد

**باید راه حل های پایدار قابل تعمیم ارائه دهیم.**





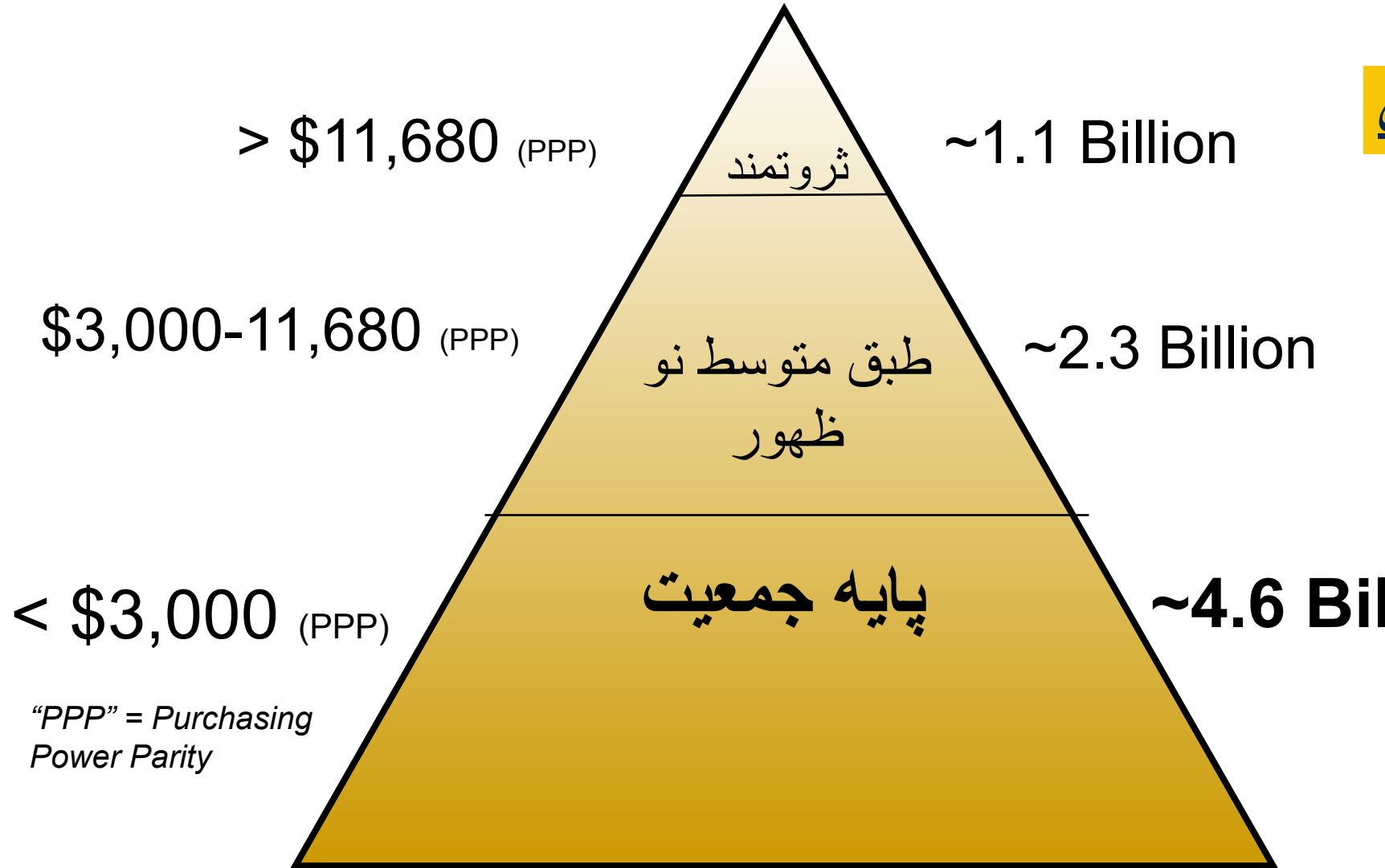
سوال اساسی  
چگونه کسب و کارهای میتوانند در  
بازار فقرا موفق تر عمل کنند؟

چه کسانی در کف جمعیت هستند؟

جمعیت زمین چقدر است؟  
سطح درآمد آن ها چقدر است؟



# چهار و شش میلیارد نفر کمتر از سه هزار دلار در سال درآمد دارند



هشت میلیارد جمعیت کل

The BoP are a socio-economic segment, not a location

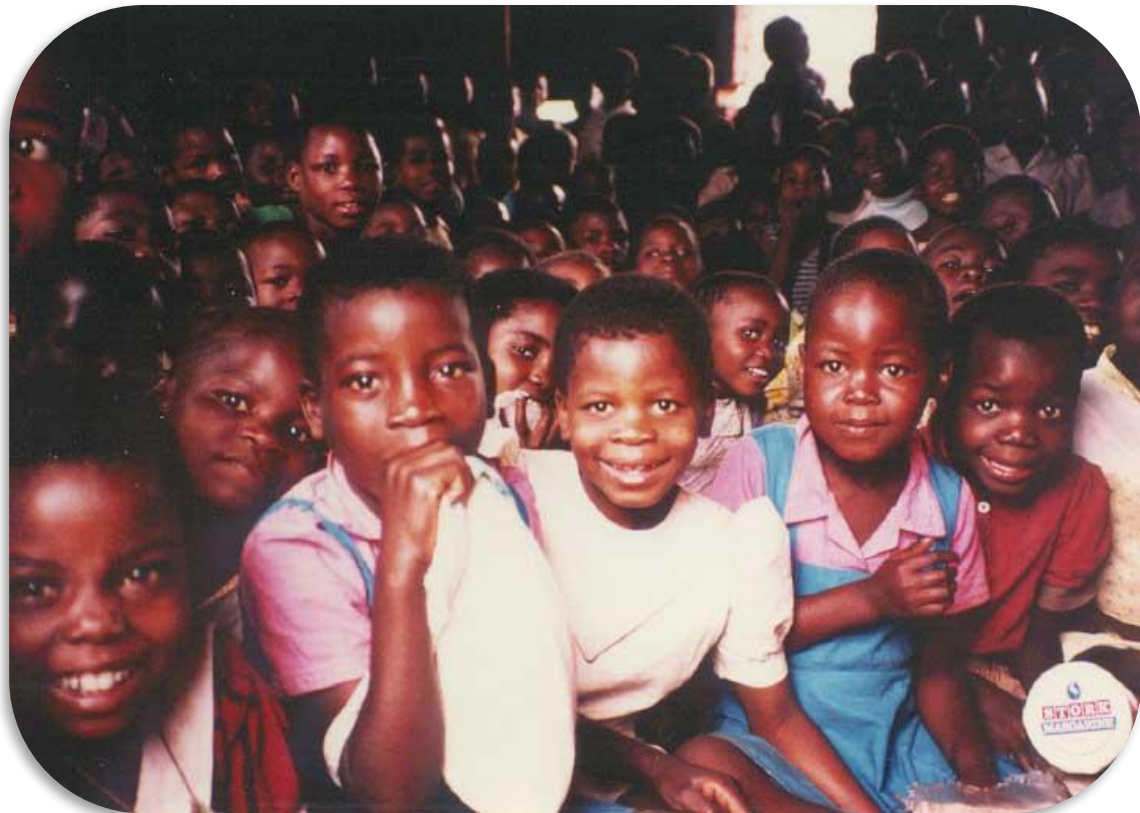
“PPP” = Purchasing Power Parity

Gapminder: <https://www.gapminder.org/fw/income-levels/>

World Bank: <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty#:~:text=New%20poverty%20estimates%20by%20the.about%20736%20million%20in%202015.>

Additional Data Sources: PovcalNet; Pew Trust; WB/IFC's Global Consumption Database

# نیازمند یک رویکرد جدید



Source: TL Photo, Malawi

کنیا ۲۵ سال بعد  
بچه ها در مدرسه

مالاوی ۱۹۸۹  
بچه ها در مدرسه



Source: TL Photo, Kenya





۷۵۰

میلیون انسان کم تر از  
خط فقر ۱/۹ دلار در روز درآمد دارند



۳

میلیارد انسان برای گرمایش  
و پخت و پز از  
فضولات حیوانی و چوب و ذغال سنگ  
استفاده میکنند



بیشتر و پنج درصد از کودکان  
کم تر از ۵ سال  
رشد جسمی مناسب ندارند



میلیارد انسان ۲.۴

دسترسی به سرویس های بهداشتی اولیه ندارند



از زاویه دیگر: بازاری و فرصتی بزرگ برای  
ورود



یک میلیارد انسان  
از سو تغذیه رنج میبرند



# مقابله با جدی ترین چالش ها SDGs:

سرمایه گذاری در  
کسب و کار + تاثیر گذاری



برای بالقوه کردن توان و سرمایه شرکت ها باید همکاری بین نهاد های اجتماعی، دولت و شرکت ها بوجود بیاید.

