

بناء نماذج الأعمال الاجتماعية: دروس من تجربة جرامين

إعداد

محمد يونس

عضو مجلس الإدارة المنتدب

مصرف جرامين

دكا، بنجلاديش

برتراند موينجيون

أستاذ جامعي

UMR 2959 ،GREGHEC – CNRS

مدرسة الدراسات التجارية العليا في باريس، فرنسا

moingeon@hec.fr

لورنس ليهمان-أورتيجا

أستاذ مساعد

مدرسة مونبيلييه لإدارة الأعمال، فرنسا

Lehmann-ortega@supco-montpellier.fr

مدرسة الدراسات التجارية العليا في باريس – ورقة العمل 913، فبراير/شباط 2009

ملخص

تستعير فكرة العمل التجاري الاجتماعي بعض المفاهيم من الاقتصاد الرأسمالي، ومن ثم فإن تنفيذ الأعمال الاجتماعية يمكنه كذلك أن يستعير بعض المفاهيم من أدبيات العمل التجاري التقليدية. وكمثال، فإن فكرة نموذج العمل التجاري، والتي تجتذب في الوقت الحالي اهتماماً كبيراً من الباحثين، يمكن الرجوع إليها مرة أخرى من أجل تمكين بناء الأعمال الاجتماعية. فهناك حاجة إلى نماذج الأعمال الاجتماعية بجانب النماذج التقليدية. وبعد أن نحدد المقصود بالعمل التجاري الاجتماعي، سنلقي الضوء على المحاولات الأولى لإنشاء مثل هذه الأعمال داخل مجموعة جرامين. وننطلق من ذلك إلى مناقشة نموذج العمل التجاري الاجتماعي.

الكلمات الرئيسية: عمل اجتماعي، نموذج أعمال، نموذج عمل اجتماعي، جرامين، دانون

مقدمة

كشفت التقديرات التي نشرها البنك الدولي في عام 2008 أن 1.4 مليار شخص في العالم النامي، أي شخص من بين كل أربعة أشخاص، كانوا يعيشون على أقل من 1.25 دولار أمريكي في اليوم الواحد عام 2005. وقد انخفض هذا العدد من 1.9 مليار، أو شخص من بين كل شخصين، في عام 1981. ويشير ذلك إلى أن العالم النامي لا يزال في مساره الصحيح للحد من الفقر المدقع بمعدل النصف من مستوياته عام 1990 بحلول عام 2015، وهو ما يعد أحد الأهداف الإنمائية للألفية، وهي مجموعة من الأهداف الهامة المتفق عليها دولياً والتي نشرت تحت رعاية الأمم المتحدة.

ورغم ذلك، وحتى مع معدل التقدم هذا، ففي عام 2015 سيكون حوالي مليار شخص لا يزالون يعيشون على أقل من 1.25 دولار أمريكي في اليوم. وفي أفريقيا جنوب الصحراء، تضاعف عدد الفقراء تقريباً في الفترة ما بين عامي 1981 و2005. ورغم أنه لوحظ وجود تراجع في معدل الفقر في البلدان متوسطة الدخل في أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فإن العدد الإجمالي للفقراء في هذه المناطق استمر ثابتاً. علاوة على ذلك، فإن الارتفاعات الحديثة في أسعار الغذاء والوقود قد يكون لها تأثير كبير على الفقراء في كل مكان بالعالم.

ومن هنا، فإن الحكومات والمنظمات غير الربحية والمؤسسات متعددة الأطراف بحاجة إلى مواصلة العمل الجاد من أجل تخفيف الفقر. بيد أنه من غير المرجح أن تنجح هذه الجهات في حل مشكلات الفقر من خلال العمل وحدها. فلا شك أن بإمكان الحكومات أن تقوم بالكثير من أجل معالجة المشكلات الاجتماعية، غير أنه لو كان حل مشكلة الفقر يحتاج إلى الحكومات وحدها، لكانت قد حلت منذ زمن طويل. وفي الحقيقة، فإن الحكومات قد تفتقد إلى الكفاءة أو البطء في تنفيذ البرامج، أو الميل إلى الفساد، أو البيروقراطية، أو الحرص على بقائها. وبالمثل، لا يمكن لعمل المنظمات غير الربحية وحده حل المشكلات الاجتماعية، لكون هذه المنظمات تعتمد في العادة على التدفق الثابت للتبرعات. وعندما لا تكون هذه الأموال كافية، فإن العمل الجيد يتوقف. كذلك فإن المؤسسات متعددة الأطراف لم تحقق الكثير من أهدافها الاجتماعية المعلنة. ومثل الحكومات، فإنها تعاني في الغالب من البيروقراطية، والتحفط، وبطء التنفيذ، وفي بعض الأحيان خدمة الأهداف الذاتية. إضافة إلى ذلك، فإنها مثل المنظمات غير الربحية تعاني من نقص التمويل بشكل مزمن، ويصعب الاعتماد عليها، وتفتقد في الغالب إلى الاتساق في سياساتها. والأهم من ذلك كله، أن هذه الكيانات لا تؤمن بحقيقة أن الفقراء أنفسهم يمكن أن يكونوا مشاركين في الجهود، وجزءاً من الحل، وكذلك جزءاً من المشكلة.

ومؤخراً، أظهرت بعض الشركات الهادفة للربح اهتمامها بمكافحة الفقر في إطار تأكيدها العام على المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR). وبصفة عامة، فمع ارتفاع جيل أصغر من المديرين إلى المناصب العليا، زاد عدد القادة المهتمين بالتغيير الاجتماعي. ومع ذلك، يبقى تعظيم قيمة المساهم، في النظام الرأسمالي، هو القاعدة، ويصبح التوفيق بينه وبين الأهداف الاجتماعية مثار إشكاليات في الغالب.

ومن ثم، فعلى الرغم من أن دعاة المسؤولية الاجتماعية للشركات يحبون الحديث عن "الخط القاعدي ثلاثي الأبعاد" المؤلف من الفوائد المالية والاجتماعية والبيئية والتي ينبغي تقييم الشركات في ضوءها، إلا الواقع يشير إلى أن خط قاعدي واحد هو الذي يحظى بالأهمية وهو الربح المالي.

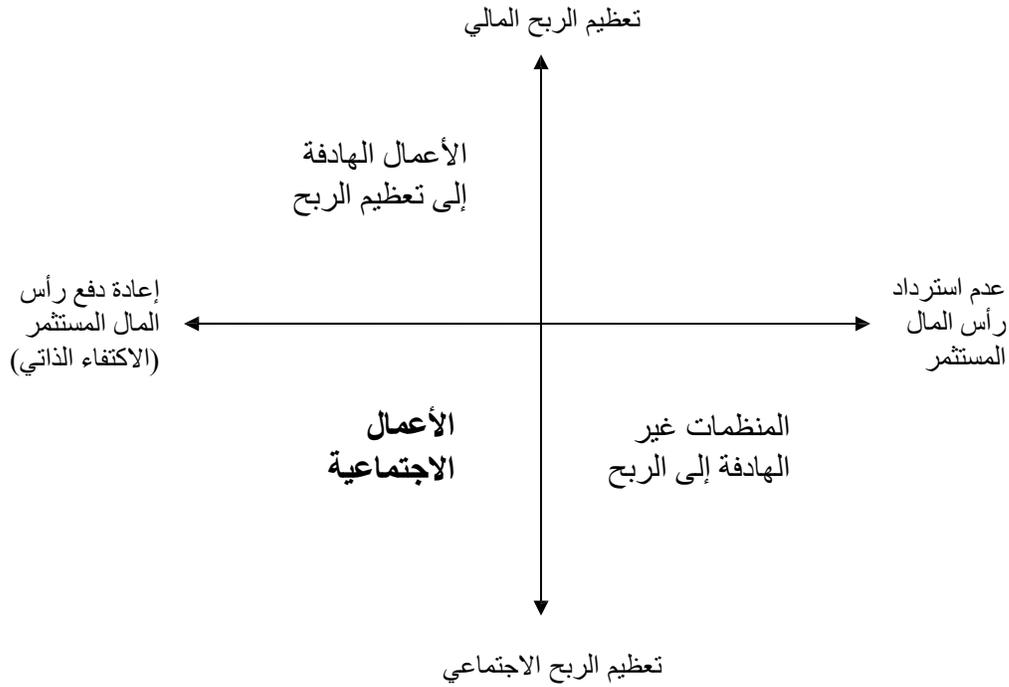
ومثل الحكومات والمنظمات غير الربحية والمؤسسات متعددة الأطراف والشركات، هناك حاجة إلى تطوير نوع آخر من المؤسسات يهدف بالتحديد إلى إنجاز الأهداف الاجتماعية. ونطلق على هذا النوع من المؤسسات "العمل التجاري الاجتماعي". ولا يزال مفهوم العمل التجاري الاجتماعي قيد التطوير، وقد نشأ بصفة أساسية من خلال الخبرات المستمرة لمجموعة جرامين. وهذه المجموعة عبارة عن شبكة من 30 منظمة أخت ترتبط بمصرف جرامين بنجلاديش، المصرف الرائد في مجال التمويل الأصغر والحائز على جائزة نوبل للسلام عام 2006. ونحن نتطلع من خلال هذه المقالة إلى تقديم إرشادات مفصلة لرواد الأعمال (الأفراد وكذلك الشركات القائمة) ممن يرغبون في إنشاء أعمال اجتماعية.

وتستعير فكرة العمل التجاري الاجتماعي بعض مفاهيمها من الاقتصاد الرأسمالي، ولذلك فإن تنفيذ الأعمال الاجتماعية يمكنه كذلك أن يستعير بعض المفاهيم من أدبيات العمل التجاري التقليدية. وكمثال، فإن فكرة نموذج العمل التجاري، والتي تجتذب في الوقت الحالي اهتماماً كبيراً من الباحثين، يمكن دراستها مرة أخرى من أجل تمكين بناء الأعمال الاجتماعية. فهناك حاجة إلى نماذج الأعمال الاجتماعية بجانب النماذج التقليدية. وبعد أن نحدد المقصود بالعمل التجاري الاجتماعي، سنلقي الضوء على المحاولات الأولى لإنشاء مثل هذه الأعمال داخل مجموعة جرامين. وسيقودنا هذا بدوره إلى مناقشة نموذج العمل الاجتماعي التجاري.

ما هو العمل التجاري الاجتماعي؟

شكل جديد من الشركات

تمكن مصرف جرامين على مدار السنوات من إنشاء 27 مؤسسة ذات توجه اجتماعي بدءاً من أكبر شركة اتصالات في البلد إلى الشركة التي تقدم خدمات الرعاية الصحية بتكلفة ميسورة. وقد أثمرت هذه الخبرة الطويلة في بناء الشركات الهادفة إلى تخفيف الفقر والتي تمتد لثلاثين عاماً عن تطوير نوع جديد من الأعمال هو "العمل التجاري الاجتماعي". وفي النظام الرأسمالي، يمكن تمييز نوعين من الكيانات المؤسسية. فمن ناحية، توجد الشركات التي يمكن النظر إليها كأعمال تجارية ربحية غرضها تعظيم قيمة المساهم. ومن ناحية أخرى، توجد المنظمات غير الربحية لإنجاز الأهداف الاجتماعية. والعمل التجاري الاجتماعي يجمع بين مفهوم الكيانين؛ فعليه أن يسترجع تكاليفه الكاملة من عملياته، ويحق لمالكيه استعادة أموالهم المستثمرة، لكنه في الوقت نفسه، يهدف إلى تحقيق غاية أكثر منه إلى تحقيق الربح، مع إمكانية أن يمثل عامل تغيير للعالم (انظر الشكل 1).



