

أوجاعٌ متزايدة

دروس في التكيف والتغيير

مستقاة من قصة شركة غرامين دانون

في كتابي الأخير بناء عالم خالٍ من الفقر، رويت قصة شركة غرامين دانون، المشروع التجاري المصمم كي يكون ذا طابع اجتماعي، وهو الأول من نوعه في العالم، وبينما كنت أضع اللمسات الأخيرة على ذلك الكتاب في أوائل سنة 2007م، كان مصنع غرامين دانون قد بدأ لتوه تشغيل خطوط الإنتاج في بوغرا بينغلاديش، وكانت الأكواب الأولى التي تحتوي على لبن الزبادي (شوكتي دوا)، المدعم بالمواد المغذية التي يحتاج إليها أطفال بنغلاديش بشدة تُصنَع للمرة الأولى، وكانت النساء العاملات في شركة غرامين بصفة بائعات محليات قد بدأت بعرض هذا المنتج على أصدقائهن وجيرانهن.

كنا في غاية الحماسة لهذا الجهد الرائد الذي أردنا من خلاله أن نثبت أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي قادرة على المنافسة، وأنه يمكنها تمويل نفسها ذاتياً، في الوقت الذي تقدم فوائد جمة لربائنها ومزوديهما، إضافة لبقية أبناء المجتمع؛ كانت خطة شركة غرامين دانون تقضي بأن تستثمر نجاحها في مصنع لبن الزبادي بوصفه نقطة انطلاق لنشر هذا المفهوم في كافة أنحاء البلاد، وكانت الشركة تأمل في أن تبدأ سريعاً ببناء شبكة مكونة مما يقرب من خمسين مصنعاً صغيراً لإنتاج لبن الزبادي (شوكتي دوا) المغذي للأطفال في كافة أرجاء بنغلاديش.

وكما يحدث في الحياة غالباً، لم تكن المسألة بهذه السهولة أبداً، فقد حققت شركة غرامين دانون على امتداد السنوات الثلاث الماضية خبرة قيّمة في هذا المجال التجاري؛ فقد كان هناك نمو مطرد في حجم المبيعات على امتداد السنة بأكملها بعد إطلاق هذا المشروع، وبعدها حدث تراجع شديد في مستوى المبيعات بسبب عوامل اقتصادية لم يكن

يتوقعها أحد، وكان على الشركة حينها أن تعيد صياغة نظام المبيعات والتوزيع لديها، وأن تعيد النظر في تصميم النموذج التجاري الذي تتبعه، وتعديل أيضًا صيغة المنتج نفسه، وتحاول طرق أبواب مجموعات جديدة من الزبائن، وتطرح منتجات جديدة لشرائح مختلفة من الزبائن.

عدنا سنة 2010م إلى السوق بوتيرة أكثر زخمًا نأمل أن تكون طويلة المدى؛ ففي شهر شباط (فبراير) من تلك السنة، تجاوزنا بكثير الرقم السحري للإنتاج الذي كان يصل إلى 100 طن في الشهر الواحد، وهو قريب جدًا من المستوى الذي نحتاجه من أجل تغطية كافة تكاليف التشغيل، وحققنا فائضًا يغطي النفقات الثابتة؛ إننا نخطط لتوسيع طاقة معمل بوغرا الإنتاجية إلى ما يربو على 200 طن شهريًا، وذلك بوساطة إضافة بعض التسهيلات، ونحن نعمل على هذا البرنامج بتسارع كبير من أجل البدء بتشغيل المعمل الثاني قرب دكا العاصمة في شهر تشرين الثاني (نوفمبر) 2010م. تبدو هذه السنة واعدةً بالنسبة إلى شركة غرامين دانون.

ولكن هناك شيء واحد بحكم المؤكد؛ فخلال قيامنا بهذا المشروع، تعلمنا الكثير من التحديات والصعوبات التي واجهناها في معرض بنائنا لهذا المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي القابل للحياة والاستمرار، بعضها كانت على شكل مشكلات يمكن أن تواجهها أي شركة في طور البناء والإطلاق، وهناك مشكلات أخرى ذات صلة بطبيعة النموذج الذي نحن بصدد، وأعني به المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. علمتنا هذه المشكلات جميعها دروسًا نعتقد أنها مفيدة لنا في القادم من الأيام، وللآخرين ممن يهتمون بإطلاق هذا النوع من المشروعات أيضًا؛ لهذا السبب أرى أن قصة شركة غرامين دانون تستحق أن يطلع الجميع عليها.

ولادة فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي

ولدت فكرة شركة غرامين دانون خلال محادثة بيني وبين فرانك ريبود، رئيس مجموعة دانون، وكبير المديرين التنفيذيين فيها؛ اقترحت على ريبود على مائدة الغداء في باريس ما يأتي: (لماذا لا نطلق مشروع غرامين دانون في بنغلاديش على هيئة مشروع تجاري ذي

طابع اجتماعي؟). أعجبتة الفكرة؛ إلا أنه أراد أن يعرف ما تعنيه هذه العبارة. بعد أن قمت بشرح ما أعنيه بهذا المفهوم – من أنه مشروع تجاري يستطيع تمويل نفسه ذاتياً، لكن هدفه توفير فوائد اجتماعية أكثر من خلال السعي نحو تحقيق الأرباح – انتابه إحساس بالفضول، والأهم من ذلك، أبدى استعداده للانخراط في هذا المشروع، قال: «لنقمّ بذلك». وهكذا ولدت فكرة شركة غرامين دانون من هذا الاتفاق البسيط.

أمضى المديران الموهوبون من كلتا المنظمتين أكثر من سنة بعد هذا اللقاء وهم يعملون على تطوير الفكرة لصالح مشروعنا التجاري ذي الطابع الاجتماعي؛ اقتضت الخبرة التي تتمتع بها شركة دانون التركيز بشكل طبيعي على مسألة التغذية لإتمام هذا المشروع، وكان ذلك بالتأكيد محوراً مهماً يعكس الحاجة الكبرى للفقراء في بنغلاديش؛ فنصف عدد الأطفال في بلادي يعانون سوء التغذية خصوصاً في المناطق الريفية، وغالباً ما يكون الإسهال، الذي يعد أحد أهم الآثار الجانبية التي يتسبب بها سوء التغذية، مثيراً للقلق، أكثر بكثير مما يثيره في الدول الغربية، وغالباً ما يكون مميتاً.

من بين أكثر الآثار الجانبية لسوء التغذية شيوعاً نقص الحديد (الذي تعانيه 49 بالمئة من الأطفال)؛ وفيتامينات A، وB2 وC، والكالسيوم واليود والزنك. إن النقص في هذه المواد المغذية يؤدي إلى جملة من المشكلات، بدءاً باضطرابات في نظام المناعة، وصولاً إلى ضعف البصر، ومن الطبيعي أن يؤدي سوء التغذية الواسع الانتشار على المدى الطويل إلى تقليص آفاق التنمية الاقتصادية، بما أن الأطفال الذين يعانون نقصاً في التغذية يجدون صعوبة في التحصيل العلمي الجيد، وتعوزهم الحيوية والقدرة على الإنتاج، وهم في طريقهم نحو سن البلوغ.

قررنا بعد الكثير من النقاش، أن أفضل طريقة للبدء في مشروعنا المشترك تكمن في إطلاق شركة لإنتاج لبن الزبادي؛ لبن الزبادي ليس المنتج الوحيد الذي تشتهر به شركة دانون على الصعيد العالمي؛ إنما الوجبة السريعة التقليدية في بنغلاديش أيضاً، ويتمتع بشعبية كبيرة في أوساط الناس من مختلف الفئات العمرية بمن فيها الأطفال، إضافة إلى ذلك، يعد لبن الزبادي منتجاً طبيعياً من الألبان، والذي يحتوي على نسبة كبيرة من

الكالسيوم والبروتين، وهما عنصران غذائيان أساسيان يعاني نقصهما العديد من الشباب في بنغلاديش.

تبين لنا أيضاً أنه لو استطعنا إنتاج نوع جديد من لبن الزبادي المدعوم بالفيتامينات، إضافة إلى عناصر غذائية أخرى يستحسن طعمها الأطفال، ويمكن للفقراء شراؤها، فإننا سنستطيع عندها توفير فوائد جمة للعائلات في بنغلاديش؛ سيكون بإمكاننا تخفيض معدلات المرض، وتحسين مستوى الطاقة لدى الأطفال، وزيادة معدلات انتسابهم للمدارس، وأنشطة أخرى لا تقل أهمية.

كان ذلك بالطبع يمثل الخطوط العريضة لفكرتنا، فقد ظهر أن تطوير كامل الخطة لمشروع تجاري ما، هو في حقيقة أمر معقد تماماً، استدعى إيمانويل فيبر، نائب الرئيس التنفيذي لعمليات شركة دانون في قارة آسيا المظلة على المحيط الهادي، الذي يشغل اليوم منصب كبير المديرين التنفيذيين المشارك لمجموعة دانون، فريقياً من الخبراء في شؤون التغذية وخبراء في التخطيط التجاري ومتخصصين في الإنتاج، إضافة إلى خبراء آخرين للاجتماع بنا والعمل معنا في بنغلاديش طوال عام 2006م، اختير صديقي المقرب إماموس سلطان (من شركة غرامين كاليان التي تمثل مشروعنا التجاري الذي يعنى بموضوع الرعاية الصحية)، الذي كان يعرف عن كثب حاجات الناس الفقراء في بنغلاديش، والذي سبق له أن عمل معي يداً بيد في العديد من مشروعات غرامين، للعمل بشكل وثيق مع فيبر.