سالانه بیش از ۱۸۰ میلیارد دلار هزینه می شود



# انتخاب اهداف كسب و كار شركت ها : بيش از يك دوگانگي

## Business Leaders

- Search for growth
- Find new customers
- Locate new sources of supply
- Create value

*New  
Opportunities*

## Development Community

- Need for scale
- Have too many “customers”
- Support local producers
- Alleviate poverty

*New  
Approaches*

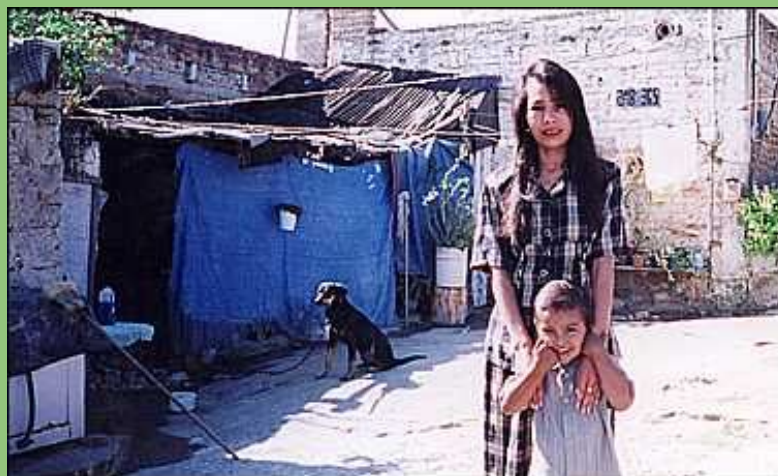
**Goal: Build sustainable, scalable enterprises that have a net positive impact on poverty alleviation**



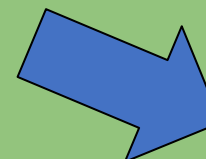
سوال اساسی  
چگونه کسب و کارهای میتوانند در  
بازار فقرا موفق تر عمل کنند؟

چند تجربه





<https://www.enchantedlearning.com/school/Mexico/Map.shtml>



Photos: Courtesy of Patrimonio Hoy

در جهان بیش از ۱.۶ میلیارد انسان مسکن مناسب ندارند

# ....فرصت کسب و کار در مکزیک

- طبقه پایین جامعه بیش از ۳۰ الی ۴۰ درصد مصرف کل سیمان را دارد.
- ثبات مصرف در طول سال های بحران در این طبقه برای کسب و کارها چشمگیر بود

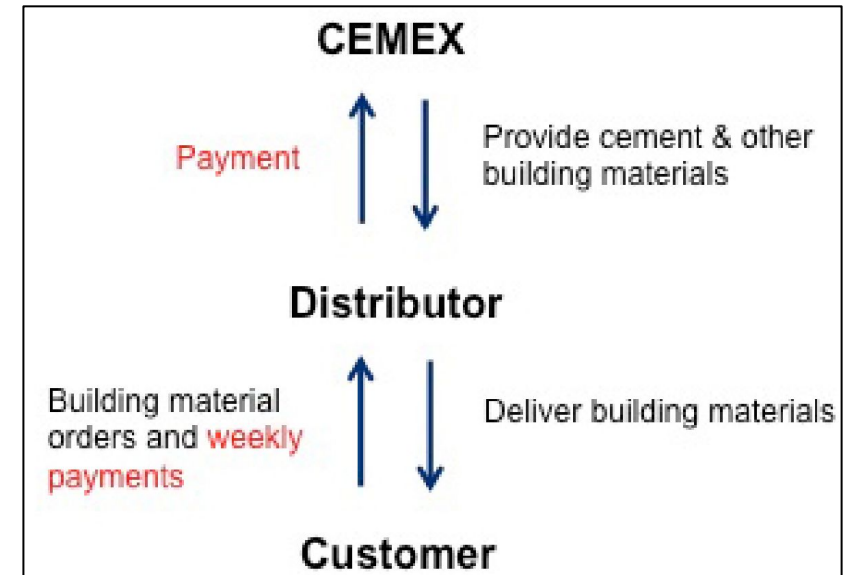
- شرکت سمکس در گذشته در این بخش فعالیتی نداشت

ساختار اولیه زنجیره ارزش سمکس

میلیون نفر ۱۴.۷  
زاغه نشین هستند



□ Immense Market Opportunity







نقطه شروع:  
نکات اساسی

ساده باشید و در جامعه حضور داشته باشید :  
پیش فرض ها را کنار بذارید

دو ستون برای موفقیت:  
“ اقرار بر نادانی در این زمینه ”  
“ خلاقیت های چند جانبه ”

# جایگاهی مطمئن و محکم (based on alleviating constraints)



**PATRIMONIO  
HOY**  
UN COMPROMISO DE 

Technical Support	Micro-Credit	Building Materials	Fast and Safe	Accessible
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Housing project created according to the needs of each family:<ul style="list-style-type: none"><li>- From scratch</li><li>- Improvements</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ CEMEX finances 80% of the cost of materials</li><li>▪ Clients build credit score with Patrimonio Hoy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Supply and storage of all required material</li><li>▪ Fixed prices during the project cycle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Building 3 times faster at 1/3 cost</li><li>▪ Improving quality and the functionality of housing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Without formal requirements</li><li>▪ Weekly payments</li><li>▪ Service centers among their communities</li></ul>

شنوایی بالا و همکاری چند جانبه  
در هر محدودیت فرصتی برای رشد است

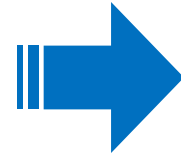


# گام های اساسی عملیات:

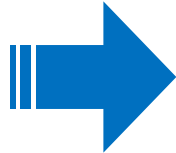
۱- طرح های فروش بر اساس شبکه های موجود در جامعه



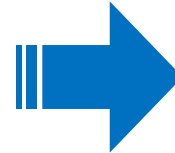
۲- ثبت نام در دفاتر محلی-۲



۳- مشاوره های تکنیکی-۳



۴- جابجایی مواد اولیه-۴

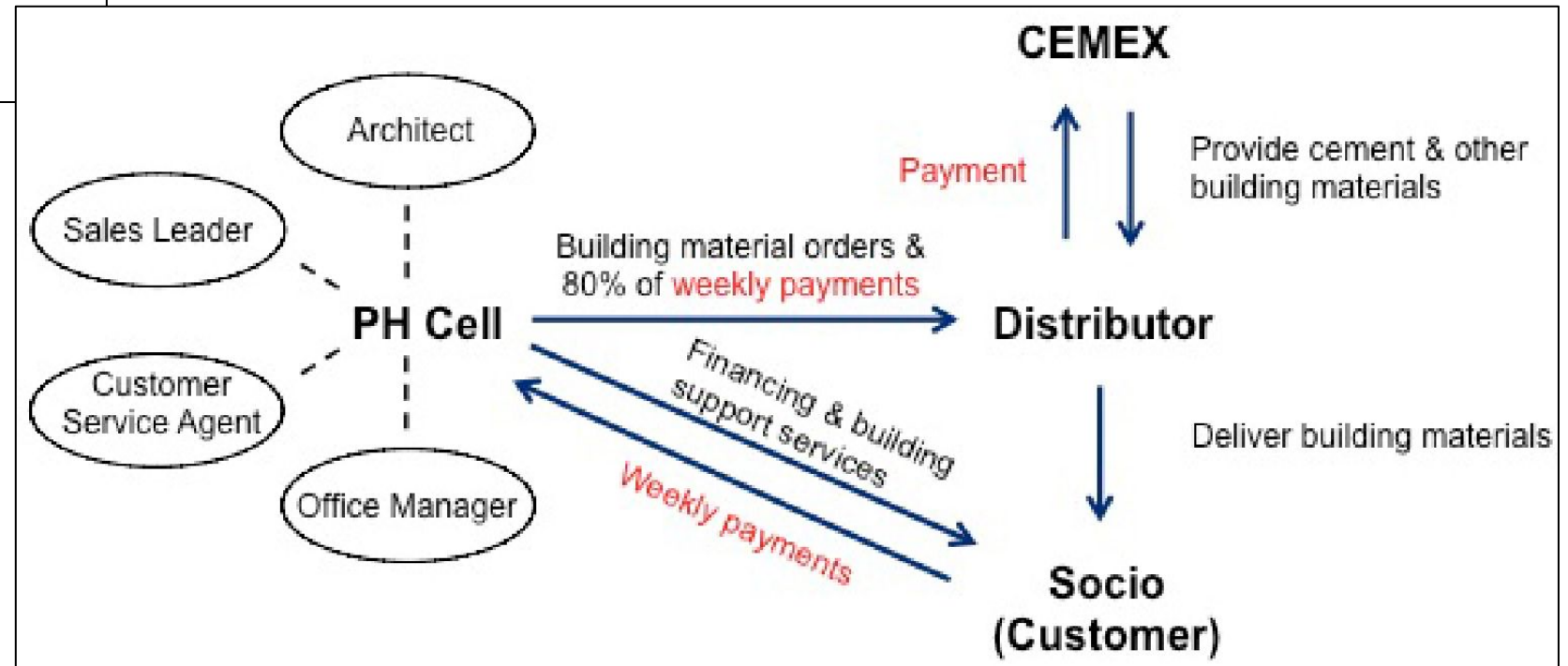
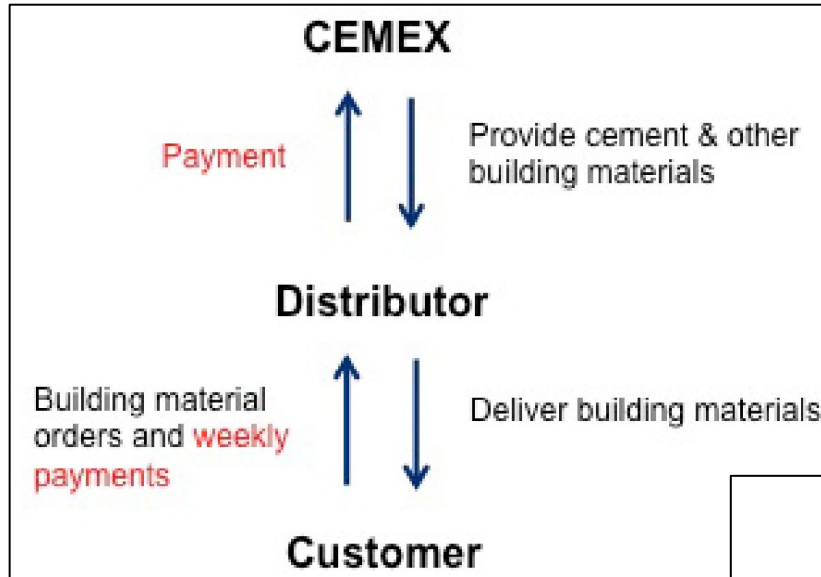




