

# 1

## اعتلاء قمة المنافسة: لماذا تحتاج الشركات الآن إلى أن تبلي بلاء حسناً كي تنجح؟

**Out-behaving the competition:  
why business now needs to  
do good to do well**

إن بناء السمعة أمر يحتاج إلى عشرين عاماً، بينما لا يستغرق هدمها إلا خمس دقائق فقط. وإذا أمعنت التفكير في تلك الحقيقة، ستقوم بالأشياء بطريقة مختلفة.

وارن بافيت

### تغير في الاتجاه A change of direction

قبل الأزمة المالية، كان الاتجاه الأسرع نموًا في مجال الأعمال هو الاتجاه نحو المسؤولية الاجتماعية، ولم تسهم الأزمة الاقتصادية إلا في الإسراع من هذا الاتجاه. لقد شهد العالم بأسره كيف أن السعي بجموح وراء الربح بكل التكاليف الممكنة قد أدى تقريبًا إلى الانهيار التام للنظام المالي والاقتصادي العالمي. واليوم تسعى الكثير من الشركات وراء تغيير الطريقة التي تعمل بها بعد أن أدركت أن فلسفة "الربح بغرض الربح" لم تعد المفتاح وراء النجاح الدائم. لم تعد الشركات تنظر إلى الأداء الجيد والأداء الرائع على أنهما بديلان لأحدهما الآخر.

إجمالاً، زادت الأزمة من توقعات المستهلكين بأن تقدم لهم الشركات الكثير بقدر ما تحصل عليه منهم. ودوي أصواتهم بالفعل مؤثر بدرجة كبيرة، ولن تكتسب تلك الأصوات سوى مزيد من القوة، لقد منح الإعلام الاجتماعي الأفراد أداة رائعة تتيح للشركات أن تتصف بالأمانة والإخلاص على الدوام، وتطرح المعلومات للمشاركة والأهم من ذلك أنها أوجدت الحركات التي تسهم في تأييد أو استبعاد تلك الشركات أو القادة أو الحكومات التي يشعرون أو لا يشعرون بالرضا إزاءها. وكل هذا يحدث بسرعة هائلة.

ثمة دليل دامغ على أن النهج الذي تؤدي به الشركات أعمالها صار أكثر أهمية من ذي قبل، لقد توصلت دراسة أجريت في عام 2010، إلى أن نسبة 86% من المستهلكين يعتقدون أنه من الأهمية أن ترمز الشركات لشيء ما بخلاف الربحية<sup>(1)</sup>. وكما سوف يوضح هذا الكتاب، حان الوقت لأن تنتبه الشركات لهذا الأمر.

هذا التغير في الاتجاه لن يعني فقط أن أعمال الشركات ستكون أقل ضرراً بل ستجدي نفعاً بدرجة أكبر. وكما توضح مجموعة متنوعة من الأمثلة الواردة في هذا الكتاب، سوف يرسى هذا التغير في الاتجاه مفهوماً مالياً صحيحاً طويل الأمد. إن فعل الشيء الصحيح لا يعني التضحية بالربح، وإنما في الواقع سوف يجمي الشركات في المستقبل.

### العصور الثلاثة لشركات تهتم بالمسئولية الاجتماعية

#### The three ages of socially responsible business

على الرغم من أن الشركات قد بدأت تأخذ ضرورة قيامها بالتصرف وفق معيار مختلف على محمل الجد، هذا لم يكن الحال دوماً. ففي السابق، كانت الشركات تبدي اهتماماً كبيراً بصورتها وليس بجوهرها، كان للكلمات صوت أعلى من الأفعال. ولو كنا ندرس المسار الزمني الذي أدى بالشركات الحديثة إلى تلك الحقيقة الجديدة، لكان بإمكاننا تقسيمه إلى ثلاثة عصور والتي تتلاءم بصورة كبيرة مع ثلاثة عقود متلاحقة.

|| كانت الشركات تبدي اهتماماً كبيراً بصورتها وليس بجوهرها.

### عصر الاهتمام بصورة الشركة (من عام 1990-2000) The Age of Image, 1990-2000

دام العصر الأول - عصر صورة الشركة - من عام 1990 تقريباً حتى عام 2000م. استغلت قطاعات الأعمال الاهتمام المتزايد بكيفية تولى الشركات لشئونها وما كانت ترمز إليه - خصوصاً في سياق بيئي - في إيجاد استراتيجيات جديدة للاتصال بها.

