

إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي

المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي هو فكرة جديدة، ومع ذلك فإن الدوافع وراء إطلاق مثل هذا المشروع معروفة للجميع؛ الإبداع والريادة في عالم التجارة والأعمال والرغبة في جعل العالم مكاناً أفضل، هي مشاعر يتقاسمها ويتفق عليها الملايين من البشر، وهذه المشاعر هي كل ما أنتم بحاجة إليه إن رغبتم في البدء بمثل هذا المشروع.

نحن معتادون بالطبع على استخدام عبارة (الريادة في عالم التجارة والأعمال) في سياق عالم التجارة التقليدي، والفرق الرئيس بين البدء بمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي وبين البدء بمشروع تجاري نظامي، هو جوهر الدافع بالنسبة إلى رائد الأعمال. وكأي رائد أعمال آخر، فإن مبتكر فكرة المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي هو شخص طموح ومفعم بالحيوية ومبدع، وهو أيضاً شخص حالمٌ وأحلامه كبيرة، لكن مجال المشروع التجاري ذا الطابع الاجتماعي، والدافع المحرك لرائد الأعمال في هذا المجال مختلف تماماً؛ فمعظم الذين يرغبون في البدء بمشروع تجاري يدرُّ عليهم ربحاً وبيعاً، يركزون على كسب المال وحسب، ويفضل أن تكون غلة الربح كبيرة؛ لأن كمية الربح هي المقياس الذي يقاس فيه معدل النجاح؛ لذا يبدأ هؤلاء تقصّي أفكار لتحقيق ذلك من خلال البحث عن قضية تجارية ذات مفعولات قوية؛ مثل سوق المستهلكين الذين تتوافر لديهم الأموال التي ينفقونها، وليس هناك من يقدم لهم الخدمة التي يرغبون في الحصول عليها، أو منتج أو مجال خدمات لم تملأه أي شركة أخرى؛ أو طريق جديدة لتوفير احتياجات يكون فيها الناس على استعداد لدفع مبالغ كبيرة من أجل الحصول عليها.

عندما تبدؤون بمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، فلن تبدؤوا بالبحث عن قضية تجارية تدر عليكم الكثير من الربح المادي، لكنكم بدلاً من ذلك سوف تختارون مشكلة اجتماعية ترغبون في العمل على حلها، ثم تبدؤون البحث عن حل تجاري لها.

تحقيق الأرباح مسألة مهمة بوصفها شرطاً ضرورياً، وليس بوصفها هدفاً نهائياً؛ فأنتم لا تحاولون العثور على كتلة ربحية تجمع بين متطلبات السوق وبين قُدراتكم، تردُّ الفكرة الأولية إلى خواطركم من مكان مختلف تماماً: مصدرها فطرتكم الإنسانية المتمثلة بالرحمة؛ فقد ترون أو تسمعون عن بؤس يعانيه أحد الشعوب، وتتخذون قراراً بوضع حد لهذه المعاناة، وهو رد فعل طبيعي جداً على آلام الآخرين؛ تبدؤون بعد ذلك رحلة البحث عن حل. وإذا اخترتم مقارنة المشروع من منظور المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي، فستكونون متيقنين ليس فقط من أن مجهوداتكم سوف تأتي أكملها، لأنها قادرة على الاستمرار من وجهة النظر الاقتصادية من خلال تغطية نفقاتكم، بل سوف توفرون لمن تقدمون لهم يد المساعدة ما يستحقون من كرامة شخصية واحترام، من خلال منحهم الفرصة كي يكونوا جزءاً من نظام اقتصادي عالمي، بدلاً من أن يقبوعوا في مهاجع المنظمات والجمعيات الخيرية.

ولذا، فلن تطلقوا مشروعاً تجارياً ذا طابع اجتماعي، عليكم أولاً تحديد ماهية المشكلة التي تودون مقاربتها، وبعد ذلك توازنون هذه المشكلة مع مواهبكم وقدراتكم على إيجاد حل لها؛ انظروا إلى العالم من حولكم، وحددوا بأنفسكم ما الذي يؤرقكم، ما الذي تريدون له أن يتغير فعلاً، حددوا جذر المشكلة أو القضية؛ ما الحاجة الماسة التي تجب مواجهتها؟ كونوا دقيقين في رؤاكم، وغوصوا إلى أعماق المشكلة بدلاً من مجرد النظر إلى الأمور السطحية.

يمكنكم البدء من خلال وضع قائمة بالمشكلات التي تثقل كاهل العالم، بإمكانكم ملء دفتر ملاحظاتكم بهذه المشكلات بمنتهى السهولة، اختاروا أيّاً من هذه المشكلات وليسأل كل منكم نفسه: (هل بإمكانني وضع خطة لمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي لحل هذه المشكلة؟). هذه هي البداية، وعندما تدققون في القائمة التي وضعتموها بحثاً عن حلول ما، فلا ينتابكم الإحباط لأن بعضاً من تلك المشكلات تتطلب تحقيق أشياء (لا يمكن القيام بها). فقد تكون هذه الأشياء هي بالضبط ما هيأت لكم مواهبكم القدرة على القيام به.

استخدموا قدراتكم الإبداعية؛ نحن محظوظون اليوم لأن عملاً إبداعياً صغيراً يمكن تحويله إلى عمل إبداعي كبير من خلال تطور قوة التكنولوجيا، وغداً ستتوافر تكنولوجيا أكثر تطوراً وفعالية؛ فما لا يمكن أن تصدّقوا إمكان حدوثه اليوم، سوف يحدث في الغد القريب، أما كيف تستخدمون تلك التكنولوجيا من أجل معالجة المشكلات الاجتماعية، فهو التحدي الأكبر الذي يتعيّن على المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي الاستعداد لمواجهةته، وهو أيضاً فرصة عظيمة له كي يحقق ما هو مرجو منه.

العديد من المشكلات تنتظر من يضع حلولاً لها: الفقر والمجاعة والأوبئة والرعاية الصحية والبطالة والأطفال المشردين والمخدرات والإسكان والتلوث والبيئة، وغيرها. انظروا إلى ما حولكم كي تشاهدوا بأم العين أكثر المشكلات إلحاحاً، ضعوا قائمة ذات عناوين رئيسة بالقضايا التي ترغبون باستقصائها بعمق أكثر؛ ابحثوا داخل كل واحد من هذه العناوين، وانتقوا ما تعتقدون أنه يصلح لأن يكون مادة مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، ثم ابدؤوا العمل عليه، والتأسيس لخطّة مشروع تجاري من خلال جمع معلومات حول المظاهر المختلفة لمثل هذا المشروع.

المشكلة التي يقع عليها اختياركم هي المشكلة التي يمكن لكم التعامل معها بسهولة ويسر، لا تختاروا مشروعات تجارية طموحة جداً لمواجهة المشكلة الأهم، أو المشكلة التي بإمكانكم أن تتخيلوها عندما تعملون على رسم أول خطة تقومون بتبنيها. ابحثوا بدلاً من ذلك، عن أرضية جيدة للمعرفة؛ فربما أتاحت لكم الفرصة للانخراط في العديد من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي مستقبلاً. أما اليوم، فإنكم تتعلمون أساس إطلاق مثل هذه المشروعات وإدارتها.

ابدؤوا العمل من حيث أنتم؛ واستخدموا المهارات والموارد والميزات الإيجابية الأخرى كافة التي تتمتعون بها، وإذا نشأت هوة بين المشكلة التي تريدون حلها وبين المصادر التي تملكونها، فاستخدموا نباهتكم من أجل ردم هذه الهوة.

على سبيل المثال، ربما يساوركم القلق من الوضع البائس للفقراء في البلدان النامية: في أفريقيا وجنوب آسيا وأمريكا اللاتينية، ربما تكونون بعيدين جداً عن العمال والفلاحين

والحرفيين في البلدان النامية، أو في أوروبا أو اليابان أو أمريكا الشمالية، ربما لم تسافروا قط إلى دول الجنوب؛ ما الذي يمكن لكم القيام به؟ استفيدوا مما تعرفونه؛ أنتم على معرفة بأحوال أسواقكم المحلية، وبأوضاع الناس من حولكم؛ وأنتم لا شك تعرفون كيف يمكن لكم استنباط ما هو خَيْرٌ ومفيد لهم؛ لا شك في أنكم تمتلكون جملة من المهارات التي تتفردون بها؛ لذا، فكروا بمشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي الخاص بكم بأسلوب مرن؛ ففي كل مشروع تجاري، يوجد أشخاص منخرطون في سلسلة القيم بأكملها - بدءًا بالتشذيب مرورًا بالمعالجة والتصنيع والبيع، وانتهاءً بشراء المنتج في المحصلة - وهناك فقراء في كل بلد، جِدُوا المجموعة التي يمكن أن تساعدوها أولاً؛ ومن الممكن أن تعثروا عليها في إحدى الدول المتقدمة، ويمكنكم فيما بعد، التوسع في جهودكم من أجل استقطاب أعداد أكبر من المتبرعين. لا ينتابكم الإحساس بالإحباط، ابدؤوا من حيث أنتم.

طالما أنكم على ثقة بأن في استطاعتكم بيع منتجكم وتحقيق الهدف الذي تصبون إليه من مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي، استمروا فيما تقومون به؛ ربما لن يكون ذلك المشروع التجاري الأكثر شهرة، لكن يكفي أنه ذو طابع اجتماعي، وأهم ما في الأمر هو أن يكون مشروعاً ناجحاً، وإذا كان بإمكانكم وضع خطة طموحة جداً لمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، ثم تواجهون صعوبات جمة في جعله مشروعاً ناجحاً لأشهر وسنوات من دون أن تفلحوا في ذلك، فلن تشعروا بالرضا عما تقومون به.

لا تدعوا شيئاً من هذا القبيل يحدث لكم، عليكم أن تستمتعوا بهذه المشروعات ذات الطابع الاجتماعي؛ أحد المبادئ الأساس التي تناضل لرفعها هو: (قوموا بفعلكم بمتعة). تذكروا دائماً هذا الشعار، وتماهوا فيه يومياً.

أما بالنسبة إلى تحديد حاجات الفقراء، فلا تتخبطوا في جدالات لا طائل منها حول ما يدور في خلد الفقراء، أو ما أظهرته الدراسات الاقتصادية والاجتماعية حول أفضل السبل للخروج من بوتقة الفقر، تعاملوا مع هذه الموضوعات ببساطة؛ الجميع بحاجة إلى الغذاء والدخل اللائق والرعاية الصحية والسكن والمياه والخدمات المالية والكهرباء والصرف الصحي وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها، وإذا كان بإمكانكم تقديم خدمات في واحد من

هذه الأطر أو بعضها، حتى لو كانت تلك الخدمات بسيطة، فقوموا بذلك، وإذا استطاع بعض الناس مد يد العون لكم، فضعوا أسماءهم في قائمة المتبرعين.

بعد ذلك، اجعلوا أهدافكم واضحة بحيث تتأكدون تمامًا من الحصول على النتائج المرجوة من المشروع، ثم أظهروا المنتج أو الخدمة التي تقدمونها لتكون بمثابة العربة التي توصلكم لتحقيق هذا الهدف؛ تأكدوا من أن الرابط بين المنتج والهدف واضح تمامًا.

لا تتوقعوا للخطة الأولى لمشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي أن تحقق نجاحًا مدويًا؛ فالمحاولات الأولى تنتهي عادة إلى الفشل، وهي تشبه إطلاق صاروخ إلى الفضاء، فقد شاب برامج الفضاء الأمريكية والسوفيتية في ستينيات وسبعينات القرن العشرين الكثير من الإخفاقات؛ إذ انفجر بعضها بينما كان ما يزال على منصة الإطلاق، لكن كل إخفاق كان يمثل خطوة إلى الأمام على درب النجاح الحاسم. أخيرًا، ومع حلول سنة 1969م، شاهد العالم بأسره اللحظة التي خطا فيها رائد الفضاء خطوته الأولى على سطح القمر؛ هكذا تعلمنا التجارب.

على المنوال نفسه، لا تتوقعوا لأي شيء قمتم بتصميمه ووضع الخطط له أن يخلق فورًا؛ فهو بحاجة إلى تثبيت هنا، والقليل من التثبيت هناك، وسوف ينطلق باتجاه الأعلى، لكنه سيسقط باتجاه الأسفل من جديد، ولا تيأسوا من تكرار المحاولة؛ ثقوا بقدراتكم الإبداعية، تأكدوا أنه سيحلّق يومًا ما؛ هذا هو سرّ الإبداع: لا تستسلموا. ابدؤوا بفكرة ما؛ وحاولوا وضعها موضع التطبيق إلى أن يتحقق لكم ما تريدون.

من الغاية الكبرى إلى الهدف المحدد

لا تقموا أسرى في شباك الأحلام الكبرى كي لا تغفلوا عن اغتنام الفرص للبدء في القيام بالأعمال الصحيحة مباشرة؛ جدوا لأنفسكم بدلاً من ذلك، طرقًا لترجمة هذه الأهداف الكبرى إلى أهداف محددة وملموسة.

على سبيل المثال، يعد موضوع القضاء على الفقر غايةً اجتماعية كبرى، ولكن كيف تقومون بمثل هذا المسعى؟

باستطاعتي إعطاؤكم بعض النصائح لكيفية القيام بذلك، يمكنكم القول: (أستطيع توفير فرص عمل لخمسة من الفقراء، على سبيل المثال). كيف تستطيعون خلق وظائف لهم؟ هناك ألف طريقة وطريقة لخلق الوظائف. عملياً، بإمكان أي مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي توفير مثل هذه الوظائف في حقيقة الأمر، فلو أطلقتم مثل هذا المشروع، فإنكم تفعلون ذلك من أجل أن تخلقوا فرص عمل، وليس من أجل تحقيق أرباح خاصة أو شخصية، وسوف تكونون من خلال ذلك قد حللت مشكلة الفقر، ليس في العالم بأكمله، بل للمستفيدين الخمسة الأوائل الذين خلقتهم فرص العمل من أجلهم؛ لذا يمكنكم القضاء على الفقر -أقله على المستوى الصغير- وذلك من خلال إنشاء مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي.