PATRIMONIO  
HOY  
UN COMPROMISO DE CEMEX

# ساختار جدید کسب و کار

شبکه توزیع فعلی  
پاترومونیا هوی





# نتیجه : عملکرد مالی

کسب و کار سود آور →

+425,000  
خانوار  
میلیون نفر + 2



+3.0  
میلیون متر مربع ساخت



+280  
میلیون دلار اعتبار

99%  
نرخ بازگشت

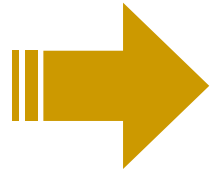
100+  
دفتر در مکزیک

~20  
دفتر



در ۵ کشور امریکای لاتین  
(Columbia, Costa Rica,  
Dominican Republic, Nicaragua,  
Panama)

# نتیجه: عملکرد اجتماعی



ارزش افزوده برای جامعه



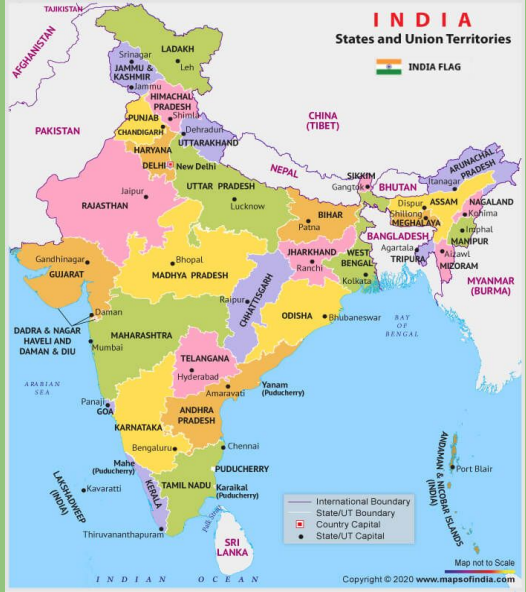
- + 2 million benefited people, including children
- + building better assets with less investment: 3 times faster at 1/3 less cost through fix prices, storage, planning
- + 30 percent use space for economic activities
- + Socios building financial history
- + Socios feel empowered, growth in self-esteem



- + 3,000 promoters empowered by training and an additional income
- + Promotes gender equality and empowers women

Local distributors have more income and income stability





بیش از ۱۲۰.۰۰۰ شاکتی-خانم فعال در زنجیره فروش



# تعهد راهبردی در توسعه روستایی هند

66% درصد جمعیت هند در روستا زندگی میکنند

- ۹۰۰ میلیون مشتری  
اکثرا با برند یونیلور آشنا هستند



بازار رو به رشد

- 36% of FMCG sales, double digit growth; but limited availability of HUL products



چالش با نهاد ها و زیر ساخت ها

- مخابرات، جاده ، آموزش و تسهیلات



توانمندی زنان

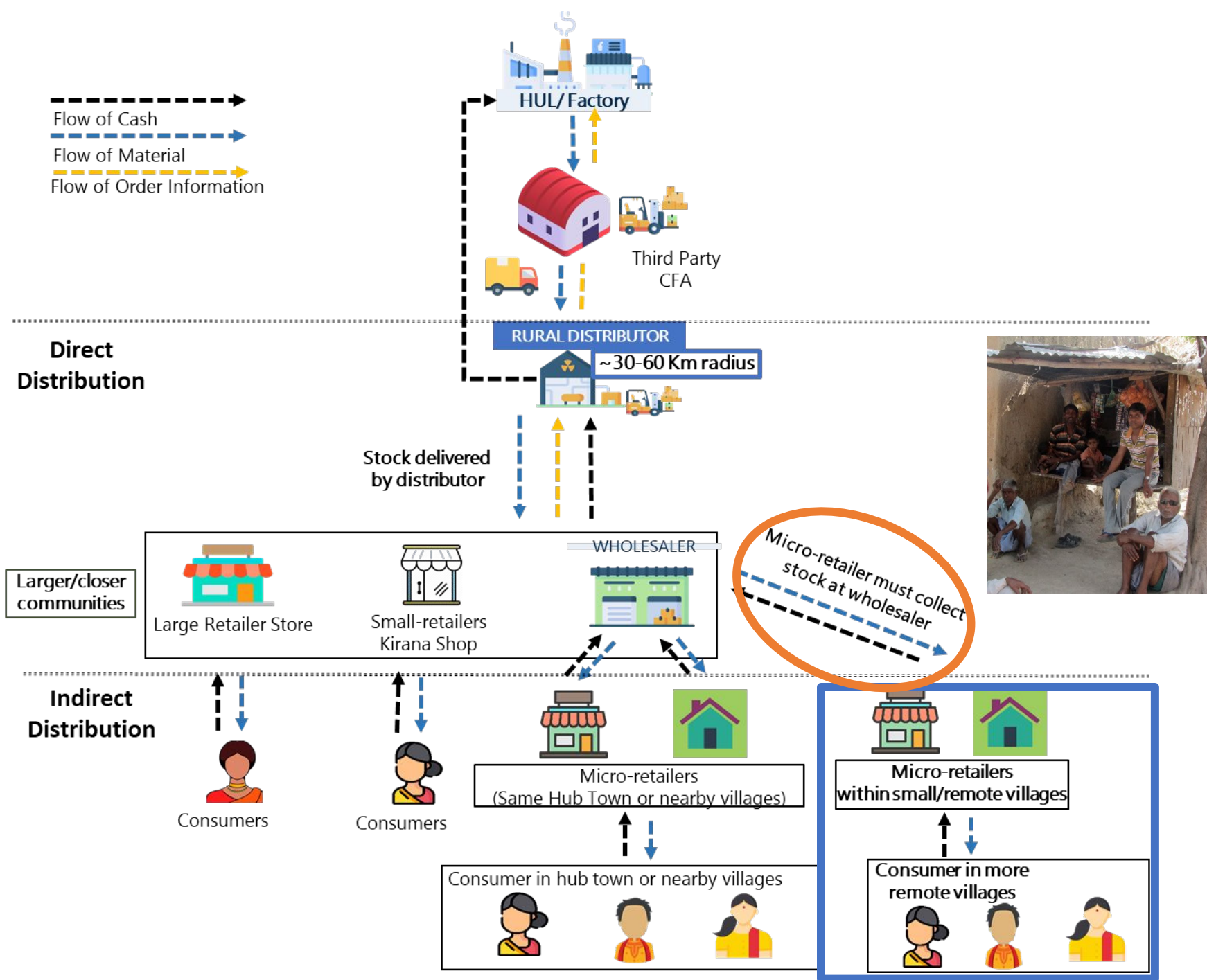
- 112 of 153 countries in WEF's Global Gender Gap Index 2020; More conservative rural regions sustain traditional gender roles and inequalities