تم تصميم هذه الاستراتيجيات بصورة عامة لإرساء أو تغيير صورة الشركات في ذهن المستهلك، بدلاً من أن يكون لها دور حقيقي في تغيير طريقة أداء الشركات، وحسبما جاء في الرسم الكرتوني لديلبرت: "لم نفعله لكي نساعد الكوكب؛ وإنما فعلناه لكي نظهر بصورة الشركة التي تهتم بمثل هذه الأشياء".

وتم آنذاك صياغة مصطلحي "التضليل" (greenwashing) و"الإخفاء" (nicewashing) لوصف المحاولات الساخرة التي أبدتها الشركات لتضليل العامة بشأن أدائها البيئي والتزاماتها الأخلاقية.

وفي عام 1992 نشرت جريدة "جرينبيس" تقريراً شديد اللجة للغاية عنوانه "دليل جرينبيس للتضليل" والذي انتقد شركات مثل "دوبونت" و"جنرال موتورز" و"شيل" و"ديو كيميكال" وشركات أخرى لتوظيفها للمصطلحات البيئية لأغراضها الخاصة. وعلى الرغم من ذلك، استمرت بعض الشركات في تعزيز وتجميل صورتها عن طريق الإدعاءات وأشكال التسويق التي لا تعكس بالضرورة حقيقتها.



### عصر المزايا التنافسية من عام 2000م حتى 2010م The Age of Advantage, 2000-2010

مع ازدياد أعداد المستهلكين، وازدياد قدرتهم على توصيل رغباتهم وتسليحهم بالإمكانات الرقمية، أدرك عدد من الشركات الأكثر ذكاءً وتقدمًا أنه قد يكون هناك ميزة تنافسية حقيقية يمكن اكتسابها حينما تقوم فعلاً بالوفاء بوعود عصر صورة الشركة. وبالتالي شهدنا قدوم العصر الثاني وهو عصر الميزة التنافسية (2000م-2010م).

في هذا العصر رأينا شركات تشرع في أن تكون كياناتها أكثر التزامًا بالمسؤولية الاجتماعية، لكي تكتسب ميزة تتفوق بها على غيرها. لقد قامت شركة "وولمارت" بتحويل أعمالها خلال هذه الفترة كما سنوضح بمزيد من التفصيل لاحقًا. واستطاعت شركات أخرى مثل "ماركس وسبنسر" و"تويوتا" أن تثب بقفزات سريعة فاقت منافسيها عن طريق اهتمامها حقًا بتأثيرها على العالم من حولها. وبدأت الشركات الجديدة - التي اتخذت منهج تقديم الأعمال الأفضل كعقيدة مركزية مثل شركتي "هيوول فودز" و"بارت بيزز" - في تحقيق تأثير جوهري بالوفاء بتوقعات المستهلكين.

وفي عصر المزايا التنافسية، أدرك العديد من رواد الأعمال التجارية مدى الحاجة إلى التغيير. وفي الواقع، أيد عدد من رواد الأعمال ممن شاركوا في استطلاع للرأي ضمن دراسة عالمية أجريت في عام 2010م - والذي يقدر بحوالي ثلاثة أرباع قادة الأعمال (نسبة 73%) - الميزة التي منحتم إياها المسؤولية الاجتماعية للشركات بل وتقبل عدد أكبر منهم وجودها (نسبة 79%) كتكلفة تجارية<sup>(2)</sup>. وهذه النتائج تبرز المواهب الفطرية السليمة لرواد الأعمال الذين ساروا على الدرب خلال عصر المزايا التنافسية.

### عصر فقد المكانة - من 2010م إلى الآن The Age of Damage, 2010 to the present

أعتقد أننا نشهد الآن العصر الثالث، وهو عصر فقد المكانة. إذا كان العصر الأول قد اقترن بسعي الشركات وراء اكتساب صورة مميزة لها ولكن دون أن تعمل فعلاً على تحقيقها، بينما شهد العصر الثاني قيام عدد قليل من الشركات بتحقيق تلك الصورة الطيبة للشركات، فقد قدر أن يشهد العصر الثالث تلك الشركات التي لا تحمل على

عانتها أية مسئولية اجتماعية، وهي تعاني من خسائر وأضرار نتيجة لهذا الفشل. فالمستهلكون الآن يعلمون أكثر عن الشركات، ويتوقعون منها أن تفي بقدر أكبر من توقعاتهم. والأمر لا يقتصر على ذلك فحسب، وإنما بلغ حد اتخاذهم لمواقف جادة ضد الشركات التي لا تفي بمعاييرهم.