ويتسم هذا العمل التجاري الجديد بهيكل تنظيمي يماثل بشكل أساسي الشركات الهادفة إلى تعظيم الربح. فهو بالقطع ليس مؤسسة خيرية، وإنما عمل تجاري بكل ما في الكلمة من معنى. ويجب أن تكون العقلية المدبرة له مماثلة لما عليه الحال في العمل التجاري؛ فعندما تدير عملاً تجارياً، تفكر وتعمل بشكل مختلف عما تفعله عندما تدير مؤسسة خيرية، لكنك تتطلع إلى غاية مختلفة عن الشركة الهادفة إلى تعظيم الربح. إن الأعمال الاجتماعية بحاجة إلى استرجاع تكاليفها كاملة بما يمكنها من تحقيق الاستدامة الذاتية¹ وفي نفس الوقت إنجاز هدفها الاجتماعي. ومالك هذا العمل لا يعتزم مطلقاً تحقيق الربح لنفسه (فليست هناك أرباح)، إنما بإمكانه استرجاع أمواله إذا رغب في ذلك. ويتم استثمار الربح الناتج عن العمل التجاري الاجتماعي في تطوير العمل نفسه بدلاً من منحه للمستثمرين. وفي النهاية، فإن هذا الربح يصل إلى المجموعة المستهدفة من المستفيدين في صورة أسعار أقل وخدمة أفضل وإمكانية وصول أكبر. وبالتالي، فإن العمل التجاري الاجتماعي يتم تصميمه وتشغيله كمؤسسة تجارية ذات منتجات وخدمات وعملاء وأسواق ونفقات وعوائد. هي في الواقع شركة ذاتية الدعم لا تمنى بخسارة ولا تحقق ربحاً تعمل في بيع البضائع أو الخدمات وتعيد دفع الاستثمارات إلى أصحابها، لكن غرضها الأساسي هو خدمة المجتمع وتحسين نصيب الفقراء. وهي تختلف في هذا الجانب عن المنظمات غير الحكومية، والتي لا تتمكن غالبيتها من استعادة تكاليفها الإجمالية من أنشطتها، وبالتالي تجد نفسها مجبرة على تخصيص جزء من وقتها وطاقتها في جمع التبرعات. ولأنه يسعى إلى الاكتفاء الذاتي، فإن العمل التجاري الاجتماعي يعتمد على مستثمريه فقط في بداية تطوير المشروع. ومن ثم، يعتبر العمل التجاري الاجتماعي شكلاً جديداً من أشكال العمل التجاري يقع في منزلة بين المؤسسات الهادفة وغير الهادفة إلى الربح. وقد يتساءل المرء لماذا يضع المستثمرون أموالهم في مثل هذا النوع من العمل التجاري. إن المليارات الكثيرة التي يتبرع بها الناس حول العالم سنوياً من أجل القضايا الخيرية يبرهن على الرغبة الإنسانية في توجيه الأموال إلى

الغايات التي تفيد بني البشر الآخرين. بيد أن الاستثمار في العمل التجاري الاجتماعي يختلف عن العمل الخيري من عدة أوجه. فمثلاً ذكرنا سابقاً، يتميز العمل التجاري الاجتماعي بأنه ذاتي الدعم. إذ يسترد المستثمرون في هذا النوع من الأعمال أموالهم؛ فيما لا يأخذ الأشخاص الذين يتبرعون للمؤسسات الخيرية أموالهم ثانية. كذلك، يبقى المستثمر مالكاً للشركة ويحدد مسار عملها المستقبلي. وإضافة إلى تقديم الأموال، يجد رجال الأعمال في ذلك النوع من العمل التجاري فرصة رائعة لتطوير مهارات الأعمال والحلول الإبداعية لديهم لحل المشكلات الاجتماعية.

العمل التجاري الاجتماعي لشركة جرامين دانون

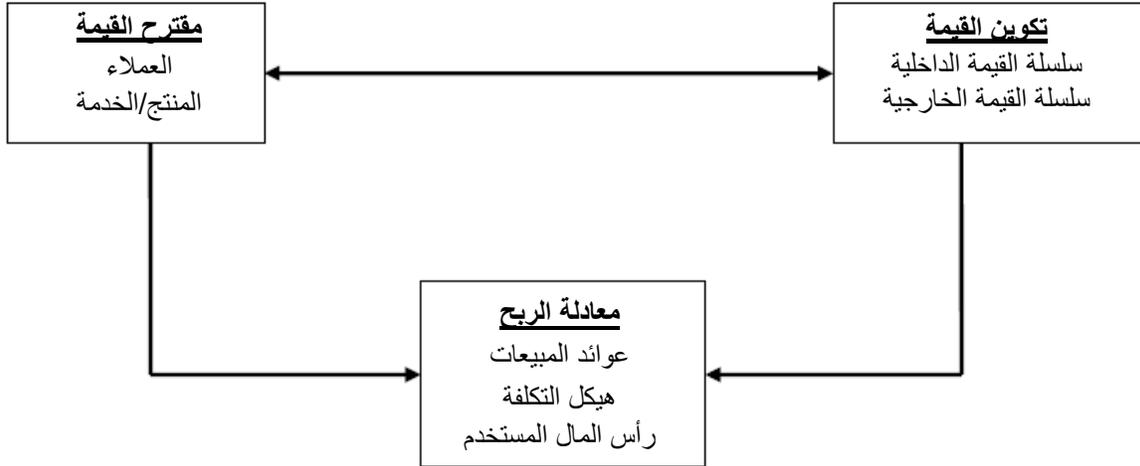
تعتبر شركة جرامين دانون فود المحدودة (GDFL) من بين الشركات العديدة التي أنشأتها مجموعة جرامين على نطاق واسع واحدة من أولى تجارب العمل التجاري الاجتماعي الحقيقية. وتعتبر الشركة التي أنشئت في عام 2006 شركة مشتركة مملوكة مناصفة بين مجموعة جرامين ومجموعة دانون الفرنسية التي تعد واحدة من الشركات الرائدة عالمياً في مجال الأغذية الصحية. وتأتي دانون التي بلغ عائدها السنوي 12.8 مليار يورو (18.4 مليار دولار) عام 2007 في المرتبة الأولى عالمياً في سوق منتجات الألبان الطازجة، والثانية عالمياً في المياه المعبأة. وخلال الثلاثين عاماً الماضية، سعت دانون لتحقيق التزام مزدوج بالنجاح التجاري والمسؤولية الاجتماعية. وفي سياق هذا النهج، تطورت رسالة دانون في بداية عام 2000 من: "تعزيز الصحة من خلال الغذاء"، إلى "تعزيز الصحة من خلال الغذاء لأكثر عدد ممكن من الناس".

تم إنشاء مشروع جرامين-دانون على نحو مشترك بواسطة مديري كلتا المؤسستين. وكانت رسالته "توفير التغذية الصحية اليومية للجماعات السكانية منخفضة الدخل المحرومة تغذوياً في بنجلاديش وتخفيف الفقر من خلال تنفيذ نموذج مقارنة فريد للعمل التجاري". كان هذا المشروع إيداناً ببدء مرحلة جديدة بالنسبة لدانون والتي لم يكن لها وجود في بنجلاديش في ذلك الوقت.

والرسالة بهذا التحديد السابق لم يكن من المتيسر تحقيقها من خلال التكرار البسيط لنموذج العمل التجاري التقليدي الخاص بشركة دانون في بنجلاديش. وكما يوضح الشكل 2، نقترح أن² نموذج الأعمال يتضمن مكونين رئيسيين:

- **مقترح القيمة**، أي الإجابة على السؤال: من هم عملاؤنا وما الذي نقدمه لهم ويمثل قيمة لهم؟
- **تكوين مجموعة القيمة**³، أي الإجابة على السؤال: كيف نوصل هذا المقترح إلى عملائنا؟ ويشمل ذلك ليس سلسلة القيمة الخاصة بالشركة فسحب، وإنما أيضاً شبكة القيمة مع الموردين والشركاء.

هذان المكونان ينبغي موازتهما معاً كقطع اللغز من أجل إيجاد معادلة ربح إيجابية. هذه المعادلة تمثل التجسيد المالي للمكونين السابقين؛ حيث تصف المبيعات التي تنشأ من خلال مقترح القيمة، وبنية التكلفة ورأس المال المشارك بناءً على تكوين القيمة.



ويشبه نموذج العمل التجاري التقليدي لشركة دانون النموذج الخاص بغالبية منتجي بضائع المستهلك سريعة الدوران (FMCG). ويركز مقترح القيمة في هذا النموذج على المنتجات فائقة الجودة غالية الثمن استناداً إلى صورة الاسم التجارية القوية المدعومة باستثمارات تسويقية هائلة. ويعتمد تكوين القيمة على وفورات الإنتاج؛ إذ تتركز عملية التصنيع في مصانع كبيرة تشحن منها المنتجات إلى قواعد التوزيع، حيث تباع في الغالب عبر محال بيع المواد الغذائية بالتجزئة. ولتحقيق أهداف شركة جرامين دانون فود المحدودة كان لابد من وضع نموذج عمل تجاري جديد. إن ثمة أوجه شبه هنا مع عملية تجديد نموذج العمل التجاري، والتي تهدف إلى وضع مصادر جديدة للربح من خلال إيجاد توليفة جديدة من مقترح القيمة وأو تكوين القيمة. كانت الدراسات الأكاديمية والإدارية المعنية بتجديد نموذج العمل التجاري تنامي خلال السنوات القليلة الفائتة (بالرغم من أن الدراسات البحثية لا تستخدم دوماً هذا المصطلح بالضبط). إن فكرتنا تقوم على جمع الرؤى المقدمة بواسطة هذا البحث مع خبرة جرامين، أي تلك الخبرات المكتسبة من شركة جرامين دانون فود المحدودة وغيرها من مشروعات جرامين الأخرى، من أجل وضع إطار عمل لنموذج العمل التجاري الاجتماعي. مثل هذا الإطار سيكون مفيداً للمديرين الساعين إلى بناء مشروعات تجارية ترمي إلى تحقيق أهداف اجتماعية.

كيف يمكن بناء نماذج الأعمال الاجتماعية؟

تشير الأدبيات المنشورة إلى أن تجديد نموذج العمل التجاري يتم من خلال ثلاث خطوات رئيسية: تحدي الحكمة التقليدية، وإنشاء الشراكات، والتجريب. وتشير النماذج الخاصة بشركة GDFL ومؤسسات مجموعة جرامين الأخرى إلى أن هذه الخطوات تعد ذات فائدة كذلك فيما يتعلق بإنشاء نماذج الأعمال الاجتماعية.

تحدي الحكمة التقليدية والافتراضات الأساسية

أثمر البحث المعني بتجديد نموذج العمل التجاري، والذي ينظر إلى نماذج الأعمال وليس المنتجات أو العمليات أو التقنيات باعتبارها موضع التجديد، عن كيان متنامي من الأدبيات الأكاديمية خلال السنوات الماضية.⁴ وتؤكد هذه الأبحاث في معظمها على الراديكالية التي يتسم بها هذا النوع من التجديد، والذي يعرف بأنه القدرة على إنشاء استراتيجيات جديدة لتعديل قواعد

اللعبة التنافسية في صناعة ما. ويفرض ذلك تحدياً هاماً بالنسبة للشركات، إذ يعني أن عليها إعادة النظر في النماذج التي أدت إلى النجاح في السابق. ويتطلب ذلك بدوره مراجعة عدد من الافتراضات الأساسية ويشبه ما وصفه كل من أرجيريس وشون بـ "التعلم مزدوج الحلقة"⁵ وعلى النقيض من التعلم مفرد الحلقة أو التعلم من الدرجة الأولى، والذي يقصر نفسه على تغيير الاستراتيجيات ضمن إطار عمل قائم، يجبر هذا النوع من التعلم المنظمة على تغيير مراجعها الأساسية وتبني مراجع جديدة. ويعد إنشاء مصرف جرامين وشركة GDFL مثلاً يمكن الاستفادة منه حول كيفية تغيير الحكمة التقليدية.

تحدي حكمة المصرف التقليدي في مصرف جرامين

كان مبدأ إعادة النظر في القواعد الحالية للصناعة يأتي في صميم عملية تأسيس مصرف جرامين. كانت امرأة قروية تسمى صوفيا بيغوم هي التي عرفت يونس، الذي كان حينئذٍ أستاذاً للاقتصاد، طبيعة المشكلة التي قابلتها. كانت صوفيا تعمل طوال اليوم في صناعة المقاعد المصنوعة من الخيزران (البامبو). ومثل الكثيرين غيرها في قرية جُبرا التي تسكنها، لم تكن صوفيا تجد أمامها سوى المرابين للحصول على السيولة النقدية التي تحتاجها لشراء الخيزران اللازم لصناعة المقاعد. لكن المرابي لم يكن يمنحها المال إلا بعد أن توافق على بيع إنتاجها بالكامل له بالسعر الذي يحدده هو، وبالطبع كان يضع سعراً منخفضاً للغاية. وبالتالي، فرغم كونها مجتهدة في عملها كانت تعاني من الفقر. كان هناك 42 شخصاً في نفس القرية، والذين استدانوا مبلغ إجمالي يقل عن 27 دولاراً من المرابي، يواجهون نفس الموقف المحبط. لم يكن باستطاعتهم استئانة الأموال من المصارف التقليدية لكونهم لا يملكون سوابق ائتمانية أو ضمان يمكنهم تقديمه، كذلك فلأنهم أميون لم يكن بوسعهم ملء الأوراق اللازمة.