Photo: Ted London



# شبکه توزیع



# Initial Pilot for Shakti Initiative

*Reliance on NGO partnerships*

**350+ Partners**

**Local income generation**



**Earns 11-13% on consumer sales**

Photo: BoPinc. Org;  
Ted London



**Rural Distribution**

**HUL and partners identify potential markets**



**HQ Staff**



**Cross sector partnerships**

**Initial approach through local NGOs**

**Concept Selling  
Meet with self-help groups**

**Entrepreneur selection  
and training**

**Stocks delivered  
to entrepreneur**

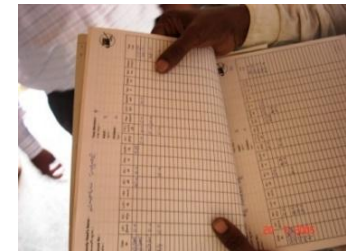
**Reporting and  
re-stocking**



**Shakti Entrepreneur  
(registered sales outlet)**

**Entrepreneur covers  
2-4 local villages**

**Rural Sale  
Promoter**

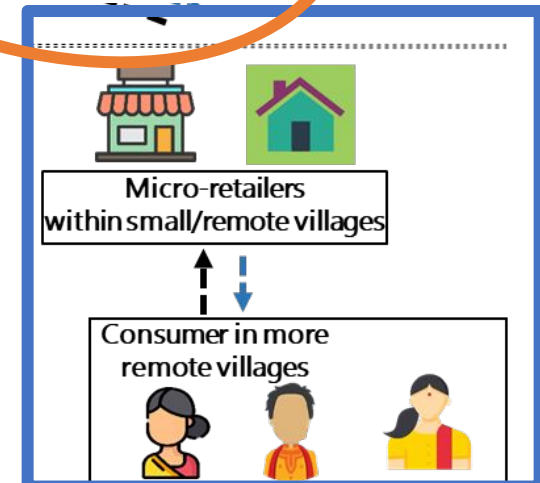
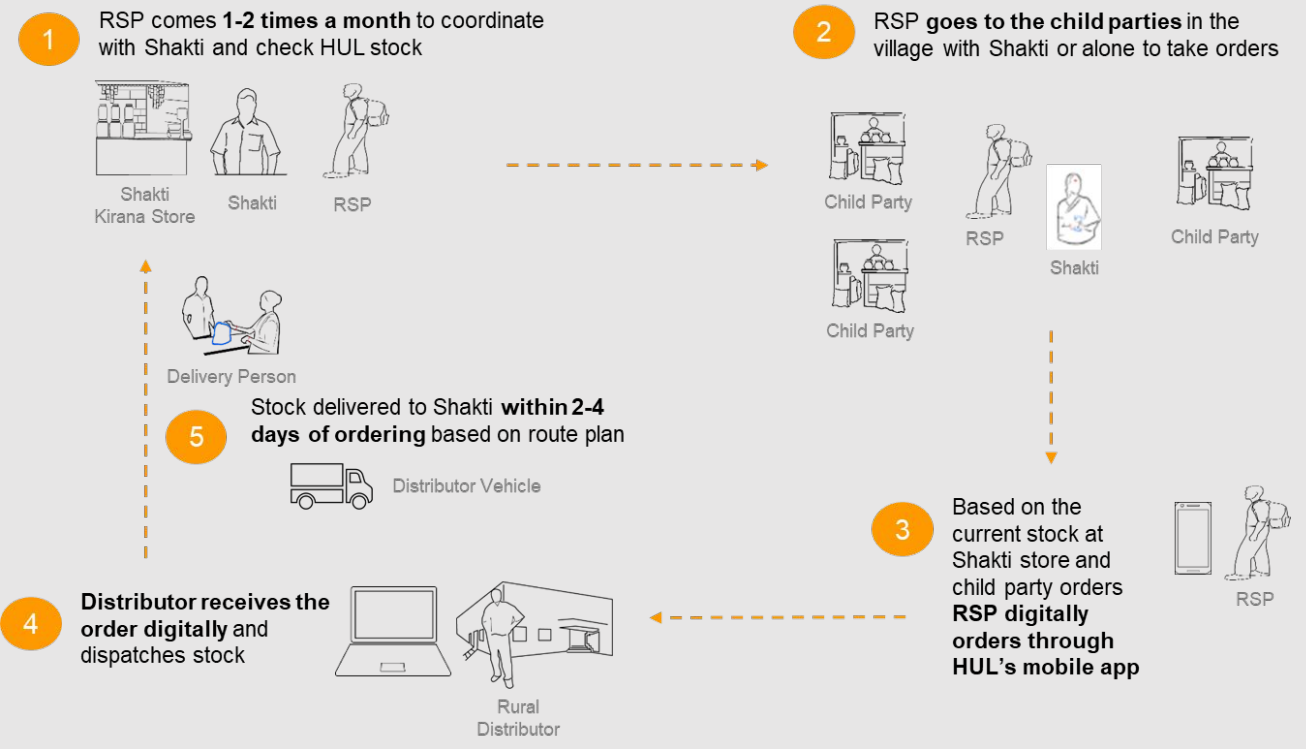
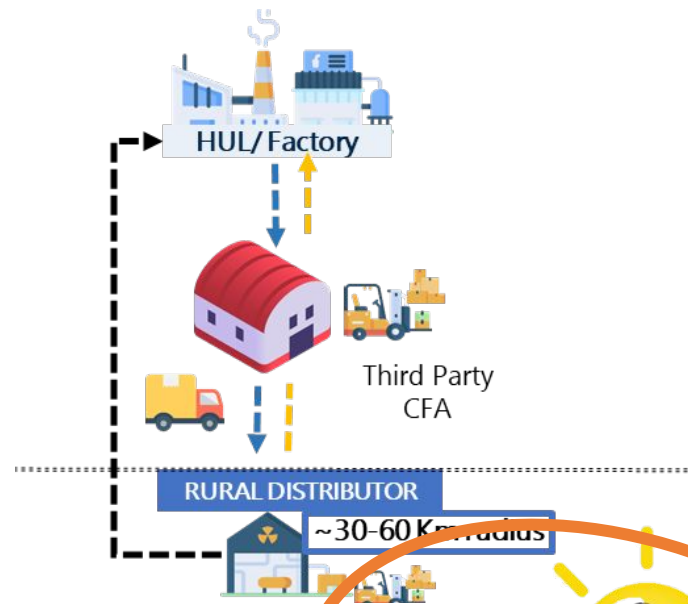