القروض الصغيرة هي شكل آخر من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التي يمكن أن تسهم في القضاء على الفقر؛ فبإمكانكم تقديم قروض صغيرة للفقراء بحيث يكون بإمكانهم خلق فرص عمل لأنفسهم من خلال العمالة الذاتية؛ تلك طريقة أخرى للقضاء على الفقر؛ شخص واحد في كل مرة.

افترضوا أن خلفياتكم وخبراتكم ومعارفكم واهتماماتكم تقودكم إلى التفكير في موضوع الرعاية الصحية بوصفها ميداناً محتملاً لإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، لا تبدؤوا بمحاولة إصلاح عالم الرعاية الصحية برمته؛ فكروا بدلاً من ذلك، بالمئات من الفرص الأصغر الموجودة في عالم الرعاية الصحية، حاولوا فصم المشكلة إلى أجزاء يمكن التحكم فيها، خذوا أحد هذه الأجزاء وابنوا استناداً إليه، مشروعاً تجارياً ذا طابع اجتماعي.

هذا بالضبط ما نقوم به مع شركائنا في مشروعنا المشترك في بنغلاديش؛ فالحصول على مياه آمنة ونقية هو قضية صحية؛ ولذا فقد وقعنا شراكة مع مؤسسة فيوليا للمياه من أجل مواجهة هذه المشكلة، وذلك عن طريق إقامة مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، كما أن تغذية الأطفال الفقراء في القرى هي قضية صحية؛ لهذا أنشأنا مشروعاً مشتركاً مع شركة دانون لمعالجتها من خلال مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي. ولأن حقيقة عدم انتعال الملايين من سكان بنغلاديش للأحذية يجعلهم عرضة لأمراض تنتشر بسبب الطفيليات؛ فقد دخلنا في شراكة مع شركة أديداس ضمن خطة لإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي،

يوفر أحدىة بأرخص سعر ممكن. ويعد تقديم خدمة إجراء عمليات عينية لاستخراج المياه البيضاء للفقراء بكلفة معقولة قضية صحية أيضاً؛ وعليه، فقد شيدنا مستشفين اثنين متخصصين في طب العيون، خصوصاً عمليات استخراج المياه البيضاء، وتعملان تحت مظلة الطابع الاجتماعي. إن المشكلة العالمية المتمثلة في انعدام الرعاية الصحية هي أكبر بكثير من القدرة على مواجهتها مباشرة وبشكل حاسم؛ ولذا فقد قمنا بتقطيع هذه المشكلة إلى أجزاء صغيرة بحيث نعالج كل واحد من الأجزاء على حدة.

نحن الآن نتحرك على جهات عدة في مجال الرعاية الصحية؛ هناك نقص كبير في عدد الممرضات في بنغلاديش - وفي العالم بشكل عام، تشكل هذه المشكلة فرصة بالنسبة إلينا، هناك ثمانية ملايين عائلة اقترضت من مصرف غرامين. تتمتع العديد من الشابات من هذه العائلات بالكفاءة اللازمة ليلتحقن بكليات التمريض، إذا ما أنشئت مثل هذه الكليات؛ ولذا فقد سألنا أنفسنا السؤال التالي: (لماذا لا ننشئ كليات للتمريض ونقدم لهؤلاء الشابات منحةً طلابية من مصرف غرامين؟). سوف تجني كليات التمريض هذه، ما يكفي من المال الذي يُجمع من الأقساط الدراسية لتغطي نفقاتها، وهو نموذج تجاري ذو طابع اجتماعي كلاسيكي.

سوف نقدم لكل واحدة من هؤلاء الشابات وظيفة مضمونة؛ فحالما تحصل على شهادة التمريض، سوف تحصل على وظيفة في برنامج غرامين للرعاية الصحية براتب مغرٍ يبدأ بخمسة عشر ألف تكة؛ أي ما يعادل 220 دولاراً أمريكياً؛ سوف يقتطع ثلث هذا الراتب شهرياً لاسترداد القرض إلى أن يُسدّد بالكامل في مرحلة لاحقة، وبإمكان هؤلاء الممرضات الحصول على وظائف في الخارج أيضاً مقابل راتب يقدر بسبعين ألف تكة؛ أي ما يوازي ألف دولار أمريكي شهرياً.

لاحظوا معي ماذا يحدث هنا؛ كل جزء صغير من مشكلة الرعاية الصحية نقوم بمواجهته والتعامل معه من خلال مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي بشكل منفرد يسهم في إيجاد حل إجمالي لمشكلة الرعاية الصحية في بنغلاديش بشكل عام. إن تقديم تغذية أفضل للأطفال وتوفير مياه شرب نقية في القرى سوف تخفف إلى حد كبير من حالات الأوبئة السارية، وسوف تخفف أيضاً من الضغط الكبير على المشافي والعيادات الطبية، وسوف

توفر الأحذية التي يقتنيها سكان القرى بأسعار مناسبة الحماية لهم من الأمراض الطفيلية. وسيخلق افتتاح كليات التمريض فائضاً من المتخصصات المدربات اللواتي يستطعن تقديم رعاية صحية أفضل لملايين من السكان في طول البلاد وعرضها، إضافة إلى إيجاد دخل مادي يخفف إلى حد كبير من وطأة الفقر، ويحسن بالتالي الأوضاع الصحية للعديد من الناس. وكلما أضفنا قطعاً صغيرة أخرى إلى لعبة تركيب القطع، ستستمر الصورة الكلية في التحسن؛ لقد تم تغيير الاتجاه الحلزوني بحيث أصبح يتحرك من الأسفل إلى الأعلى، وقد تم ذلك ليس بفضل خلق (خطة كبرى) هائلة من أجل إصلاح النظام، بل من خلال إجراء تحسينات على كل قطعة من الصورة على حدة.

ما تزال هناك العديد من الفرص المتوافرة لمشروعات تجارية أخرى ذات طابع اجتماعي في مجال الرعاية الصحية، ليس فقط في بنغلاديش والعديد من البلدان النامية الأخرى، بل في أنحاء العالم كافة.

تمثل الصفات الطبية التي يمكن للجميع تحمل نفقاتها فرصة تجارية عظيمة؛ ففي العديد من الحالات، تكون أسعار الأدوية مرتفعة جداً، ربما تكون كلفة إنتاج الأدوية معتدلة، إلا أن مصنعي الأدوية ينفقون أموالاً طائلة لوضع عبوات الأدوية في مغلفات وعلب جذابة جداً، كما ينفقون أموالاً أكثر على التسويق والعلاقات العامة، وفي نهاية المطاف يتعين على المريض دفع هذه التكاليف كلها. أما المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي الذي يهدف إلى توزيع الأدوية بأسعار مناسبة، فبإمكانه تجنب كافة هذه النفقات الإضافية، ومن ثم يخفّض من كلفة الدواء بالنسبة إلى المرضى.

من الواضح أن هناك العديد من العناصر المهمة لمثل هذا المشروع بحاجة إلى الاستنباط؛ فالأدوية العضوية القليلة التكلفة يمكن أن توفّر للمرضى في أفريقيا وجنوب آسيا بسعر الكلفة تقريباً، وهناك العديد من الأسئلة التي سوف تُثار من قبل الجهات المهمة حول نوعية هذه الأدوية الرخيصة الثمن، كما أن المشرّعين سوف ينتابهم القلق بشأن هذا الموضوع، هناك العديد من المشكلات التجارية التي يتعين حلها؛ ولكن، هل هي على هذه الدرجة من الصعوبة بحيث تستعصي على الحلول؟ لا أظن ذلك.

يمكن أن يكون موضوع توفير اللقاحات أحد المجالات الرحبة للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ فالعديد من اللقاحات في العالم يمكن أن تكون شديدة الفاعلية في حماية الناس من أمراض شائعة مثل الكوليرا والتيفوئيد، وغيرها، لكن بعض هذه اللقاحات لا يتم إنتاجها في الشركات؛ لأن عوائد استثماراتها في مثل هذه اللقاحات غير مجدية مادياً بما يكفي. هناك ستة أوبئة تعرف باسم الأوبئة اليتيمة؛ لأن كمية إنتاج اللقاح منخفضة جداً، أو معدومة، بالرغم من حقيقة أن الناس يموتون لعدم توافر مثل هذه اللقاحات. حالات الكوليرا على سبيل المثال، مرتفعة جداً في بنغلاديش، ومع ذلك، فهذا الوباء يمكن استئصال شأفته عملياً باستعمال لقاح أثبتت فاعليته وجدواه.

لا شيء يمنع أي شخص بيدي اهتماماً بالطابع الاجتماعي للمشروعات التجارية من إطلاق مشروع يهدف إلى إنتاج لقاحات بأسعار مناسبة للبلدان النامية، هناك حاجة إلى تطوير حلقتين أو ثلاث من السلسلة، وهي: شركة إنتاج لترخيص أنواع اللقاح إضافة إلى تصنيع اللقاحات، وشركة تسويق وتوزيع من أجل استيراد اللقاحات وتوزيعها في الدول الفقيرة، وشركة لبيع المخزون من اللقاحات إلى مقدمي الرعاية الصحية في المدن والأرياف. يعد الدعم التبادلي من المنظور الاقتصادي العنصر الرئيس الذي يجعل هذا النظام قابلاً للاستمرار؛ أعني بذلك أن أبناء الطبقة الوسطى سوف يطالبون بدفع ثمن أعلى من كلفة اللقاحات الفعلية، وذلك بقصد تحقيق الأرباح المطلوبة التي تُبقي على أسعار اللقاحات التي يطالب بدفعها الفقراء في الحدود الدنيا، التي قد لا تتجاوز بضعة سنتات مقابل كل لقاح إذا كان ذلك ممكناً.

لا بد من التأكيد مرة أخرى على وجود تحديات يتعين مواجهتها من خلال طرح خطة عملية لهذا المشروع التجاري؛ ولكن، هل بالإمكان تحقيقها؟ كل ذرة في كياني تؤكد لي -ومن خلال خبرتي الطويلة في إقامة مشروعات تجارية تهدف إلى خدمة الفقراء- أن مثل هذا الأمر ممكن.

من الممكن أيضاً تدوين قائمة أطول من فرص الاستثمار في مجال الرعاية الصحية وبمشروعات ذات طابع اجتماعي؛ فهناك على سبيل المثال، العديد من المدارس التي لا يمكن تعيين ممرضة فيها لتقديم الإسعافات الأولية الروتينية، والرعاية الوقائية والتربية

الصحية؛ بسبب النقص في التمويل، ربما يكون بالإمكان طرح مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي يهدف إلى تعيين ممرضة مدربة في كل مدرسة، كما أن الحاجة ماسة إلى قيام المختصين في مجال الرعاية الصحية بمساعدة العجزة الذين يعانون أمراضًا مزمنة، إضافة إلى الطاعنين في السن الذين لا يستطيعون مغادرة منازلهم؛ لا يوجد أي سبب يمنع قيام مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي من تقديم مثل هذه الخدمات. كما أن نشر الوعي حول الجنس الآمن يمكن أن يؤثر بصورة مهمة في منع انتشار مرض الإيدز والأمراض الجنسية الأخرى؛ لماذا لا توجد عيادة طبية في كل منطقة تمارس هذا الدور الريادي الاجتماعي المتمثل في تقديم استشارات، وتقديم دورات تدريبية و تثقيفية مناسبة للأزواج الشباب، حول وقاية أنفسهم من مثل هذه الأمراض؟

باشروا عملكم بشغف شخصي

إذا كان واحدكم طبيبًا أو ممرضًا أو معالجًا فيزيائيًا أو باحثًا في مجال العقاقير أو في أي جانب من جوانب الرعاية الصحية، ربما شعرتم بالحماسة عندما تفكرون بالطرق العديدة التي يمكن بوساطتها تحويل مجرى الرعاية الصحية من خلال قوة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ ولكن، ماذا لو كنتم تعملون في حقل لا علاقة واضحة له بالمشكلات الاجتماعية التي يعانيتها العالم؟ هل ما يزال هناك مجال لتطبيق مواهبكم على التحديات التي تواجه البشرية؟

الجواب عن مثل هذا السؤال في الكثير من الحالات هو بقوة: (أجل). أنا أو من بشدة في حقيقة الأمر، أن الشغف الشخصي إذا ما ترافق مع الإبداع، يمكن أن يتحول إلى وسيلة لجعل العالم مكانًا أفضل للحياة.

تخلوا أنكم منخرطون في عالم الثقافة؛ الفنون أو الآداب أو الموسيقى أو الرقص أو المسرح، هل هناك طريقة تستطيعون من خلالها استخدام مواهبكم لإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي؟

بالتأكيد، هذا ممكن. لقد ثبت لي من خلال عملي مع شركات غرامين المرة تلو الأخرى، أهمية الدور الذي تؤديه الثقافة في تكوين المجتمع؛ فالحواجز الثقافية غالبًا ما

تعيق حركة التقدم الاجتماعي؛ لذا يمكن استخدام القوى الثقافية الإيجابية من أجل إحداث تغييرات هائلة باتجاه الأفضل.

في السنوات الأولى من عمر مصرف غرامين، كانت المعايير الثقافية المتشددة في بنغلاديش تشكل عائقًا أمامنا في سعينا إلى اجتذاب نساء يطلبن قروضًا من المصرف؛ فالعديد من النساء في الأرياف لم يلمسن النقود بأيديهن مطلقًا؛ وبعضهن كن يتخوفن من الولوج إلى عالم كان ينظر إليه بوصفه حكراً على الرجال، واعتبار أن العديد من النساء كنَّ في أغلب الأحيان أميات ومعزولات داخل المجتمعات التي يعشن فيها، فقد كنَّ يترددن في خوض مثل هذه التحديات المتمثلة في القروض الصغيرة.

استطعنا بمرور الوقت حل هذه المشكلات من خلال خلق ثقافة جديدة بديلة للسيدات الريفيات؛ فقد علمنا الآلاف منهن القراءة والكتابة بدءًا بكتابة أسمائهن، وهو ما بدا لهنَّ مصدر قوة وثقة عالية بالنفس بشكل لا يصدق؛ اكتشفت آلاف أخريات منهن القوة التي تبتثق من الشراكة المجتمعية التي تجمعهن مع مقترضات أخريات من مصرف غرامين والدعم المتبادل بينهن؛ اكتشفت هؤلاء النسوة المتعة الناجمة عن المجيء إلى مراكز مصرف غرامين لحضور الاجتماعات الأسبوعية التي كن يقضينها في الغناء الجماعي، ويقمن بتمرينات بسيطة، ويتبادلن قصصًا يروينها عن عائلتهن والمشروعات التجارية الصغيرة التي قمن بإنشائها.