وأخيراً، أقرض يونس مبلغ 27 دولاراً من جيبه الخاص، واسترد المبلغ وفاندته خلال أسبوع. ومع ذلك، فرغم الدليل الذي توفره العديد من الخبرات المماثلة الأخرى، استمرت المصارف التقليدية في رفض اعتبار الفقراء عملاء محتملين. وقد أدى هذا في النهاية إلى إنشاء مصرف جرامين في عام 1983 (جرامين تعني "القرية")، ضمن إطار قانون جديد تم سنه خصيصاً لهذا الغرض. وبدلاً من التركيز على ضمان القرض، تمحور نموذج العمل التجاري كله حول الفقراء أنفسهم؛ أي مشكلاتهم ومهاراتهم وحاجاتهم وقدراتهم، وبالتالي كان يعني وضع قواعد جديدة للصناعة.

وفي الحقيقة، يعتمد نموذج العمل التجاري الخاص بمصرف جرامين على قواعد أساسية مختلفة تماماً من تلك القواعد الخاصة بالمصرف التقليدي. أولاً، يتمثل مقترح القيمة للمصرف في إنشاء القروض الصغيرة الكافية لتمويل المشروعات المدرة للدخل الهادفة إلى انتشال الفقراء من مستنقع الفقر مثل ضرب الأرز، وتصليح الآلات، وشراء عربات الريكشة، وشراء الأبقار الحلوب، والماعز، والملابس، والأنية الفخارية، وما شابه. ومعدل الفائدة على كافة القروض هو 16 بالمائة. ثانياً، يتمثل تكوين القيمة فيما يلي. تم تأسيس فرع بنكي له مدير فرع وعدد من مديري المراكز يغطون منطقة تتراوح من 14 إلى 22 قرية. وبدأ المدير والعاملون بزيارة القرى ليتعرفوا على البيئة المحلية التي يعملون فيها وتحديد العملاء المحتملين، وكذلك شرح الغرض من المصرف ووظائفه ونظام عمله إلى السكان المحليين. كان يتم تشكيل مجموعات من خمسة مستدينين محتملين. وفي المرحلة الأولى، كان اثنان منهم فقط يتم اعتبارهم مؤهلين للقرض ويحصلون عليه وكانت تتم مراقبة المجموعة لمدة شهر لمعرفة ما إذا كان أعضاؤها يمثلون لقواعد المصرف. فإذا نجح أول اثنين مستدينين في دفع رأس المال بالإضافة إلى فائدته

خلال فترة ستة أسابيع، يصبح الأعضاء الآخرون في المجموعة مؤهلين للحصول على القرض. وبسبب هذه القيود، كان هناك ضغط كبير من المجموعة للحفاظ على سلامة السجلات الفردية. وبفضل الدعم الجماعي، وضغط المجموعة، والمصلحة الذاتية، والحافز الموجود لدى المستدينين، وصل معدل السداد للقروض 98.4 في المائة. ويقدم مصرف جرامين القروض لأكثر من 7.5 مليون فقير، 97 في المائة منهم من النساء. ومن خلال الائتمان، استطاع الفقراء انتشاراً أنفسهم من الفقر؛ فقد تخطى 65 في المائة من المستدينين الذين تعاملوا مع المصرف لمدة خمس سنوات أو أكثر خط الفقر. وحافظ المصرف على تحقيق الأرباح في كافة الأعوام منذ تأسيسه باستثناء أعوام 1983 و 1991 و 1992، واستطاع تحقيق معادلة الربح الإيجابي. ومن هنا، يتحدى نموذج العمل التجاري الخاص بمصرف جرامين العديد من الافتراضات المصرفية القياسية، بما في ذلك الاعتقاد بأن القروض لا يمكن تقديمها دون ضمان وأن "المبادرة في إقامة المشروعات" صفة نادرة. وتؤكد خبرات مصرف جرامين وغيره من المؤسسات أن بالإمكان من الناحية العملية إقامة المشروعات في كافة أنحاء العالم. علاوة على ذلك، فإن تكوين القيمة الجديد يشير إلى أن الضغط الاجتماعي يعد أكثر فاعلية من الضمان الذي يكون قائماً على تحكم بيروقراطي.

تحدي نموذج بضائع المستهلك سريعة الدوران (FMCG) التقليدي لدى شركة جرامين دانون فود المحدودة (GDFL)

إن إعادة النظر في الحكمة التقليدية جنباً إلى جنب مع القواعد المقبولة في الصناعة يمكن رؤيتها في مثال شركة GDFL. ونظراً لنقص البنية التحتية، ومنافذ البيع بالتجزئة، والثلاجات في بنجلاديش، كان نموذج الأعمال القائم على البضائع ذات معدل الدوران المرتفع لشركة دانون بحاجة ملحة إلى التعديل. وكان على مديري شركة دانون أن يقترحوا نموذج أعمال جديد. لقد كان من الضروري مناقشة القواعد الثلاث الرئيسية المقبولة والفعالة للصناعة في نموذج الأعمال بالبلاد المتقدمة - أسواق المنتجات فائقة الجودة، والتصنيع المركزي، والإمدادات واسعة النطاق - في إطار السياق البنجلاديشي. وفيما يتعلق بمقترح القيمة، كان من الضروري توفير المنتج بشكل ميسور للأسر الفقيرة يومياً، لكي يحقق الأثر المرجو. كانت شركة GDFL تهدف إلى "مساعدة أطفال بنجلاديش في أن يكونوا أصحاء" عن طريق توفير "منتج مغذٍ وصحي يمكنهم استهلاكه بشكل يومي". وتم إعداد منتج "شوكتيدي" (يعني حرفياً، "الزبادي" الذي يجعل المرء قوياً)، لتلبية هذا الهدف. وبفضل سعره المنخفض الذي يبلغ 8 تاكا بنجلاديشي لكل علبة أي ما يعادل 6 سنتات أمريكية تقريباً يمكن لأكثر الأسر البنجلاديشية فقراً شراؤه؛ فزبانن هذا السوق يختلفون جذرياً عن عملاء أسواق المنتجات غالية الثمن التقليدية لشركة دانون. ويحتوي الشوكتيدي على الكالسيوم والبروتين الضروريين لنمو الأطفال وتقوية عظامهم، إذ أنه مصنوع من حليب الأبقار ودبس البلح ومجموعة غنية بالمغذيات زهيدة المقدار. وفي البلاد المتقدمة، يضمن نظام "السلسلة الباردة" الحفاظ على توازن حمضية الزبادي المنتج بواسطة شركة دانون. ونظراً لعدم توفر ثلاجات في المناطق الريفية ببنجلاديش، كان الوصول إلى هذا التوازن يشكل مشكلة كبيرة بشأن تطوير المنتج. لذا، كان لا بد من إجراء العديد من الاختبارات من أجل ضمان كونه شهيئاً للأطفال ونوعية التغذية الملائمة.

وفيما يتعلق بتكوين القيمة، كان لا بد من إعادة النظر في نظام السلسلة الباردة مرة أخرى. وهو ما تطلب مراجعة العمليات الثلاث الرئيسية لتكوين القيمة: الإمداد والإنتاج والتوزيع.

- الإمداد

تفضل شركة GDFL استخدام المكونات الغذائية المتوفرة محلياً لعدة أسباب: انخفاض التكلفة فيما يخص المواد الخام (ليس هناك مصاريف استيراد إلى جانب سهولة الإمداد والتموين)، وخفض استهلاك الطاقة الأحفورية إلى أقصى حد (تقليل تكاليف النقل)، وتحسين تنمية المجتمع المحلي، ومكافحة الهجرة من المناطق الريفية. وبذلك استطاعت GDFL التصدي للعديد من المشكلات. ويفتقد سوق الحليب، المكون الرئيسي للشوكيتيدوي، في بنجلاديش للتنظيم. وتعتبر تكلفة الحليب أمراً حاسماً بالنسبة لشركة GDFL، كما أنه يحدد مدى استدامة نموذج أعمال الشركة. ولتجنب الخوض في منافسة مع جهات شراء الحليب الآخرين، ولأجل الحد من ارتفاع أسعار الحليب – المرتفعة بالفعل – كان لزاماً على شركة GDFL هيكلية السوق المواد الخام. لذا فضلت أن تقوم إقامة مزارع صغيرة خاصة بها تشكل جزءاً من شبكة الإمداد التابعة لها. وقام مصرف جرامين بمنح اعتمادات صغيرة للمالكين المحتملين للأبقار الحلوب والذين كانوا يحصلون على أسعار ثابتة سنوية مضمونة واستشارات بيطرية تساعد على تحسين الجودة والإنتاج. وبالمثل، استُخدم نفس المنهج مع دبس البلح – عصير النخيل الطبيعي، والذي يعد أرخص بكثير من السكر ومفضل بشكل كبير لدى السكان المحليين بسبب نكهته القوية.

- الإنتاج

يعتبر مصنع شركة GDFL في مدينة بوغرا شمال بنجلاديش مصنعاً صغيراً (تبلغ مساحة سطحه 500 متر مربع)، وتقدر طاقته الإنتاجية بواحد على ثلاثين تقريباً من الطاقة الإنتاجية النموذجية لمصنع دانون في أوروبا. ومن أجل الوصول إلى هدف بيع وحدة الشوكيتيدوي مقابل 8 تاكا بنجلاديشي، تم وضع عملية إنتاج منخفضة التكلفة للزبادي، على الرغم من غياب وفورات الإنتاج المألوفة. وتم تبسيط العملية إلى أدنى درجة من الأتمتة. ويؤكد جاي جافيل، مدير الإنتاج في شركة دانون، على أن تصميم وبناء مصنع بوغرا واحدة من أكثر خبرات التعلم ثراءً خلال فترة عمله التي تمتد لعقد من الزمان. لقد اكتشف أن المصنع الصغير يمكنه أن يكون بكفاءة الكبير، على الرغم من أنه كان يعتقد عكس ذلك خلال سنوات عمله.

- التوزيع

إن الشبكة غير الرسمية من الأسواق الرئيسية والباعة الذين يوصلون المنتج إلى عتبة المنزل هي الأكثر انتشاراً إلى حد بعيد في بنجلاديش (تقع المتاجر الكبيرة بشكل أساسي في الضواحي الغنية للعاصمة دাকা، وتوجد بعض المتاجر الصغيرة في المناطق كثيفة السكان). وبالتالي، كان لزاماً على شركة GDFL أن تجد بديلاً لعملية التوزيع التقليدية عبر محال التجزئة. وتتولى "سيدات جرامين" مهمة بيع المنتج من خلال المرور على المنازل. وعلى الرغم من أنهن غير متعلّقات، إلا أنه تم تدريبهن على توجيه رسالة غذائية، ويحصلن على عمولة عن كل وحدة زبادي يقمن ببيعها؛ وهُن لا يعتبرنّ موظفات في GDFL، ولا يمكنهن رد وحدات المنتج التي تبقى بلا بيع لديهن. ويمكنهن الوصول إلى 200 أسرة يومياً، كما يُسمح لهن بالاستفادة من القروض الإضافية التي يقدمها مصرف جرامين لشراء مواد ومخزون كافٍ من المنتج. وإضافة إلى توزيع الشوكيتيدوي من خلال المرور على المنازل، يمكن بيعه أيضاً عبر المتاجر الحالية التي يتوفر بها مجموعة من المنتجات، أغلبها منتجات غذائية.