**Local logistics**

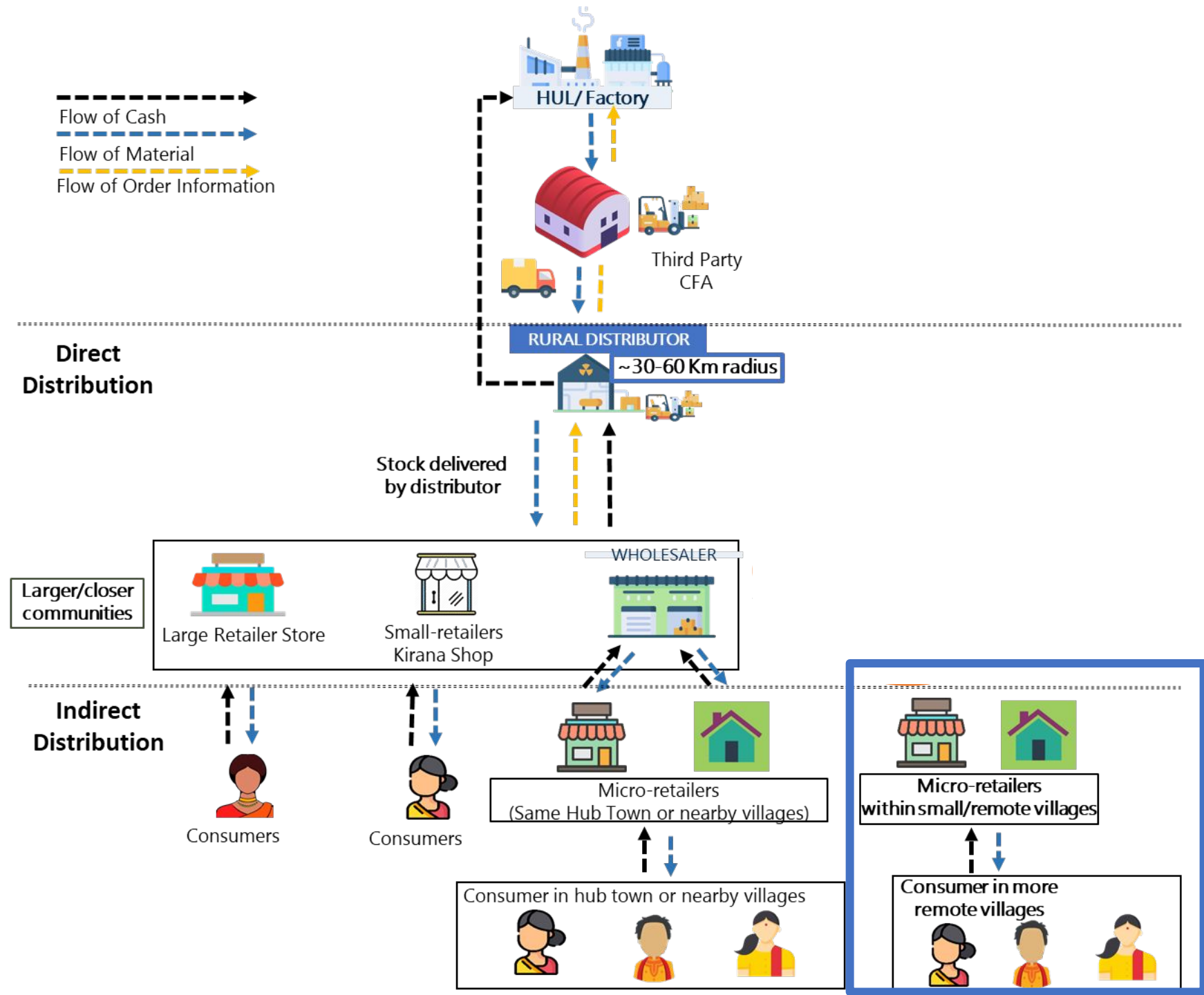




# تعميم تجربه شاکتی

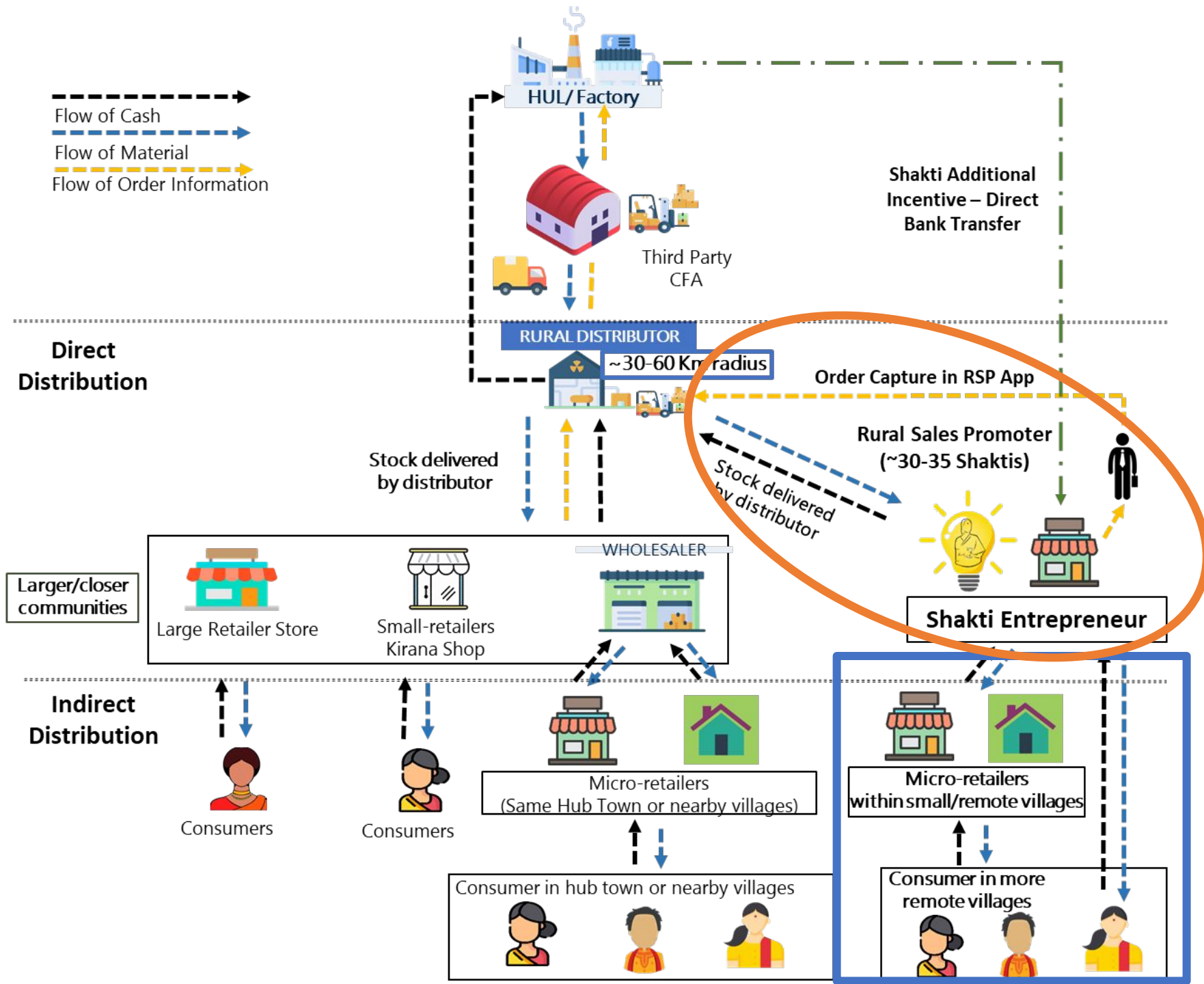


# شبکه توزیع

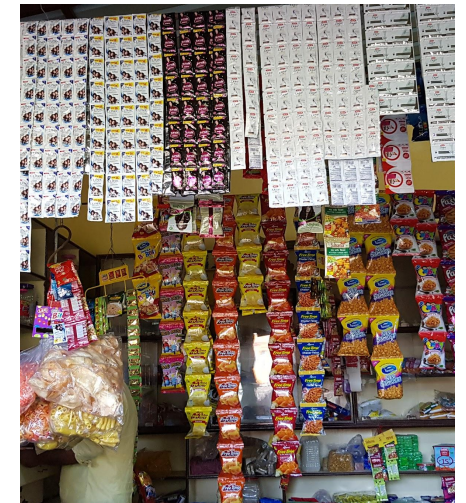
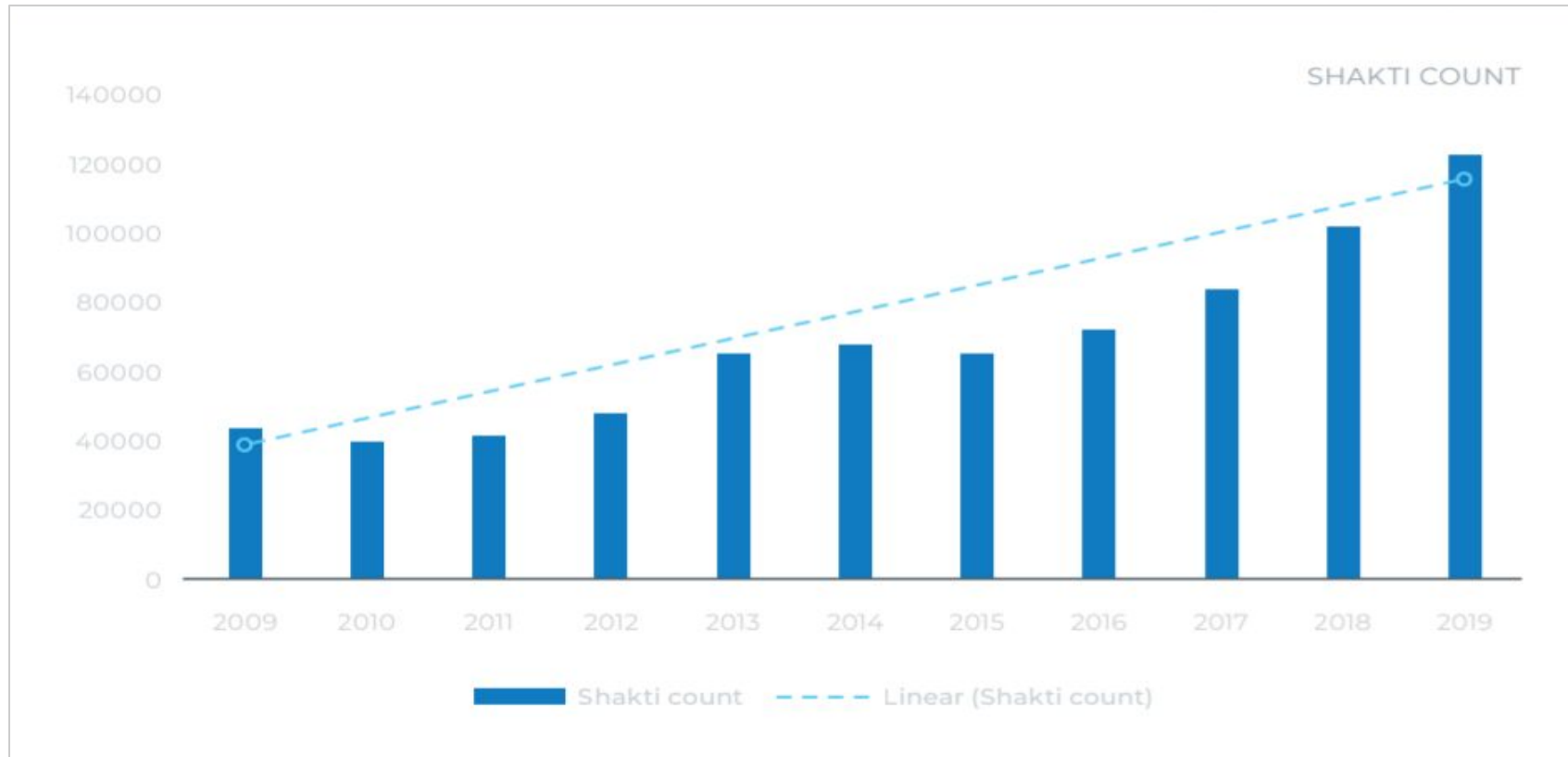