اتخذنا حفنة من القرارات الحاسمة، وكان أحدها يتعلق ببناء مصنع صغير للبن الزبادي، بدلاً من مصنع ضخيم على شاكله المصانع التي تبنيها عادة شركة دانون العالمية. هذا المصنع كانت له فوائد متنوعة؛ فهو سوف يقلل من مخاطر الاستثمار بالنسبة إلى شركة دانون، وذلك عن طريق تقليص قيمة التكاليف الأولية، وسوف يقلص من حجم المنطقة التي سيتم فيها توزيع المنتج، ويجعلها تقتصر على منطقة صغيرة فقط؛ ومن ثم سوف تنتفي الحاجة إلى الشاحنات والمستودعات المبردة، وسوف تجعل من مسألة إدارة المعمل مشكلة أكثر بساطة؛ نظراً إلى أن المصنع الصغير لن يحتاج إلا لعدد محدود من العمال، بدلاً من أعداد قد تتجاوز المئات.

الأهم من كل ما تقدم، هو أن المصنع الصغير سوف يصبح جزءاً من مكونات المجتمع المحلي واقتصاده، وعليه يمكن أن يستجّر حاجته من المواد الأولية خصوصاً الحليب، من المنتجين المحليين؛ وسيشكل المستهلكون المحليون بطبيعة الحال غالبية الزبائن. أمّلت أن يراود السكان المحيطين بمصنع غرامين دانون الانطباع بأن هذا المصنع هو مصنعهم هم، وأن يقدموا كل الدعم الممكن له.

اختارت فرق العمل في شركتيّ غرامين ودانون سويةً الموقع قرب مدينة بوغرا، التي تبعد قرابة 140 ميلاً إلى الشمال الغربي من العاصمة دكا لبناء المصنع الأول عليه. أوفدت شركة دانون غاي غافيل؛ المدير الصناعي للشركة في منطقة عمليات آسيا المطلة على المحيط الهادي لتصميم المصنع والإشراف على بنائه، وقد سبق لغافيل بناء مصانع لشركة دانون في أنحاء مختلفة من العالم من الصين إلى البرازيل؛ إلا أنه لم يكلف قبلاً ببناء مصنع صغير الحجم. مع ذلك، كان على مستوى التحدي، وأخذ على عاتقه إنجاز هذا المشروع كنوع من التجربة.

بدأنا الأعمال الإنشائية بصورة احتفالية في الرابع عشر من شهر تموز، يوليو سنة 2006م؛ وفي غضون أقل من ستة أشهر أنهى غافيل وفريقه من عمال البناء والمهندسين وضع اللمسات الأخيرة على المصنع؛ هذا المصنع الذي لا تتعدى مساحته 7500 قدم مربع يتميز بجودة الإنتاج وهو صديق للبيئة؛ فهو يحتوي على أجهزة معالجة المياه، وتسهيلات لتدوير النفايات، ووحدة غاز بيولوجية تحوّل النفايات الطبيعية إلى طاقة، إضافة إلى أجهزة تعمل على الطاقة الشمسية للتخفيف ما أمكن من التأثير على البيئة.

غافيل الذي غمرته موجة من السعادة بعد الانتهاء من مهمته، أطلق على المصنع الجديد اسم (المصنع اللطيف)، قام بتدريب فريق من العمال من مواطني بنغلاديش لتشغيل المصنع، وأعطاهم دروساً في معايير الإنتاج والأمان والنقاء التي تعتمدها شركة دانون في كافة أنحاء العالم، وكان من المهم أن يكون مصنع بورغا جاهزاً للتشغيل من دون إشراف خارجي بعد أن يكون غافيل قد أتم بناء المشروع، وانتقل إلى مكان آخر ليوصل مهمته التالية في مكان آخر من العالم.

بينما كان المصنع في طور البناء، أُتخذت قرارات تجارية مهمة أخرى؛ فقد كان متخصصون في مجال التغذية وخبراء في إنتاج الغذاء ومتخصصون في التسويق يعملون مع عمال من بنغلاديش لاختبار أنواع مذاق مختلفة للبن الزبادي، وقد تم في نهاية المطاف التوصل إلى صيغة بطعم دبس التمر (وهو منتج بنغالي) بوصفه مادة مُحلّية، فضلاً عن أنه كان يحتوي على مواد مغذية أخرى يحتاجها الأطفال في بنغلاديش بشدة لتحسين أوضاعهم الصحية، بما في ذلك فيتامين A والحديد والكالسيوم والزنك واليود، وكانت وجبة منه في الحقيقة تعادل ثلاثين بالمئة من حاجة الطفل اليومية لهذه المواد المغذية الضرورية، وقد التهم الأطفال من منطقة بورغا بسعادة غامرة عينات من هذا النوع من لبن الزبادي، وطلبوا بالحصول على المزيد منه.

تم التخطيط كذلك لإنشاء شبكة محلية لتزويد المصنع بحاجته من المواد الأولية للتصنيع؛ هناك تسعون بالمئة من الكميات المنتجة من الحليب يتم توزيعها على أسس غير رسمية؛ بعبارة أخرى، يقوم المزارعون بتحميل ما ينتجونه من حليب على عربات، وينقلونه إلى السوق المحلية، أو يبيعونه إلى أصدقائهم وعائلاتهم ومعارفهم من الجيران.

كان من الممكن أن تجعل سوق الحليب (المتخلفة) مسألة حصول شركة غرامين دانون على مواد أولية موثوق بها لصالح المصنع متعذرة جداً، من هنا كانت جذورنا العميقة في اقتصاد البلاد الريفي مفيدة جداً لنا. بالعودة إلى سنة 2000م، كان مصرف غرامين قد ساعد على تأسيس مؤسسة غرامين لصيد الأسماك ورعاية الماشية، وهي شبكة من المزارعين المحليين الذي يحصلون على قروض صغيرة، وتأمين على الحيوانات، وخدمات بيطرية، وتدريبات على الزراعة، وهكذا كان من السهولة بمكان على شركة غرامين دانون التعاقد مع المؤسسة المذكورة بصفقتها مصدرًا ثابتًا من مصادر الحصول على الحليب.

وكما هي الحال بالنسبة إلى أي منتج استهلاكي جديد، كان على شركة غرامين دانون التفكير في مسألتَي التسويق والمبيعات؛ اختارت الشركة تسمية منتجها (شوكتي دوا)، وتعني هذا التسمية باللغة البنغالية (لبن من أجل الطاقة). استنادًا إلى نتائج استبيان أُجري على أطفال محليين، اختارت الشركة (الأسد) بصفته رمزًا للمنتج، وقام أحد الفنانين بتصميم

رسم كرتوني لصورة أسد وديع وهو يبرز عضلاته؛ لتزيين غطاء علبة الحليب التي تحمل اسم شركة غرامين دانون، وقد أصبح هذا الرسم المفضّل في أوساط الأطفال المحليين.

تم تسعير علبة لبن الزبادي البالغ وزنها ثمانين غرامًا بخمسة تكات؛ ما يعادل سبعة سنتات بالعملة الأمريكية. بالمقابل، كانت علبة لبن الزبادي المنتجة محليًا تُباع في المتاجر في بوغرا بما يعادل 30 سنتًا، وهو مبلغ ليس بالكبير بالمعايير الغربية؛ لكنه يعد كبيرًا جدًا بالنسبة إلى العديد من العائلات الريفية في بنغلاديش؛ كان الهدف بالطبع تسهيل حصول أكبر عدد ممكن من فقراء بنغلاديش على لبن الزبادي المدعّم غذائيًا والمنتج في مصانعنا.

في شهر شباط، فبراير، سنة 2007م، كانت الرزم التجارية الأولى من منتج شوكتي دوا تغرق أسواق بوغرا، كانت تلك لحظة مثيرة وواعدة بالنسبة إلى فريق غرامين دانون، ثم بدأت الأمور بعد ذلك تبدو أكثر إثارة للاهتمام.

إذا لم تحقق في البداية قدرًا من النجاح....

كان كل شيء يبدو سلسًا طوال الأشهر السبعة الأولى لبدء العمل في مصنع بوغرا؛ فالتجهيزات كانت تعمل بشكل مُرضٍ، فلبن الزبادي كان لذيذ الطعم، ويحتوي على كمّ كبير من القشدة، ومعظم من تذوقوا طعمه أحبوه، لكن المبيعات لم تتم بالسرعة المرجوة، وقد أمضت شركة غرامين دانون طوال أشهر الربيع والصيف من عام 2007م في محاولة الكشف عن السبب وراء ذلك.

اعتمدت شركة غرامين دانون على نوعين من المنصات لتوزيع وبيع منتج شوكتي دوا؛ كانت إحدى المنصتين مجموعة من محالّ لتجارة التجزئة الموجودة في بوغرا وفي جوارها، وهي مدينة كبيرة نسبيًا يتجاوز عدد سكانها مئة ألف نسمة في المدينة نفسها، وأكثر من مئتي ألف نسمة في المناطق المجاورة لها (ضمن نطاق 30 كيلومترًا تقريبًا، أو ما يعادل قرابة عشرين ميلًا من المدينة). لكن عدد المحالّ التجارية التي يمكن أن تباع منتج شوكتي دوا فيها كان صغيرًا نسبيًا ويتراوح بين ثلاث مئة وأربع مئة محل؛ يعود ذلك إلى أن لبن الزبادي يحتاج إلى برادات؛ لكن بلدات المناطق في بنغلاديش، حتى في مدينة بحجم بوغرا لا تتمتع بخدمات تغذية كهربائية يمكن الاعتماد عليها، ومع ذلك بذلت شركة

غرامين دانون كل ما بوسعها لتسويق المنتج في أوساط مالكي هذه المحال التجارية، وكان المنتج متوافراً - خلال أشهر قليلة- في العديد من المحال التجارية الصغيرة في داخل مدينة بوغرا وجوارها.