أما اليوم، فقد أصبحت الأعداد التي لا تحصى من زبونات مصرف غرامين يعتمدن على أنفسهن اقتصاديًا، ويتمتعن بروح المبادرة، وبكثير من الثقة بالنفس، ما يمثل تغييرًا ثقافيًا دراماتيكيًا أفاد ليس أولئك النساء وحسب، بل أزواجهن وأبناءهن ومجتمعهن.

ليس من السهل تغيير الأنماط الثقافية لشعب ما. تداول الناس فيما بينهم أننا نقوم بتدمير ثقافتهم؛ وأن على النساء ملازمة بيوتهن، وأنه ليس عليهن امتلاك المال أو التصرف فيه، قلت: «احتفظوا بثقافتكم لأنفسكم؛ أما أنا فإنني أبني ثقافة جديدة». منذ ذلك الحين، اعتراني شعور بأنه ما من ثقافة تجدي نفعًا إلا إذا جوبهت بثقافة مضادة؛ فالناس هم من يبنون الثقافة، والثقافة هي ما تبني الإنسان؛ إنها شارع ذو اتجاهين؛ عندما يتلظى الناس

خلف ثقافتهم، فهذه يعني أن هذه الثقافة ميتة، تصلح فقط أن تكون في المتاحف، لكنها غير مفيدة ألبتة للمجتمع البشري؛ فلننعم بالتقدم، يحتاج المجتمع البشري إلى التحرك إلى الأمام وهو يبني ثقافته الجديدة ويطورها خطوةً خطوة، ما فعلناه هو أننا تحدينا الثقافة الميتة لصالح ثقافة حية مليئة بالحيوية، والقدرة على تجديد ذاتها بصفة دائمة.

ما زلنا حتى اليوم نواجه تحديات ثقافية مشابهة؛ فعلى سبيل المثال، بعض القرويين الذين توافرت لهم الفرصة لشراء لبن الزبادي المدعم (شوكتي+)، ما زالوا لا يستوعبون قيمته الغذائية أو أهمية المواد المغذية الصغيرة فيه بالنسبة إلى أطفالهم؛ فهم يرددون مثلاً: «لقد زُيِّباً على كوب من الأرز فقط يومياً؛ لماذا لا يكون ذلك مفيداً لأطفالنا أيضاً؟».

تمثل هذه فرصة ثمينة للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي كي تطرح -من ضمن ما تطرحه- ثقافة جديدة؛ إذ يمكن للبرامج الثقافية المتنوعة من أغاني ورقصات ومسرحيات أن تقدم لشعب بنغلاديش فهماً أفضل لاحتياجات عائلاتهم الصحية، ويمكن أن تضاف إلى ما تقدم، برامج إذاعية وتلفازية إلى هذا الخليط، وفي الوقت الذي بدأ العديد من سكان بنغلاديش يملكون هواتف خلوية، فإن العديد من التطبيقات الثقافية يمكن أن تضاف إلى هذه التقنية، بحيث يتم دمج خلاق بين التعليم والمعلومات والتسلية. تفتح مثل هذه الخدمات للملايين من سكان الأرياف في بنغلاديش، فرصة تغيير أنماط حياتهم.

لذا، يمكن القول إن تغيير الثقافة يمكن أن يتم بكثير من الفاعلية من خلال برامج ثقافية، وليس هناك سبب في عدم تنظيم مثل هذه البرامج، ودمجها ضمن برامج المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

افتترضوا أن أحدكم مهندس؛ هل هناك مجال لهذا الاختصاص في عالم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؟

الفرص في الواقع لا حدود لها تقريباً، إليكم المثال البسيط الآتي: لماذا لا يكون تدوير القمامة مادة لمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي؟

دكا؛ عاصمة بنغلاديش، تشبه العديد من المدن السريعة النمو في الدول النامية، وهي تعاني كغيرها من مثيلاتها مشكلة انعدام النظافة؛ بسبب تدفق الملايين من الفقراء

الوافدين إليها من الأرياف، والذين يسكنون في مساكن لا تتوافر فيها أنظمة صرف صحي مناسبة، أو طرق صحيحة للتخلص من القمامة. ومع ذلك، هذه مشكلة يمكن حلها، وهي مناسبة لمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي؛ فبالرغم من كل شيء، تعد القمامة بضاعة قيّمة؛ إذ يمكن تحويلها إلى طاقة كهربائية أو أسمدة أو وقود حيوي للطبخ والتدفئة، وكذلك إلى غاز يستخدم وقودًا للسيارات؛ هناك مجالات كثيرة لاستخدامها. «أعرف ذلك يقينًا لأن شركتنا المتخصصة في إنتاج الطاقة المتجددة وهي شركة غرامين شاكتي، تبيع بالفعل آلافًا من الغِراس المنتجة من الغاز الحيوي الذي يعتمد على المخلفات الحيوانية المعاد تدويرها في المناطق الريفية من بنغلاديش».

المطلوب في هذا الصدد مهندس مدني حاذق مقتنع بفكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، لدرجة يبادر فيها إلى إقامة معمل في دكا - أو ربما، تيفوسيفالبا أو أكرا أو لاغوس، أو أي مدينة أخرى في البلدان النامية، ويطلق من خلاله مشروعًا تجاريًا ذا طابع اجتماعي، يعالج فيه النفايات التي تخلفها المدن بطريقة معقولة على الصعيدين الاقتصادي والبيئي؛ يمكن للنموذج الذي تقومون ببنائه أن يُستنسخ ويُنشر في أصقاع الأرض كلها، ما يجعل الحياة أكثر نظافة ومنتعة للملايين من البشر.

ماذا لو كنتم من عشاق الأنشطة الخلوية؛ أي إذا كنتم ترغبون في قضاء كل دقيقة راحة بالتزلج أو تسلق الجبال أو التخيم في الغابات؟ هل يمكن عدُّ أيٍّ من هذه الأنشطة منطلقًا لمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي؟

الجواب عن مثل هذا السؤال هو: أجل، بكل تأكيد. فكّروا بمشكلة قطع الغابات على صعيد العالم بأسره؛ حيث تتم تعرية أراضي الغابات من الأشجار من قبل أفرادٍ عديمي الضمير، وشركات تجارية يحركها الجشع، وفي بعض الحالات، بعض المسؤولين الحكوميين الذين يتلقون رواتبهم من دافعي الضرائب من أجل حماية الغابات. من المعروف أن تدمير الغابات يسرّع من وتيرة التغير المناخي، إضافة إلى التسبب في تحويل كوكب الأرض إلى مكان يفقد جماله بشكل متسارع؛ إن زرع الأشجار على نطاق واسع يمكن أن يمثل فرصة رائعة ومجال استثمار جاذب للمشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. حتى أصحاب المصارف يمكنهم أن يطلعوا بفرص خلاقة في مثل هذه المشروعات، وأنا لا أقصد في هذا

الصدد تقديم القروض الصغيرة وحسب؛ فهناك عشرات الملايين من البشر في أرجاء العالم كافة بحاجة إلى الحصول على خدمات مالية؛ ويمكن أن تكون كل واحدة من هذه الخدمات التي تقدم لهم أساساً لإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي ناجح.

دعوني أضرب مثلاً على ذلك: يمكن أن يكون المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي في مجال تحويل الأموال فكرة رائعة؛ فالعديد من الفقراء يعتمدون على الحوالات المالية بصفتها جزءاً محورياً من حياتهم الاقتصادية؛ إذ يسافر العمال الفقراء عبر الحدود، وأحياناً عبر المحيطات بحثاً عن عمل. بعد ذلك، يتعيّن عليهم البحث عن وسيلة لتحويل بعض مدخراتهم إلى عائلاتهم التي هي بأمسّ الحاجة إليها؛ لتخفيف حدة شظف العيش في الوطن. لسوء الطالع، على الفقراء دفع مبالغ كبيرة من قيمة هذه الحوالات في كل مرة يقومون بتحويل أموالهم، وهذه النفقات ليس لها مبرر أو داعٍ، خصوصاً بوجود تقنية المعلومات الحديثة التي يستطيعون من خلالها تحويل أموالهم إلكترونياً خلال ثوانٍ معدودات، مقابل كلفة زهيدة.

كل ما هو مطلوب هو قيام أحد أصحاب المصارف الفطنين -ربما بالتعاون مع أحد الخبراء في حقل تقانة المعلومات- بإطلاق مشروع تجاري للتحويل الفوري والقليل التكلفة للأموال. إن مثل هذا المشروع مهم جداً وعملي، كما أن أعداداً لا تُحصى من الناس بحاجة ماسّة إليه، ما سوف يساعدهم بالتأكيد على تحسين حياتهم.

كما ترون، ليس من المهم نوع العمل الذي قد تكونون قد قمتم به من قبل، أو المجال الذي تخصصتم به في أثناء دراستكم، أو طبيعة الموهبة التي تتمتعون بها؛ حددوا طبيعة شغفكم بالضبط من أجل ربطه بمشكلة يعانيها شخص أو مجموعة أشخاص. إن إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي قد يكون فيه الكثير من التسلية والمتعة والإثارة والتحدي والرضا.

تأسيس مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي يلبي حاجات الناس

إذا كنتم تعانون صعوبة في تحديد المشكلة التي ترغبون في وضع حلول لها، إليكم مقاربة أخرى: ابحثوا عن مجموعة من الناس ممن هم بحاجة إلى مساعدة، ثم فكروا بالطريقة المثلى التي يمكنكم من خلالها مساعدتهم.

لقد حددت مجال عملي في بنغلاديش استنادًا إلى الحاجات العديدة التي يكابدها الفقراء؛ يمكنكم أن تختاروا العمل مع الفقراء أنفسهم أيضًا، أو يمكنكم تحديد مجموعة ما، من الناس ممن هم بأمرس الحاجة إلى خدمات مهمة؛ كالتطوعين في السن والمعوقين والرُّضع والأطفال، والأمهات العازبات، والمرضى العقليين والسجناء السابقين والمشردين والعاطلين من العمل والمدمنين، ومن هم بحاجة إلى الرعاية الصحية. تستطيعون في معظم الحالات تطوير فكرة مشروع تجاري عظيم ذي طابع اجتماعي، من خلال البدء في العثور على متبرعين محتملين، ومن ثم العمل بمفعول رجعي.

الغاية من ذلك هي الخروج بمنتجٍ أو إطلاق خدمة يمكن أن تمكن زبائنكم وتمنحهم دفعًا إلى الأمام، حاولوا تقديم شيء لهم، ليس عليهم فقط استهلاكه، بل شيء يمنحهم فرصة لكسب المزيد من المال أو ادخار مبالغ أكثر من تلك التي ينفقونها للحصول على منتجكم، وقد يكون ذلك ائتمان ينطلق منه زبائنكم لبناء مشروعهم الخاص بهم؛ وزيادة دخلهم ومنحهم الفرصة كي يصبحوا مستقلين ماديًا. يمكن أن يكون للمنتج أيضًا علاقة بالترفيه أو الإعلام، ما يمكن زبائنكم الحصول على قيمة أكبر من خلال أنشطتهم الاقتصادية؛ يمكن أن يكون لهذا المشروع صلة بموضوع الرعاية الصحية، ما يؤهلهم للقيام بمشروعات أكثر إنتاجية، يمكن أن تتعلق هذه المشروعات أيضًا بالحصول على الطاقة الكهربائية أو التدريب على استخدام الآلات أو التكنولوجيا الحديثة، كما يمكن أن تكون مشروعات تتعلق بالتأمين الذي يقيهم من المخاطر.

لستم بحاجة إلى التفكير في مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي فقط من خلال بيع منتج ما؛ يمكنكم التفكير أيضًا في مشروع يعطي دفعًا وقوة للناس من خلال مساعدتهم في الوصول إلى أسواق بلدان العالم المتقدم، أو من خلال توفير وظائف لائقة لهم، أو منحهم دخلًا جيدًا من خلال جعلهم شركاء في ملكية المشروع. يمكن لمشروعاتكم التجارية ذات الطابع الاجتماعي في الحالات كلها التي سبق ذكرها، منح الأشخاص الأكثر فقرًا، الفرصة في أن يكونوا جزءًا من القيمة الكلية. إذا كان من الممكن إطلاق مثل هذا المشروع -على سبيل المثال- في مجال المنتجات النسيجية، فسيكون بإمكانكم تسويق آخر صيحات الموضة والأزياء بأسعار مرتفعة للزبائن الأثرياء؛ لكن ذلك هو مجرد وسيلة من أجل تحقيق

غاية؛ فالهدف الحقيقي من وراء ذلك هو خلق فرص عمل لمزارعي القطن البؤساء وعمال النسيج، ربما سيتعيّن عليكم أن تكافحوا من أجل تقديم فوائد لأقصى عدد ممكن من الناس الذين يفتقدون من العمليات التجارية، ورفع الفائدة الفردية إلى أقصى حد ممكن لكل واحد من أولئك العمال.

إليكم أيضاً بعض الأفكار التي قد تجدونها مفيدة في إطلاق مفهومات جديدة لمشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي، وذلك بغية تقديم خدمات لشرائح محددة من الناس الذين تختارون مدّ يد العون إليهم.

تحسين الإنتاج والوصول إلى الأسواق. هل الأشخاص الذين ترغبون في تقديم خدمات لهم يعملون حالياً؟ هل لديهم مهارات لافته؟ هل بإمكانكم تمهيد الطريق أمامهم للمنافسة في أسواق ذات جاذبية؟ هل يمكنكم تقديم الأدوات والوسائل لهم، وكذلك تدريبهم وتسهيل وصولهم إلى المعرفة من أجل رفع مستوى القيمة التي يستطيعون بناءها، والأموال التي يكسبونها من خلال أعمالهم؟ يمكن أن ينحصر دوركم في الجانب الإنتاجي أو الجانب التسويقي؛ على سبيل المثال، من خلال إيجاد طريقة تسهّلون من خلالها على الزبائن في البلدان المتقدمة استخدام عمال حرفيين أو فنانين من البلدان النامية.