# شبکه توزیع با شاکتی ها



# رشد شبکه ها شاکتی



... در شبکه فروش شاکتی ۱۲۰.۰۰۰ خانم کارآفرین فعالیت میکنند که رو به توسعه است

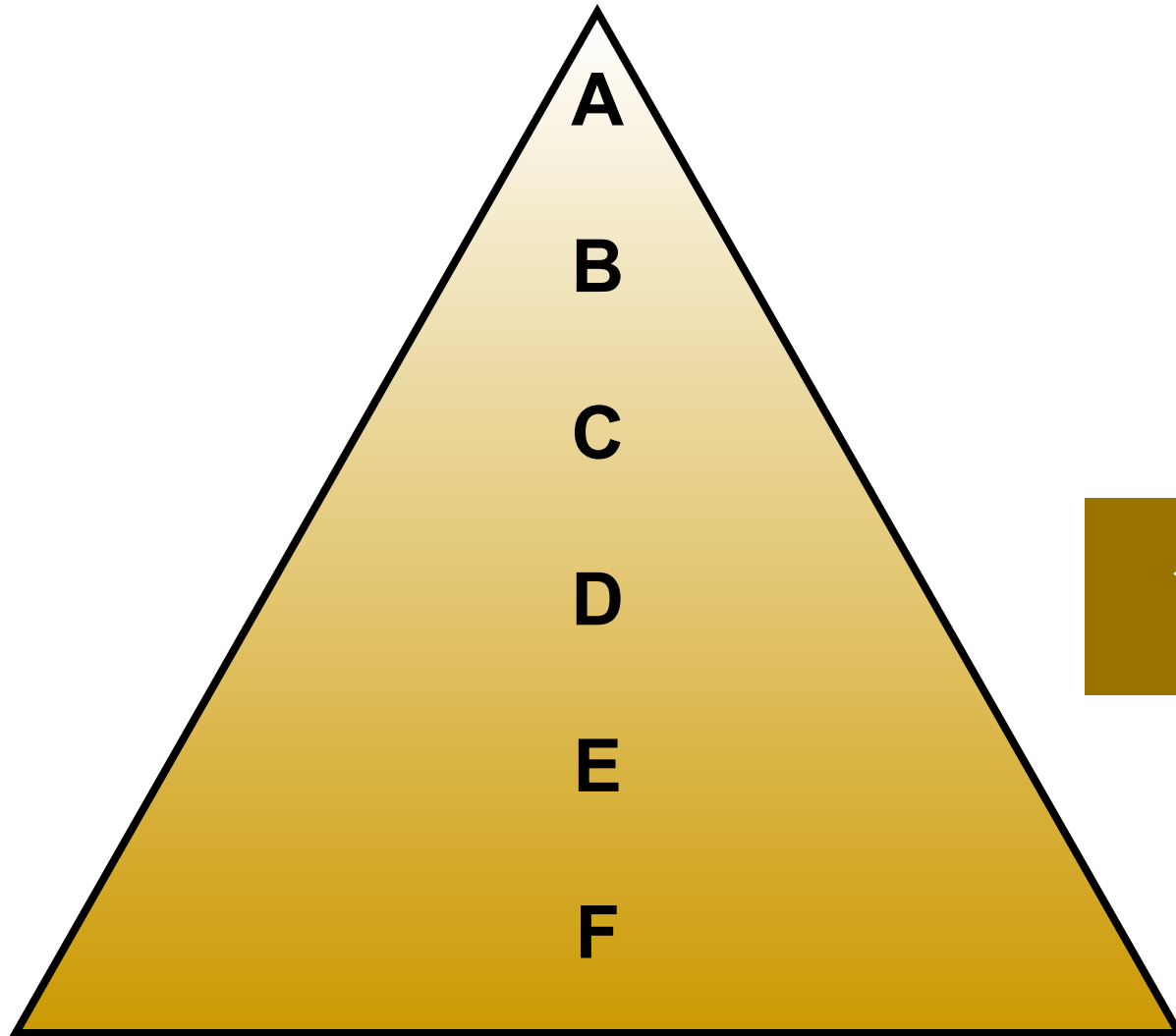




سوال اساسی  
چگونه کسب و کارهای میتوانند در  
بازار فقرا موفق تر عمل کنند؟

افزایش احتمال تجربه موفق

# شما در کجا هرم قرار گرفتید؟



این به چه معنی است؟

دید شما در باره پراکندگی جمعیت چقدر درست است؟



# ذهنیت ما مهم است

ایجاد کسب و کار برای فقرا  
در مقابل  
ایجاد کسب و کار با فقرا



Assume you are *leading a BoP enterprise* and you are briefing a newly hired team:

Identify three words to describe the “target population” (the BoP) that you think will be most helpful in guiding your team to engage in the field





سه کلمه من  
همکاران، شرکا، و مشاوران

احترام و اجتماع بسیار اهمیت دارد



IF YOU WANT TO GO FAST,  
GO ALONE.

IF YOU WANT  
TO GO FAR,

go  
TOGETHER.  
- african proverb



# ذهنیت مهم است

خوب است  
اما کافی نیست

ایجاد کسب و کار برای فقرا  
در مقابل  
ایجاد کسب و کار با فقرا

# راهکارها و چارچوب های اجرا

ابزارهای استاندارد کردن

بومی سازی تجارب

نمیدونی که چه چیزی را  
نمیدونی

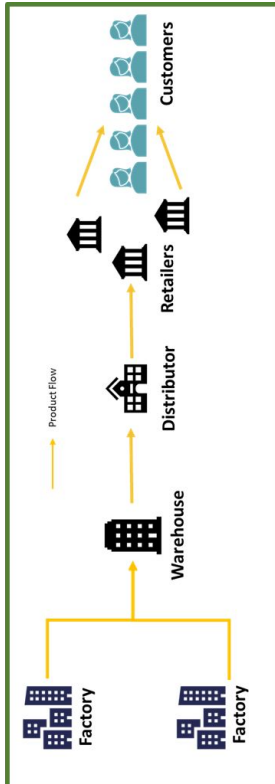
ایجاد راهبرد با جمع آوری  
اطلاعات

اجرا با محدودیت ها

اولویت بندی برای تصمیم  
گیری



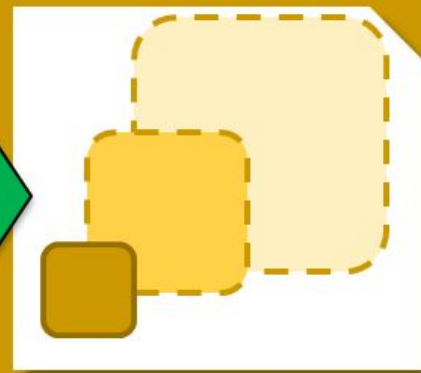
# Illustrating and Assessing BoP Business Models