ونظراً لانعدام وسائل الإعلام التقليدية، كان لابد من إعادة النظر في نموذج الإعلان القياسي (الصحافة والحملات التلفزيونية). وكانت شركة GDFL محظوظة بحصولها على دعم لاعب الكرة الدولي الفرنسي الشهير زين الدين زيدان، الذي زار المصنع وساهم في الإطلاق المدهش للعلامة التجارية.⁶

لذا، يمكن القول بأن الخطوة الأولى في طريق تأسيس نماذج الأعمال الاجتماعية هي تحدي الحكمة التقليدية القائمة والفرصيات الأساسية. وكما أشار كارناني⁷ بأن وفورات الإنتاج لا يمكن تحقيقها عبر خدمة الفقراء. ويلزم تطوير عمليات أعمال مختلفة اختلافاً جذرياً بهدف الوصول إلى التكاليف المنخفضة مع تقديم منتجات عالية الجودة، بحيث يصبح المنتج ميسوراً بالنسبة للعملاء منخفضي الدخل.

إيجاد شركاء مكملين

إن الخطوة الثانية في بناء نماذج أعمال اجتماعية هي رفع مستوى الخبرات وزيادة الموارد عن طريق بناء شراكة. وهو ما تشير ثانية إلا أنه ليس بالشيء الجديد في أدبيات نماذج الأعمال. يستلزم ذلك فتح الأبواب أمام اللاعبين الآخرين في الصناعة، وفي صناعات أخرى. إن الأفكار التي وضعها تيشزبرو⁸، والذي دعا إلى نماذج أعمال مفتوحة ضمن البيئات التكنولوجية، يمكن تطبيقها كذلك في سياق الفقر. فيمكن للشركات من خلال فتح نموذج الأعمال الخاص بها أمام الشركاء الاستفادة من الموارد الجديدة. وعلى المستوى النظري، وعلى عكس النموذج التنافسي، يركز النموذج التعاوني أكثر على المشاركة. وتؤكد الأبحاث على أهمية العلاقات طويلة الأجل بين الشركاء. وبذلك، تتمكن المؤسسات المتعاونة من الوصول إلى موارد جديدة كان سيحتتم عليها لولا ذلك تطويرها أو شراؤها وحدها. وتكمن الفائدة الأساسية لمثل هذا الاتفاق في تجميع الموارد والمعارف المطورة من قبل الشركاء مما يؤدي تبعاً إلى تطوير حقائق أكثر من الموارد لصالح الشركات التي تشترك في الشبكة. ويعتبر التعاون عاملاً جوهرياً لإحراز النجاح بالنسبة للاستراتيجيات التبادلية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)¹¹. وتوضح تجربة جرامين، كما هو مبين في الأدبيات¹² المتعلقة بتجديد نماذج الأعمال الهادفة إلى تحقيق فوائد اجتماعية، كيف أن بناء الشراكة يعد خطوة هامة في بناء نماذج الأعمال الاجتماعية.

تيلينور وجرامين فون

في عام 1996، وبالشراكة مع ثلاث شركات خارجية¹³، أسست جرامين شركة هواتف محمولة (جرامين فون)، من أجل نشر خدمة الهاتف في جميع أنحاء بنجلاديش. واليوم، أصبحت ملكية شركة جرامين فون لشركتين فقط هما تيلينور (62%) والشريك الأكبر، وهي شركة اتصالات نرويجية بلغ حجم أعمالها 2.8 مليار دولار أمريكي، وجرامين تليكوم (38%)، وهي شركة غير ربحية أسست خصيصاً لهذا الغرض.

وفي عام 1996 حصلت شركة جرامين فون، وثلاث شركات أخرى، على ترخيص من الحكومة لتوفير خدمات الهاتف المحمول في بنجلاديش. وقدرت شركة استشارات كائنة بالمملكة المتحدة عدد الهواتف المحمولة في السوق عام 2005 بنحو 250.000 هاتف. ومرة أخرى، كان لا بد من تحدي المنهج التقليدي بشأن نمو السوق في البلدان النامية: وفي الحقيقة، زاد عدد مستخدمي الهاتف المحمول بحلول عام 2005 إلى 8 مليون مستخدم تقريباً! ثم زاد عدد المشتركين عام 2008 إلى 40 مليون مشترك. لقد كان ضرورياً، لاسيما مع عدم توفر خدمة الخطوط الأرضية في معظم قرى بنجلاديش البالغ عددها 80.000 قرية، توفير تكنولوجيا الهاتف المحمول لأجل أن تدخل البلاد في عصر الاتصالات الإلكترونية. ويكمن نجاح شركة

جرامين فون في الاعتماد على مقترح قيمة وتكوين قيمة غير تقليديين. ويمكن لأي شخص يحتاج إلى إجراء اتصال بصديق أو أحد أفراد الأسرة أو شريك العمل استعارة هاتف وشراء فقط دقيقتين من "سيدات الهاتف" المنتشرات في ربوع بنجلاديش واللاتي وصلن عدهن إلى 300.000 سيدة، يقدمن خدمة الهاتف إلى قراهن. لقد منحهن مصرف جرامين قروضاً لشراء هواتف محمولة وتأجيرها لمن يريد إجراء مكالمات.

وبحلول منتصف عام 2007، أصبحت شركة جرامين فون بعد أن تولى تشغيلها مجموعة من المديرين الخبراء التابعين لشركة تيلينور أكبر شركة مولدة للضرائب في بنجلاديش حيث بلغ عدد مشتركها 20 مليون مشترك. إن مزايا الشراكة واضحة. فلم يكن لدى شركة جرامين خبرة في بناء شبكة هاتف لاسلكي، كما أن شركة تيلينور لم تكن تملك أية خبرة بالعمل في البلدان النامية. وقد استفادت من معرفة شركة جرامين بالبلاد ومن شبكة الأشخاص التي قام البنك بتأسيسها بالفعل، وبالتالي تمكنت من إنشاء حواجز قوية أمام الداخلين الجدد إلى السوق. لقد كان توحيد موارد ومهارات شركتي تيلينور وجرامين هو العامل الأساسي في إنجاح هذا المشروع، الأمر الذي ساعد الفقراء في أن يصبحوا أصحاب أعمال، إلى جانب تحريرهم من الفقر، وفي نفس الوقت توفير مقترح قيمة نافع للعملاء.

وعلى الرغم من ذلك، وكما هو الحال غالباً في الشراكات، كشف التعاون عن وجود صراعات بين الشركاء بمرور الوقت. لقد كان رأي شركة جرامين هو تحويل جرامين فون إلى شركة اجتماعية خالصة، بمنح الفقراء غالبية الأسهم في الشركة، ممن يتيح لهم الاستفادة من الأرباح الضخمة. لكن شركة تيلينور اعترضت على بيع أسهمها في هذه الشركة المربحة. وبذلك، ظهرت الأهداف المتعارضة بين الشريكين على مدار المشروع. ولا شك أنه من الأهمية أن يتم تحديد أهداف الشراكة بالكامل منذ البداية.

الجمع بين مهارات دانون وجرامين لبناء شركة جرامين دانون فود المحدودة (GDFL)

بالمثل، استطاع نموذج أعمال شركة GDFL الاستفادة من موارد وخبرات شركتي دانون وجرامين. ومن ثم، اعتمدت GDFL على شبكة سيدات جرامين الحالية؛ وبدون هذا المورد بالذات، كان بناء شبكة توزيع فعالة سيحتاج وقتاً طويلاً، وخاصة أن سيدات جرامين قد استقدن بالفعل من الفكرة الرائعة. في الوقت ذاته، كانت شركة جرامين لا تملك أية خبرة في إنتاج الأغذية، وقد مكنتها المشروع المشترك من توسيع عملياتها. إضافة إلى هذين الشريكين، ساعد تحالف GAIN¹⁴ المعني بالتغذية والكائن في سويسرا في تطوير البرنامج واختباره والتصديق عليه من أجل ضمان حصول سكان بنجلاديش الفقراء على مزايا صحية حقيقية من المنتج الجديد. ومن خلال هذه الشراكة، استطاعت شركة دانون إيجاد خبراء تغذية متخصصين في احتياجات البلدان النامية، وهو المجال الذي ينقص شركة دانون الخبرة فيه. إن مثل هذه الشراكات بين الشركات والمنظمات غير الحكومية يمكنها أن تكون مثمرة للغاية كما أن مخاطرها تكون منخفضة، حيث إنها تقوم بين شركاء لا تجمعهم منافسة مباشرة.¹⁵ ومن الجدير بالذكر أنه منذ عدة أعوام، شرع مصرف جرامين في مشروع تجريبي لتطوير غذاء فطام منتج محلياً لينافس الغذاء المستورد. وقد طُرح المنتج ويسمى "سيريفت" في السوق للتجربة بأسعار أقل بكثير من المنتجات المستوردة، ولكنه لم يلق رواجاً، ويحتمل أن يكون السبب هو عوز المشروع إلى نوع الشركاء المناسبين اللازمين لإنجاحه. علاوة على ذلك، لتفادي المشكلات التي وقعت مع شركة تيلينور في آخر الأمر، تم إنشاء رسالة العمل المشتركة بالتفصيل في بداية المشروع.

إجراء عملية تجريب مستمرة

تعتبر هذه توصية أخرى مستمدة من الأدبيات الخاصة بتجديد نماذج الأعمال. إن تطبيق مثل هذا النوع من التجديد بواسطة شركة قائمة يجبرها على التفكير في طرق جديدة لإنجاز الأعمال وتعلمها، ولأن التغيير لا بد أن يكون جذرياً، فإن ذلك يستدعي أيضاً إعادة النظر في الطريقة التقليدية لتنفيذ الأعمال. ويظهر التجريب الاستراتيجي في الأدبيات كنوع خاص من اكتساب المعرفة. وفي المنهج الاستراتيجي "الكلاسيكي"، يحدث التعلم بصورة أساسية في المرحلة الأولية من التشخيص؛ حيث تؤدي التحاليل والدراسات المباشرة أثناء هذه المرحلة إلى تشكيل الخيارات الاستراتيجية في خطة عمل. ومع ذلك، فإن الطبيعة الإبداعية في الأساس لتجديد نموذج الأعمال تعني أن دراسات السوق أو استقصاءات العملاء البسيطة غير كافية وغير مفيدة للغاية. فالأشخاص الذين يتم استقصائهم ليس باستطاعتهم وضع أنفسهم ضمن هذا "التجديد الجذري".¹⁶ ولذلك فإن التعلم يمكن تحقيقه من خلال مسار آخر، وهو التجريب الاستراتيجي على سبيل المثال.¹⁷

إن التعلم من خلال التجريب يعد أمراً جوهرياً لحل المشكلات التي تكون حلولها غير أكيدة، أو عندما تكون موارد المعلومات المهمة غير موجودة أو غير متوفرة. ويساعد إطلاق سلسلة من التجارب الصغيرة في تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى، كما يزيد معدل التعلم إلى أقصى حد، مما يسمح بتحديد احتمال النجاح للاستراتيجية.¹⁸

وكما هو الحال بالنسبة لابتكار نموذج الأعمال التقليدي، يمكن لنماذج الأعمال الاجتماعية البدء بشكل محدود، ثم تُعدل بعد ذلك، ويتم تعميمها.

تجريب وسيلة جديدة للوصول إلى مياه الشرب

تعتبر شركة فيوليا للمياه، وهي شركة تابعة لشركة فيوليا البيئية، أكبر شركة رائدة في مجال خدمات المياه، حيث بلغ رقم أعمالها 11 مليار يورو في عام 2007. و في مارس 2008، أنشأت شركة فيوليا للمياه مشروعاً مشتركاً مع مصرف جرامين لتزويد سكان المناطق الريفية في بنجلاديش بوسيلة منخفضة التكلفة إلى مياه الشرب. كان العديد من السكان في السابق يجربون على شراء مياه معبأة في زجاجات، أو شرب المياه السطحية الملوثة أو حتى المياه الملوثة بالزرنخ. وعلى مدار الأعوام العديدة الماضية، عكفت شركة فيوليا للمياه على تطوير حلول تُمكن الفقراء الذين يعيشون في المناطق المدنية من الوصول إلى مياه الشرب، ولكنها لم تصل إلى المناطق الريفية المعزولة. كان نموذج الأعمال التقليدي لشركة فيوليا للمياه يعتمد، مثلما هو الحال مع الشركات المقدمة لخدمات المياه في البلاد المتقدمة، على إعادة تدوير المياه وتنقية المياه الملوثة، ثم إصدار فواتير باستهلاك المياه للأفراد أو الأسر التي تملك نقاط مياه في منازلها. لكن سكان المناطق الريفية في بنجلاديش لا يمكنهم تحمل تكاليف تركيب نقاط مياه في منازلهم.