توفير فرص عمل. باستطاعتكم تصميم مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي بطريقة تمكّنكم من مساعدة الناس من خلال تقديم فرص عمل جيدة لهم؛ باستطاعتكم إنشاء شركة مقايضات واستخدام طاقم من الباعة قد يكونون من المدمنين السابقين أو الأمهات الوحيدات (حيث يمكن لأحد الوالدين الاعتناء بالأطفال بينما يكون الوالد الآخر في العمل). يمكنكم التعاقد مع ذوي الاحتياجات الخاصة في مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي يمكن لها أن تفيد من مهاراتهم، بحيث لا يشكل عجزهم عائقاً أمام قدرتهم على الإنتاج (مثل تدريب المكفوفين على تجميع الأثاث، أو حياكة المعاطف، أو حتى تقديم خدمة التدليك). يمكنكم إطلاق سلسلة من المتاجر، وكذلك أكشاك لبيع الفاكهة ومطاعم البيتزا وأكشاك لبيع الصحف أو ما شابه ذلك، وتوظيف أشخاص للعمل فيها، ويمكنكم أيضاً في نهاية المطاف إذا ارتأيتهم، نقل ملكية هذه المحال التجارية الصغيرة إلى العاملين فيها؛ وبهذا يتحول هؤلاء الأفراد أنفسهم إلى رواد أعمال صغيرة.

مد يد العون للزبائن. يمكن للناس أن يفيدوا من قدرتهم على شراء المنتجات والخدمات الغالية الثمن والضرورية بالنسبة إليهم بأسعار معقولة، هذا ما قام به مصرف غرامين الذي انتقل من خدمة تقديم قروض ائتمان تساعد الناس على المشاركة في الأسواق التجارية المحلية، وبيع أجهزة الطاقة الشمسية التي توفر لهم ما يلزمهم من كهرباء، إلى تسويق لبن الزبادي المدعم ذي القوة الغذائية العالية، لكن أهم منتجٍ يمكن لكم بيعه والأكثر فاعلية هو بالطبع التعليم، بدءاً ببرامج محو الأمية وصقل المهارات الحرفية الأولية، مروراً ببرامج اللغة وانتهاءً ببرامج الحاسوب والتدريب على التكنولوجيا. بإمكانكم أيضاً بيع التكنولوجيا المفيدة مثل التواصل عن طريق الإنترنت وتطبيقات الهواتف الخلوية التي تمكن الناس من التواصل بشكل أمثل مع الأسواق الزراعية والأسواق الأخرى، ولكي تصبح مشروعاتكم التجارية ذات طابع اجتماعي، يجب أن تكون المنتجات والخدمات التي تقدمونها للزبائن أعلى قيمة من كلفتها، كما يجب أن تكون أسعارها مقبولة بالنسبة إلى من هم بأمرس الحاجة إليها، سواء من خلال الدفعات الأولى القليلة، والتقسيط المريح لآجال طويلة لغير القادرين على دفع السعر كاملاً، أو من خلال الدعم التبادلي للمبيعات الأعلى سعراً بالنسبة إلى الموسرين.

تمكين ريادة الأعمال. أحد أهم الدروس التي علمتني الحياة إياها هو أن هناك طاقات إبداعية وريادية هائلة عند جميع الناس؛ يمكن لمشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي أن ينطلق بطريقة يشجع فيها على ممارسة الريادية في العمل. هناك العديد من الطرق لتحقيق ذلك؛ بإمكانكم إنشاء مركز يجتمع فيه الرواد مع أشخاص آخرين ممن تتوافر لديهم المعرفة والمهارات اللازمة والخبرة أو التكنولوجيا الضرورية للبدء بمشروعات تجارية ناجحة؛ بإمكانكم كذلك إنشاء صندوق استثمار وبرنامج تدريب أو وكالة تسويق، يمكنكم أيضاً إطلاق برنامج استشاري للرواد الطموحين أو تقديم دعم مالي لاختيار وتكريم وترويج أفضل المفاهيم الجديدة في عالم التجارة. وسوف تكونون فخورين، مع مرور الوقت، بأنكم كنتم من ساعد على إقامة تلك المجموعة الناجحة من المشروعات التجارية.

توفير عوامل الاستقرار. إحدى أهم المشكلات الرئيسية التي يعانيتها الفقراء هي أن حياتهم عرضة بشكل مستمر لصدمات اقتصادية وشخصية واجتماعية؛ وعليه فإن أي هزة

مهما كانت صغيرة قد تتعرض لها حياتهم القابعة على شفير الكفاف تكفي لأن تجعلها أكثر سوءاً، وقد ينتهي بهم الأمر إلى حالٍ من الفقر المدقع؛ قد تكون هذه الهزة موسم حصاد سيئ، أو التعرض لحادث خطير أو مرض، أو منزلق اقتصادي حاد أو أزمة عائلية؛ مثل إدمان أحد الأولاد على المخدرات. ربما كان باستطاعتكم إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي يوفر للأشخاص الذي يعانون أوضاعاً قلقة وغير مستقرة درجة أكبر من الاستقرار في حياتهم؛ بإمكانكم التفكير بطرق تتشرون فيها الوعي بالمخاطر بين أعداد كبيرة من الأشخاص، على المنوال نفسه الذي تتبعه شركات التأمين، ويمكنكم أيضاً تنظيم الناس ضمن مجموعات تدعم الواحدة منها المجموعات الأخرى، على مبدأ التعاونيات. ربما هناك أفكار أفضل مما ذكرت؛ فقد تكون لديكم القدرة الخلاقة على اجترح أفكار أفضل.

مهما كانت الحاجة التي تطلبونها من أجل خدمة مجموعتكم المستهدفة، فإن مشروعكم التجاري ذا الطابع الاجتماعي سوف يكون أكثر فاعلية إذا كان الأشخاص الذين تأملون مد يد المساعدة لهم مشاركين في تطوير هذا المشروع؛ تواصلوا مع الناس الذين سيستفيدون من هذا المشروع التجاري، وادعوهم كي يكونوا جزءاً لا يتجزأ من العملية، لا تنسوا أن الفقراء والمعوزين يتمتعون بقدرات لا تقل أبداً عن غيرهم؛ إضافة إلى أن لديهم أفكاراً ريادية لا تقل شأنًا عما لديكم أو لدى الآخرين، كما أنهم يتمتعون بالقدرة نفسه من المواهب التي تترجم إلى أفكار خلاقة يفيد منها هذا المشروع أو ذاك. في المحصلة، من يستوعب الحاجات الاجتماعية للفقراء بأفضل مما يستوعبه الفقراء أنفسهم؟ إن إنشاء مثل هذه الروابط والصلات لن يؤدي إلى الخروج بخطة أفضل وحسب؛ إنه سيخلق كذلك جواً من الاحترام، وسيزيد - إلى درجة كبيرة - من فرص نجاح مشروعاتكم التجارية ذات الطابع الاجتماعي.

تطبيق التكنولوجيا على الحاجات الإنسانية

هناك نهج آخر لتطوير فكرة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تتمثل في إلقاء نظرة على التكنولوجيا الحالية أو الجديدة، ثم طرح السؤال التالي: (هل يوجد مجال

كي تلبى هذه التكنولوجيا الحاجات الإنسانية التي لم تتم ممارستها بعد؟). إليكم أفكارًا محددة على هذه الشاكلة، يمكن أن تؤدي إلى لحظة اكتشاف بالنسبة إليكم.

زيادة فرص الوصول إلى البنية التحتية. تشكل البنية التحتية معضلة حقيقية في العديد من الأماكن التي يطغى عليها الفقر؛ قد تكون هناك حاجة إلى بناء جسر أو طريق لربط القرية بالسوق، قد لا تكون هناك إمكانية للحصول على الكهرباء أو المياه النظيفة، وقد يكون نظام سقاية المزرعات غير فعال بنظر المزارعين المحليين، وقد لا تتوافر إدارة تعنى بشؤون تدوير النفايات أو معالجتها، وربما تكون هناك درجة عالية من التلوث، قد تؤدي معالجة هذه العيوب في البنية التحتية بشكل مباشر إلى زيادة في معدلات الدخل، وقد يكون الأشخاص الذين تأثروا مستعدين في الكثير من الحالات، لدفع نفقات تحسين البنية التحتية.

بإمكان أحد الرواد في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي انتقاء إحدى هذه المشكلات، والبدء بمشروع تجاري متواضع؛ بغية مواجهة هذه المشكلة؛ شركة تحسين شبكة الصرف الصحي في الشارع الرئيس، نموذج. بعد أن يكون هذا المشروع قد تم بنجاح، يمكنكم الانتقال إلى مشروع آخر، ومنه إلى مشروع آخر؛ وفي نهاية المطاف، يمكنكم إطلاق مشروعات أكبر وأكثر أهمية.

إذا كانت الطريق مهدة أمامكم للإفادة من الموارد الضرورية، فسيكون باستطاعتكم أيضًا معالجة قضايا أكبر تتعلق بالبنية التحتية: يمكنكم محاولة تلبية الحاجة إلى إنشاء مرفأ بحري إقليمي من أجل تشجيع التبادل التجاري، وإنشاء مطار لتشجيع السفر جواً إلى أماكن بعيدة، وبناء معامل طاقة وخطوط ناقلة للطاقة. أما دوركم بصفتم رواد أعمال في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، فيتمثل في ترتيب هكذا مهمات، والبحث عن المستثمرين والتكنولوجيا اللازمة من أجل وضع نظام للإطار القانوني، وتصميم نموذج للمشاركة وجمع رؤوس الأموال، أو إيجاد طريقة لتجاوز الحواجز البيروقراطية والتنظيمية.

تكييف التكنولوجيا المستخدمة من قبل الأثرياء لتلبية حاجات الفقراء. العديد من مظاهر التكنولوجيا التي جعلت الحياة أفضل بكثير بالنسبة إلى لأثرياء، يمكن الآن تكييفها

وعرضها بأسعار أرخص بكثير بحيث تصبح في متناول أيدي الفقراء. المثال الواضح على ما أقول هو الهاتف الخليوي؛ بالعودة إلى سنة 1997م، عندما بنينا شبكة هاتف في القرية في بنغلاديش، وأنشأنا بالتوازي، شبكة (سيدات الهاتف) تغطي كامل مساحة الدولة، كان ما فعلناه ببساطة هو أننا وضعنا يدينا على تكنولوجيا جديدة مخصصة للأثرياء، ووضعناها في متناول أيدي الفقراء، وفي أيامنا هذه هناك العديد من مظاهر التكنولوجيا الأخرى التي يمكن التعامل معها على المنوال نفسه: أجهزة الحاسوب والشبكة (الإنترنت) وحركة التنقل والطاقة المتجددة وتكنولوجيا الرعاية الصحية، وغيرها. كل ما نحن بحاجة إليه، هو أن يخرج لنا رواد أعمال ناشطون بنماذج تجارية ذات طابع اجتماعي قابلة للاستمرار والمنافسة، وذلك لجعل مظاهر التكنولوجيا كلها الأنفة الذكر في متناول الجميع.

في بعض الحالات، كانت هناك أنواع معينة من التكنولوجيا المصممة خصيصاً للأغنياء يمكن أن يستخدمها الفقراء دون أي تغيير، أما في حالات أخرى، فكانت هناك حاجة إلى وجود تصميم إبداعي يسهم في تطوير أنواع من التكنولوجيا المناسبة للفقراء فقط، وقد تثبت بعض أنواع التكنولوجيا السهلة الاستخدام والتي أنتجت خصيصاً لاستعمالها من قبل الفقراء، أنها متينة جداً وجذابة من حيث الشكل، لدرجة أن الأثرياء سوف يتزاحمون على تبنيها.

تعزيز البيئة والقدرة على الاستدامة من خلال طرح الحلول التكنولوجية. نستطيع تحسين واقع البيئة الطبيعية بصورة دراماتيكية من خلال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وذلك من خلال توفير فوائد ستؤثر في الواقع الصحي والاقتصادي للبشرية جمعاء بصورة إيجابية جداً؛ على سبيل المثال، لو كان بإمكاننا تنظيم مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي تتمحور حول أنشطة مثل حماية الغابات وحماية مجتمعات الأمطار، وإدارة الثروة السمكية والسياحة البيئية والزراعة المستدامة، فإن معدلات الإنتاج الزراعي على المدى الطويل سوف تكون أعلى بكثير، وستصبح الحياة في المناطق الريفية أكثر ازدهاراً ورخاءاً. أما التحدي الأكبر بالنسبة إلى رائد الأعمال في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، فيتمثل في جمع المال اللازم من أجل التحول إلى الممارسات المستدامة، ولتقديم المعرفة والتكنولوجيا المطلوبة، وتنظيم سرعة الولوج إلى الأسواق.

اختبار النموذج

تتمثل غايتكم بصفتكم رواد أعمال لمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي في بناء نموذج تجاري غير مكلف، في الوقت الذي يقدم خدمات عظيمة للفقراء أو لشرائح معوزة أخرى في المجتمع؛ تدعو هذه الخطوة عادة إلى طرح بعض الأفكار الخلاقة.

لذلك، امنحوا أنفسكم الوقت الكافي للتفكير ملياً بما يمكن لكم طرحه من تلك الأفكار؛ قوموا بإجراء جملة من الأبحاث واقرأوا الكثير حول الموضوع. اطلعوا على الطرق التي حاول آخرون من خلالها حل المشكلة الاجتماعية، وحاولوا أن تركزوا على أسباب إخفاقهم في ذلك، وكيف كان يمكن لهم أن ينجحوا في ذلك، بعد ذلك تأملوا في الحلول الإبداعية للمشكلات الاجتماعية المختلفة، واسألوا أنفسكم: (هل هناك طريقة يمكن بوساطتها تغيير هذا النظام وتكييفه، بحيث تتمكن من حل هذه المشكلة التي نقوم بدراستها؟). ربما أمكن تطبيق مفهوم حاذق نستله من حقل المواصلات أو تكنولوجيا المعلومات، على مشكلة الرعاية الصحية أو الإسكان أو التعليم، أو العكس.

أمضوا كذلك بعض الوقت مع الناس الذين ترغبون في تقديم الخدمة لهم، حاولوا تعرف اهتماماتهم وحاجاتهم وقدراتهم وأحلامهم، فربما يكون لدى أحدهم الحل الأمثل لهذه المشكلة، فقط إذا كان لدى شخص مثلكم الوقت ليستمع إلى رأيه.