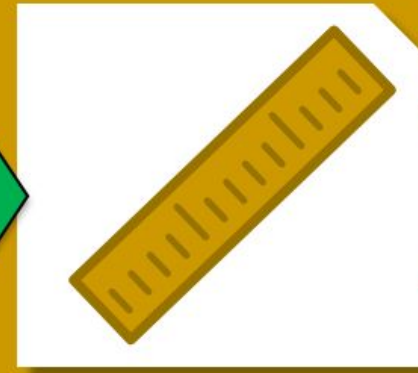
# Sustainability at Scale Toolkit



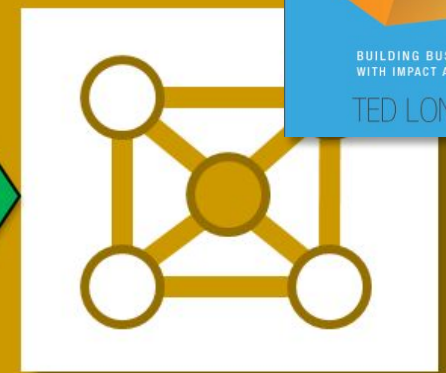
Design for Success



Plan for Scale



Manage Value Creation



Develop Partnerships



## Business Model Innovation Framework



## Co-create, Innovate, Embed Framework



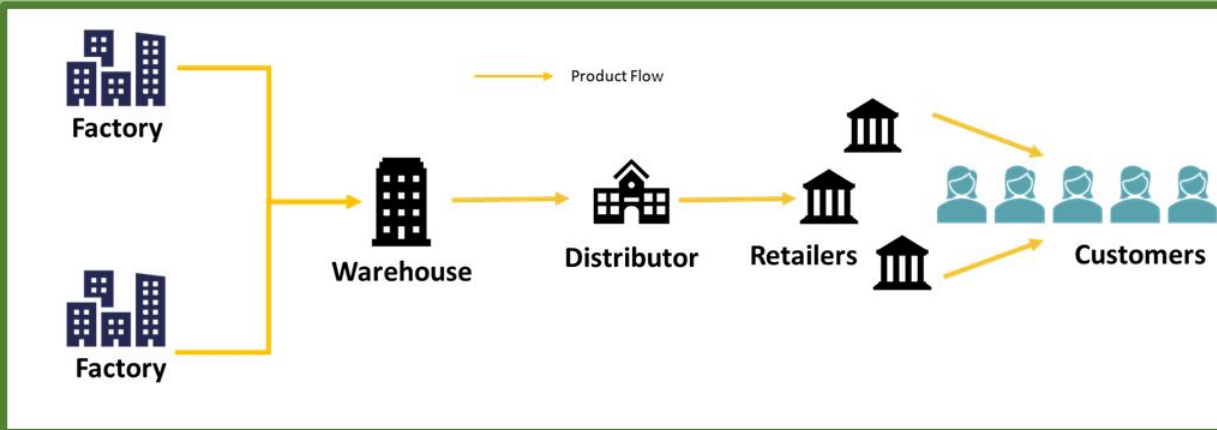
## Impact Assessment Framework

	Seller (Producers or Distributors)	Buyer (Consumers or Agents)	Community
Economic Well-Being	+/- Income, income stability +/- Price received +/- Access to credit/new debt	+/- Product price, availability, choice +/- Investment required, economic productivity	+/- Jobs, economic opportunities +/- Existing businesses, new competition
Capability Well-Being	+/- Skills, knowledge +/- Ability to manage uncertainty, risk +/- Contentment, quality of life	+/- Confidence, pride, dignity +/- Health, stress +/- Time available for self, family, leisure	+/- Access to information, infrastructure +/- Aspirations about the future
Relationship Well-Being	+/- Reputation, respect, trust +/- Household roles +/- Social status	+/- Dependence +/- Network access +/- Power of intermediaries	+/- Gender, caste, race equity +/- Environment (water, air, land biodiversity)

## Partnership Ecosystem Framework

	Enterprise Development	Market Creation
Action Enabling	<b>Facilitate Enterprise Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Market Intelligence                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Cultural context, competitive landscape</li> <li>Consumer demand, supplier preferences</li> </ul> </li> <li>Market Access                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Connections to distributors, other platforms</li> <li>Implementation support</li> </ul> </li> <li>Value Creation                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Assess poverty impacts</li> </ul> </li> </ul>	<b>Facilitate Market Transactions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Demand Creation                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Awareness raising, behavior change</li> <li>Micro-credit, other sources of financing</li> <li>Trust/credibility</li> </ul> </li> <li>Supply Enhancement                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Advisory services for producers</li> <li>Improved inputs</li> <li>Aggregation of outputs</li> </ul> </li> </ul>
Capacity Building	<b>Enhance Enterprise Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financial Capital                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Grants, equity, debt, loan guarantee</li> </ul> </li> <li>Human Capital                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Talent development, technical assistance</li> </ul> </li> <li>Knowledge Capital                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Processes, tools, and frameworks</li> </ul> </li> <li>Social Capital                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Legitimacy, access to networks</li> </ul> </li> </ul>	<b>Enhance Market Environment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Value Chain Infrastructure                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Physical infrastructure development</li> <li>Quality assurance and certification</li> <li>Market transparency</li> </ul> </li> <li>Legal Infrastructure                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Policy changes and regulation enforcement</li> </ul> </li> <li>Institutional Infrastructure                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Banking, legal, property sector enhancement</li> </ul> </li> </ul>

# Illustrating and Assessing BoP Business Models



## Key Considerations: Scaling BoP Business Models requires...

1. the right balance of bricolage and de novo

2. structures and incentives that synchronize scaling of sub-components

3. understanding the need for demand creation vs. demand fulfillment

4. net positive returns for all stakeholders

5. addressing the balance between business and social goals

6. enabling learning and continual improvement



# چارچوبی برای خلاقیت در کسب و کار

## منابع

- آیا از مهارت ها و تجارب لازم برای فعالیت در بازار هدف را داریم؟
- آیا سرمایه گذاران انعطاف کافی برای خلاقیت را درست کرده اند؟

## معیارها

- آیا اهداف کوتاه مدت اجازه آزمون و خطا را میدهد؟
- آیا اهداف بلند مدت دستاورد های مالی و اجتماعی مورد نظر را دیده است؟

## حل مشکلات

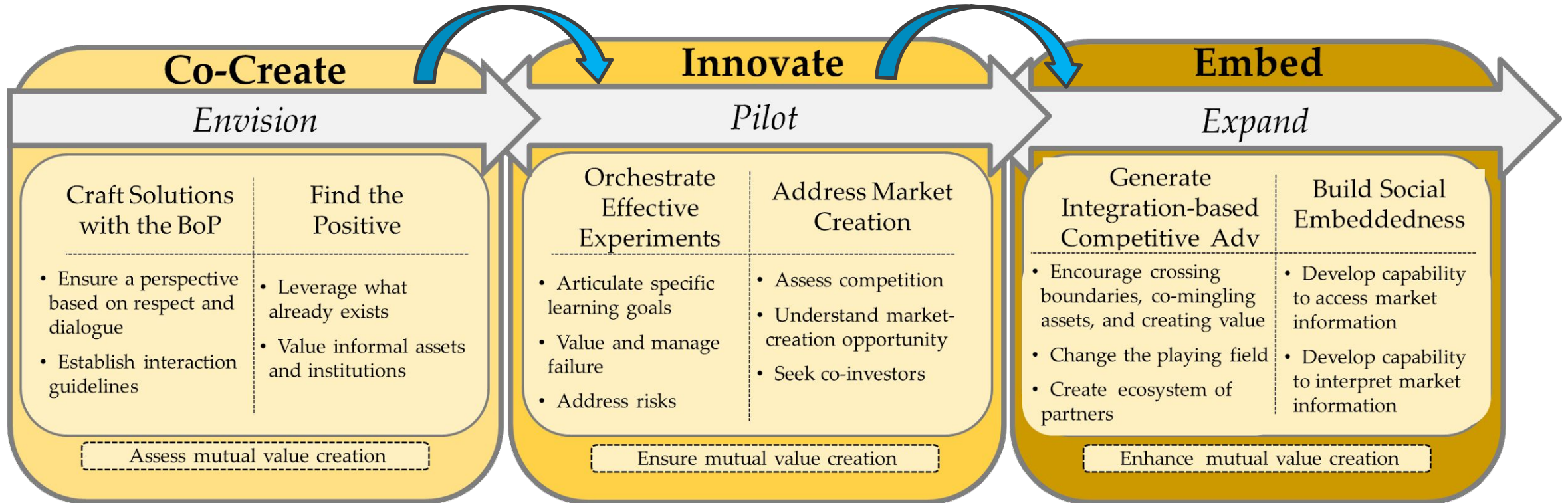
- آیا از همکاران داخلی و خارجی مناسبی برای توسعه کسب و کار استفاده شده است؟
- آیا به یک نیاز جدی پاسخ میدهیم؟

## ساختار

- آیا سازمان های قانونی از ساختار و سطح فعالیت حمایت میکنند؟
- آیا موقعیت سازمانی و جغرافیای تیم امکان خلاقیت به نفع فقرا را میسر می سازد؟