لذا قررت شركة فيوليا ومصرف جرامين بناء مصنع وشبكة كاملة لإمداد المياه في غولماري، إحدى المناطق الريفية المزدهمة بالسكان، بحلول نهاية عام 2008. كان مقترح القيمة يتمثل في توفير مياه الشرب بأسعار منخفضة إلى السكان. وقد عارض تكوين القيمة نموذج الأعمال التقليدي لشركة فيوليا في عدة طرق. أولاً، كان لا بد من معالجة المياه بأقل تكلفة ممكنة، بهدف توفيرها بأرخص الأسعار. وقد استلزم ذلك أن يكون المصنع بسيطاً. كما تقرر معالجة المياه السطحية لأن ذلك أقل

تكلفة. ولن تفي مياه الشرب المعالجة بالشروط الحالية في الولايات المتحدة الأمريكية أو أوروبا، لكنها مع ذلك ستفي بمعايير منظمة الصحة العالمية. ثانيًا، كان يلزم تنفيذ ثلاثة أنماط مختلفة للوصول للمياه: داخل منازل السكان أو في خزان مياه شرب عام بالقرب أو عن طريق توزيع أوعية مياه. وفي الحالة الأخيرة، يتم نقل المياه إلى القرى المعزولة تمامًا بواسطة عربات الريكشة التي يقودها أصحاب الأعمال الممولين بواسطة مصرف جرامين. هذا النمط من التوزيع يعد الأول من نوعه بالنسبة لشركة فيوليا. وأخيرًا، كان ينبغي تنفيذ تسهيلات سداد جديدة، وجرى إنشاء نظام جديد للبطاقات المدفوعة مسبقًا. وهنا أيضًا كان شركة فيوليا الخروج عن إطار طرقها التقليدية. وقد استفادت أيضًا من الشراكة مع مصرف جرامين، حيث وفر لها المعرفة بالبلاد وشبكة التوزيع الخاصة به.

وخلال المرحلة الأولى من التشغيل، يعتزم المصنع توفير المياه لما يقرب من 25.000 ساكن. وفي مرحلة ثانية، سيتم توسيع المنشآت بما يتيح للمصنع توصيل المياه إلى 100.000 شخص. بعده سيتم إنشاء مصانع أخرى بامتداد بنجلاديش. لذا فإن نموذج الأعمال هذا لا يزال تحت الإنشاء، وعلى غرار نموذج أعمال GDFL السابق، يحتاج هو الآخر إلى تعديل لأجل التنفيذ.

تعديل نموذج أعمال شركة GDFL

التجريب لا يعني الحذر، إنما هو القدرة على التغيير إذا لم ينجح المسار المرسوم. يستطيع الخبراء في عالم الشركات توفير الأدوات المناسبة لتحليل السوق والبحث عن نتائج جديدة. على سبيل المثال، في البداية كان فريق شركة دانون أكاديميًا للغاية في تحليله، كما ركز بشكل كبير على الحصول على إحصاءات دقيقة حول سوق بنجلاديش. ومع ذلك، اكتشف فريق جرامين في النهاية أنه مع توافر المزيد من المعلومات، تم التخلي عن الأفكار القديمة وتطوير أفكار جديدة. وهو ما ساعد في تشكيل إطار جديد تمامًا للعمل التجاري.

في يناير 2007، تم إنتاج الدفعات التجارية الأولى من الشوكيتودي في موقع بوغرا. وترى GDFL أن المشروع لا يزال في مرحلة التعديل، كما تنوى التعلم من هذا الموقع الأولي قبل تعميم المفهوم. وما زالت مرحلة الملاءمة جارية. على سبيل المثال، في بداية عام 2008، واجهت GDFL مشكلة الارتفاع الكبير في أسعار الحليب. وكان هذا بمثابة تحديًا لعملية الإمداد، حيث اضطرت الشركة إلى شراء اللبن من محلات البقالة الموجودة بدلاً من الاقتصار على المزارع الصغيرة المنظمة التابعة لها. وتستمر عملية التعلم؛ فالعمل لم يحقق أرباحاً بعد، لذلك لا تزال هناك حاجة إلى تعديله لكي يصبح عملاً تجارياً اجتماعياً حقيقياً يمكنه إعادة تغطية تكاليفه وتحقيق الاكتفاء الذاتي. وبمجرد تحقيق هذا الهدف، سيتم تعميم نموذج العمل الاجتماعي في كافة أنحاء بنجلاديش، ومن المحتمل في بلدان فقيرة أخرى.

وهكذا، وكما هو الحال في كافة المشروعات التجارية، يتم تعديل نماذج الأعمال الاجتماعية من خلال التجريب. وتمتلك مجموعة جرامين عادة عدة برامج مختلفة تعمل في آن واحد، في محاولة منها للتعرف على نماذج الأعمال الاجتماعية الأفضل. وتبدأ جرامين بهيكل وإجراء عمل تجريبين، ثم تقوم تدريجياً بتعديل ذلك أثناء التشغيل. وأحياناً يتم التخلي عن الهيكل برمته إذا لم يكن مجدياً. وتتميز مجموعة شركات جرامين بروح الابتكار والتجريب. وتبحث المجموعة باستمرار عن أفكار جديدة لإنشاء أعمال تجارية يستفيد منها العالم، وبالأخص الفقراء، ولا تخشى الدخول في مشروع لم يتم تجريبه من قبل. وإذا

لم تنتج خطة العمل الأولية، فإنها تبدأ من جديد، وتأخذ الوقت المناسب للبحث عن صيغة رابحة. وتتعامل مجموعة جرامين بصفة أساسية مع كل تحدٍ جديد بنفس روح التجريب غير المحدد التي أدت إلى تأسيس مصرف جرامين. ويعرض الجدول (1) موجزاً بالأمثلة المذكورة في هذا النص، ويؤكد على حقيقة أنه في جميع الحالات ينبغي تحدي الحكمة التقليدية، وأن الشراكات عملية مثمرة، وأن التجريب يوفر خارطة طريق جيدة قبل نشر المفهوم. هذه بعض الأمثلة من المؤسسات البالغ عددها 27 مؤسسة التي ساهم مصرف جرامين في بنائها على مدار السنوات الماضية. إن قصة بناء كل شركة من هذه الشركات توضح النشوء التدريجي لمفهوم العمل التجاري الاجتماعي المتمثل في شركة ذاتية الدعم تتبع البضائع والخدمات وترد لمالكها أموالهم التي استثمروها، ولكن هدفها الأساسي هو خدمة المجتمع وتحسين وضع الفقراء. وهذه الدروس تُمكن من تعريف نموذج الأعمال الاجتماعية.

التجريب	الشراكة	تحدي الحكمة التقليدية		
		المقترح الجديد	الفرضية الأساسية	
مصرف جرامين	من عام 1983 إلى 1995، اعتمد مصرف جرامين على أموال المتبرعين	القرب من المقترضين يتضمن ضغطاً اجتماعياً يضمن قيامهم بالسداد	لا يمكن إقراض المال للفقراء بمعدلات مقبولة لأنهم غير قادرين على تقديم الضمان	
مصرف جرامين	بدأ المشروع في قرية عام 1976 بإجمالي قروض بلغ 27 دولاراً قبل أن يتم نشره في كافة ربوع بنجلاديش وبلدان أخرى حول العالم	سيدات جرامين يمتلكن الهاتف، ويقمن بشراء وقت البث بالجملة وبيع الدقائق على هواتفهن للمستخدمين عند الحاجة	القوة الشرائية في البلدان النامية متدنية للغاية بما لا يساعد على بناء شبكة لا سلكية قادرة على إدراج الربح	جرامين فون
جرامين فيوليا	شركة Telenor النرويجية، الشركة المالكة توسيع الشبكة خطوة بخطوة	إشياء وحدة معالجة مياه بسيطة تقوم بإعادة تدوير المياه السطحية. استخدام نظام دفع يعتمد على البطاقات المدفوعة مسبقاً. قناة توزيع جديدة للمواقع المعزولة: عربات الريكشة التي يقودها "فتيان جرامين".	في البلدان المتقدمة، تقوم مصانع معالجة المياه التي تتميز بمستوى متقدم من التكنولوجيا، بتدوير المياه وضمان جودتها. توزيع المياه عبر الصنابير الموجودة داخل المنازل؛ وفي بعض الأحيان، في البلدان الناشئة، عبر الأسبلة العامة في القرى	مواعمة رائعة للنموذج في مدينة جولماري
جرامين دانون	دانون، واحدة من الشركات الرائدة في مجال الأغذية الصحية	منتج ألبان سهل التوافر ومعقول السعر يتم إنتاجه لتلبية الحاجات التغذوية لأطفال بنجلاديش. يمنح مصرف جرامين القروض الصغيرة للمزارعين لشراء الأبقار اللازمة لإنتاج الحليب محلياً، ثم يُجهز الحليب في مصنع صغير ويوزع على المنازل بواسطة سيدات جرامين.	منتجات الألبان فائقة الجودة التي تركز إلى صورة علامة تجارية قوية تعززها استثمارات هائلة الإنتاج متمركز في المصانع الكبيرة، مما يمكن من وفورات الإنتاج العالية. تشحن المنتجات إلى محطات التوزيع وتباع في الغالب عبر محال بيع المواد الغذائية بالتجزئة.	المصنع الأول في بوغرا لخدمة الأسر الموجودة في محيط 30 كم

تسليط الضوء على نماذج الأعمال الاجتماعية

استطاعت بعض شركات جرامين بالفعل تحقيق أهدافها الاجتماعية؛ فيما لا يزال البعض الآخر يعمل باتجاه تحقيقها. وقد برهنت بعض الشركات على نجاحها المالي؛ فيما لا يزال البعض الآخر يبحث عن سبيل تحقيق الاكتفاء الذاتي مالياً. فليس كل مشروع يحظى بنفس القدر من النجاح. وفي الحالات التي تعرضت بعض المشروعات للانحياز كان ذلك عادة بسبب التقدير الخاطئ للسوق أو عدم بناء العمل التجاري على نحو يمكنه من تحقيق الاكتفاء الذاتي. ويمكن عزو النجاحات إلى وضع نموذج عمل تجاري يلبي احتياجات السوق الحقيقية. ومع ذلك، فكل شركة أنشأها مصرف جرامين حققت نجاحاً في جانب ما؛ فقد قدمت جميعها خبرة تعليمية ساعدت في تشكيل مفهوم العمل التجاري الاجتماعي. ونذكر ثانية أن شركة GDFL تعتبر أول عمل تجاري اجتماعي متعدد الجنسيات يتم تأسيسه عن قناعة في العالم؛ أي عمل تجاري مقام لأداء رسالة اجتماعية لكن تتم إدارته كمؤسسة هادفة إلى الربح. ويمكن وصف نموذج العمل التجاري الخاص بالشركة كما يلي (راجع الجدول 2 للإطلاع على مقارنة مع نموذج العمل التجاري التقليدي لشركة دانون):

- **مقترح قيمة جديد:** توفر GDFL منتجات الألبان سهلة التوافر وميسورة السعر المعدة لتلبية الاحتياجات الغذائية للأطفال في بنجلاديش.
- **تكوين قيمة جديد:** تم وضع التركيبة الغذائية للزبادي بواسطة كل من GAIN و NGO. ويقوم مصرف جرامين بمنح القروض الصغيرة للمزارعين من أجل شراء الأبقار بغية إنتاج الألبان محلياً. بعد ذلك يتم تحويل الحليب إلى زبادي في مصنع صغير، ويوزع على المنازل بواسطة سيدات جرامين.

نموذج العمل التجاري لشركة جرامين دانون فود المحدودة	نموذج العمل التجاري التقليدي لشركة دانون	
<ul style="list-style-type: none"> ● سعر منخفض ● تلبية الاحتياجات التغذوية الأساسية ● صورة علامة جرامين التجارية 	<ul style="list-style-type: none"> ● المنتجات غالية الثمن ● التركيز على أسلوب الحياة اسم تجاري قوي من خلال الإعلان 	مقترح القيمة
<ul style="list-style-type: none"> ● الإمداد المحلي بالمنتجات الخام ● الإنتاج المحلي ● التوزيع المباشر على المنازل بواسطة سيدات جرامين ● تخزين محدود لدى العملاء النهائيين 	<ul style="list-style-type: none"> ● الشراء والإنتاج المركزيين (وفورات الإنتاج) ● النقل إلى محطات التوزيع ● البيع عبر محال بيع المواد الغذائية بالتجزئة ● التخزين لدى العملاء النهائيين 	تكوين القيمة

وكما أوضحنا في موضع سابق، يعتمد بناء نماذج الأعمال الاجتماعية على بعض الخطوات الاستراتيجية التي يتألف منها تجديد نموذج العمل التجاري التقليدي. غير أن مثال شركة GDFL يوضح الخصائص المتفردة لهذا النوع من العمل التجاري وهي: الحاجة إلى مراعاة كافة أصحاب المصلحة، ليس المساهمون فحسب، والحاجة إلى تعريف الربح الاجتماعي الذي هو الهدف من العمل التجاري الاجتماعي.