تلك الحقيقة يدركها تمامًا "بول بولمان"، الرئيس التنفيذي لشركة "يونيلفر". وفي هذا الشأن، حذر قائلاً: "إن تلك الشركات التي تنتظر حتى تجبر على اتخاذ خطواتها أو تلك التي لا ترى الأمور إلا في إطار إدارة السمعة أو CSR لن تفعل سوى القليل في وقت متأخر للغاية، وربما قد لا تنجح في البقاء على الإطلاق".

يلتزم "بولمان" بتحسين الأداء المستديم لشركة "يونيلفر" ولكن دون أن يكون ذلك على حساب الازدهار، كما أنه يعتزم مضاعفة حجم الشركة مع السعي في الوقت نفسه أيضاً إلى تقليل تأثيرها البيئي.

وعلى الرغم من أن الكثيرين قد ينظرون إلى الأهداف التي يضعها "بولمان" على أنها طموحة، فهي أيضاً رمز لعهد جديد تركز فيه الشركات على نتائجها وتأثير تلك النتائج. وهناك شركات أخرى شغلت هذا الحيز في العقد الماضي، والتي أدركت فيه مزايا واضحة. وفي هذا الصدد، ذكرت شركة "جنرال إلكتريك" أنها قد أنفقت خمسة بلايين دولار في السنوات الخمس الأولى من برنامجها الذي استهدف تطوير تقنيات نظيفة للمستقبل، والذي حمل اسم "إيكوماجنيشين" أو لكنها أضافت أنها حققت بالفعل مكاسب مذهلة بلغت 70 بليون دولار. وتحديث جيفري إيمليت، الرئيس التنفيذي لشركة "جنرال إلكتريك" في هذا الشأن قائلة: ليس برنامج إيكوماجنيشين حيلة دعائية أو وسيلة تحايل تسويقية. إن شركة جنرال إلكتريك تريد أن تفعل هذا الشيء لأنه الصواب، ولكننا نسعى أيضاً إلى كسب الأموال أثناء قيامنا بذلك الأمر".

أطلقت شركة "ماركس & سبنسر" خطة (أ) في عام 2007م، وفيها تعهدت بعدد 100 التزام لمعالجة التغير المناخي والنفايات والمواد الخام وقضايا السلامة على مدار

سلسلة التوريد الخاصة بها أو المشكلات الصحية على مدار خمس سنوات حتى عام 2012م. وكانت تلك الشركة المتخصصة في البيع بالتجزئة قد توقع استئثار مبلغ 200 مليون جنيه إسترليني على مدار هذه الفترة لتحقيق هذه الأهداف، ولكن وفقاً لتقارير خاصة بها تحت عنوان "كيف نوّدي أعمالنا" حققت الخطة نقطة التعادل إذ أضافت في عام 2010 أرباحاً للشركة بمبلغ 50 مليون جنيه إسترليني، بينما حققت في عام 2011 منفعة صافية بمبلغ 70 مليون جنيه إسترليني. هذا بالإضافة إلى تحسين كفاءة الطاقة بنسبة 23%، كما تم إعادة استخدام نسبة 94% من كافة النفايات الصادرة من مخازنها ومكاتبها ومتاجرها، بالإضافة إلى تسجيل تقدم جوهري فيما يتعلق بمصادر التمويل المستدامة.

والكثير من الشركات الأصغر حجماً، ولكن الأكثر تميزاً في كثير من الأحيان سعت بنجاح وراء الرغبة المتزايدة لدى المستهلكين للسعي وراء المنتجات التي تبيعها الشركات التي تتسلح بنزاهة الضمير. لقد اتبعت شركة "باتاجونيا" الخاصة بتصنيع الملابس منهجاً رائداً نحو الاستدامة والاهتمام بالموظفين والمسئولية الاجتماعية، كما تعتبر نموذجاً للأعمال الأخلاقية.