تمثلت المنصة الثانية لعملية مبيعات شركة غرامين دانون بما يسمى (سيدات غرامين)؛ هذه المنصة مكونة من مجموعة من رائدات الأعمال اللواتي تلقين قروضاً من مصرف غرامين، ووظفن هذه الأموال إما للبدء في مشروعات تجارية صغيرة، أو لتوسيع هذه المشروعات التي كانت تهدف إلى تحسين وضعهن ووضع عائلاتهن المالي. تقوم سيدات غرامين بأنواع المشروعات التجارية كلها؛ مثل زراعة قطع من الأراضي بالخضراوات وتربية الدواجن والماشية، وحياسة السلال وبيع الثياب وصناعة الأثواب، وغيرها. وكما ذكرت آنفاً، كان يطلق على بعضهن تسمية (سيدات الهاتف)، وتلك النساء كن يستخدمن القروض التي يتلقينها من مصرف غرامين لشراء هواتف خلوية، يقدمن من خلالها خدمات هاتفية مقابل مبلغ محدد عن كل مكالمة يجريها أحد الجيران الذين لا يملكون هاتفاً خلويًا خاصاً بهم، على هواتفهن الخلوية.

عندما أطلقنا مشروع غرامين دانون، كنا على ثقة بأن سيدات غرامين سوف يشكلن شبكة مبيعات مهمة لمنتجاتنا من لبن الزبادي، وقد جئدت شركة غرامين دانون عددًا من المقترضات من بوغرا وما حولها، وأجرت لهن دورات تدريبية حول فوائدها لبن شوكتي دوا، كما تم تزويدهن بحقائب عازلة يضعن فيها حاويات لبن الزبادي وهن يتجولن من منزل إلى منزل. خطت شركة غرامين دانون لدفع عمولة مبيعات بمقدار تاكا ونصف عن كل كأس يتم بيعها؛ كانت شركة غرامين دانون تعتمد على فكرة أن لدى البائعة النشطة القدرة على بيع ما يكفي من هذه الكؤوس لجني مئات عدة من التكات شهرياً، وهذا المبلغ يمثل دخلاً إضافياً مهماً بالنسبة إلى عائلة ريفية في بنغلاديش.

ولكن خلال الأشهر الأولى من عام 2007م، كانت المبيعات التي تمت عن طريق سيدات غرامين قليلة؛ فقد فشلت الجهود التي بذلتها شركة غرامين دانون لتوظيف النساء في اجتذابهن، كانت النساء يوافقن من حيث المبدأ على الانضمام إلى هذا البرنامج، وبيع لبن

الزبادي لأيام عدة، لكنهن كن يتركن العمل من دون ذكر أي مبرر لذلك، نتيجة لذلك لم يتوافر أبداً لشركة غرامين دانون أكثر من ثلاثين امرأة لبيع لبن الزبادي لجيرانهن.

وهذا يعني أن ما كان يباع من قبل المحال التجارية في بوغرا وشبكة البيع النسائية من لبن شوكتي دوا توقف عند حدود 3000 كأس يومياً، هذا لم يكن كافياً كي يساعد مصنعنا الجميل في الوقوف على رجليه كما يقال، كما لم يكن كافياً بالتأكيد ليحدث ذلك التأثير الغذائي المأمول.

في أواخر صيف عام 2007م حدث أمران دفعا بشركة غرامين دانون للتحرك من نقطة البداية التي توقفت عندها إلى الأمام.

تمثل الأمر الأول في محاولة الشركة فهم طبيعة المشكلة من خلال سلسلة من النقاشات مع كادر غرامين والمنظمات غير الحكومية، وقد قدّم الخبراء المحليون الذين تمت استشارتهم في هذا الأمر النصيحة الآتية: (المشكلة تكمن في طبيعة إدارتكم)، وقدد شرحوا ما يعنون بهذه العبارة على الشكل الآتي:

بعض ما تقومون به صحيح؛ فأنتم تختارون السيدات وتدريبوهن على فوائد لبن الزبادي، وبعدها تطلقوهن باتجاه الميدان ليقمن بتسويق منتجاتكم وبيعها، إلا أنكم لا تدربوهن على آليات البيع والتسويق، والأهم من هذا كله أنكم فشلتن في جعل المجتمع الذي ينتمين إليه جزءاً من هذه العملية. في بنغلاديش، لا تعد المرأة مطلقاً كيأناً معزولاً عن محيطه؛ أي إنها لا تعيش وتعمل لأجل نفسها وحسب، فهي فرد من عائلة، ولو أردتم دعوتها إلى شراكة حقيقية ناجحة، فعليكم أن تتعرفوا إلى أفراد العائلة كافة أيضاً، خصوصاً الزوج.

وهذا يتجلى في أوضح صورته عندما تتحدثون عن البيع من خلال طرق أبواب المنازل؛ ففي الثقافة الريفية في بنغلاديش، تميل النساء إلى أن يكن قرب منازلهن، ومن الصعوبة بمكان بالنسبة إليهن أن يخطين خارج حدود المنزل من دون موافقة الرجال الموجودين في حياتهن، معظم النساء اللواتي يحصلن على قروض من مصرف غرامين يقمن باستثمار هذه القروض في منازلهن؛ مثل طهي الطعام، وحياكة الألبسة، وصناعة السلال. أما القيام بالبيع عن طريق التجوال من منزل إلى منزل، فهو مسألة أخرى تماماً، فإذا لم يوافق الزوج، لن يكون بمقدور المرأة أن تستمر في هذا العمل.

كانت تلك لحظة حقيقة أُلقت الضوء على نقطة لم تكن معروفة بالنسبة إلى فريق العمل في شركة غرامين دانون؛ فقد تبين للفريق أن الحاجز الثقافي كان عائقاً أمام استمرارهم في التعاون بشكل فعال مع نساء القرية، وهو حاجز كان أقوى لأنه كان ينضوي تحت قائمة المسكوت عنه.

الأمر الحسن الثاني الذي حدث خلال صيف عام 2007م، كان التعاقد مع مدير إداري جديد لشركة غرامين دانون، وكان اختيار مدير للشركة من أبناء المنطقة والمتجذر في ثقافتها يمثل خطوة كبيرة إلى الأمام، ما حوّل شركة غرامين دانون إلى شركة نالت تفهم أهل القرية ودعمهم.

في ظل هذه الإدارة الجديدة، انطلقت بكثير من الزخم، عملية استقطاب النساء البائعات واختيارهن وتدريبهن؛ حرصت الشركة على الاهتمام بعائلات هؤلاء البائعات، خصوصاً الأزواج، وذلك لضمان تلقيهن الدعم من المجتمع الذي يعشن فيه، ونتيجة لذلك ازداد عدد النساء البائعات بشكل مطرد من 29 امرأة في شهر أيلول، سبتمبر عام 2007م، إلى 270 امرأة بحلول شهر آذار، مارس من السنة التالية.

إضافة إلى ما تقدم، قامت الشركة بتعديل طفيف على محتوى لبن الزبادي الذي تنتجه؛ فقد كان الزبائن يشتكون من أن هذا اللبن لم يكن محلّى بما فيه الكفاية؛ ولذا فقد عمدت الشركة إلى إضافة كمية أكبر من دبس التمر لجعل نكهته أكثر قبولاً. (ولكن ما زال لبن الزبادي الذي تنتجه شركة غرامين دانون أقل حلاوة في مذاقه من المنتج التقليدي الذي يباع في شوارع بوغرا).

أضحت الفوائد الناجمة عن هذه التغييرات واضحة للعيان، فبعد مرور سبعة أشهر من الاختناق في معدل المبيعات، شهد شهر تشرين الأول، أكتوبر من عام 2007م أكبر زيادة في معدل المبيعات في التاريخ القصير لهذه الشركة، وانتقلت الحال من حسن إلى أحسن خلال شهري تشرين الثاني، نوفمبر، وكانون الأول، ديسمبر. في الحقيقة، شهدت شركة غرامين دانون بين شهر تشرين الأول، أكتوبر عام 2007م وبين شهر آذار، مارس عام 2008م ستة

أشهر من الزيادة في معدل المبيعات؛ وقد ارتفعت مبيعات الشركة الشهرية من لبن الزبادي خلال هذه المدة ارتفاعًا ملحوظًا.

هذه الزيادة المطردة في مستوى المبيعات كانت تعود بشكل رئيس إلى شبكة المبيعات الريفية التابعة لشركة غرامين دانون التي كانت تتوسع باطراد، كان النموذج الذي تمثله سيدات غرامين، والذي انطلق مع بداية المشروع، قد بدأ يأخذ شكله المتكامل، وكان من بين الأمور الأكثر مدعاةً للتشجيع، الدراسة التي قامت بها شركة غرامين دانون في شتاء عام 2007م، والتي أوضحت أن ما بين 40 إلى 50 بالمئة من الأطفال في القرى التي تنشط فيها شبكة المبيعات كانوا يتناولون هذا اللبن المنتج من قبل الشركة. ساد التفاؤل أجواء الشركة جرّاء هذا الاختراق الذي دلّ على أن الفوائد الغذائية التي أمّلت الشركة تقديمها لأطفال بنغلاديش قد أتت أكلها، وأصبحت أمرًا واقعيًا.