عندما تتضح فكرة النموذج التجاري المناسبة في أذهانكم، تكون الخطوة التالية هي وضعها موضع الاختبار. تعد مرحلة الاختبار والتجريب حاسمة؛ لأنها تمهد لكم السبل لفهم ثابت حول مدى قابلية الفكرة للتطبيق؛ وما نقاط القوة فيها، وكذلك نقاط الضعف، وما المهارات الخاصة والمعارف والموارد الأخرى التي قد تحتاجونها لوضعها موضع التطبيق. إن مرحلة الاختبار والتجريب سوف تساعدكم في المحصلة على تطوير نموذج تجاري عملي وقابل للتطبيق، وفي معرفة كمية الأموال التي سوف تحتاجونها في المستقبل للبدء بعملية تجارية متكاملة.

كما سبق لي التأكيد، من الأفضل أن تبدؤوا بداية صغيرة ولكن بسرعة؛ فحالما تكون فكرتكم قد اكتملت، ابدؤوا بطرح السؤال التالي على أنفسكم، أو على أعضاء الفريق الذي

يعمل معكم: (كيف نستطيع أن نبدأ النموذج الأولي والمصغر لمشروعنا؟ وكيف نجعله ينطلق؟ هل هناك منظمات أو أفراد في المجتمع يمكن أن يساعدوننا في إطلاق المشروع على نطاق محدود؟).

حاولوا استخدام الحد الأدنى من الموارد المتاحة في هذه المرحلة، ربما يتعين عليكم تمويل المشروع التجريبي بدايةً من جيبكم الخاص، وهذا أمر مألوف بالنسبة إلى كثير من رواد الأعمال الاجتماعيين الناجحين؛ لقد سبق وذكرت كيف بدأت منح قروض صغيرة لا يتجاوز قيمة كل منها ما يعادل 27 دولاراً أمريكياً من جيبى الخاص. وعلى المنوال نفسه، بدأ شخص يدعى ظروف لاکرا في مدينة مومباي بالهند بوضع فكرة مشروعته التجاري قيد التجريب في مجال خدمة التوصيل عام 2008م، مستثمراً بمبلغ لا يتجاوز 300 دولار كان قد اقتطعها من المنحة التي تلقاها من جامعة أكسفورد. استخدم المال لتوظيف اثنين من الشباب المعوزين من المدارس المحلية، اتصل بعد ذلك ببعض أصدقائه الذين يتواصلون معه عن طريق الشبكة، وسألهم فيما إذا كانوا يرغبون في إرسال أي طرود بريدية من خلال خدمة التوصيل الجديدة التي أطلقها. وافق عدد محدود من الأشخاص على التعامل مع شركة لاکرا الصغيرة لهذا الغرض. انطلاقاً من هذا المستوى، بدأ بإنشاء مشروع تجاري يوظف عمالاً من ذوي الاحتياجات الخاصة ممن ينتمون إلى خلفيات فقيرة. واليوم، تعاقدت شركة ميراكل كوريرز مع خمسة وثلاثين عاملاً، جميعهم من الصمّ، وهم يقومون بتوصيل الطرود البريدية بدرجة كبيرة من الكفاءة، وإن بصمّت، في كافة أنحاء المدينة.

يتمتع رواد الأعمال الاجتماعيون في هذه الأيام بحظ من نوع خاص؛ فبفضل التكنولوجيا الحديثة السائدة هذه الأيام، أصبح من الممكن اختبار نموذج مشروع تجاري جديد بميزانية قليلة. هل أنتم فعلاً بحاجة إلى إنفاق أي مبالغ على تجهيز مكتب؟ ربما، لا؛ فالعديد من المشروعات التجارية يمكن أن تدار بوساطة هاتف خلوي يوضع في الجيب، هل تحتاجون إلى محل تجاري كي تبيعوا منتجاتكم؟ إن إنشاء موقع على الإنترنت أسرع وأسهل وأرخص بكثير، كما أنه قادر على التواصل مع زبائن أكثر ممن يمكن أن يرتادوا محل بوتيك في أحد الشوارع الرئيسية في المدينة، هل أنتم بحاجة إلى التعاقد مع فنان جرافيك أو طابعة لطباعة كراس معلومات أو إعلانات حول مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي؟ ربما كان

باستطاعتكم الوصول إلى نتائج قريبة جداً من المستوى الحرفي فقط من خلال استخدام حاسب شخصي وطابعة رخيصة الثمن، أو توظيف صديق من كلية الفنون المحلية، وتتفوقون على ما قد يقوم به حتى المحترفون أنفسهم.

بالطبع، تستطيعون توفير المال خلال مرحلة الاختبار والتجريب، وذلك بوساطة البدء بمشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي بصفة دوام جزئي. وكما يقول المثل، (لا تترك وظيفتك النهارية)؛ أقله، إلى حين تعرفون من خلال الاختبار والخبرة، أن نموذج مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي سوف يكون ناجحاً. أكثر الأيام حماسة بالنسبة إلى العديد من رواد الأعمال هو ذلك اليوم الذي يستقبلون فيه من وظائفهم القديمة، ويلتزمون تماماً بوظيفتهم الجديدة.

إدخال تعديلات خلاقة على النموذج المعمول به حالياً

إذا كنتم مهتمين بإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، فهذا لا يعني بالضرورة أن عليكم الخروج بحل جديد كلياً للمشكلة الاجتماعية التي تريدون مواجهتها. هناك بالفعل العديد من المنظمات التي قامت بتطوير نهج خلاقة وفاعلة لأسوأ المشكلات التي تواجهها فضيلتنا البشرية. ابدؤوا بإجراء بحوث ودراسات حول تاريخ المحاولات السابقة لمواجهة المشكلة التي ترغبون في التركيز عليها؛ فقد تقعون على فكرة تكون ملهمة لكم، وتستطيعون استنساخها وأقلمتها مع بيئة مختلفة.

إذا كانت المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي القائمة قد نجحت في معالجة المشكلة نفسها التي ترغبون في مواجهتها - سواء كانت في حقل الرعاية الصحية أو التعليم أو التلوث أو ما شابه - فاستنسخوها. أطلعوا الآخرين على أفكاركم، واطرحوا أسئلة، وتعلموا بقدر ما تستطيعون. اطلبوا نسخة من خطة ذلك المشروع التجاري؛ سوف تكون العديد من المنظمات سعيدة بتبادل الأفكار معكم والاستماع إلى آرائكم. ربما كان هناك خيار (الامتياز الاجتماعي) الذي سوف يسمح لكم بتوسيع حجم المساحة التي يغطيها المشروع التجاري الحالي ذو الطابع الاجتماعي. إن عملية التقليد والاستنساخ والتجريب والتحسين هذه هي ما

ساعدت مبادرة القروض الصغيرة على أن تتطور من مجرد ممارسة غامضة ومبهمة في قرى بنغلاديش إلى حركة عالمية حسّنت حياة 150 مليون عائلة على الأقل، في القارات الخمس.

يمكن أن تتعلموا أيضاً من تجارب المنظمات غير الحكومية ومن المشروعات التجارية التقليدية التي تهدف إلى الربح؛ تتمتع بعض الشركات غير الربحية بروافد دخل عظيمة، وفي الكثير من الحالات يمكن تحويل نماذجها إلى مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي. وعلى المنوال نفسه، هناك شركات ربحية كبيرة نجحت إلى حد بعيد في التعامل مع مجموعات من المحرومين، من خلال توفير فرص عمل لهم، أو توزيع منتجات أو خدمات تسهم في تحسين مستوى معيشتهم؛ بإمكانكم استنساخ أفضل تجاربها بعد أن تعزلوا عنصر الربح الشخصي؛ لكي تؤهلوا مشروعكم كي يتحول إلى مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي.

فوق هذا وذاك، عليكم ألا تشعروا بالإحباط بسبب بدايةٍ قد تبدو غير واعدة، عندما تم طرح أول جهاز حاسوب في السوق سنة 1981م، كانت ذاكرة ذلك الجهاز لا تتجاوز 256 kB، وهذه لا تشكل سوى نسبة محدودة من الذاكرة الموجودة في أي لعبة رخيصة هذه الأيام، والسيارات الأولى كانت تسير بسرعة قصوى بلغ مداها خمسة أميال في الساعة، أما الرحلة الأولى للطائرة التي اخترعها الأخوان رايت فاستمرت 12 ثانية فقط، ولم يتجاوز طول الرحلة 120 قدماً. هكذا تبدأ الأشياء.

يقوم العديد من الناس بمرور الوقت، من متعاونين ومتنافسين ومقلدين، بإضافة ملامح ومواصفات جديدة، وتقديم تحسينات ذكية، واكتشاف طرق تؤدي إلى الخط الانسيابي وتعزيز النظام، وكل مرحلة من هذه المراحل تحمل في طياتها إثارة خاصة وتفتح آفاقاً جديدة؛ فالأفكار تتكدس فوق بعضها إلى أن تلامس تخوم السماء.

التقدم في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي سوف يكون على هذه الشاكلة، فالنجاحات المذهلة التي نحتفي بها هذه الأيام سوف تتحول إلى مظاهر مضحكة وبدائية بعد عشر أو عشرين أو خمسين سنة من الآن؛ لأن من سيأتي بعدنا سوف يتعلم الكثير من مجهوداتنا البسيطة والعرجاء.

كل خطوة في العملية لها قيمتها الخاصة بها، حتى الاستساخ البسيط لنموذج المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي الحالي هو ذو قيمة بما أنه يُظهر فيما إذا وكيف يمكن للنموذج أن تتم أقلمته مع الظروف الجديدة؛ مثل مشهد اجتماعي مختلف، أو مجموعة مختلفة من المستهلكين أو نظام اقتصادي مختلف، وغالبًا ما يتحول استساخ بسيط إلى شيء أكبر بكثير؛ فقد تبدوون بنسخ مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي معمول به حاليًا، ثم يأتي يوم تقولون فيه: «اسمعوا؛ لدينا فكرة جديدة نستطيع إذا طبّقناها، تقديم أداء أفضل». ستكتشفون فجأة أنكم أنتم أيضًا من رواد المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي. إنها لحظة مثيرة!

النموذج البديل: المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي الذي يملكه الفقراء

حتى الشركات الربحية يمكن تحويلها إلى مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي، وذلك من خلال نقل جُلّ ملكية المشروع أو كله إلى الفقراء؛ يتضمن هذا النموذج الثاني للمشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي، حيث يقع مصرف غرامين ضمن هذا التصنيف؛ لأن مالكيه هم الفقراء الذين هم في الوقت نفسه، من المقترضين منه، والعائدات تُوزَّع كل سنة على مالكي المصرف التي تحتسب من الأرباح الناجمة عن الأنشطة المصرفية.

باستطاعة الفقراء الحصول على حصصهم من هذه المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي على شكل هدايا يقدمها لهم المانحون، أو بإمكانهم شراء الحصص من أموالهم الخاصة. يشتري المقترضون حصصهم من مصرف غرامين من أموالهم الخاصة على شكل اقتطاعات فورية من حساباتهم، ولا يمكن تحويل هذه الحصص إلى غير المقترضين، وهكذا سوف تبقى ملكية مصرف غرامين الذي أسس أصلًا من أجل الفقراء في أيدي الفقراء أنفسهم، كما ينتخب الأعضاء المالكون سنويًا مجلس مديري المصرف المكون من العضوات المقترضات، فيرسم هذا المجلس الخطوط العريضة لسياسات المصرف، في حين يدير فريق من الخبراء المحترفين العمليات المصرفية اليومية.

يستطيع مانحو القروض للدول النامية بمنتهى السهولة، وبصورة ثنائية أو متعددة إنشاء النموذج الثاني من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ فعلى سبيل المثال، بدلاً من قيام هؤلاء المانحين بتقديم قرض أو منحة للدولة النامية من أجل بناء جسر، فإنهم يستطيعون إنشاء (شركة لبناء الجسور) تمتلكها إدارة تشكل لهذه الغاية، وتتحصر سلطتها في الإشراف المباشر على شركة الجسور، والتأكد من أنها تعمل وفقاً لمعايير الكفاءة، وأنها تحقق أرباحاً. توظف هذه الإدارة الأرباح لتحسين مستوى معيشة الفقراء من السكان المحليين، من خلال الإشراف على برامج ذات صلة بالتعليم والصحة وزيادة الدخل، ويمكن استثمار هذه الأرباح التي تجنيها الشركة في بناء مزيد من الجسور، أو بالاستثمار في الاثنين معاً، ويمكن أيضاً أن تناط بفرق الإدارة الملتزم مسؤولة إدارة شؤون الشركة، ويمكن كذلك بناء الكثير من مشروعات البنى التحتية - مثل الطرقات والطرقات السريعة والمطارات والمرافئ والشركات العامة - بهذه الطريقة.

يمكن تحويل الشركات التقليدية الحالية إلى شركات ذات طابع اجتماعي باستخدام هذا الشكل من الملكية؛ على سبيل المثال، يمكن تأسيس شركة بناء بهدف خلق فرص عمل ومصادر دخل ونمو اقتصادي في بلدات أو قرى تعاني الكساد، ويمكن أن تؤول ملكية الشركة إلى شركة ائتمان لتعميم الفائدة على العائلات المعوزة، أو كافة أفراد العائلة التي تعيش في المنطقة، وبإمكان شركة الائتمان هذه إدارة الشركة بشكل مباشر أو من خلال عقد إدارة تبرمه مع شركة أخرى، ويمكن أيضاً التعاقد مع أشخاص محليين عاطلين من العمل بصفة عمال في الشركة، وعليه، تستطيع الشركة التنافس مع شركات البناء الأخرى ذات الصفة الربحية، وعلى أساس متساوٍ في تقديم فرص عمل مشابهة متوافرة في المنطقة. إذا تمت إدارة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بكفاءة، فإنها ستضخ أرباحاً يمكن استخدامها لخير الناس المحليين، وتمويل المدارس الحكومية ودور العجزة، وأنظمة تجهيزات محدثة لأنابيب المياه، ومشروعات اجتماعية توفر فرص عمل للعديد من العاطلين من العمل خصوصاً ذوي الاحتياجات الخاصة، ومشروعات مشابهة.