تفضيل المساهمين الهادفين إلى الربح الاجتماعي

كما ذكر سابقاً، يتجه كثير من المديرين بشكل متزايد إلى إطلاق مشروعات المسؤولية الاجتماعية للشركات الهادفة إلى مساعدة البلدان النامية. والمشكلة التي يواجهونها هي أنه حتى لو ظلت هذه المشروعات صغيرة من حيث الحجم الكلي للشركة، فإنها لا تزال بحاجة إلى الموارد. وفي حالة دانون كانت هذه الموارد تشمل مصروفات الأصول للمصنع والوقت الثمين للإدارة

العليا. ولأن على مديري العمل التجاري رفع التقارير إلى المالكين أو المساهمين، فإن عليهم أن يعطوا الربح الأولوية العليا. ففي حالة اتفاقهم على خفض الأرباح من أجل تعزيز الرفاهية الاجتماعية، فقد يجد المالكون في ذلك سبباً للشعور بالخدعة. إن المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن النظر إليها مثل المسؤولية المالية للشركات. فالمساهمون الهادفون إلى الربح يرغبون في معرفة ما إذا كانت التكاليف التي يتم تكبدها ستتحول إلى تدفق نقدي إيجابي على المدى المتوسط أو الطويل. ورغم العدد المتزايد باستمرار للدراسات التي تحاول قياس أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الأداء المالي خلال الثلاثين عاماً الأخيرة (البعض يذكر 52 دراسة، فيما يذهب آخرون إلى 127 دراسة¹⁹)، لا يزال هناك جدال بين الباحثين حول وجود ارتباط إيجابي أو سلبي أو محايد. هذه النتائج غير الواضحة تتبع من أوجه قصور مختلفة تشمل البنى غير الملائمة أو العيوب المنهجية، أو المشكلات المتعلقة بتعريف "الأداء"²⁰ وقد راعت الدراسات الأكثر حداثة أوجه القصور هذه وحاولت تصحيحها. ومع ذلك، كما يقول بارنيت، "أصبح الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي أكثر قتامة فقط"²¹.

وحتى لو اعترفنا بوجود ارتباط إيجابي بين مبادرات المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، تبقى نقطة أخرى مثار جدل، فاتباع فريدمان يحتجون بأن هذا الإسهام المالي الإيجابي لا يكون بالضرورة متسقاً مع تعظيم ثروة المساهمين. وبصفته المسؤول التنفيذي الأول لشركة مساهمة، هي شركة دانون، فإن ريبود خاضع للمساءلة أمام المساهمين لديه لكنه غير قادر على تقديم دليل واضح حول كيفية إسهام الموارد المستخدمة في تجربة GDFL في تعظيم قيمة المستثمر. ولذلك، من أجل إسكات المساهمين المعارضين المتشككين، قامت دانون بتطوير تجديد آخر من خلال فصل تمويل شركة GDFL عن سوق الأسهم. وأنشأت الشركة صندوقاً مشتركاً ذا رسالة خاصة، ومنحت المساهمين في شركة دانون خيار الانضمام إليه إذا رغبوا في ذلك. كان هدف هذا الصندوق المشترك هو منح المستثمرين مزايًا اجتماعية بدلاً من المزايًا المالية. وقد استطاع الصندوق جمع 135 مليون دولار في عام 2007، منها 20 في المائة من شركة دانون. وقد اختار أكثر من 30 في المائة من موظفي دانون

استثمار جزء من دخل المشاركة في الأرباح بالصندوق. وسيتم استثمار 90 في المائة من أصول الصندوق المشترك في أدوات سوق المال بحيث تحقق معدل عائد سوق متوقع؛ فيما سيتم استثمار نسبة العشرة في المائة المتبقية في الأعمال الاجتماعية، والتي لن تدر أي عائد. وعند النظر إليهما معاً، فإن هذين الصندوقين الماليين من شأنهما أن يمنحا المستثمرين عائداً قريباً من عائد السوق على أموالهم، في الوقت الذي سيدعمان فيه المشروعات التي تحقق فوائد اجتماعية معينة للمحتاجين.

وهو ما يؤدي بنا إلى تحسين إطار نموذج العمل التجاري ليشمل ليس فقط العملاء والموردين والشركاء الآخرين، بل والمساهمين الذين يقبلون الرسالة الاجتماعية للتجربة كذلك. ولذلك فعند بناء نماذج العمل التجاري الاجتماعي، فإن مقترح القيمة وتكوين القيمة يتم بناؤهما عبر الروابط المبتكرة بين أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين.

تحديد أهداف الربح الاجتماعي بوضوح

عندما يكون الهدف هو بناء عمل تجاري اجتماعي، فثمة تحول في نموذج العمل التجاري من تحقيق الربح المالي التقليدي إلى تحقيق الربح الاجتماعي. وهو ما يكون ممكناً لأن المساهمين الهادفين إلى الربح الاجتماعي دون غيرهم هم الذين يشاركون في المشروع، لكن ذلك يجعل تصميم نموذج العمل أكثر صعوبة نظراً لأنه يكون مركزاً ليس فقط على تحقيق الربح المالي ولكن أيضاً على تحقيق الربح لكافة أصحاب المصلحة. ومن ثمّ تحتاج نماذج العمل التجاري الاجتماعي إلى أن تحدد بوضوح أهدافها، أما في تجديد نموذج العمل التجاري التقليدي، يكون الربح المالي متضمناً فقط.

وفي مثال GDFL، تم استهداف العديد من مصادر الربح الاجتماعي، مع وجود اثنين من القيود:

الحاجة إلى تحديد التأثير البيئي للعملية، والحاجة إلى ضمان الصلاحية الاقتصادية (القيود المتعلقة بالاسترداد الكامل للتكلفة):

- الربح التغذوي

يحتوي الشوكيتيدوي بشكل طبيعي على الكالسيوم والبروتينات، وهي العناصر الضرورية لقوة العظام ونموها، علاوة على إثرائه كذلك بالمغذيات زهيدة المقدار. وتوفر العلبة زنة 80 جراماً 30 في المائة من الاحتياجات التغذوية اليومية للطفل من فيتامين أ والحديد والزنك والأملاح. علاوة على أن المزارع الحية منه تقلل من شدة الإسهال ومدته. ويتميز الشوكيتيدوي بتأثير تغذوي قوي على الأطفال فيما بين الثالثة والخامسة عشرة من العمر عند تناوله بصفة منتظمة.

- ربح إيجاد فرص عمل

تم إيجاد فرص عمل محلية في المزارع الصغيرة والمصنع وقناة التوزيع. وعند وضع مفهوم مصنع GDFL في بوغرا روعي تفضيل توظيف العمالة المحلية بدلاً من الاعتماد على الآلات المتقدمة من أجل إيجاد فرص عمل وتفاذي مشكلات الصيانة المتكررة للمعدات. وعندما يصل المصنع إلى طاقته الإنتاجية القصوى في غضون ثلاث سنوات، سيوظف حوالي 50 شخصاً بنظام الدوام الكامل. علاوة على ذلك، تخطط GDFL لإنشاء 3.000 مزرعة صغيرة، واستطاعت سيدات جرامين زيادة دخلهن من خلال توزيع المنتج. ومن هنا، فمن خلال تطوير فرص عمل محلية لا تتنافس مع الشبكات القائمة، تساعد GDFL في مكافحة الهجرة من المناطق الريفية، والتي تمثل سبباً أساسياً للكثير من المشكلات التي تظهر في البلدان النامية. إضافة إلى ذلك، تأمل GDFL في اجتذاب الاستثمار المحلي وتشجيع أصحاب الأعمال المغامرين في البيئة المحلية الذين ستكون لهم أيضاً ملكية المشروع.

- إزالة الأثر السلبي الواقع على البيئة

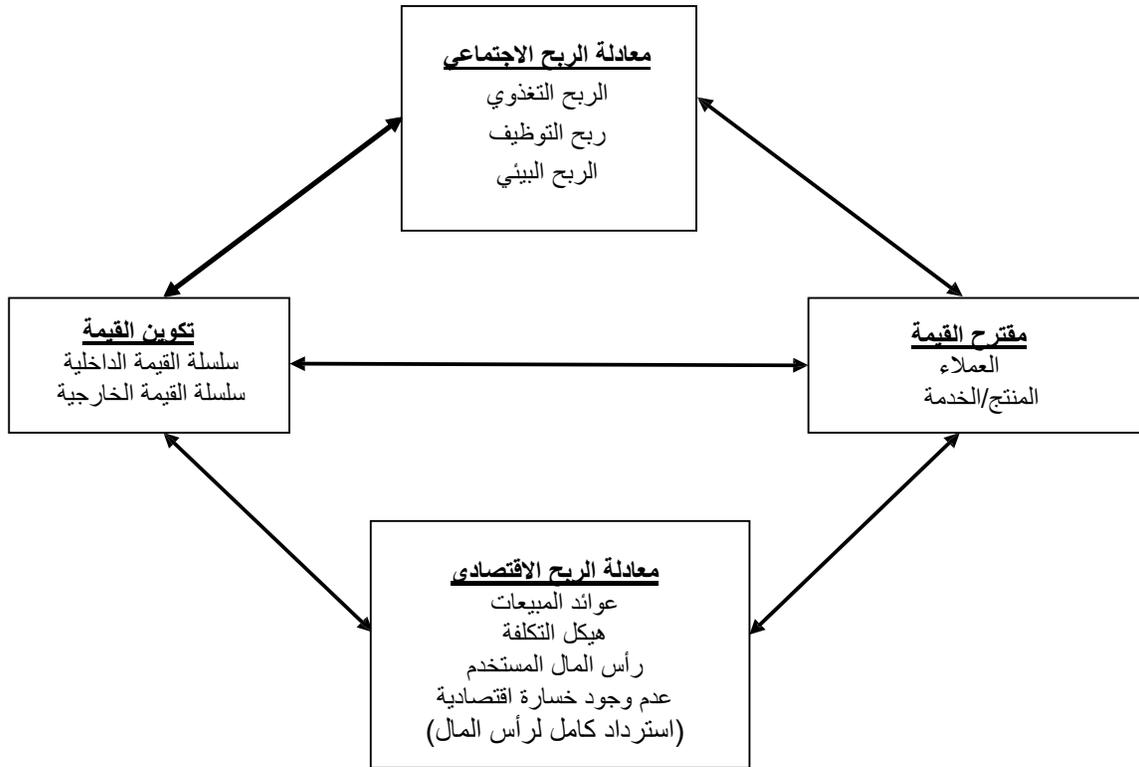
من الأهمية أيضاً أن نضيف أن هذه الأرباح لم تتحقق على حساب ما يعرف عادة بالخط القاعدي الثالث وهو القضايا البيئية.

وفي الحقيقة، فإن العكس هو الصحيح. فقد كانت شركة GDFL حريصة بشكل خاص في تنفيذ سياساتها البيئية، التي تركز على التعبئة الإيكولوجية والاستهلاك المُخفض للطاقة. وعلى الرغم من أن العبوة التي يعبأ فيها الزبادي غير قابلة للأكل، فإنها صنعت من مادة PLA (عديد حمض اللبنيك) المعدة من نشأ الذرة، والتي تتميز بالقابلية الكاملة للتحلل عندما توضع في وسط معين يراعي القيود المتعلقة بقياس الرطوبة والحرارة. إضافة إلى ذلك، فإن عربات الريكشة المستخدمة في توزيع المنتج لا تستخدم أي غاز طبيعي أو زيت.