صارت شركة باتاجونيا إحدى الشركات الهامة في مجالها، ولكن كان بإمكانها بسهولة أن تطمح إلى الازدهار بخطى أسرع. وقد ذكرت "ايفون شوينار"، وهي الشخصية الباهرة المؤسسة لتلك الشركة قائلة: "إن الجميع يخبرونني أنها شركة مقدره بأقل من قيمتها والتي بإمكانها أن تزدهر بخطى سريعة ثم تكتسب شهرة وتكسب الأموال بسهولة وسرعة، ولكن ذلك كان يعني عكس كل شيء أردت فعله. كان ذلك ليقضي على كل شيء آمنت به"<sup>(3)</sup>.

إن مواقف الشخصيات الرائدة أمثال "ايفون شوينار" يعيد في أذهان المستهلكين أصواتاً تعكس دوي مخاوفهم. ومثل هذه الشركات تثبت أن التصنيع الأخلاقي أمر ممكن، وأن الدليل على ذلك يعزز من مطالب المستهلكين بأن تحذو الشركات الأخرى حذو تلك الشركة. وهذا النطاق المتزايد من الشركات يلقي بمزيد من المسئولية على

الشركات القائمة بالفعل لكي تسعى إلى تنظيم شئونها، وهو ما سيكون عليها فعله إذا ما كانت لتزدهر في عصر فقد المكانة.

### نموذج كلاسيكي Poster child for an era

تعتبر شركة "بي بي" النموذج الكلاسيكي للجانب السلبي من تلك العصور الثلاثة. مما لا شك فيه الآن أن صناعة استخراج النفط ليست صناعة سهلة. فلو اضطررنا إلى العيش دون النفط غداً، لتوقف العالم وانتهى تماماً. إنها صناعة معقدة وراسخة دون حل سهل لتقليل اعتمادنا عليه، وازدادت تلك الصناعة تعقيداً بعد الزلزال و كارثة تسونامي التي اجتاحت اليابان في مارس عام 2011م. وبعد ذلك التعبير، قد يكون الشعور الذي يراودك - أيها القارئ إذا كنت تعمل في هذا المجال من الصناعة - هو أنك لست بحاجة إلى تغيير شعارك إلى زهرة خضراء، ومحاولة تغيير مجال عملك ليكون المجال الأكثر حرصاً على البيئة. لست بحاجة إلى تغيير شعارك الإعلاني إلى "ما وراء النفط" في الوقت الذي تشير فيه الدراسات الأسرع تعجلاً في إعدادها إلى أنك لست بعيداً عنها بأية طريقة مجدية.

وبالعودة إلى الحديث عن شركة "بي بي" ففي سياقها عادت العصور الثلاثة إلى سابق عهدها خلال كارثة التسرب النفطي في خليج المكسيك، التي وقعت في عام 2010م. فتلك الشركة التي بذلت كل ما في وسعها لتغيير صورتها بدلاً من جوهرها وحقيقتها هي التي لاقت نقداً شديداً على كافة المستويات وخاصة في وسائل الإعلام الاجتماعية، حيث كانت محل الأنظار، ووجدت أنه لا سبيل للتوصل من مسؤولياتها. فالأمر لا يقتصر على ما لاحظناه عن حقيقتها التي تبعد تماماً عن الصورة التي كانت تعرضها لنفسها، ولكننا لاحظنا أنها تسلحت بشكل مفرج بأساليب سيئة في هذا العالم الجديد من الشفافية الجذرية.

ففي أوج أزمة التسرب النفطي الفاجعة والمحزنة بدأ حساب ساخر على موقع تويتر حمل اسم @BPGlobalPR في بث رسائل ساخرة تبرز افتقار شركة "بي بي"

للمهارة في تعاملها مع الأزمة. وشملت الرسائل التي نقلها الموقع عبارات مثل "إن السلامة هي اهتمامنا الرئيس. حسنًا الأرباح أولاً ثم السلامة". وبدأت انتقادات ساخرة مثل "لا - الأرباح ثم صورة الشركة ثم السلامة، ولكن لا يزال هناك مكان للسلامة" في الانتشار في كافة أرجاء العالم في ثوان قليلة مما جعل شركة "بي بي" محلاً للسخرية الشديدة. وازداد اهتمام الأفراد بالرسائل الدعائية الساخرة على حساب @BPGlobalPR عن اهتمامهم بالرسائل الدعائية الرسمية لشركة "بي بي" المعروضة على موقعها الرسمي - فالحساب الأول حاز بمتابعة 190,000 شخص، بينما حاز الحساب الأخير على متابعة 18,000 شخص. وذلك يعني أنه في كل مرة يجري فيها أحد الأشخاص بحثاً على الإنترنت عن شركة "بي بي" كانت النتائج الأولى التي تظهر له هي الإدانات القاسية للشركة.