سنشاهد قريباً جداً كيف يعمل هذا النوع من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بشكل فعال، وكما سأيين في فصل لاحق من هذا الكتاب، نحن نقوم بالفعل

بعملية التأسيس لهذا النوع من المشروعات من خلال مشروع مشترك بين مصرف غرامين وشركة أوتو التجارية في ألمانيا.

تم بالفعل إنشاء شركة أوتو غرامين للائتمان، أما المصنع الذي يعد ثمرة هذه الشراكة، فهو قيد الإنشاء، كما أننا نضع اللمسات الأخيرة على خطط لإطلاق مشروعات أخرى ذات طابع اجتماعي على النمط نفسه مع شركة الألبسة اليابانية العملاقة (أونكلو). نأمل أن تبدأ الشركتان بالإنتاج في أوائل سنة 2011م، ونأمل أن تنعكس الفوائد الاجتماعية لهذه الشراكة بسرعة إيجابياً على الناس الذين يعيشون في المناطق التي يعمل بها المصنعان.

العمل مع شركاء

معظم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي تبدأ على الأرجح بمبادرة فردية، وربما بجهد مشترك بين مجموعة من الأفراد؛ قد يكون هؤلاء مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في محيط العمل أو أشخاص لديهم اهتمامات مشتركة بشأن مشكلة اجتماعية محددة، من بين هذه المجموعة الصغيرة، قد لا تجدون كل أنواع الخبرات والأفكار والموارد المطلوبة لتحويل فكرة مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي إلى حقيقة؛ فلا تدعوا ذلك يثيكم عن قراكم؛ ابحثوا عن آخرين من حولكم ممن يمكنكم إقامة شراكة معهم.

هذا هو النموذج الذي استخدمناه في مصرف غرامين بشكل متكرر؛ وقد حقق هذا النموذج قدرًا عظيمًا من النجاح. وكما شرحت آنفًا، هناك عدد من المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي التي أطلقها مصرف غرامين في البداية، انخرط فيها شركاء كانوا يمثلون -عادةً- كيانات تجارية ربحية؛ مثل شركات دانون ومياه فيوليا و BASF وإنتيل وأديداس.

تمثل هذه المشروعات المشتركة شراكة حقيقية تركز على الاستفادة من المواهب والخبرات والحماسة عند كلا المنظمتين. لم يحدث مطلقاً أن إحدى الشركتين تدير العرض برمته بينما تكتفي الشركة الأخرى فقط (بالمشاركة الإسمية) فقط من أجل العلاقات العامة أو من أجل تعزيز هيبتها وسمعتها.

بعد توقيع العقد بالأحرف الأولى، وقبل أن يجلس المسؤولون التنفيذيون من كلا الجانبين إلى طاولة المفاوضات، نقوم بإرسال توصيف عام للمفهوم أو الفكرة؛ كي لا تختلط الأمور على شركائنا المحتملين، أو تتكون لديهم أفكار غير صحيحة حول مفهوم المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي. غالبًا ما ندعو كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركات التي ننوي عقد شراكة معها لحضور جلسات حول مفهوم الطابع الاجتماعي للمشروع التجاري، تنظمها مختبرات الأفكار الخلاقة في مصرف غرامين في مدن مختلفة في أوروبا وآسيا. (سوف أفصل لاحقًا حقيقة هذه المختبرات الخلاقة في مصرف غرامين). من المهم بالنسبة إلى الشركات الموقعة على شراكة معنا أن تكون لديها فكرة واضحة كل الوضوح حول ماهية المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ نقول لهم بعد ذلك: (إذا كنتم مهتمين باستقصاء إمكانية توقيع شراكة مع مؤسسة غرامين تحت مظلة هذا النوع من المشروعات التجارية، فسنكون في منتهى السعادة بالتحدث إليكم).

إذا كان شركاؤنا المرتقبون مهتمين بفكرة المشروع، فيمكننا مناقشة مفهوم المشروع المحتمل سويًا، استنادًا إلى نقطة معينة في التجارب والخبرات التي على شريكنا أن يقدمها لنا. أحيانًا تعثرهم الحماسة بسرعة عند قيامنا بشرح هذا المفهوم لهم؛ وأحيانًا أخرى يعبرون عن حاجتهم للتفكير بالأمر لمدة من الوقت. يتطلب الأمر عادةً قيام خبراء الشركة بزيارات استقصائية عدة إلى بنغلاديش قبل وضع اللمسات الأخيرة على الاتفاقية بيننا، وعادة ما تكون الاتفاقية على شكل مذكرة تفاهم غير ملزمة. يقوم مركز يونس في دكا بتنظيم المناقشات، ويقوم بترتيب الزيارات واللقاءات والجلسات التي تتمحور حول موضوع المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ وذلك بغية توضيح القضايا كلها المتعلقة بهذا النوع من المشروعات، وبعد اجتياز الخطوات الأولية، ينتقل الجانبان إلى تطوير خطة العمل بكليتها، والتركيز على المواد القانونية الناضجة للتعاون، واستثمار الأموال في المشروع التجاري الجديد.

يتمحور هدفنا خلال تلك العملية حول التحرك إلى الأمام (بسرعة مدروسة). من المهم أن يستوعب الطرفان تمامًا مغزى الوعود التي يطلقانها قبل إعلانها على الملأ؛ فهذا الأمر له أهمية قصوى خصوصًا عندما يتعلق بمفهوم جديد كل الجدة كالمشروع التجاري

ذي الطابع الاجتماعي. أريد لشركائنا، خصوصاً عندما يأتون إلينا من عالم الربح، أن يكونوا في منتهى الوضوح حول حقيقة أن الجائزة الوحيدة التي سوف يحصلون عليها من مشروعنا المشترك، تتمثل في معرفة أنهم يفعلون شيئاً من أجل مساعدة نظرائهم في الإنسانية. حتى الآن، يسعدني القول إن المسؤولين التنفيذيين في الشركة من الذين تعاملت معهم كانوا متفهمين لهذا المفهوم وداعمين له، حتى عندما كانوا أحياناً يشعرون بأنهم بحاجة إلى وقت أطول كي يتمكنوا من إقناع شركاتهم بالالتزام بهذا النوع من المشروعات التجارية.

أعتقد في الوقت نفسه بوجود التحرك بسرعة نسبياً حالما توضع فكرة جيدة على الطاولة؛ هناك مصداقية للمثل القائل: «الكثير من التحليل يؤدي أحياناً إلى الشلل». عندما أقوم بشيء جديد، فإنني أعمل على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عنه، ولكن حالما أنتهي منه، لا يوجد بديل من الانغماس فيه بعد إجراء تجربة أو اثنتين عليه. لحسن الحظ، عبّر شركاؤنا من كبار المسؤولين القيمين على الشركات المتعاونة معنا عن رغبتهم الشديدة في التحرك إلى الأمام بسرعة أيضاً، وقد اكتشفت عموماً أن المشكلات التي تظهر في الأشهر الأولى على البدء بمشروع تجاري جديد ذي طابع اجتماعي، هي من النوع الذي لا يمكن لأي دراسة مسبقة أن تكشفه. الطريقة الوحيدة للكشف عن مثل هذه المشكلات تكمن في البدء بالمشروع وتركها تبرز من تلقاء نفسها في حينه؛ فكلما بادرتهم بالعمل بصورة أسرع، أصبح بإمكانكم البدء بالقيام بما هو ضروري لإدخال التعديلات والتحسينات على النموذج التجاري الذي تتبّونونه.

الشراكة بين منظمة ملتزمة بمساعدة الفقراء، وبين شركة ربحية هي شراكة غير مألوفة. حتى إن بعضهم يرى في هذه الشراكة تزاوجاً بين شريكين غير متكافئين لكل منهما قيمه وغاياته المختلفة. نتيجة لذلك، يتساءل بعضهم أحياناً حول ما إذا كان الشركاء المنتمون إلى شركات ربحية يتمتعون بما يكفي من الحماسة الحقيقية للانخراط في مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، أو فيما إذا كانت هذه الشراكة مجرد تعبير فارغ من المعنى، مصمم لتحسين صورة تلك الشركة الربحية في عيون الناس، وتلبية لمطالبات الناس لها

بتحمل مسؤولية اجتماعية تشاركية، وجعل بعض المسؤولين التنفيذيين في هذه الشركات يشعرون بالرضا عن أنفسهم.

كثيرًا ما يسألني الصحفيون السؤال الآتي: «ألا يمكن أن تكون شركة دانون تستغلك؟ ربما تستخدم هذه الشركة صورة محمد يونس ومصرف غرامين كي يجعلوا شركتهم تبدو وكأنها صديقة لفقراء العالم». يوحى مضمون السؤال بأن هناك أمرًا غير أخلاقي وراء الدعم الذي تقدمه شركة دانون (أو شركة فيوليا للمياه أو أوتو أو BASF أو إنتيل...) لمفهوم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، وأنه ربما كان عليّ أن أحتجّ على محاولة استخدام (اسمي ذي الوقع الطيب)، وكذلك اسم مصرف غرامين من أجل تلميع صورة الشركة وهبتها.

أتجنب عادة الخوض في نقاشات حول هذا الموضوع؛ من المؤكد أن سلوك شركائنا يمكن أن يكون حمّال كثير من الأوجه؛ هل يستطيع أحد تفسير الحماسة التي اعترت المسؤولين التنفيذيين في شركة دانون للانخراط معنا في هذا المشروع المشترك؟ هل كانت دوافع اجتماعية محضة؟ وهل كانت تحذوهم الرغبة في تلميع صورتهم النقابية من خلال إظهار الإيمان بالمسؤولية النقابية على الصعيد الشخصي، أو انعكاسًا لرغبة الجمهور بوجود مثل أعلى تجاري يحتذى، ويثير الإعجاب؟ أم هل كان ذلك مبعثه التباهي بشركتهم... أو ربما بسبب مزيج معقد من هذه الدوافع كلها مجتمعة؟ لا أحد يعلم، ولكن لا بد لي من القول بصراحة إن مثل هذه الأفكار لم تكن تراودني عندما التقيت بفرانك ريبود، كبير المديرين التنفيذيين في شركة دانون للمرة الأولى؛ فقد أبدأ حينها اهتمامًا حقيقيًا باقتراحي إنشاء مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي يفيد منه أطفال بنغلاديش؛ كان ذلك أمرًا مثيرًا بالنسبة إلي حينها، وكل ما هو خلاف ذلك، كان ثانويًا بالنسبة إلي.

لذا، عندما يسألني المراسلون الصحفيون فيما إذا كانت شركة دانون تستخدم اسمي يكون جوابي: (هل الأمر حقًا كذلك؟ كنت أظن أنني أنا من يستخدم اسم دانون، وليس العكس! لأن دخول مثل هذه الشركة الكبيرة في هذه الشراكة يحول المشروع التجاري ذا الطابع الاجتماعي فورًا من فكرة غير مهمة إلى مفهوم شرعي، يرغب كل رجل أعمال في أوروبا أن يطلع على مكوناته ومكوناته؛ أظن أنني أنا من يستخدم اسم شركة دانون للترويج

لأفكاري، ولكن لنفترض أنكم محقون؛ أي إن شركة دانون هي من تستغل اسمي، أرجو أن تبلغوا العالم بأسره أنني موجود هنا كي يتم استغلالي، استغلوني، أرجوكم! أي جهة تريد أن تستغلني لهدف خيّر، فإنني أرحب بها أشدّ الترحيب)؛ فالمشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي هو ذلك الهدف الخيّر.

بالطبع، تجني شركة غرامين دانون وشركة غرامين فيوليا للمياه أرباحًا طائلة من الموارد التي تمتلكها الشركتان العملاقتان اللتان تدعمهما، خصوصًا في مجال الخبرة التجارية التي تضاعفها بتصرف مشروعاتنا المشتركة، لكن هناك فائدة أخرى لا تقل أهمية تنبثق من مثل هذه المشروعات المشتركة، وتتمثل في الوقع الذي تحدثه في شركائنا التعاونيين، ومن خلالهم، في العالم بصفة عامة.

يظهر هذا الوقع بصورة جزئية في التأثير الذي أحدثته العمل في مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي على العاملين في شركتيّ دانون وفيوليا للمياه. يقول المسؤولون التنفيذيون في هاتين الشركتين إن زملاءهم متحمسون جدًا لحقيقة أن شركتهم منغمستان في هذه التجربة الجديدة من العمل التجاري؛ يستوقفهم الناس في القاعة ويسألونهم عن مآل العمل في المشروع المشترك مع مؤسسة غرامين، ويعرضون عليهم المساعدة والانضمام إلى المشروع، ويسألونهم عن موعد إطلاق المشروع القادم. المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي هي أحد الموضوعات التي يتداولها العاملون في شركتيّ دانون وفيوليا للمياه بتباهٍ عندما يتحدثون عن طبيعة وظيفتهم إلى الآخرين؛ وهي أيضًا مثار تساؤل بالنسبة إلى كثير من الخريجين الجامعيين عندما يتقدمون لشغل وظائف في هاتين الشركتين. طلب الدكتور جيرمين هامبريخت، وهو كبير المديرين التنفيذيين لشركة BASF من كبار المديرين في الشركة والبالغ عددهم 245 مديرًا من مختلف أنحاء العالم، قراءة كتابي قبل التثام شمل مؤتمري السنوي في شهر أيلول (سبتمبر) عام 2008م، ثم دعاني لحضور المؤتمر للإجابة عن تساؤلاتهم.

ويبدو أن التأثير الشخصي الذي أثار هذا الاهتمام يذهب في تأثيره إلى ما هو أبعد بكثير مما تحدثه مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي بعينها؛ تصوروا أن شركة فيوليا للمياه أعلنت ما يأتي: (إننا نعتذر عن عدم متابعة العمل في مشروع غرامين فيوليا التجاري

للمياه بسبب كثرة مشاغلنا) ، فما الذي كان سيحدث؟ أولاً، ستستمر مبادرة مياه الشفة في العمل؛ لأننا تعلمنا الكثير حول كيفية إدارة العمل من خلال شراكتنا مع شركة فيوليا للمياه. سأذهب إلى ما هو أبعد من ذلك وأقول: إنني أراهن على أن بعض العاملين الذين تعاملت معهم شركة غرامين في شركة فيوليا للمياه سوف يستمرون تطوعاً في تزويدنا بالأفكار والمساعدة، حتى من دون تلقي أي دعم مالي من الشركة، والأمر نفسه ينطبق على شركة دانون.