ولكن بالرغم من النجاح الذي حققته شركة غرامين دانون في مجالي البيع والتسويق، إلا أن الأحداث التي وقعت في العالم بدأت تؤثر سلبًا بشكل خطير في الشركة.

التعامل مع أزمة عالمية

مع بداية سنة 2006م، بدأت أسعار المواد الغذائية ترتفع بشكل ملحوظ، وكانت هناك أسباب متعددة لمثل هذه الزيادة، ومن بين هذه الأسباب:

- مواسم الجفاف التي أثّرت بشكل ملحوظ في إنتاج القمح في البلدان المصدرة للحبوب؛ مثل أستراليا والولايات المتحدة.
- النمو السكاني الهائل في بلدان نامية مثل الهند والصين، ما أدى إلى زيادة الطلب على المواد الغذائية الرئيسية ومنتجات اللحوم الغالية الثمن، والتي تعتمد بدورها على الحبوب والأعلاف لإطعام الحيوانات.

● الزيادة في أسعار البترول والمنتجات البترولية الأخرى، ما أدى إلى زيادة في
تكلفة شحن المنتجات الزراعية؛ إضافة إلى زيادة في تكلفة الأسمدة المصنعة
من مشتقات بترولية.

● الاستخدام المتزايد للقمح والذرة لإنتاج الوقود الهيدروكربوني (خصوصاً في
الولايات المتحدة) الذي يتسبب في نقص مفتعل في تلك المواد.

أصبح العالم لغايات عملية جداً سوقاً زراعية واحدة؛ بسبب انتشار سياسات التجارة
الحرّة خلال العقدين الأخيرين، هذا يعني أن الأسعار المتداولة في سوق بعينها سوف تؤثر
في نهاية المطاف في بلدان العالم كافة، وهكذا، وفي الوقت الذي ازدادت أسعار الحبوب
والمنتجات الغذائية الأخرى في العالم المتقدم خلال عامي 2006م و2007م، حدثت زيادات
مماثلة للأسعار في البلدان النامية بما فيها بنغلاديش.

تعد الزيادة في أسعار المواد الغذائية بالنسبة إلى الكثير من الأمريكيين مصدر
إزعاج وحسب، أما بالنسبة إلى مواطني بلدان الجنوب الفقيرة، فهي مسألة حياة أو موت.
شهد عام 2007م زيادة دراماتيكية في عدد الأشخاص الذين يعانون الجوع في العديد من
دول العالم، وقد أكدت العناوين الرئيسية للصحف، إضافة إلى ما عرضته قنوات الكابل
الإخبارية من (مظاهرات وأعمال عنف بسبب النقص في المواد الغذائية) بدءاً بالمكسيك
والكاميرون وصولاً إلى السنغال وباكستان على خطورة هذه المشكلة.

أما في بنغلاديش فقد تفاقمت الأزمة بسبب سنتين متتاليتين من الفيضانات التي
تجاوزت ما هو مألوف بسبب الأمطار الموسمية (بين شهري حزيران، يونيو وتشيرين الأول،
أكتوبر). تعد هذه الفيضانات السنوية في العادة حدثاً حميداً لأنها تؤدي إلى مضاعفة معدل
الخصوبة في أراضينا الزراعية الخصبة، ولكن عندما تعطي الطبيعة كماً من الأمطار
الموسمية أكبر بكثير مما تستوعبه الأرض، فإنها تتسبب في إزالة مزارع وقرى بأكملها
عن الخارطة، متسببة بكوارث مرعبة وتشريد للسكان والعديد من الضحايا، وهي مشكلة
نخشى أن تصبح أسوأ بسبب ازدياد معدل الاحتباس الحراري وتسببه في ارتفاع منسوب
مياه المحيط.

هذه العوامل مجتمعةً تسببت في خلق تحديات خطيرة للنموذج التجاري الذي خططته لنفسها شركة غرامين دانون؛ فبالإضافة إلى الارتفاع في أسعار اللحوم والأرز، تضاعفت أسعار الحليب الذي يشكل المادة الأساس في صناعة لبن الزبادي. التهمت الكلفة الأعلى للمواد الأولية الأرباح القليلة كلها التي جنتها شركة غرامين دانون عندما وضعت تسعيرة لمنتجها. في الواقع، إنه في الوقت الذي حققت المبيعات أعلى مستوى لها في شهر آذار، مارس، سنة 2008م، كانت شركة غرامين دانون تتعرض لخسارة مالية مع كل كأس من لبن الزبادي الذي كانت تباعه للمستهلك، ومن الواضح أن هذه ليست الطريقة المثلى التي تحافظ فيها أي شركة على بقائها في السوق.

ولكن، كيف لنا أن نواجه هذا التحدي؟ لم يكن ذلك جلياً تماماً بالنسبة إلينا، تعامل مجلس إدارة شركة غرامين دانون بمن فيهم ممثلون عن مجموعة دانون وغرامين - وهم خبراء تجاريون فرنسيون وبنغلاديشيون متخصصون بشؤون النساء الريفيات والأطفال الريفيين - مع هذه المشكلة لمدة تربو على الشهرين.

كان هناك توجهان حول الموضوع في مجلس الإدارة؛ أصرت إحدى المجموعتين على وجوب قيام شركة غرامين دانون برفع سعر لبن الزبادي من أجل تغطية الكلف العالية الجديدة؛ فشركة غرامين دانون هي مشروع تجاري ذو طابع اجتماعي، وليست جمعية خيرية، ومن المهم بطبيعة الحال تقديم فوائد غذائية لزبائننا من الفقراء بكلفة يستطيعون تحمّلها، ولكن إذا استمرت شركة غرامين دانون في التعرض للخسارة شهرياً، فلن تكون أمامها فرصة للبقاء في السوق، وإذا كانت الخسائر المتفاقمة سوف تتسبب في إغلاق شركة غرامين دانون أبوابها، فإن الفوائد التي يحصل عليها الفقراء سوف تختفي للأبد؛ لذا فإن المحافظة على أسعار منخفضة غير حقيقية ولا يمكن الإبقاء عليها ليست الطريقة المثلى لمساعدة الفقراء على المدى الطويل.

أما الجانب الآخر من الحوار فقد تمحور حول فكرة أن الثبات على السعر الأساس الذي وضعته الشركة وهو 5 تكات للكوب الواحد الذي يبلغ وزن المادة فيه 80 غراماً كان ضرورياً للمحافظة على تطورها بصفتها مشروعاً تجارياً جديداً، وارتأت المجموعة التي تبنت هذا النهج أن (تغيير سعر المنتج الذي ما يزال في طور الطرح في السوق قد يكون خطأ فادحاً؛

فبدلاً من زيادة سعر كوب لبن الزبادي، فإن شركة غرامين دانون بحاجة إلى إيجاد طريقة من أجل تخفيض نفقاتها؛ وإلا فإن الشركة سوف تنفّر زبائنها منها، وربما إلى الأبد).

استعر الحوار بين باريس ودكا حول هذا الموضوع لأسابيع عدة، وقد أثار الجانبان آراء ذكية وتستحق التفكير، وكنت أنا ضمن المجموعة التي ارتأت رفع سعر لبن الزبادي.

أؤمن بقوة أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي يجب أن تدار على أساس أن تبقى مستدامة منذ اليوم الأول لإنشائها، فمن الخطأ وضع أسعار أو اتخاذ إجراءات أو اعتماد أساليب عمل غير واقعية في الأشهر الأولى من البدء بالمشروع.

يؤدي مثل هذا النهج إلى أقصر الطرق باتجاه الكارثة، فهو يعني أن زبائنك ومموليك ومستخدّميك سوف يعتادون على بنية اقتصادية غير فاعلة على الإطلاق؛ فعندما يحين الوقت الذي تُجبر فيه على تغيير مسارك - كما سيحدث لاحقاً حتماً - فإنك سوف تعرض نفسك لخطر ابتعاد كل شخص سوف تعتمد على مساهمته في المشروع.

كان صوتي أحد الأصوات التي حثّت على رفع سعر بيع كوب لبن الزبادي بصفته إجراء ضرورياً من أجل تغطية النفقات، وفي النهاية تم تبني هذه الخطة، ومع حلول شهر نيسان (أبريل) سنة 2008م، رفعت شركة غرامين دانون سعر الكوب ذي سعة 80 غراماً من خمس إلى ثماني تكات.

في الوقت نفسه، رفضت الشركة اقتراحاً ثانياً يقضي بتغيير أسلوب دفع مرتبات البائعات المتجولات التابعات للشركة، فبدلاً من الاستمرار في دفع مستحقاتهن على شكل عمولة، اقترح هؤلاء الأعضاء أن يتقاضين رواتب ثابتة بصرف النظر عن الكميات التي يبيعنها، وكانت الفكرة تتمثل في أنه إذا انخفضت مبيعات شركة غرامين دانون بشكل ملحوظ نتيجة للزيادة التي طرأت على الأسعار، فإن تلك البائعات سيكون في مأمن من تأثير هذا الانخفاض. وقد تم طرح هذه الفكرة على أساس إنساني، وأيضاً بصفتها طريقة للإبقاء على تماسك هذه الشبكة من البائعات حتى في حال انخفاض كمية المبيعات.