وكان منشئ الحساب، والذي أطلق على نفسه اسم "ليروي ستيك" قد أصدر بياناً صحفياً (انظر صفحة رقم 8)، والذي أوضح بصورة جميلة كيف تحتاج الشركات للتعامل مع هذه الأمور كمسألة ملحة، موقع تويتر، ووسائل الإعلام الاجتماعية الأخرى هي عصا افتراضية يمكن للمستهلكين استخدامها في معاقبة الشركات التي تسيء التصرف. فالنكات المخزية التي تداولها ليروي ستيك، هي ما تشارك فيه الجميع وليس الأعداء الغامضة التي أبدتها شركة "بي بي". لقد تبع المتابعون ستيك بشكل واضح، وأعيد نشر رسائله الساخرة بلا نهاية مما أثبت أنه في عالم الوسائل الاجتماعية يمكن لفرد أن يهزم شركة كبيرة. وبالفعل فقدت أسهم شركة "بي بي" نصف قيمتها في الأسابيع اللاحقة لحدوث التسرب النفطي؛ إذ انخفضت قيمة السهم من ستين دولار إلى ثلاثين دولار خلال أسبوعين.

أعزائي متابعي وسائل الإعلام

اسمي هو "ليروي ستيك" وأنا الرجل الذي يقف خلف حساب @BPGlobalIPR. أولاً، دعوني أبدأ بشرح اسمي.

حينما كان عمري يزداد عاماً تلو الآخر، كان هناك كلب يعيش في المنطقة المحيطة بشقتي اسمه ليروي. كان كلباً ضخماً، يكره القيود، ويتعطش للدم، وكان معتاداً على الركض حول المنطقة المحيطة بمنزلنا مهاجماً أي شيء يراه، وكان ينجح في قضم أبي والكلاب الخاصة بي متى سنحت له الفرصة. كان يطاردي مرات قليلة، ولكنني كنت دوماً أهرب لأنني كنت متسلقاً مذهلاً للأشجار.

وبعد الهجوم الثاني أو الثالث الذي كان ذلك الكلب يقوم به على الكلاب الخاصة بي، صار واضحاً أن الشرطة وصاحب الكلب لم يكونوا ليفعلوا أي شيء لإيقافه، لذا تولى أبي زمام الأمور، وتوصل إلى اختراع رائع، وهو "ليروي ستيك".

وحسبما يكون تخمينكم كانت "ليروي ستيك" هي عصا. حمل أبي عصا الفأس، وحملت أنا عصا أخرى شبيهة. وأخبرني والدي أنذاك بأمرين عن حمل عصا ليروي. أولاً، إذا اقترب "ليروي" مني أو من الكلاب، يجب عليّ أن أضربه. ثانياً، إذا ضربت ليروي بعصاي، لم أكن لأواجه أي متاعب. هل كان ذلك قانونياً؟ ربما لا. هل كان ذلك صواباً؟ بالطبع راق لي ذلك. وكنا المثال الذي احتذاه الكثيرون من جيراننا بعد وقت قريب حيث بدؤوا أيضاً في حمل العصي. وسرعان ما وجد الكلب ليري وصاحبه أن الجميع يجمعون عصياً ولم يكن ليجد الحرية في الركض بعد الآن.

إذا كنت تعتقد أن المغزى من هذه القصة هو ضرب الكلاب بالعصي، إذاً أظن أنك ربما لا تزال تعتقد أنني أعمل لدى شركة "بي بي" أيضاً.

إن المغزى من هذه القصة، هو أنه إذا كان شخص ما يهرب جيرانك، أحياناً يكون من المقبول أن تمسك بعصا لإخافته. إن وسائل الإعلام الاجتماعي - وفي هذه الحالة موقع تويتر - قد منحت الأشخاص الطبيعيين مثلي القدرة على استخدام وابتكار كافة العصي الجديدة.