صحيحٌ أن فيوليا للمياه ودانون هما شركتان؛ لكن من يديرهما هم من البشر؛ نحن هنا لا نحدث تغييراً في عالم الأعمال وحسب، بل نغير الأشخاص ضمن دوائر هذه الأعمال أيضاً.

أنا لا أشير هنا ضمناً إلى أن شركتي فيوليا للمياه ودانون سوف تتحولان إلى مشروعين تجاريين يسمُّهما طابع اجتماعي؛ نحن هنا نشق درباً موازية بالتعاون مع شركة ربحية؛ درب لمشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي، وسوف تستجمع هذه الدرب زخمها الخاص بها. أما خبرة شركائنا العاملين في مشروعنا المشترك فسوف تساعدنا لدفع هذا الزخم. ربما سيقوم بعضهم بعد إحالتهم إلى التقاعد من العمل في الشركات الربحية التي يعملون بها حالياً بإطلاق مشروعاتهم التجارية ذات الطابع الاجتماعي الخاصة بهم؛ أما الآخرون الذين سيواصلون العمل في شركتي فيوليا للمياه ودانون (والشركات الأخرى التي وقَّعنا معها مشروعات مشتركة) ، فإنهم سوف يطبقون بشكل متزايد، القيم والأفكار الخلاقة التي تطبع فلسفة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في وظائفهم ذات الطبيعة الربحية؛ سوف يطرحون أسئلة جديدة: (ما الذي علينا أن نفعله كي نجعل منتجاتنا الجديدة في متناول أيدي الفقراء؟ كيف يمكن أن نجعل من أعمالنا التجارية مقبولة من الناحيتين الاجتماعية والبيئية؟ ما الفوائد التي سيقدمها مصنعنا الجديد للناس في المجتمع المجاور؟). شيئاً فشيئاً، سوف يعكس المشروع التجاري التقليدي تأثير المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي.

لا أتوقع أن تتحول مجموعة دانون يوماً إلى مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، ولكنني لن أفاجأ إذا أُطلقت يوماً ما شركة جديدة –ربما يكون اسمها (دانون الاجتماعية)– مكرسة

بشكل كلي للأعمال الاجتماعية. هذا هو التأثير الذي أعتقد أن شراكتنا مع شركات ربحية سوف تحدثه على المدى الطويل.

ولذا، حتى لو وضعنا جانباً القيمة العملية التي تحققها الشراكة عند إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، فإن هناك فوائد جمة على المدى الطويل يمكن جنيها من خلال ضم منظمات أخرى في عملية تطوير مفهوم الطابع الاجتماعي للمشروعات التجارية.

إليك بعض الأمثلة حول أنواع المنظمات التي يمكن لكم أن تفكروا بإقامة شراكة معها عندما تفكرون بإطلاق مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي الخاص بكم:

- مشروع تجاري ذو طابع اجتماعي آخر؛ لتكرار النموذج الحالي وتكيفه وتوسيعه.
- منظمة غير حكومية أو جمعية خيرية؛ لإتمام العمل الحالي الذي تقوم به منظمة غير حكومية، وإعطائه الدعم الكافي من خلال مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي.
- مستثمر؛ قد يكون شخصاً لا يتمتع بصفة اعتبارية، أو شركة، أو صندوق استثمار، أو مؤسسة خيرية أو حتى هيئة حكومية تبحث عن طريقة لخلق تأثير اجتماعي إيجابي بأموالها الاستثمارية.
- شريك يمتلك التكنولوجيا؛ لبيع أو منح ترخيص للمنتجات التكنولوجية أو الخبرات الضرورية من أجل إنجاح مشروعاتكم التجارية ذات الطابع الاجتماعي، أو الانضمام إلى المشروع بصفة شريك يقدم التسهيلات التكنولوجية.
- شريك في عملية الإنتاج؛ لتقديم إما المواد الأولية اللازمة للإنتاج، أو المنتج النهائي من أجل تسويقه وبيعه.
- شريك في الموارد البشرية؛ على سبيل المثال، قد يكون وكالة تسهل لكم التواصل مع أشخاص يتمتعون بمواهب معينة، ممن يكونون راغبين في تكريس جزء من حياتهم المهنية لأهداف نبيلة، أو جامعة يمكن أن تسهل تواصلكم مع أساتذة أو طلاب لديهم الخبرة المطلوبة.

- شريك في مجال التوزيع؛ قد تكون منظمة غير حكومية (لو اخترتم بيع منتجكم لزبائن فقراء)، أو مشروع تجاري ربحي (إذا اخترتم أن تبيعوا منتجاتكم لزبائن أثرياء)، أو خبير في التسويق على الإنترنت (إذا اخترتم بيع منتجاتكم لزبائن يتمتعون بالحس التكنولوجي، ويعيشون في مناطق متباعدة جغرافياً).
- شريك في مجال المراقبة؛ يمكن لمنظمةٍ مساعدتكم في تحديد وقياس تأثير مشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي، وقد تكون هذه منظمة غير ربحية أو مركز تفكير أو فريق جامعي يتمتع بخبرة في المجال الذي تعملون فيه؛ كلما كانت حال المراقبة أفضل، كان من الأسهل إقناع المستثمرين وشركاء آخرين بقيمة العمل الذي تقومون فيه.

بالطبع، قد تجدون أنفسكم منخرطين في العمل مع العديد من هؤلاء الشركاء عندما تتغير احتياجاتكم وقدراتكم وظروف عملكم، أما القدرة على تكوين علاقات إيجابية وخلاقة والمحافظة عليها، فهي إحدى السمات المميزة لأكثر المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي نجاحًا.

جذب أصحاب المواهب

حتى أصغر المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي، بحاجة إلى موظفين، وكلما توسعت أعمالها، ازدادت حاجتها إلى توظيف أعداد أكبر من العاملين. يقودنا هذا إلى السؤال الآتي: هل يحتاج المشروع التجاري ذو الطابع الاجتماعي إلى أصحاب مواهب يختلفون عما تحتاجه المشروعات التجارية الربحية؟

يعتمد جواب هذا السؤال من وجهة نظري على جوابٍ حول سؤالٍ أكثر عمقًا: هل الرغبة في التأثير في العالم، على الدرجة نفسها لقوة الرغبة في جني الأرباح؟ هذا هو مكن القضية؛ غالبًا ما أقول إن إحداث تأثير في حياة الناس لا يقل إلهامًا وشعورًا بالرضا عن الذات، عن كسب المال، وربما كان أعلى منه شأنًا، جربوه بأنفسكم؛ قد تُبهركم قدرتكم على تغيير العالم إلى الأفضل، وقد ترغبون في أن تقوموا بما هو أبعد من ذلك، وبسرعة أكبر؛

قد تجدون أنفسكم مستيقظين طوال الليل وأنتم تحلمون بفعل أشياء مدهشة ترغبون في إخضاعها للتجربة حالما تصلون إلى محيط العمل صباح اليوم التالي؛ إن رائد الأعمال في المجال الاجتماعي مهووس بالنجاح على القدر نفسه الذي يشعر به رائد الأعمال المهووس بكسب المزيد من المال، لكن الفرق الوحيد يكمن في كيفية تعريف كلمة (النجاح).

يفترض العديد من الناس أن العاملين في حقل المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي لا يتلقون رواتب جيدة، وأنه ليس على أحد منهم أن يتوقع الحصول على راتب جيد لقاء العمل في مثل هذه المشروعات؛ ففي نهاية المطاف تقوم فكرة العمل في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي على مساعدة الناس؛ لذا يجب أن يكون مفتاح جذب الموظفين للانخراط في مثل هذا النوع من الوظائف هو العزف على وتر العمل الخيري الذي يقوم به أناس مستعدون للتضحية بمصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المجتمع. هذه الفكرة حول المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي غير صحيحة تمامًا؛ فهذه المشروعات تدفع رواتب أعلى، لا رواتب أقل.

في البداية على المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي اجتذاب أصحاب المواهب من سوق العمل نفسها التي تستقطب منها الشركات التجارية الربحية هذه المواهب، وهذا يعني ضرورة تقديم عروض لرواتب أكثر تنافسية وأكثر فائدة بالنسبة إليهم؛ فإذا كنتم تبغون استقطاب محاسب كفؤ، ومدير تسويق ممتاز، أو خبير إنتاج متميز لمشروعكم التجاري العتيق، عليكم تقديم تلك الرزمة نفسها من التعويضات التي تقدمها المصارف أو أسواق تجارة السيارات أو شركات الحاسوب (الكمبيوتر).

عندما يتحقق هذا المطلب الأساس، تصبح المكافآت الشخصية التي يقدمها أصحاب المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي أعظم في الواقع من تلك التي يقدمها أصحاب الشركات الربحية.

افترضوا أن محاسباً عُرِضت عليه فرصتا عمل، إحداهما من شركة ربحية، والأخرى من شركة ذات طابع اجتماعي؛ كلتا الشركتين تعرضان الراتب نفسه، والامتيازات والتوصيف الوظيفي والمسؤوليات ذاتها.

يبدولي أن معظم الناس سوف يجرون مقارنة بين العرضين على الشكل الآتي: (ما الفرق بين هاتين الوظيفتين؟ الفرق الرئيس بينهما هو أن المشروع التجاري ذا الطابع الاجتماعي يعرض عليّ فرصة المشاركة في تغيير العالم - أي أن أصبح جزءاً من الحل بدلاً من أن أكون جزءاً من المشكلة؛ سوف أعود إلى المنزل من عملي يومياً وأنا راضٍ عن عملي، خصوصاً بعد معرفتي بأنني جزء من مشروع يهدف إلى حل مشكلة قد تبدو لولا هذا المشروع، عسيرة على الحل؛ سوف أشعر بالرضا بعد أن أدرك أنني تسببت في إحداث فرق إيجابي، وإذا كانت المكافآت المادية متساوية، فلماذا لا أختار الوظيفة التي عرضت عليّ في حقل المشروعات ذات الطابع الاجتماعي؟).

أنا أكتب حول هذا الموضوع من المنظور التطبيقي لرجل أعمال أسس مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي، وأدارها وطوّرها. إن مصرف غرامين والمشروعات كلها ذات الطابع الاجتماعي المرتبطة به التي أنخرط فيها، واجهت لمدة طويلة من الزمن العديد من التحديات المتمثلة في توظيف عاملين أذكيا وموهوبين ومخلصين في عملهم، والمحافظة عليهم في ظل منافسة قوية مع كبريات الشركات؛ أنا سعيد بالقول إننا لم نجد أي صعوبة في اجتذاب أفضل الكوادر الوظيفية، وكما هي الحال في أي شركة أخرى، بعضهم يلازمنا لمدة قصيرة؛ ربما من سنتين إلى ثلاث سنوات، لكن معظمهم يلازمونا طوال حياتهم المهنية.

بدأ بعض كبار المسؤولين في مصرف غرامين العمل معي عندما كانوا طلاباً في الدراسات العليا، في المقررات التي كنت أدرّسها في جامعة شييتاغونغ، عندما كانت فكرة إقراض الفقراء التي كنا نطبّقها أمراً مضحكاً ومثيراً للسخرية. ولكن بعد انقضاء ثلاثين سنة تقريباً على ذلك، ما يزال هؤلاء أعضاء في فريق العمل التابع لي، وكأي شخص آخر، فقد أسسوا عائلات وأرسلوا أبناءهم إلى المدارس واشتروا منازلهم الخاصة بهم، ووفروا مآلاً لمرحلة التقاعد من العمل؛ فالعمل في المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي لا يتطلب أن يكون المرء قديساً أو على استعداد للتضحية بذاته؛ إنه يعني فقط، أن يبدي الشخص اهتماماً بمسألة جعل العالم مكاناً أفضل للعيش، وأظن أن هذا الدافع موجود فعلياً داخل كل شخص يعيش على ظهر هذا الكوكب.

وضع خطة لمشروعكم التجاري ذي الطابع الاجتماعي

تعد المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي في العديد من الأوجه شبيهة بأي مشروع تجاري آخر؛ فهذه المشروعات فيها عاملون ومديرون وزبائن وممولون، وهي تقدم منتجات أو خدمات بأسعار تأمل في أن تجدها الأسواق جاذبة للزبائن ومُرَضِيَة لهم، هناك أيضاً نفقات عليها تغطيتها ورواتب تدفعها وأجور مقابل مواقع تشغيلها، عليها تسديدها. هذه المؤشرات المالية كافة لا بد من الإعلان عنها بصورة دقيقة وبشكل معمق، ضمن خطة تجارية واقعية وعملية.

لذا، يعد التخطيط لإطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي في العديد من الأوجه مشابهاً لما تقوم به الشركات الربحية الأخرى من تخطيط؛ فقبل إطلاق المشروع التجاري، لا بد أنكم ترغبون في رسم خطة توضح بالخطوط العريضة أهدافكم والوسائل التي سوف تستخدمونها في سبيل تحقيق ذلك؛ قد تكون خطة المشروع التجاري ذي الطابع الاجتماعي بسيطة جداً في حال كون هذا المشروع صغيراً وبسيطاً؛ إذ لا يستدعي الأمر سوى ملء بضع صفحات من الملاحظات والأرقام لكي توضح الخطوط العريضة لهذا المشروع. أما عندما يكون المشروع أكثر تعقيداً، فإن ذلك يتطلب خطة أطول وأكثر تفصيلاً وتعقيداً. وإذا كنتم تأملون في الحصول على تمويل من أحد المصارف، أو من مستثمر خارجي، فمن الضروري أن تكون خطة العمل تفصيلية.

ليس في نيتي إلقاء درس عليكم يتناول التفاصيل كافة حول كيفية وضع خطة لمشروع تجاري. وفي أي حال، لا أظن أن معرفة واسعة بالتجارة هي متطلب حاسم بالنسبة إلى شخص يرغب في إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي.