صوّت مجلس إدارة غرامين دانون ضد هذه الخطة للسبب نفسه الذي قررت من أجله رفع الأسعار، وكان مجلس الإدارة مصمماً على أن يدير شركة غرامين دانون بطريقة يجعلها

قابلة للحياة والاستمرار؛ فدفَع الرواتب بمعزل عما تحققه النساء من مبيعات يعني تحويل الشركة إلى جمعية خيرية، لم يكن مجلس الإدارة موافقاً على قَصْرِ مهمة المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي على ذلك، في أول أزمة تعصف به.

بناء على هذه المقاربة، قررت شركة غرامين دانون المضي قدماً في زيادة الأسعار؛ وكانت النتائج كارثية.

أولاً، انخفضت المبيعات بصورة ملحوظة؛ فقد فقدت الشركة قرابة 80 بالمئة من مجمل مبيعاتها في المناطق الريفية، وهذا مفهوم تماماً بما أن زبائنها الذين تأثروا سلباً بالأزمة الاقتصادية العالمية، كانوا بكل بساطة عاجزين عن تحمل كلفة منتج ارتفع سعره بمعدل 60 بالمئة (كما أن معدل المبيعات في المناطق المدنية في المحال التجارية الصغيرة في داخل مدينة بوغرا وجوارها تأثرت سلباً أيضاً، بالرغم من أن الانخفاض في معدل المبيعات هناك لم يكن بتلك الحدة؛ فساكن المدن يتمتعون بوفرة لا يملكها عادة ساكن القرى؛ ولذا فلم يتجاوز معدل الانخفاض في حجم المبيعات في المدن 40 بالمئة).

ثانياً، انهارت شبكة المبيعات في الريف التي بذلت شركة غرامين دانون جهوداً مضنية في بنائها على مدى ستة أشهر، وتركت البائعات الريفيات عملهن نظراً لعدم وجود زبائن. بعد ذلك بمدة وجيزة لم يعد أمام شركة غرامين دانون وسيلة للوصول إلى زبائنها في المناطق الريفية، حتى لو كان بعضهم ما يزال يرغب في شراء المنتج، وعندما انخفضت المبيعات إلى أكثر من 80 بالمئة، تحول الوضع إلى فشل ذريع.

كان مشروع غرامين دانون قد أتم سنته الأولى، وقد عاد هذا المشروع إلى نقطة البداية، وقد آن الأوان لإعادة التفكير بخطة المشروع برمته بدءاً بالقاعدة وصولاً إلى القمة. لحسن الحظ، تكوّنت لدى القائمين على المشروع خبرة مدتها سنة ومعلومات بنوا عليها انطلاقتهم الجديدة، إضافة إلى مخزون روح القيادة والإدارة الصلبة لدى فريق العمل، بدأ هذا الفريق بتدقيق الاحتمالات كافة المتعلقة بالمشروع، بدءاً بالمنتج نفسه.

وكان من الواضح أن الزيادة المفاجئة والحادة في الأسعار من 5 إلى 8 تكات شكلت صدمة كبيرة في السوق الريفية، وتبين لشركة غرامين دانون أن عليها تطوير نسخة أخرى من المنتج يستطيع المستهلك أن يتحمل كلفة شرائها.

انطلق خبراء تطوير الأغذية في شركة دانون للعمل، كانت تساورهم الشكوك حول ما إذا كان من الممكن المحافظة على المستوى نفسه من المواد المغذية والداعمة في لبن الزبادي والمذاق الطيب إذا كان حجم الكمية في الكوب انخفض إلى ما دون 80 غراماً. بدؤوا بإجراء تجارب أخرى مستخدمين مكوناً أكثر حلاوة، وتبين لهم بموجب ذلك أن بإمكانهم إضافة الكمية نفسها من المواد الداعمة، والتي تغطي 30 بالمئة من حاجة الطفل اليومية منها في عبوة تستوعب 60 غراماً.

نعم إنها وجبة سريعة صغيرة، ولكنها ليست أصغر من العبوة التي تباعها شركة دانون في بلدان أخرى مثل تركيا؛ ولذا ففي شهر حزيران (يونيو) عام 2008م، أصبحت هذه هي العبوة المعيارية الجديدة المعتمدة لتسويقها في السوق الريفية؛ عبوة زنة 60 غراماً، وتباع بمبلغ 6 تكات؛ أي بزيادة قدرها تكة واحدة عن السعر الأصلي.

أيّد مجلس الإدارة إطلاق هذه العبوة المعاد تصنيعها في السوق بالتزامن مع سلسلة من اللقاءات التسويقية وبرامج التغذية في المدارس المنتشرة في الريف، وبدأت شركة غرامين دانون بشكل تدريجي إعادة بناء شبكة البائعات المتجولات، وتشكّل بعد مدة وجيزة فريق من النساء أقل عدداً وأكثر فاعلية؛ إذ لم يتجاوز عددهن 35 امرأة يعملن مدة سبعة عشر يوماً في الشهر، وتبيع الواحدة منهن خمسين كوباً في اليوم؛ أي ما يبلغ مجموعه 30000 كوب في الشهر، وهو مجمل المبيعات في مناطق الأرياف. لم تكن تلك بداية انطلاق سيئة أبداً لشركة في طريقها نحو التوسع والنمو.

تبين لشركة غرامين دانون أيضاً أن من المهم الاستمرار في التوسع في سوق المدينة، مستخدمة لهذه الغاية برادات في محال بيع الأغذية؛ كانت هذه تمثل ضرورة مالية، فمستوى مبيعاتها الحالي لم يستخدم سوى جزء بسيط من الطاقة الإنتاجية لمصنع بوغرا الذي لم يكن يتميز بالكفاءة، وكان مكلفاً جداً، كانت الزيادة في حجم المبيعات تعني تقليص كلفة

كل وحدة، وستساعد على تقريب شركة غرامين دانون إلى نقطة التوازن بين الكلفة والربح؛ كانت أكثر الطرق عملية للقيام بذلك على المدى القصير تتمثل في بيع كميات أكبر من لبن الزبادي في المدن والبلدات.

تقدمت شركة غرامين دانون على جبهتين اثنتين:

أولاً، قامت بتوسيع برنامج البيع في محلات التجزئة، بحيث تضم مدينتين أصغر حجمًا، وهما راجشاهي وبابنا؛ وتبعد الواحدة منهما عن بوغرا قرابة خمسين كيلومترًا أو ثلاثين ميلًا. (كانت المبيعات في السابق لا تتجاوز مسافة 30 كيلومترًا أو عشرين ميلًا خارج نطاق المدينة). في هذه المحلات التجارية المحلية، كانت تباع العبوة ذات سعة 80 غرامًا مقابل 8 تكات، وكان هذا السعر مقبولًا لدى سكان المدن.

ثانيًا، عملت على رفع وتيرة الخطط للقيام بحركة إستراتيجية كانت دائمًا تزمع تنفيذها، وهذه الحركة تتمثل في توفير لبن الزبادي في أكبر مدن بنغلاديش؛ أي العاصمة دكا.

كان هذا الأمر يتطلب تغييرًا جوهريًا في الخطة التجارية؛ فقد دعت تحديدًا إلى إنشاء مركز توزيع يحتوي على مستودعات مبردة وشاحنات مبردة أيضًا لنقل المواد المكونة لصنع لبن الزبادي من مصنع بوغرا إلى دكا بمعدل مرتين أسبوعيًا، في رحلة تستغرق ثلاث ساعات، وكانت صيانة (سلسلة التبريد) التي تهدف إلى الإبقاء على لبن الزبادي طازجًا ومحافظًا على نكهته متطلبًا مكلفًا حاولت شركة غرامين دانون تجنبه من خلال خطة جعل التسويق يتم محليًا. أما اليوم وبسبب الحاجة الملحة لزيادة حجم المبيعات من أجل تحسين الهامش الاحتياطي للشركة، فقد قررت شركة غرامين دانون البدء بالاستثمار في هذه الخطة.

ولكي تغطي كلفة التوصيل العالية، قامت الشركة بتسعير الكوب الذي يحتوي على ثمانين غرامًا من اللبن على أساس 12 تكة، وهذا السعر ما كان ليقبل به الزبائن في الأرياف لأنهم يعدونه مرتفعًا جدًا؛ أما سكان المدن، فقد كانت لديهم القدرة والرغبة لدفع هذا المبلغ. بدأت شركة غرامين دانون في شهر تشرين الثاني (نوفمبر) سنة 2008م ببناء شبكة

من المحال في دكا (حيث تتوافر إمكانيّة التبريد على نطاق واسع) من أجل بيع لبن الزبادي، وخلال مدة قصيرة جداً، أصبحت لدى الشركة مناطق عديدة بجوار العاصمة حيث تتوافر كميات كبيرة من لبن الزبادي، ماركة شوكتي دوا.

الصيغة الرابعة

اليوم، ونتيجة للتجارب التي أجرتها شركة غرامين دانون والتغييرات التي قامت بها في مسارها، يبدو أن نموذجها التجاري قد حقق النجاح المرجو؛ فالشركة تقوم بخدمة سوق منقسمة إلى جزأين: المدني والريفي، مستخدمة أنظمة؛ وحتى منتجات تختلف بشكل واضح.

تبيع شركة غرامين دانون في مدنٍ بما في ذلك بوغرا ودكا والبلدات المجاورة لبن الزبادي من خلال شبكة مكونة من أكثر من 1600 محل تجاري. أنشأت الشركة رأس جسر في مدينة شيتاغونغ؛ ثاني أكبر مدن بنغلاديش (وهي بالمناسبة مدينتي الأصلية). لا يوجد في هذه المدينة حتى اليوم سوى حفنة من المحال التجارية التي تبيع منتجات الشركة من لبن الزبادي، ولكننا نتوقع أن تزداد عدد المحلات بمرور الوقت.