ويوضح مثال GDFL أن الأهداف الاجتماعية والبيئية لا تتعارض بالضرورة مع الأهداف الاقتصادية طويلة المدى. وبدلاً من ذلك، يمكن أن تكون هذه الأهداف تكميلية، على الرغم من أنه كما ذكرنا سابقاً قد تكون هناك صعوبات ومعوقات أثناء عملية تحقيق هذه الأهداف.

إطار نموذج العمل التجاري الاجتماعي

استناداً إلى تجربة GDFL وإلى خبرة جرامين بصفة عامة، يمكننا إبراز التغييرات المطلوبة للانتقال من إطار نموذج العمل التجاري التقليدي إلى إطار نموذج العمل التجاري الاجتماعي. والتغيير الأول هو تحديد أصحاب المصلحة المستهدفين وتعريف الأرباح الاجتماعية المطلوبة، من خلال نظرة شاملة للنظام البيئي. وثاني هذه التغييرات هو أن معادلة الربح الاقتصادي تستهدف فقط الاسترداد الكامل للتكلفة ورأس المال، وليس تعظيم الربح المالي. هذه التغييرات يوضحها الشكل رقم 3.



خاتمة

أوضحنا من خلال تجربة جرامين أن عملية بناء نماذج العمل التجاري الاجتماعي عملية صعبة غير أن من الممكن القيام بها. وكان موضوعنا هنا مقتصرًا على التأثير الاجتماعي للمشروعات الاجتماعية، ومع ذلك، فإنه من الأهمية أن يتم التأكيد على أن نموذج العمل التجاري الاجتماعي يمكن أيضاً تطبيقه على القضايا البيئية. إن المشكلات التي تتراوح ما بين التغير المناخي والعجز المائي إلى التلوث الصناعي والطاقة مرتفعة الثمن، والتي تعد مصادر إزعاج للسكان في الشمال، تمثل تحديات بالغة الصعوبة لسكان الجنوب. هذه المشكلات يمكن أيضاً معالجتها من خلال الأعمال الاجتماعية باستخدام نماذج أعمال اجتماعية جديدة معينة.

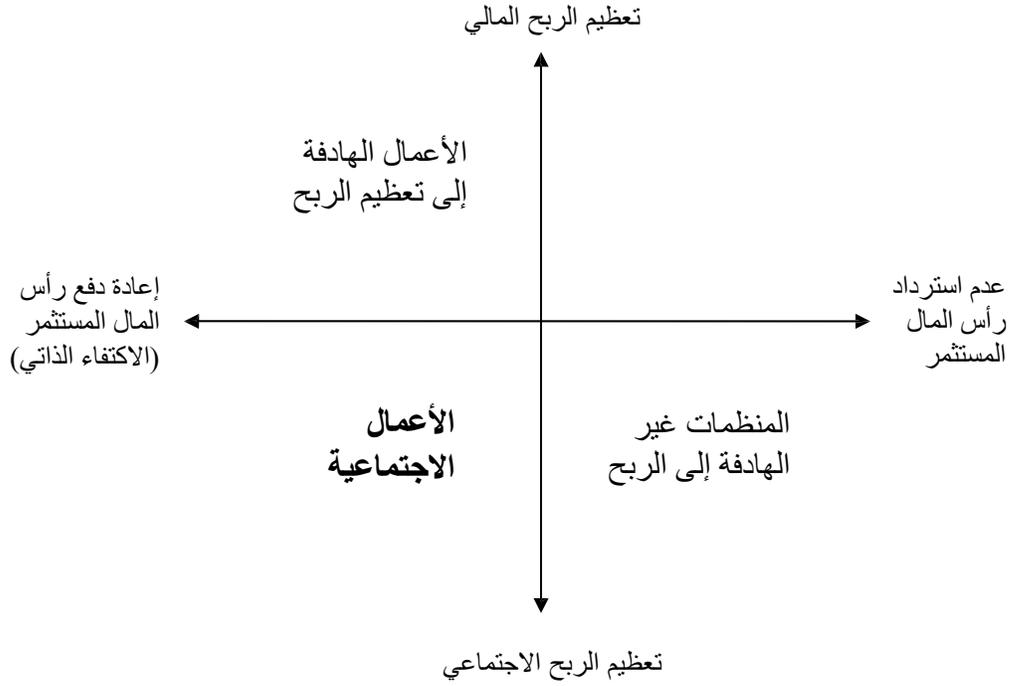
إننا ننظر إلى هذه المقالة كخطوة أولى في تشكيل مفهوم العمل التجاري الاجتماعي، وهناك حاجة لمزيد من التجارب والأبحاث الميدانية للباحثين والممارسين من أجل دراسة وتطوير هذا النوع ذاتي الدعم للعمل التجاري. وتبقى الكثير من الأسئلة في الحقيقة بلا إجابة. وكمثال واحد فقط على ذلك، يمكن للمرء أن يتساءل كيف يمكن تقييم أداء الأعمال الاجتماعية. إن العائد على رأس المال يمثل مقياساً مقبولاً لنماذج الأعمال التجارية التقليدية. بيد أن الربح الاجتماعي يصعب قياسه من خلال النسب المعيارية. وتعاني المؤشرات من الحاجة لفترات زمنية طويلة مقارنة بما عليه الحال في إدارة الأداء المالي؛ فأثر الشوكنديوي على صحة الأطفال لا يمكن قياسه سوى بعد عامين. ورغم أن إجراءات التصديق، كتلك التي وضعتها مبادرة الإبلاغ العالمي، قد تكون مفيدة في هذا الخصوص لكنها لا تزال تحت الإنشاء.

ومع ذلك، فإننا نعتقد بشدة بأنه سيكون هناك اهتمام متزايد ببناء نماذج الأعمال الاجتماعية لثلاثة أسباب رئيسية. الأول، الرغبة الفطرية الطبيعية الموجودة لدى البشر في تحسين حياة إخوانهم الآخرين إذا استطاعوا ذلك. فالناس يفضلون لو أتاحت لهم الفرصة العيش في عالم خال من الفقر والمرض والجهل والمعاناة غير الضرورية. وهذه هي الأسباب التي تدفع الأشخاص إلى التبرع بمليارات الدولارات للمؤسسات الخيرية، وتأسيس المنظمات غير الحكومية، والمؤسسات غير الهادفة للربح، والتطوع بساعات لا تحصى لخدمة المجتمع، و(في بعض الحالات) تكريس حياتهم المهنية لعمل قليل الأجر نسبياً في القطاع الاجتماعي. هذه الدوافع نفسها ستحدو بالكثيرين إلى إنشاء الأعمال الاجتماعية، بمجرد أن يتم تقدير هذا المسار الجديد وفهمه على نطاق واسع.

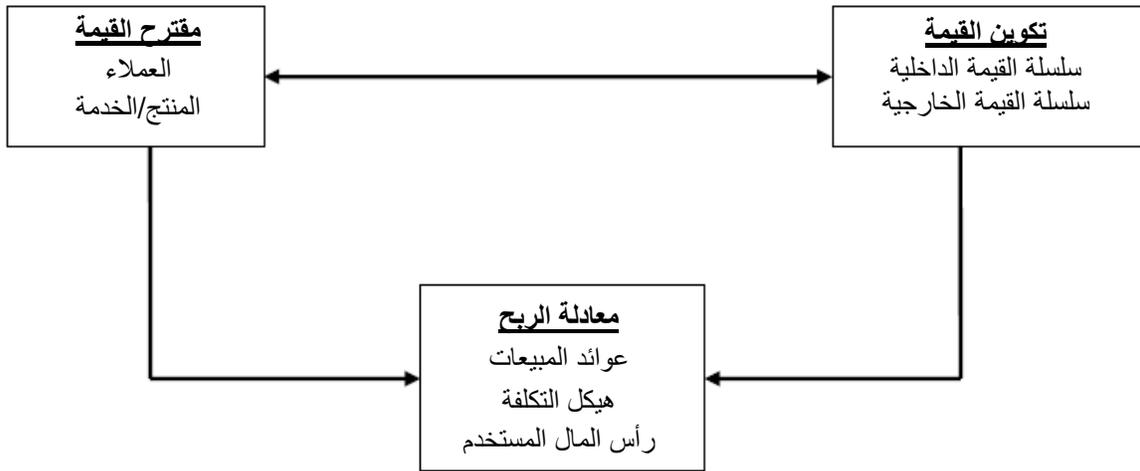
ثانياً، ينبغي أن تشجع تجربة GDFL الشركات على المشاركة في مبادرة من هذا النوع. وفي الحقيقة، نعتقد أن هذا العمل التجاري الذي يقدر حجمه بنحو 1 مليون يمكنه أن يلعب دوراً بارزاً ضمن شركة بحجم 19 مليار جنيه مثل دانون. وقد تناولت العديد من الدراسات مسألة الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وسمعة الشركة، وتوصلت إلى علاقة إيجابية.²² علاوة على ذلك فقد أظهرت الأبحاث نتائج متسقة فيما يتعلق بتأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات على العاملين والعاملين المحتملين.²³ وقد تبين أن العاملين المتميزين يفضلون الشركات التي تظهر التزاماً باتجاه المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهو ما يساعد بدوره الشركة على أن تريح "حرب المواهب". هذه الدراسات البحثية الجديدة ترى أفضلية تطوير مبادرات العمل التجاري الاجتماعي ضمن الشركات القائمة.

وأخيراً وليس أخراً، ثمة سبب آخر. هو أن الأعمال الاجتماعية المتنافسة لا تنخرط في منافسة من النوع الذي يحدث في الأعمال التجارية التقليدية. فلأن الهدف اجتماعي، فإن بإمكانها التعلم من بعضها البعض؛ فيجب أن تنتشر أفضل الممارسات بسرعة. ويمكن محاكاة نماذج الأعمال الاجتماعية ونشرها بواسطة الشركاء الآخرين في أجزاء أخرى من العالم. بل ربما بإمكان هذه الأعمال أن تندمج مع بعضها البعض لتصبح قوة اجتماعية أكبر. ولهذه الأسباب جميعها، يجب العمل على النشر السريع للأعمال التجارية الاجتماعية من خلال وضع نماذج أعمال جديدة أو مضاعفة النماذج القائمة.

وبصفة عامة، يعد العمل الاجتماعي التجاري المكون المفقود في النظام الرأسمالي. وقد يؤدي إدخاله في النظام إلى إنقاذ النظام كلية من خلال تمكينه من معالجة الشواغل العالمية البالغة التي توجد الآن خارج منطق الأعمال السائد. وبالتالي، فإن وضع الأفكار المتعلقة بالعمل الاجتماعي يمثل التحدي الحالي الأكثر أهمية للمفكرين في مجال الأعمال اليوم.