لستم بحاجة إلى معرفة (كيف تديرون مشروعاً تجارياً)؛ الأهم من كل هذا هو رغبتكم في حل مشكلة اجتماعية، ومن المؤكد أن المعرفة العملية بطريقة إدارة الأعمال سوف تكون مفيدة جداً بالنسبة إليكم. أما إذا لم تكن لديكم مثل هذه الخبرة، فإنكم ستكتسبونها بمرور الوقت، ومن الأفضل أن يتم ذلك بمساعدة مرشد أو مستثمر أو شريك يقدم لكم الدعم، لكن المعرفة بأصول التجارة والأعمال يمكن أن يكون لها مفعول عكسي ضمن سياق المشروعات

التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ فقد يؤدي ذلك بكم إلى التفكير في الاتجاهات الخطأ؛ كيف يمكن لكم تخفيض النفقات وتحسين مستوى العمليات بصرف النظر عن الفوائد الاجتماعية لهذه العمليات؛ وكيف يمكن الإعلان بمهارة وحرفية عن منتج قد لا تكون له فائدة عظيمة للمستهلك؛ وكيف تقللون من شأن منافسيكم، وهكذا. الهدف المتوخى من إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي ليس تحقيق أرباح طائلة أو سحق المنافسين أو التوسع لهدف التوسع وحسب؛ الهدف من وراء إطلاق هذا النوع من المشروعات هو تقديم خدمة اجتماعية من خلال اتباع سياسات مالية وإدارية ذكية بوصفها وسيلة لتحقيق غاية؛ لهذا السبب، يعد الدافع الصحيح والالتزام بالعمل على عبور هذا المشروع إلى بر الأمان، أهم بكثير من امتلاك الأدوات التجارية الصحيحة.

مع ذلك، تعد خطة العمل في غاية الأهمية؛ إذ يمكن إجراء تعديلات عليها وأنتم تعملون على تنفيذها، ولكن إياكم البدء بالعمل من دون خطة، فإذا كنتم مبتدئين في مجال الأعمال التجارية، فأقترح عليكم استنساخ نموذج معمول به بوصفه خطوة أولى في عالم المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي؛ فاستنساخ خطة عمل تبناها أحدهم وأثبتت في الواقع نجاحها، يعد مهمة سهلة نسبياً؛ لا تشعروا بأنكم مجبرون على إعادة اختراع العجلة في مشروعكم الأول.

سواء كان النموذج الذي تعملون على أساسه جديداً أو نموذجاً مستنسخاً من جهة ما سبق أن قامت بتطبيقه، فإن على خطة عملكم معالجة القضايا نفسها التي تواجهها أي خطة عمل أخرى:

• ما المنتج أو الخدمة التي سوف نقدمها؟

• كيف لنا أن نصنع هذا المنتج أو هذه الخدمة؟

• من هم زبائننا؟

• كم هو عددهم؟

• كيف يتخذون قراراتهم بالشراء؟

- كيف يمكن لنا معرفة السعر الذي يستعدون لدفعه لقاء منتجاتنا أو خدماتنا التي نعرضها عليهم؟
 - ما إمكاناتنا للمنافسة في السوق؟
 - ما أساليب التسويق والتوزيع والإعلان والبيع والترويج لمنتجاتنا أو خدماتنا التي علينا استعمالها؟
 - ما النفقات المالية الأولية التي علينا الإيفاء بها كي نبدأ بإطلاق مشروعنا؟
 - ما المصروفات الشهرية التي نتوقع إنفاقها (أجور المحال التجارية والرواتب وحوافز العاملين والأدوات والتجهيزات والنقل، وغيرها)؟
 - كيف ستتغير نفقاتنا في الوقت الذي تتوسع دائرة عملنا؟
 - ما العوائد التي نتوقعها بصورة واقعية خلال الشهر الأول من إطلاق مشروعنا التجاري؟ وخلال الأشهر الستة الأولى؟ وخلال السنة الأولى؟ وخلال السنوات الثلاث الأولى؟
 - استناداً إلى الأرقام المُعطاة والواردة أعلاه، متى نتوقع حصول التوازن بين مستوى النفقات ومستوى الأرباح؟
 - متى يمكن لنا استرداد رأس المال الأولي (على شكل صندوق استثمار أو قروض) الذي استخدمناه من أجل إطلاق مشروعنا التجاري؟
- هذه الأسئلة جميعها هي نفسها التي تُطرح في أي خطة عمل، والتي يجب إيجاد أجوبة لها، ولكن بما أنكم بصدد إطلاق مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي، عليكم البحث عن إجابات لمزيد من الأسئلة بما فيها:
- ما طبيعة هدفنا الاجتماعي؟ من الذين نتوقع مساعدتهم من خلال مشروعنا الاجتماعي هذا؟
 - ما الفوائد الاجتماعية التي ننوي تقديمها؟

• كيف يمكن للمستفيدين المحتملين من مشروعنا المشاركة في تخطيط هذا المشروع وهيكلته؟

• كيف سيتم قياس التأثير الذي سوف يحدثه مشروعنا التجاري؟

• ما الأهداف الاجتماعية التي نأمل بتحقيقها في الأشهر الستة الأولى؟ وفي السنة الأولى؟ وفي السنوات الثلاث الأولى؟

• إذا نجح مشروعنا الاجتماعي، كيف يمكن استنساخه أو توسيعه؟

• هل هناك فوائد اجتماعية أخرى يمكن إضافتها إلى حزمة العروض التي سوف نطرحها؟

كما تشير هذه الأسئلة الإضافية، يجب أن تتم إدارة المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي بطريقة أفضل مما تدار بها الشركات الربحية؛ ففي المحصلة، الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها هي أكثر تعقيداً وتطلباً، وهي من وجهة نظري الشخصية، أكثر أهمية أيضاً.

هناك أيضاً بعض الاختلافات الجذرية الأخرى بين خطة العمل التجاري التقليدية، وبين ما تتطلبه خطة العمل التجاري في المشروعات ذات الطابع الاجتماعي.

يتجلى أحد الاختلافات في أن الخطة الموضوعية لمشروع تجاري ذي طابع اجتماعي يجب أن تتحلّى بروح المسؤولية؛ فهذا المشروع عليه الالتزام بالسعي إلى تحقيق الغايات الاجتماعية من إطلاقه، من دون التسبب بالأذى لأيّ كان، في الوقت الذي يقلص فيه تأثيره السلبي في البيئة.

لقد قمنا بتطبيق هذا المبدأ على المشروع المشترك المتمثل بشركة غرامين دانون، يحتوي مصنع لبن الزبادي الذي أنشأناه في بوغرا على أقسام خاصة بإعادة تدوير النفايات والمخلفات، وعلى خلايا الطاقة الشمسية ومواصفات (خضراء) أخرى. أكدت أيضاً وجوب أن تكون عبوة اللبن مطابقة للشروط البيولوجية، ما يعني أنها خالية تماماً من أي مواد أو مكونات بلاستيكية، ولقد بذل الخبراء في شركة دانون جهوداً مضنية لمدة ليست بالقصيرة

للفاء بهذا المتطلب؛ وفي نهاية المطاف عثروا على موردٍ من الصين قام بتصنيع أكواب مصنوعة من نشاء الذرة مطابقة تماماً للشروط البيولوجية المطلوبة.

كنت سعيداً بذلك لكنني لم أكن مقتنعاً تماماً؛ نظرت إلى ذلك الكوب المصنوع من نشاء الذرة، وسألت: (هل أستطيع أن أكلها؟ لماذا يتعين على الفقراء دفع ثمنها؛ ومن ثم، يرمونها بعيداً؟ لماذا لا تقومون بتصنيع كوب يمكن تناوله بوصفه طعاماً أيضاً؟ فالأولاد يمكنهم التهام الكوب بعد أن يفرغوا من تناول اللبن، وبهذه الطريقة سوف يتلقون قيمة غذائية إضافية). يقوم فريق البحث في شركة دانون في باريس بإجراء اختبارات من أجل تحقيق هذا الهدف، وأتوقع أن الفريق سوف ينجح في القيام بذلك، وأن النتيجة ربما تحدث يوماً ما، ثورة في مجال تغليف الأطعمة.

كلفة المشروعات التجارية بالطبع تتحمل حدًا أدنى من المسؤوليات الاجتماعية التي عليها الوفاء بها؛ هناك قوانين وأنظمة على كل شركة اتباعها، إضافة إلى المعايير الأخلاقية (كالأمانة) التي على كل رجل أو سيدة أعمال الالتزام بها، ولكن في المحصلة يُلاحظ أن المسؤولية الملقاة على كاهل المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي أكبر بكثير من مسؤوليات المشروعات التقليدية. حتى إن استيعاب مطالب زبائنكم وتفهم حاجاتهم هو أكثر أهمية في هذا النوع من المشروعات؛ ففي نهاية المطاف، تهدف هذه المشروعات ذات الطابع الاجتماعي إلى إيجاد حل لمشكلات مثل الفقر وسوء التغذية والأوبئة والجهل والتشرد، قد لا تستطيع حل المشكلة برمتها؛ لكن عليها توجيه دفة العالم نحو الاتجاه الصحيح، وعليها - بالتأكيد - عدم خلق مشكلات جديدة من خلال أساليب العمل التي تقوم بممارستها، وهكذا فإن قيام الشركة التجارية ذات الطابع الاجتماعي باستغلال العاملين وتلوّث البيئة أو بيع منتجات خطيرة، أو إذا كانت تعاني عيوباً من نوع ما، فسيكون له وقع أسوأ بكثير مما ستكون عليه الحال لو أن شركة تقليدية ارتكبت مثل هذا الخطايا.

في الوقت نفسه، من الضروري جداً إنشاء مشروع تجاري ذي طابع اجتماعي قابل للحياة والاستمرار؛ فغايته تتمثل في توفير كل ما هو مفيد للناس. إذا كان المشروع التجاري ذو الصلة قابلاً للحياة والاستمرار فقط ضمن شروط محددة، أو لمدة قصيرة من الزمن، فعليكم البحث عن حلول أكثر صلابة وديمومة؛ يمكن أن تتعرض المشروعات

التجارية ذات الطابع الاجتماعي للفشل، مثلها في ذلك مثل المشروعات التقليدية، لكن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي عليها تحمّل مسؤوليات من نوع خاص، فمتى بدأ المجتمع يعتمد على مثل هذه المشروعات، فلن تقبلوا أن تخيبوا آمالهم بكم؛ وعليه، لا بد أن تنتقوا لمشروعاتكم هذه أصحاب المواهب والمتمرسين في مجال الإدارة والمتمتعين بالالتزام، والذين لديهم حس الرحمة وروحية العمل الجاد؛ تمامًا كما تختارون أمثالهم لأي شركة صغيرة ناشئة قد تفكرون في إطلاقها.

رحلة الألف ميل

أحثُّ -عادةً- الناس الذين يبنون مشروعات تجارية ذات طابع اجتماعي أن يبدأوا بمشروعات صغيرة؛ فإدارة مشروع صغير أسهل بكثير، كما أن المشروع التجريبي سوف يسفر عن رؤى وتجارب يمكن أن تساعدكم في تشذيب خطة المشروع وتحسينها، لكن ما هو أكثر أهمية، هو أن تتطلقوا بالمشروع بحد ذاته؛ سوف تفتح الأيام والأسابيع الأولى من عملكم في مجال المشروعات التجارية ذات الطابع التجاري، أعينكم على فرص واحتمالات جديدة، وسوف تمنحكم الفرصة لتذوق طعم المتعة الأولى التي ستشعرون بها عندما تمدون يد المساعدة للناس، حتى لو كانت تلك المساعدة لشخص واحد فقط.

ربما أنتم على اطلاع على المثل القديم القائل: (رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة واحدة). ابدأوا الخطوة الأولى! لا تقلقوا كثيرًا بشأن الأميال التي ستأتي تاليًا، فهي سوف تتدبر أمرها بنفسها، طالما أنكم تضعون قدمًا أمام الأخرى.

حاولوا العثور على نموذج قابل للتطبيق، ربما كلفكم ذلك الكثير من الجهد والتجارب؛ فأنتم سوف تُقلّبون النموذج التجاري الذي اخترتموه بين أيديكم حتى تصلوا إلى الاقتناع بأنكم تواجهون المشكلة الاجتماعية، بطريقة تمنح الإحساس بالقوة وقابلة للحياة من الناحية الاقتصادية، وبإمكانكم تغيير الأشياء بسهولة بوصف ذلك أمرًا ضروريًا، أو حتى التخلي عن الفكرة بشكل كامل، والبدء من نقطة الصفر مجددًا، لا تجعلوا الإحساس بالإحباط يستحوذ على تفكيركم، تذكروا أن المشروعات التجارية ذات الطابع الاجتماعي ما تزال فكرة جديدة كل الجدة. أنتم مخترعون وروادٌ، أنتم تقومون بعمل مرهق وكثير التطلب، وربما وجدتم

أنفسكم في مكان لم تدسُّه قدم أحد من قبل؛ الطريق إلى النجاح ليست سهلة أو معبّدة؛ كونوا مثابرين وصبورين، ولا تفقدوا حماسكم؛ فعملية العثور على النموذج المناسب قد تستغرق سنين عديدة، وهناك دائماً منحنيّ تعليمي يمكن التفاوض بشأنه.

لكن الأمر يستحق كل هذا العناء؛ فلو قمتم بتطوير نموذج عظيم، فستجدون العديد من الزبائن المحتملين الذين سيسهمون في توسيعه، وكذلك، العديد من رواد الأعمال الذين يرغبون في استنساخه وتطبيقه في مكان آخر؛ تستطيعون أنتم وجميع من سيلحقون بكم قياس عملياتكم بسرعة، وتحققون تأثيراً واسعاً في هذا المجال؛ أنتم لن تغيروا فقط نمط حياة الكثيرين من البشر وحسب، وإنما قد تغيروا أيضاً جوهر أنظمتنا الاجتماعية والاقتصادية؛ سوف تتضمنون إلى أشخاص آخرين كُثُر ممن يعملون في الحقل ذاته، وسوف نحقق سوية الأهداف الكبرى التي انطلقنا على أساسها، ألا وهي وضع حد نهائي لمشكلة الفقر، وخلق طريقة مستدامة للعيش الكريم، وإعطاء دفع للمحرومين والقضاء على الأوبئة والأمراض؛ أنا لا أرى في الحقيقة حدوداً لآفاق مثل هذا العمل، بشرط أن نتمتع بالشجاعة الكافية كي نخطو الخطوة الأولى.