لقد بدأت في إنشاء حساب @BPGlobalIPR لأن أزمة تسرب النفط كانت قد استمرت لمدة شهر تقريباً، وكل ما لدى شركة "بي بي" لتقديمه هو تصريحات سخيفة؛ فلا يوجد لديها حلول ولا اتصاف بالأمانة ولا إجراءات عاجلة ولا أي شيء. ولهذا السبب قررت أن أتواصل مع عامة الناس بالنيابة عنها. بدأت بإصدار النكات حولها، ولكن تلك النكات تحولت إلى شيء ما أشبه بحركة. وأثناء كتابتي لهذه الفقرات، كان متابعو الحساب قد بلغوا 100,000 شخص وما زال العدد في ازدياد؛ فالأشخاص يتشاركون اللاتقات الإعلامية، والموسيقى، والرسوم المتحركة، ومقاطع الفيديو، والأهم من ذلك أنهم يتشاركون المعلومات.

لما اكتسب الحساب على موقع تويتر الشهرة سريعاً؟ ربما حدث ذلك لأن الناس يمكنهم تحسس وجود الأشياء، وأحياناً يكون الضحك حول الأمور أفضل من الغضب والشعور بالإحباط تجاهها. وعلى الأقل يعد هذا النهج خروجاً عن ذلك الروتين. والسبب وراء استمرار الحساب في اكتساب الشهرة، هو أن شركة "بي بي" لا تزال تسلك النهج السيئ نفسه.

ولقد طالعت مجموعة من المقالات والمدونات عن هذا الموقف بأكمله كتبها خبراء في القانوني الدولي والمتخصصون في التسويق متسائلين عما يمكن لشركة "بي بي" أن تفعله كي تنقذ علامتها التجارية من حساب @BPGlobalIPR. بادئ ذي بدء، من يكثر هذا الأمر؟ ثانيًا: ما المجال الذي نتناوله؟ أنا أتحدث عن شركة تلقي بالنفائيات في المحيط وهؤلاء الحمقى يحاولون معرفة كيفية حماية تلك الشركة؟ وقد اقترح أحدهم بالفعل أن تتحدث شركة "بي بي" إلى وأن تحاول إشراكي في التجاوز الفعلي الذي ترتكبه شركة "بي بي". وهذا قد يكون أكثر الحلول غباءً والتي يمكن لأي شخص أن يقدمها.

هل تريد أن تعلم ما الذي ينبغي على شركة "بي بي" أن تفعله بشأنها؟ هل تريد أن تعرف ما الإستراتيجية التي يجب أن تتبعها شركة "بي بي"؟ ينبغي عليها ألا تعير انتباهًا لكافة النكات التي تدور حولها، وأن تركز فعلاً على حل المشكلات التي تواجهها.

يبدو أن شركة "بي بي" لا تكثر إلا بالحفاظ على صورتها حتى تستمر في كسب الأموال، وهما الأمران اللذان حرصنا على تجنبهما بشدة. ليس لدي صورة، ولست أجمع لنفسي أي أموال على الإطلاق. إن كل بنس نحصل عليه من مبيعات التبشيرات المطبوع عليها تعليقاتنا الساخرة قد تم تخصيصه لشبكة إصلاح الخليج. ومنذ ساعات قليلة مضت، قدمنا أول تبرع رسمي لنا قيمته 10,000 دولار أمريكي إلى منظمة healthygulf.Org، وقد حصلنا على ذلك المبلغ من مبيعات التبشيرات، التي تحمل تعليقاتنا الساخرة حول شركة "بي بي" خلال أسبوع واحد.