الشكل 1: العمل التجاري الاجتماعي مقابل العمل التجاري الهادف إلى تعظيم الربح والمنظمات غير الربحية



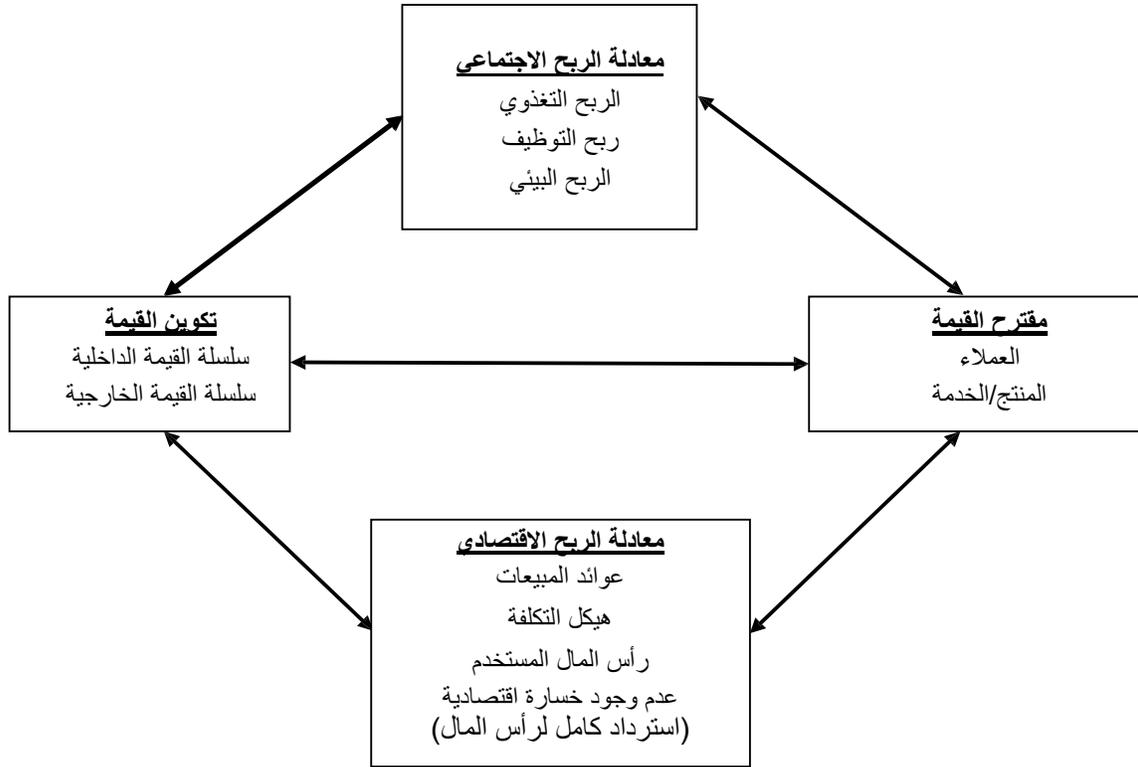
الشكل 2: المكونات الثلاثة لنموذج العمل التجاري

التجريب	الشراكة	تحدي الحكمة التقليدية		
		المقترح الجديد	الفرضية الأساسية	
بدأ المشروع في قرية عام 1976 بإجمالي قروض بلغ 27 دولاراً قبل أن يتم نشره في كافة ربوع بنجلاديش وبلدان أخرى حول العالم	من عام 1983 إلى 1995، اعتمد مصرف جرامين على أموال المتبرعين	القرب من المقترضين يتضمن ضغطاً اجتماعياً يضمن قيامهم بالسداد	لا يمكن إقراض المال للفقراء بمعدلات مقبولة لأنهم غير قادرين على تقديم الضمان	مصرف جرامين
استطاعت جرامين فون توسيع الشبكة خطوة بخطوة	شركة Telenor النرويجية، الشركة المالكة	سيدات جرامين يمتلكن الهواتف، ويقمن بشراء وقت البث بالجملة وبيع الدقائق على هواتفهن للمستخدمين عند الحاجة	القوة الشرائية في البلدان النامية متدنية للغاية بما لا يساعد على بناء شبكة لا سلكية قادرة على إدراج الربح	جرامين فون
مواهمة رائعة للنموذج في مدينة جولماري	فيوليا (شركة فرنسية)، إحدى الشركات الرائدة في مجال خدمات المياه	إنشاء وحدة معالجة مياه بسيطة تقوم بإعادة تدوير المياه السطحية. استخدام نظام دفع يعتمد على البطاقات المدفوعة مسبقاً. قناة توزيع جديدة للمواقع المعزولة: عربات الريكتشة التي يقودها "فتيان جرامين".	في البلدان المتقدمة، تقوم مصانع معالجة المياه التي تتميز بمستوى متقدم من التكنولوجيا، بتدوير المياه وضمان جودتها. توزيع المياه عبر الصنابير الموجودة داخل المنازل؛ وفي بعض الأحيان، في البلدان النائية، عبر الأسبلة العامة في القرى	جرامين فيوليا
المصنع الأول في بوغرا لخدمة الأسر الموجودة في محيط 30 كم	دانون، واحدة من الشركات الرائدة في مجال الأغذية الصحية	منتج ألبان سهل التوافر ومعتدل السعر يتم إنتاجه لتلبية الحاجات التغذوية لأطفال بنجلاديش. يمنح مصرف جرامين القروض الصغيرة للمزارعين لشراء الأبقار اللازمة لإنتاج الحليب محلياً، ثم يُجهز الحليب في مصنع صغير ويوزع على المنازل بواسطة سيدات جرامين.	منتجات الألبان فائقة الجودة التي تركز إلى صورة علامة تجارية قوية تعززها استثمارات هائلة الإنتاج متمركز في المصانع الكبيرة، مما يمكن من وفورات الإنتاج العالية. تشحن المنتجات إلى محطات التوزيع وتباع في الغالب عبر محال بيع المواد الغذائية بالتجزئة.	جرامين دانون

الجدول 1: الدروس المستفادة من تجربة جرامين

نموذج العمل التجاري لشركة جرامين دانون فود المحدودة	نموذج العمل التجاري التقليدي لشركة دانون	
<ul style="list-style-type: none"> • سعر منخفض • تلبية الاحتياجات التغذوية الأساسية • صورة علامة جرامين التجارية 	<ul style="list-style-type: none"> • المنتجات عالية الثمن • التركيز على أسلوب الحياة اسم تجاري قوي من خلال الإعلان 	مقترح القيمة
<ul style="list-style-type: none"> • الإمداد المحلي بالمنتجات الخام • الإنتاج المحلي • التوزيع المباشر على المنازل بواسطة سيدات جرامين • تخزين محدود لدى العملاء النهائيين 	<ul style="list-style-type: none"> • الشراء والإنتاج المركزيين (وفورات الإنتاج) النقل إلى محطات التوزيع • البيع عبر محال بيع المواد الغذائية بالتجزئة • التخزين لدى العملاء النهائيين 	تكوين القيمة

الجدول 2: دانون في مقابل مكونات نموذج أعمال شركة جرامين دانون فود المحدودة



الشكل 3: مكونات نموذج العمل التجاري الاجتماعي

¹ يقترب ذلك من مفهوم إقامة الأعمال الاجتماعية (social entrepreneurship) الذي عرفه مير ومارتي بأنه "عملية تتضمن الاستخدام والتوليف المبتكر للموارد من أجل انتهاز الفرص التي تحفز التغيير الاجتماعي و/أو تعالج الاحتياجات الاجتماعية" (صفحة 37). وبناء على المراجعة الواسعة للأدبيات، يذكر المؤلفان أن كلا من المبادرات الهادفة وغير الهادفة إلى الربح تشكل جزءاً من إقامة الأعمال الاجتماعية، والتي يمكن تمييزها عن إقامة الأعمال التقليدية من خلال "الأولوية النسبية التي تمنح لإنشاء الثروة الاجتماعية في مقابل إنشاء الثروة الاقتصادية. وتشكل الثروة الاجتماعية في نموذج إقامة الأعمال التجارية منتجاً ثانوياً للقيمة الاقتصادية الناتجة" (صفحة 39). ومع ذلك، نحن نرى الأعمال التجارية الاجتماعية التي تنادي كمجموعة فرعية من إقامة الأعمال الاجتماعية لدى مير ومارتي. فجميع من يقومون بالتخطيط للأعمال التجارية الاجتماعية وتشغيلها هم رواد أعمال اجتماعيين، لكن ليس كل رواد الأعمال الاجتماعيين يشاركون في الأعمال التجارية الاجتماعية. هناك أيضاً اختلاف مع استراتيجيات قاعدة الهرم، حيث تسعى الشركات متعددة الجنسيات إلى الأرباح المالية فقط.

J. Mair and I. Marti, Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight, *Journal of World Business*, **41**(1), 36-44 (2006).

² يشير التحليل المتعمق لمكونات نماذج العمل التجاري في الأدبيات الأكاديمية إلى أن هناك ثلاثة مكونات تبرز عادة من التعريفات الهائلة لـ "نموذج الأعمال": المنتج/الخدمة المقدمة إلى العملاء، وطريقة التنظيم التي تتبعها الشركة لتوصيل هذا المنتج أو الخدمة إلى عملائها، ونموذج العائد. على أن بعض المؤلفين يركزون على بعض هذه المكونات فقط؛ حيث يركز تيشنبرو وروزمبلوم (2002)، على سبيل المثال، على نموذج العائد، فيما يركز زوت وأميت (2008) على المعاملات بين الشركة ومكوناتها الخارجية. ونعتقد أن تعريفنا يوفر نظرة عامة متكاملة وتوافقية حول ماهية نماذج الأعمال التجارية. Chesbrough, H., and Rosenbloom, R. S., The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial & Corporate Change*, **11**(3), 529-555 (2002). Zott, C. and Amit, R., The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance, *Strategic Management Journal*, **29**(1), 1-26 (2008).

³ هذه إشارة إلى الكلمة الصوتية لنورمان وراميريز: Normann R. and Ramirez R., From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy, *Harvard Business Review*, **71**(4), 65-77 (1996).

⁴ تشمل المراجع الرئيسية للتجديد الاستراتيجي: Hamel G., Strategy Innovation and the Quest for Value, *Sloan Management Review*, **39**(2), 7-14 (1998); Markides C., *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Harvard Business School Press, Boston (1999); Kim, C., and Mauborgne, R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Press, Boston (2005); Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A., and Kreuz, P., Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, **11**(2), 117-133 (2003).

⁵ Argyris C. and D.A. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, (1978); C. Argyris, *Knowledge for action*, Jossey-Bass, San Francisco, (1993).

⁶ في إطار العمل الذي قدمناه القائم على أربعة عوامل (الاستطاعة والمقبولية والتوافر والوعي)، ركز أندرسون وماركيديز (2007) على كيفية زيادة الوعي لعملية إطلاق منتج في قاع الهرم، انظر Anderson, J., and Markides, C., Strategic Innovation at the Base of the Pyramid, *MIT Sloan Management Review*, **49**(1), 83-88 (2007)

⁷ Karnani, A., The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private sector can help alleviate poverty, *California Management Review*, **49**(4), 90-111 (2007).

⁸ Chesbrough, H., Why companies should have open business models, *MIT Sloan Management Review*, **48**(2) 21-28 (2007).

⁹ يماشى عمل بورتر مع النموذج التنافسي، فيما يتم الاستشهاد بكل من داير وسينغ في الغالب للنموذج التعاوني. Porter, M. E., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, (1980). Dyer, J., and Singh, H., The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, **23**(4), 660-679 (1998).

¹⁰ انظر Gulati, R., Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, **19**(4), 293-318 (1998).

¹¹ Brugmann, J., and Prahalad, C. K., Cocreating Business's New Social Compact, *Harvard Business Review*, **85**(2), 80-90 (2007).

¹² Seelos, C., and Mair, J., Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View, *Academy of Management Perspectives*, **21**(4), 49-63 (2007).

¹³ شركة تيلينور النرويجية، وماروبيني اليابانية، وشركة غونوفون للتنمية الكائنة في نيويورك.

¹⁴ GAIN: التحالف العالمي لتحسين التغذية.

¹⁵ Andreasen, A. R., Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner, *Harvard Business Review*, **74**(6), 47-59 (1996).

¹⁶ Kim C. and R. Mauborgne, Creating New Market Space, *Harvard Business Review*, **77**(1), 83-93 (1999); C. Gilbert, The Disruption Opportunity, *MIT Sloan Management Review*, **44**(4), 27-33(2003).

¹⁷ Slocum J.W., McGill M. and Lei D.T., The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere, *Organizational Dynamics*, **23**(2), 33-47 (1994); Govindarajan V. and C. Trimble, Strategic Innovation and the Science of Learning, *MIT Sloan Management Review*, **45**(2), 67-75 (2004).

¹⁸ Hamel G., Strategy Innovation and the Quest for Value, *Sloan Management Review*, **39**(2), 7-14 (1998).

¹⁹ Orlitzky et al's meta-analysis comprises fifty two studies; Margolis and Walsh mention 127. Orlitzky, M., Schmidt, F. L., and Rynes, S. L., Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, *Organization Studies*, **24**(3), 403-441 (2003); Margolis, J. D., and Walsh, J. P., Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, *Administrative Science Quarterly*, **48**(2), 268-305 (2003).

²⁰ Barnett M.L., Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to انظر

- Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, **32**(3), 794-816 (2007); McWilliams A. and D. Siegel, Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?, *Strategic Management Journal*, **21**(5), 603-610 (2000).
- 21 بارنيت، العمل المذكور، صفحة 794.
- Brammer S. and Pavelin S., Corporate Reputation and an Insurance Motivation for Corporate Social Investment, *The Journal of Corporate Citizenship*, **20**, 39-51 (2005). 22
- Turban, D. B., and Greening, D. W., Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, *Academy of Management Journal*, **40**(3), 658-672 (1997); Sen, S., Bhattacharya, C. B., and Korschun, D., The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **34**(2), 158-166 (2006). 23