## چیدمان داخلی برای موفقیت

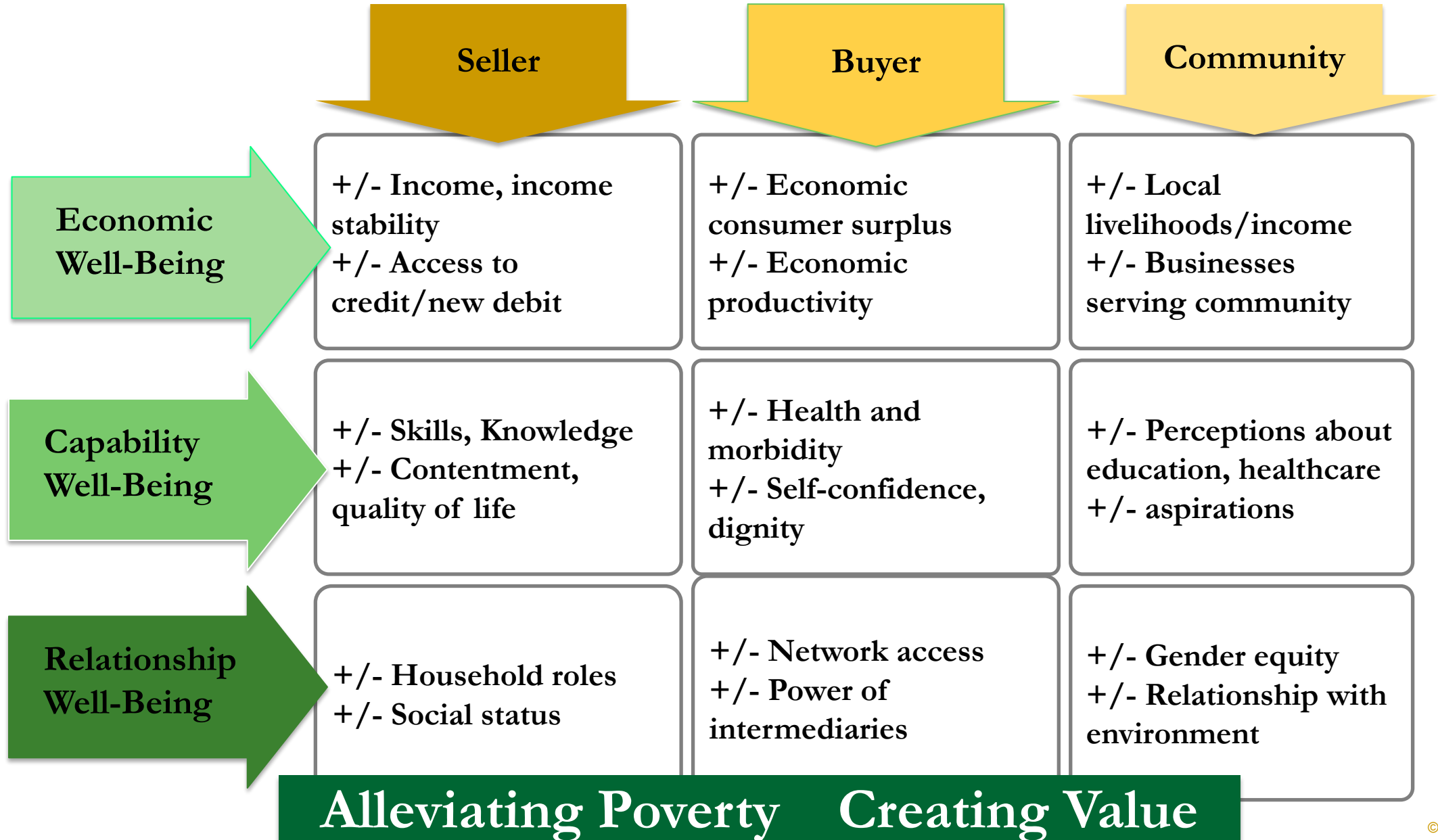
# Cocreate-Innovate-Embed (C-I-E) Scaling Strategies



**Strategizing about Scale from the Start**

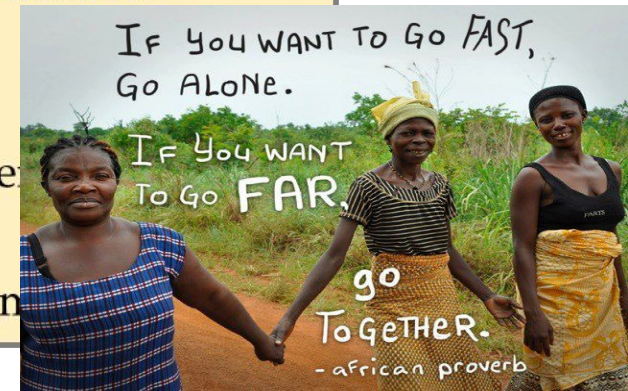


# چارچوبی ارزیابی عملکرد فقرزدای سود آور



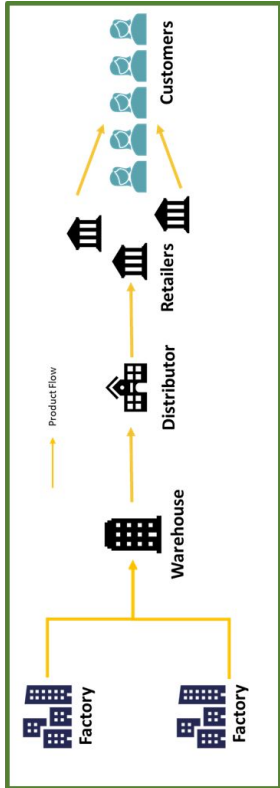
# Partnership Ecosystem Framework (PEF)

	Enterprise Development	Market Creation
Action Enabling	<p><b>Facilitate Enterprise Activities</b></p> <p><i>Market Intelligence</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cultural context, comp. landscape</li> <li>○ Consumer demand, supplier preferences</li> </ul> <p><i>Market Access</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Distributors, other platforms</li> <li>○ Implementation support</li> </ul> <p><i>Value Creation</i> (Assess poverty impacts)</p>	<p><b>Facilitate Market Transactions</b></p> <p><i>Demand Creation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Awareness raising, behavior change</li> <li>○ Micro-credit, other sources of financing</li> <li>○ Vouchers/subsidies</li> </ul> <p><i>Supply Enhancement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Advisory services for producers</li> <li>○ Improved inputs</li> <li>○ Aggregation of outputs</li> </ul>
Capacity Building	<p><b>Enhance Enterprise Resources</b></p> <p><i>Financial Capital</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Grants, equity, debt, loan guarantee</li> </ul> <p><i>Human Capital</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Talent development, technical assistance</li> </ul> <p><i>Knowledge Capital</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Processes, tools, and frameworks</li> </ul> <p><i>Social Capital</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Legitimacy, access to networks</li> </ul>	<p><b>Enhance Market Environment</b></p> <p><i>Value Chain Infrastructure</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Physical infrastructure development</li> <li>○ Quality assurance and certification</li> <li>○ Market transparency</li> </ul> <p><i>Legal Infrastructure</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Policy changes; regulation e</li> </ul> <p><i>Institutional Infrastructure</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Banking, property enhancem</li> </ul>





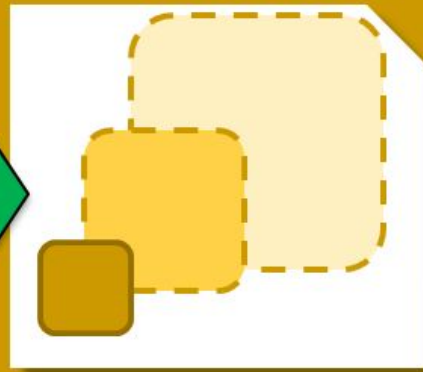
# Illustrating and Assessing BoP Business Models



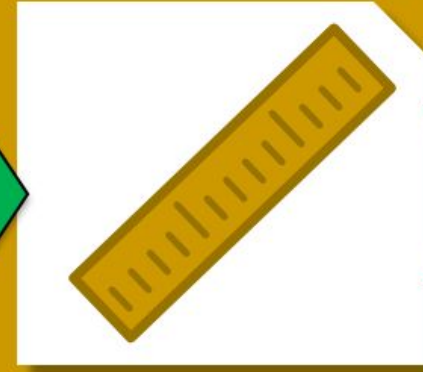
# Sustainability at Scale Toolkit



Design for Success



Plan for Scale



Manage Value Creation



Develop Partnerships

## Business Model Innovation Framework



## Co-create, Innovate, Embed Framework



## Impact Assessment Framework

	Seller (Producers or Distributors)	Buyer (Consumers or Agents)	Community
<b>Economic Well-Being</b>	+/- Income, income stability +/- Price received +/- Access to credit/new debt	+/- Product price, availability, choice +/- Investment required, economic productivity	+/- Jobs, economic opportunities +/- Existing businesses, new competition
<b>Capability Well-Being</b>	+/- Skills, knowledge +/- Ability to manage uncertainty, risk +/- Contentment, quality of life	+/- Confidence, pride, dignity +/- Health, stress +/- Time available for self, family, leisure	+/- Access to information, infrastructure +/- Aspirations about the future
<b>Relationship Well-Being</b>	+/- Reputation, respect, trust +/- Household roles +/- Social status	+/- Dependence +/- Networks access +/- Power of intermediaries	+/- Gender, caste, race equity +/- Environment (water, air, land biodiversity)

## Partnership Ecosystem Framework

	Enterprise Development	Market Creation
<b>Action Enabling</b>	<b>Facilitate Enterprise Activities</b> Market Intelligence Cultural context, competitive landscape Consumer demand, supplier preferences Voucher/redemption Market Access Connections to distributors, other platforms Implementation support Value Creation Assess poverty impacts	<b>Facilitate Market Transactions</b> Demand Creation Awareness raising, behavior change Micro-credit, other sources of financing Vouchers/redemption Supply Enhancement Advisory services for producers Improved inputs Aggregation of outputs
<b>Capacity Building</b>	<b>Enhance Enterprise Resources</b> Financial Capital Grants, equity, debt, loan guarantee Human Capital Talent development, technical assistance Knowledge Capital Processes, tools, and frameworks Social Capital Legitimacy, access to networks	<b>Enhance Market Environment</b> Value Chain Infrastructure Physical infrastructure development Quality assurance and certification Market transparency Legal Infrastructure Policy changes and regulation enforcement Institutional Infrastructure Banking, legal, property sector enhancement

# Toolkit of Strategies, Frameworks and Processes

tlondon@umich.edu  
ProfTedLondon.com

ممنون از توجه  
شما

سوال اساسی

چگونه کسب و کارهای

میتوانند در بازار فقرا

موفق تر عمل کنند؟

مسیر آینده؟

Entrepreneurial Leaders + Strategizing with the BoP

=

Business + Impact (+ Legacy)