بدأت شركة غرامين دانون أيضاً بتنويع منتجاتها التي تطرحها في الأسواق؛ من أجل جذب المزيد من الزبائن (من بالغين وأطفال)، ورفع معدل المبيعات وزيادة الطاقة الإنتاجية لمصنع بوغرا، وقد أضافت الشركة نكهة جديدة للبن الزبادي الذي تنتجه بطعم المانغا إضافة إلى مشروب لبن زبادي بأسعار مناسبة؛ حيث تباع العبوات ذات سعة 60 غراماً التي تحتوي على لبن الزبادي بطعم المانغا بمبلغ 7 تكات، و12 تكة للعبوات ذات سعة 80 غراماً، في حين يباع المشروب في العبوة ذات سعة 50 مل بخمس تكات، أما العبوة ذات سعة 70 مل فتباع بمبلغ 7 تكات.

ولكي تعكس الشركة هذه التشكيلة الواسعة من المنتجات، قامت بطرح اسم ماركة جديد لهذه المنتجات، فبدءاً من شهر أيلول (سبتمبر) سنة 2008م، أصبحت منتجات شركة غرامين دانون كافة تحمل اسم (شوكتي+)، مضافاً إليها كلمة (الطاقة). ونظراً إلى أن الشركة أسقطت عبارة (لبن الزبادي) من اسمها التجاري، فقد أصبحت أكثر حرية

بالتوسع في منتجات أخرى أكثر تنوعاً في المستقبل؛ على سبيل المثال، هناك طعام الأطفال الذي يعد أحد أكثر منتجات شركة دانون نجاحاً وتسويقاً في أماكن أخرى من العالم. قد تضيف شركة غرامين دانون مثل هذه الأنواع إلى التشكيلة الجديدة لمنتجاتها في المستقبل القريب، وقد لا تضيفها؛ ولكنها من خلال استخدام الاسم الجديد لمنتجاتها، فقد توفر لدى الشركة الخيار كي تقوم بذلك متى وجدت ذلك مناسباً.

في غضون ذلك، ازدادت وتيرة المبيعات التي تقوم بها شبكة المبيعات في الريف. هناك اليوم قرابة 175 امرأة يبعن لبن الزبادي من خلال قنوات متعددة؛ بعضهم يبعن اللبن في المنازل في قراهن، وبعضهن يبعن في محال تجارية صغيرة في منازلهن الخاصة، بينما تقوم أخريات بالذهاب إلى الاجتماعات الأسبوعية في مراكز فروع مصرف غرامين دانون، ويبعن اللبن الزبادي للنساء اللواتي يحضرن الاجتماع مع أطفالهن.

من المتعارف عليه أن البائعة تشتري العبوات ذات سعة 60 غراماً من المصنع بسعر 5 تكات للعبوة الواحدة، وتبيعها بـ 6 تكات، وتحفظ لنفسها بتكة واحدة من ثمن كل عبوة بوصفها عمولة لها. وبما أن البائعة توزع ما يقرب من 50 عبوة يومياً، وتعمل أربعة أيام في الأسبوع، فإنها على الأرجح تكسب قرابة 800 تكة في الشهر؛ أي ما يعادل 11 دولاراً أمريكياً تقريباً، ويعد هذا المبلغ بالنسبة إلى المرأة الريفية في بنغلاديش جيداً لدعم دخل العائلة.

بفضل هذا النهج المزدوج من المبيعات والتسويق، يبدو أن هذا المشروع التجاري قد وضع نفسه على المسار الصحيح الذي يأخذ به نحو النمو والتوسع بكثير من الزخم، وتبلغ نسبة مبيعات شركة غرامين دانون في مدينة دكا حالياً 30 إلى 40 بالمئة من مجمل مبيعات الشركة؛ ترى شركة غرامين دانون أن هذه الأرقام لا تمثل سوى غيض من فيض؛ ففي مدينة يبلغ عدد سكانها أكثر من 12 مليوناً، ليست هناك حدود لكمية لبن الزبادي التي يمكن للشركة بيعها، ولقد زادت الشركة من الطاقة الإنتاجية لمصنع بوغرا إلى الحد الأقصى؛ ويعد هذا إنجازاً كبيراً بحد ذاته.

المَعْلَمُ المهم الثاني التالي سيكون النقطة التي يتساوى فيها الربح والخسارة؛ وفيها تستطيع أرباح الشركة تغطية نفقاتها، بعد ذلك بمدة وجيزة، سيكون بمقدور الشركة البدء

بتكوين فائض مالي يمكن استثماره في توسيع هذا المشروع التجاري. تأمل شركة غرامين دانون في إنجاز هذا الحلم خلال سنة 2010م، ولكن كما أظهرت التجربة في السنتين الأخيرتين، يمكن أن يحدث أي شيء في هذه البيئة الاقتصادية غير المستقرة هذه الأيام. بالعودة إلى الماضي، من السهل تذكُّر أن الزيادة في سعر مادة الحليب في سنتي 2007م و2008م، والانهييار في معدل المبيعات عندما رفعت شركة غرامين دانون سعر لبن الزبادي الذي تنتجه لتغطية تلك الزيادة، مثلت أزمة لهذه الشركة، كان يمكن أن تؤدي إلى إحداث ضرر كبير للمشروع التجاري برمته؛ هل كان من الخطأ رفع أسعار المنتج؟ ربما كان الأمر كذلك، لكن الإبقاء على الأسعار منخفضةً وغير مستدامة، لم يكن خيارًا قابلاً للتطبيق، وما كنت أتمنى أن أعرفه حينها هو وجود بديل ثالث، ألا وهو إعادة صياغة المنتج وتصنيع رزمة أصغر حجمًا وبأسعار يمكن للمستهلك أن يتحملها، كما فعلت شركة غرامين دانون في نهاية المطاف.

لحسن الحظ، استطاعت شركة غرامين دانون الخروج بحل إبداعي في الوقت المناسب لإنقاذ الشركة ووضعها على السكة الصحيحة باتجاه النمو والتوسع، ربما تتذكر شركة غرامين دانون فيما لو واجهت أزمة مماثلة ما حدث، وتتعامل مع هذه الأزمة بخطى أكثر ثباتًا.

دروسٌ من ثلاث سنين مضطربة

في كتابي بناء عالمٍ خالٍ من الفقر، كتبت: «يجب أن يحظى المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي على الأقل بإدارة جيدة مثله في ذلك مثل المشروع التجاري الربحي». لقد أظهرت تجربتنا مع شركة غرامين دانون بالتأكيد مصداقية هذه العبارة؛ فالتحدي الذي واجهنا عند إطلاق شركة غرامين دانون لم تخفف من وطأته حقيقة كونها مشروعًا تجاريًا ذا طابع اجتماعي، بل العكس كان هو الصحيح.

من الصعوبة بمكان أن تخطط لإنشاء مشروع يؤسس لبيع منتج على نطاق واسع يكون مفيدًا للمستهلك، ويكون قادرًا في الوقت نفسه متمتعًا باكتفائه الذاتي، ومن الصعوبة بمكان أيضًا التخطيط لإنشاء منظومة تكون ذات فائدة واضحة ومدروسة للمجتمع أو لشريحة

واسعة منه؛ على سبيل المثال، توفير تغذية أفضل للفقراء. أما الأصعب من كل ما تقدم، فيتمثل في التخطيط لإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي يحقق الهدفين معاً في الوقت نفسه.

اقتبست أيضاً من ذلك الكتاب عبارة وردت على لسان المهندس المعماري الشهير لوديغ مايز فان دير روه: «النجاح يكمن في التفصيلات». هذه العبارة تنطبق تماماً على قصة شركة غرامين دانون؛ كان على كبار مديري الشركة، في معرض تأسيسهم لنجاح هذا المشروع، أن يركزوا اهتمامهم على جملة من التفصيلات، وأن يعيدوا النظر في خططهم ويغيروها إن اقتضت الظروف؛ وأن يركزوا كذلك باستمرار، وبكثير من الاهتمام على التفصيلات الصغيرة التي لها تأثير كبير في مبيعات الشركة، وفي نجاح المشروع برمته.

إليك بعض الدروس المستفادة من تجارب عمرها ثلاث سنين من تاريخ الشركة: أظن أن الآخرين الذين يبدون اهتماماً بإطلاق مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي سوف يجدونها مفيدة بالنسبة إليهم.

كونوا مرنين، ولكن لا تتخلوا عن هدفكم المركزي. فكما رأيتم، لقد كان من الضروري إجراء بعض التغييرات في خطة المشروع التجاري، بالرغم من حقيقة أن شركة غرامين دانون أمضت شهوراً عدة من التحليل والتخطيط العميقين قبل البدء في عملية بناء المصنع، أو حتى في إنتاج أول كوب من لبن الزبادي؛ فالحياة مليئة بالتعقيدات للجميع بغض النظر عن بعد النظر الذي قد يتمتع به أيُّ كان، والذي يمكن أن يعينه في استشراف ما قد يحدث مستقبلاً.

لذا، لا تتهيبوا من تعديل خططكم التجارية عندما تقتضي الظروف ذلك، ولكن حذارٍ أن تتعاملوا فقط على أساس ردة الفعل مذبذبين بين برنامج عمل وآخر؛ وتذكروا دائماً أن الهدف المركزي الذي أسستم بموجبه مشروعكم التجاري ذا الطابع الاجتماعي يجب أن يكون دائماً في صلب أولوياتكم.

أما فيما يتعلق بشركة غرامين دانون، فقد كان الهدف من إنشائها تقديم شروط تغذية أفضل لشعب بنغلاديش، خصوصاً الأطفال. وأي تغييرات تطرأ على خطة إنشاء مشروعها

التجاري تجعل من الأسهل عليها تحقيق هدفها، ستكون تغييرات محمودة؛ وبالمقابل، فأى تغييرات تحرفها عن ذلك الهدف ستكون سيئة؛ هذا المحك مكن الشركة من الاختيار من بين بدائل عدة طوال الأشهر الأولى لإنشائها؛ هل كان تحويل جهودها التسويقية باتجاه المدن بدلاً من الأرياف قرارًا حكيمًا؟ أجل؛ لأن ذلك أسهم في مساعدة الشركة على أن تضع منتجها من المواد المغذية بين أيدي أناس أكثر مما كان ممكنًا في السابق.

انغمسوا في ثقافة الشعب الذي ترغبون في تقديم خدمات له. كما يعرف كل رجل أو سيدة أعمال، فإن فهم نفسية زبائنكم هو مفتاح النجاح، وهذا يعني من ضمن أشياء أخرى، تفهمًا لثقافة ذلك الشعب الذي تقدم له هذه الخدمة، وتعاطفًا معه من خلال استيعاب قيمه وأحلامه ورغباته ومخاوفه، وما يمقتة وما يحبه وما يكرهه.

تظهر أهمية هذا الأمر بصورة أكثر جلاءً عندما تحاولون إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي؛ فالذين يحاولون تقديم فوائد اجتماعية لأفراد مجتمعهم ينزعون أحيانًا إلى العجرفة، فهم (الخَيْرُون) الذين يتسمون بنيات حسنة، ويريدون جعل العالم مكانًا أفضل. نتيجة لذلك، فهم غالبًا ما يعبرون عن نضاد صبرهم مما يعدونه (النقاط العمياء)؛ أي الضعف الذي يتسم به زبائنهم أو إخفاقاتهم أو مكامن الخلل فيهم، أو حتى الاختلافات الثقافية البسيطة معهم. إذا كنتم -بصفتكم رواد أعمال تجارية ذات طابع اجتماعي- تتساءلون أحيانًا: ما بال هؤلاء الناس؟ لماذا لا يقدرون قيمة الأعمال الخيرة التي نقدمها لهم؟ فإن ذلك يعد مؤشرًا على أنكم تسيرون في الطريق الخطأ، وعليكم -عند هذا الحد- أن تتوقفوا وتعيدوا النظر في خططكم.

يمكن أن يقع سوء تفاهم على الصعيد الثقافي حتى عندما يكون الناس الذين تقومون على خدمتهم تعرفونهم حق المعرفة، كما تبين لنا عندما كافحنا من أجل تشكيل فرقة مبيعات فاعلة في الأرياف لبيع منتجنا من لبن الزبادي (شوكتي دوا). تذكروا أن الناس الذين يجدون أنفسهم في خضم وضع جديد، أو إذا كانت عليهم مواجهة تحدٍّ جديد، فإن من المحتمل جدًا أن يتصرفوا بطريقة تختلف عما تتوقعون؛ فهم ليسوا (على صواب) أو (على خطأ)، إنهم فقط مختلفون، وإذا كنتم تريدون تقديم خدمات لهم بشكل فاعل، حينها كلما كنتم أسرع في استيعاب ما يجعلهم يستجيبون إيجابيًا لما تقومون به، كانت النتائج أفضل.

استعينوا بحلفاء كلما وجدتم إلى ذلك سبيلاً. شركة غرامين دانون مدينةٌ بوجودها للشراكة بين حلفاء غير محتملين؛ مصرف غرامين، المؤسسة المالية الريفية الفريدة التي تُعنى بشؤون الفقراء ومجموعة دانون الفرنسية، وهي شركة منتجات استهلاكية عالية الثمن، ومع ذلك أثبتت هاتان المنظمتان كفاءة عالية بفضل القيم المشتركة التي تتبناها سوية، والمهارات العالية المختلفة لكليهما ولكن -مع ذلك- تتمم الواحدة منهما الأخرى. ما كان من الممكن إطلاق شركة غرامين دانون لولا فرانك ريبود وإيمانويل فيير والعديد من المديرين التنفيذيين التابعين لهما، وما كان لمجموعة دانون أن تتواصل مع سوق قرويي بنغلاديش بهذه الإيجابية لولا مصرف غرامين.

أعتقد أن هذه هي الطريقة التي بوساطتها يمكن لأي مشروعات اجتماعية ذات طابع اجتماعي أن تكون فاعلة، وكما كنت أردد غالباً، للبشر رغبة فطرية في مد يد المساعدة لبعضهم. تشكل هذه الرغبة حافزاً يتمتع بالزخم نفسه الذي تتصف فيه الرغبة في الربح. تعزف المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي على هذا الوتر، وتسهم في تحقيق هذه الرغبة لفعل الخير؛ لذا فالأشخاص الذين يؤسسون لمثل هذه المشروعات يجب ألا يُفاجؤوا عندما يقابلون في أماكن غير متوقعة، أشخاصاً آخرين ممن يرغبون في تقديم يد العون والمساهمة في هذه المشروعات، ويجب أيضاً ألا يترددوا في قبول مثل هذا الدعم عندما تُعرض عليهم.

استفيدوا من الفرص المختلفة في الأسواق المختلفة. كما سبق وأكدنا، من المهم بالنسبة إلى المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي أن تمول نفسها ذاتياً. إن شركة غرامين دانون في طريقها لتحقيق هذا الهدف، ولكن مثل هذا قد لا يكون صحيحاً لو أن الشركة أصرت على النظر إلى جميع زبائنها من خلال العدسات نفسها.

انحصرت تجربتنا في مصرف غرامين بالنساء الريفيات الفقيرات. (في الحقيقة، يسمح لمصرف غرامين ضمن الشروط التي وضعتها حكومتنا للموافقة على افتتاحه، بممارسة نشاطه حصراً في المناطق الريفية، وليس في المدن)، وبما أن أسوأ مشكلات الفقر وسوء التغذية في بنغلاديش موجودة في الأرياف، ومنتشرة في أوساط الفقراء، فقد

أطلق مشروع شركة غرامين دانون بشكل رئيس بشرط أن تركز على خدمة السوق الريفية حصراً، والسماح لها بتوزيع منتجاتها في المدينة، فقط بعد ترسيخ قدميها في الأرياف.

أما من الناحية العملية، فقد اكتشفت شركة غرامين دانون أن النهج الأفضل يتمثل في المنافسة في السوقين كليهما وفي الوقت نفسه، ولكن ليس بالطريقة نفسها؛ ففي المدينة يمكنها أن تبيع لبن الزبادي بسعر أعلى قليلاً (وهو سعر يمكن لفقراء المدن تحمُّله)، ويمكنها زيادة المبيعات والإنتاج في الوقت الذي تجني الأرباح لدعم السوق الريفية الأقل ثراءً. إن القدرة على بناء قاعدة بيع قوية في المدن تمنح الشركة على المدى الطويل، الوقت الكافي لمواجهة التحديات الأكثر صعوبة، والمتمثلة ببناء شبكة مبيعات في قرى الريف وأحيائه، كل على حدة.

في الحقيقة، كنا في مصرف غرامين ن فكر دائماً في استخدام الدعم التبادلي بصفته جزءاً من توجهنا لتحقيق الاستقرار المالي، وكنا قد استخدمنا النهج نفسه كي نجعل مستشفى العيون التخصصي الذي أنشأناه مستقراً مالياً؛ ولذا فقد كنا نعلم أن هذا الأسلوب ناجح، ولكن في المراحل الأولى، لم يكن المسؤولون في شركة دانون جاهزين للقيام بذلك؛ فقد استلزم شركاءنا بعض الوقت كي يستوعبوا هذا المفهوم ويقدموا دعماً له. في المشروعات الاجتماعية ذات الطابع الاجتماعي، كما في أي مشروعات أخرى، لا بد من اعتماد الصبر وسيلة لبلوغ النجاح، وكما ذكر شكسبير ذات مرة: (الأمر كله يكمن في الاستعداد).

يبدو أن هذا الدعم التبادلي فاعل اليوم، وبالرغم من الاختلاف الواضح بين السوقين، فإن كلاً منهما تدعم الأخرى، وهما تعلمان سوياً من أجل أن تصبح شركة غرامين دانون مشروعاً أكثر قوة وقابلية للبقاء؛ أنا على يقين بأن الآلية نفسها يمكن تطبيقها في العديد من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في الكثير من بلدان العالم.

ضعوا فرضياتكم كافة موضع الاختبار. حتى الأفكار التي قمتم بتطويرها من خلال تجاربكم الطويلة، ودراساتكم المتأنية بحاجة إلى إعادة النظر فيها بين الحين والآخر، فعندما كانت شركة دانون تعيد النظر في مكونات منتجها، توصل فريق الخبراء من ذوي

السوية العالمية فيها إلى الاستنتاج بأن كمية ثمانين غراماً ضرورية بوصفها حاملة لجرعة عالية من المواد المغذية التي أردنا أن نقدمها للمستهلك، وقد ساورتهم مخاوف من أن أي كمية أقل من المواد المغذية والداعمة، سوف تُفقدُ اللبن المذاق الطيب للبن الزبادي، ما سوف يجعل الأطفال يرفضون تناوله.

لم تكتشف الشركة أنها كانت مخطئة في ذلك إلا بعد أن فرضت عليها الأزمة الناجمة عن أسعار الحليب إعادة النظر في فرضياتها السابقة كافة؛ وأن كمية أقل حجماً وأقل كلفة من لبن الزبادي يمكن أن تحتوي على الكمية نفسها من المواد المغذية.

إذا حاولتم تأسيس مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، عليكم إعادة النظر بشكل دوري في الافتراضات التي قمتم بطرحها – من بدائل استثنيتها، أو خيارات شعرتم بأن عليكم القيام بها – وعلیکم أيضاً النظر فيما إذا كانت هذه الفرضيات ما تزال صالحة؛ ربما وجدتم أن الظروف تغيرت، أو أن قناعاتكم الأولية كانت بكل بساطة، غير صحيحة – ما قد يفتح أمامكم فرصاً جديدة لم تكونوا تحلمون حتى بتوافرها.

الأصول المالية لصندوق المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي

ما كان يمكن أن تكون على القدر نفسه من الإثارة التي تتميز بها قصة شركة غرامين دانون نفسها على المدى الطويل، هي قصة الجماعات المالكة لمؤسسة دانون نفسها؛ إنها قصة صندوق استثماري أطلقته مجموعة دانون؛ وهو أصل الكتلة النقدية التي استخدمت لإطلاق مشروع شركة غرامين دانون، وسوف تكون هذه الجماعات في السنين القادمة أيضاً مصدر الاستثمار المالي لمشروعات تجارية أخرى تتمتع بالطابع الاجتماعي ذاته.

جميع الأموال التي تستثمرها الجماعات المالكة لمؤسسة دانون مصدرها المساهمون والعاملون الذين اختاروا رفق هذا الصندوق، مستخدمين في سبيل ذلك المال الذي كسبوه من أعمالهم، ولقد كان هؤلاء المستثمرون يعون حقيقة أنهم لن يتلقوا أي عائدات سوقية ربحية على الأموال التي استثمروها في هذه المشروعات. عندما أنشئ هذا الصندوق،

تم إبلاغ المستثمرين أنهم سوف يستردون كامل المبلغ الذي استثمروه في هذا المشروع، ولكن من دون أي عائدات ربحية أو فوائد أو أرباح على رأس المال الذي أودعوه، أكثر من واحد بالمئة. إضافة إلى ذلك، سوف تستثمر ما نسبته عشرة بالمئة من أموال الصندوق في مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي؛ وهذه الاستثمارات لن تُعطى عليها أي أرباح ألبتة، وبالرغم من ذلك، فقد اختار المستثمرون المساهمة مع الجماعات المالكة لمؤسسة دانون دون غيرها من الشركات الربحية؛ وذلك بسبب القناعات الشخصية الراسخة المستمدة من معرفة أن أموالهم كانت سوف تسهم في إنشاء مشروعات تجارية أخرى مشابهة ذات فائدة للإنسانية جمعاء.

دائمًا ما كان ينتابني شعور بعدم الارتياح حول حقيقة أن الاتفاقية التي أبرمناها مع مؤسسة دانون، كانت تتضمن بشكل غير متعمد عبارة تُعد بالحصول على نسبة ربح قيمتها واحد بالمئة مقابل الاستثمار في شركة غرامين دانون. وكما ذكرت في كتابي بناء عالم خالٍ من الفقر، فإن تلك كانت غلطة أعزوها إلى التسرع الناجم عن استعجالنا في عملية توقيع الاتفاقية، بعد ذلك كنت دائمًا ما أذكر إيمانويل فيبر أن علينا تعديل هذه الفقرة من الاتفاقية، وكان دائمًا يؤكد لي أن هذا ما سوف يتم.

عُقد اجتماع لمجلس إدارة شركة غرامين دانون في شهر كانون الأول، ديسمبر، سنة 2009م في دكا؛ وقد حضر هذا الاجتماع إيمانويل فيبر وعدد من كبار المديرين التنفيذيين في مؤسسة دانون. في ذلك الاجتماع، أعلن فيبر بفخر أن جماعات مالكي صندوق مؤسسة دانون على استعداد لتعديل الاتفاقية الموقعة من قبل مالكي الأسهم، وإلغاء الفقرة التي تنص على الحصول على عائدات ربحية بقيمة واحد بالمئة، وأنهم راضون باستعادة المبلغ الأصلي الذي استثمروا فيه فقط من دون أرباح؛ كنت في منتهى السعادة عندما سمعت بهذا التصريح. قلت في نفسي: «الحمد لله، لقد حلّ هذا اليوم أخيرًا!».

ضح جميع من كانوا في قاعة الاجتماع بالهتاف والتصفيق عندما تمت تلاوة هذا التصريح، وأشار أحد الحاضرين إلى أن «هذه هي المرة الأولى في تاريخ المشروعات التجارية التي يحتفل فيها أصحابها؛ لأن العائدات الربحية الشخصية فيها قد تم إلغاؤها». أجل لقد كانت تلك هي المرة الأولى، إلا أنني أتوقع أنها لن تكون الأخيرة.

في اليوم التالي، أرسل لي فيبر الرسالة الآتية بالبريد الإلكتروني:

عزيزي يونس

لقد كان من دواعي سروري العمل معك البارحة. ... سوف أتذكر هذه اللحظة الضريفة في تاريخ الرأسمالية الحديث، عندما صفق أعضاء مجلس الإدارة المشتركة وهنأوا بعضهم على نجاحهم في تجنب الحصول على أي عوائد مادية في المستقبل!!! تحياتي لك!!!

أتمنى لك كل الخير،

إيمانويل

ما وجدت أنه من المثير للإعجاب لم يكن فقط أن ثلث العاملين في مؤسسة دانون بالكامل آثروا إيداع جزء من دخلهم المادي في صندوق جماعات مالكي مؤسسة دانون، بل أنهم فوق هذا كله، وافقوا على إلغاء حتى تلك النسبة الضئيلة من الأرباح التي كانوا يتفاوضونها، والتي لم تكن تتجاوز الواحد بالمئة، والتي تم الاتفاق عليها في الوثيقة الأصلية. ويعرف المستثمرون في شركة غرامين دانون الآن أن الفائدة الوحيدة التي يجنونها لقاء هذا الاستثمار هي فائدة نفسية وروحية، ناجمة عن مساعدة الفقراء الذين يعيشون في النصف الثاني من الكرة الأرضية؛ إنها مؤشر لافت على الدعم الذي يتمتع به هذا المفهوم الاستثماري الجديد وغير المضمن، ولكنه في الوقت نفسه في غاية الأهمية.

بداية عظيمة في سنة 2010م

جاء عام 2010م، واصطبج معه جملة من الأخبار الجيدة لشركة غرامين دانون؛ فقد تجاوز معدل إنتاج الشركة 100 طن شهرياً؛ وأصبحت الشركة من الناحية العملية قادرة على الوقوف على قدميها، واقتربت جداً من الاكتفاء الذاتي مالياً؛ إضافة إلى أن الاستعدادات كانت قد بدأت بالسرعة القصوى من أجل تشييد معمل ثانٍ هذه السنة. تأمل شركة غرامين دانون أنه في السنين القليلة القادمة سيصبح إنتاجها متاحاً في العديد من مدن بنغلاديش الرئيسية، وسوف يبني المعمل الثاني بالقرب من دكا حيث تتوافر أكبر الفرص للنمو والتوسع على الإطلاق؛ سوف يكون هذا المعمل صغيراً على شاكلة نظيره الموجود في بوغرا، وأكد غاي غافيل المصمم والمهندس الموهوب أنه سوف يكون بمقدوره بناء المعمل الثاني حتى

بكلفة أقل بنسبة 30 بالمئة من كلفة المعمل العالي الكفاءة، والذي تم بناؤه في بوغرا، وستكون جدواه الاقتصادية أفضل منه بكثير، ويجب أن يبدأ المعمل بعملية الإنتاج بحلول سنة 2010م؛ ينوي فرانك ريبود حضور يوم الافتتاح الكبير لهذا المعمل.

في غضون ذلك، تعمل شركة غرامين دانون على تقوية نظام المبيعات في المناطق الريفية وتوسيع رقعتها في منطقة بوغرا، وتطمح الشركة إلى الوصول إلى المستوى الذي يستطيع من خلاله أي طفل يرغب في الاستفادة من المواد المغذية في مكون (شوكتي+) أن يحظى بفرصة للاستمتاع بمذاق هذا المنتج. سوف تبدأ شركة غرامين دانون بعد ذلك بتطبيق نظام المبيعات والتسويق نفسه في المناطق الريفية الأخرى في أرجاء البلاد كافة، وتتوقع الشركة في نهاية المطاف، الوصول إلى هدفها المعلن والمتمثل في بناء أربعين معملًا تقريبًا في كافة أرجاء بنغلاديش، مقدمة خدمات لسكان البلاد قاطبة وصولًا إلى القرى التي تقع في أقاصي البلاد.

هذه التجربة تشبه تجربتي في إطلاق مشروع مصرف غرامين؛ فالتحدي الأولي كان يتجلى في تطوير نموذج قابل للحركة والحياة والبقاء، وتجريبه وتنقيته وتشذيبه، وعده ضروريًا عندما تتغير الظروف، حينها وعندما يتأكد لكم بما لا يقبل الشك أن هذا النموذج فاعلٌ بما يكفي، فإنكم تطلقونه في كافة الأحياء، الواحد إثر الآخر.