إذا ما المغزى من كل هذا؟ المغزى هو "انس أمر علامتك التجارية، أنت لا تملكينها، لأنها لا شيء في حقيقة الأمر. يمكن للشركة أن تبدل كافة أشكال الوقت والمال لتوجيه الرأي العام ولكن الأمر يرجع في النهاية إلى عامة الناس، أليس ذلك صحيحًا؟"

هل تعرف أفضل طريقة لجعل عامة الناس يحترمون علامتك التجارية؟ أفضل طريقة: هي أن تحتفظ الشركة بعلامة تجارية تبعث على الاحترام. على الشركة أن تقدم منتجًا مبتكرًا رائعًا، وأن تتخذ قرارات تحمل نصيبها من المسؤولية وأن تمارس الأعمال بمنهج أخلاقي. ينبغي على كل شركة أن تتميز بأنها أفضل الشركات. على كل شركة أن تتطور. لا ينبغي على شركة "بي بي" أن ترسل مئات من عمالها المؤقتين إلى الخليج للقيام بعرض مسرحي أمام الرئيس. ينبغي عليها أن تعين بالفعل عمالاً يمارسون عملهم بالفعل. لا تلقى بمواد كيميائية سامة في المحيط فقط لكي تجعلي سطح الأرض يبدو بحال أفضل. اجعمي النفط وأخرجيه من الماء. لا تخبري موظفيك أنه لا يمكنهم ارتداء أجهزة تنفس صناعية أثناء قيامهم بأعمالهم لأنها لا تنقل صورة جيدة للشركة. قدمي صورة لموظفين يعملون بأمان لحل المشكلة. وأخيرًا لا تحاولي اللجوء إلى الصحافة والناس لمساعدتك في التهرب من الكارثة، وإنما تحدثي عنها بصراحة إلى الناس بحيث يستطيعون إدراكها والمساعدة في حلها. هذه ليست كارثة تنسب إليك وإنما هي مأساة بشرية. اتركينا نحزن حتى يمكننا التوقف عن الغضب.

وفي تلك الأثناء، إذا كنت غاضبًا، تحدث. لا تدع الناس ينسون ما حدث هنا. لا تدع الطبيعة طويلة الأجل لهذه المأساة تنسيك حدثها. وليس إعادة تغيير العلامات التجارية حلاً إذا لم يقبلها الناس؛ لذا علينا أن

نمارس الضغوط على شركة "بي بي" بالضغط، وأن نشعرها بالمسئولية. دعونا نجعلها تعترف بأخطائها وتصلحها الآن، والأهم من ذلك دعونا نتأكد من أنها لن تكررهما مرة أخرى. والآن، يتناول حسابنا على موقع تويتر حماية العلامات التجارية. وكل ما أقترحه هو أن نستخدم تلك الطاقة في العمل من أجل التقدم البشري. وحتى ذلك الحين، أظن أنه لا يزال لدينا مزيد من النقاط. مع حبي وتقديري

ليروي ستيك

### وباء التأثير Influence epidemic

إنه اعتقادي الراسخ بأن الإعلام الاجتماعي سيكون حافزاً قوياً للمسئولية الاجتماعية والتغيير الاجتماعي الإيجابي في السنوات القادمة مؤثراً على سلوكيات الأفراد والمؤسسات والحكومات.

كانت عوامل التغيير في العالم القديم تعني أن يبذل المرء جهداً كبيراً، وأن يعاني من عدم الارتياح وحتى الخطر. وكحد أدنى، كان الأمر يستلزم أن يغادر المرء منزله. واليوم يمكنك المشاركة في حركة مستغرقة قدرًا ضئيلاً من الوقت الكافي لأن تكون من مؤيديها المتحمسين ثم تنقر على "أعجبني" وتقوم بتحميل مقطع فيديو أو مشاركة أحد الروابط. وكثيراً ما يرفض النقاد الساخرون هذا الأمر مطلقين عليه اسم "جمود" زاعمين أنه بلا هدف وبلا معنى، وبالطبع يمكننا أن ننسب هذه الصفات لبعضها ولكننا رأينا مرارا وتكرارا أن التكنولوجيا تربط الناشطين ببقية العالم متيحة لهم أن يجدوا مؤيدين ومستفيدين من ذلك في كسب التأيد لقضيتها.

هؤلاء الذين يرفضون الشبكات الاجتماعية على أنها منصات للدردشة  
التافهة عديمة المعنى هم بالفعل لا يدركون أهمية التغيرات التي  
تحدث في العالم اليوم.

ووجهة نظري، هي أن هؤلاء الذين يرفضون الشبكات الاجتماعية على أنها منصات

للدردشة التافهة عديمة المعنى هم بالفعل لا يدركون أهمية التغيرات التي تحدث في العالم اليوم. ففي أعقاب كارثة الزلزال وتسونامي في اليابان، وجه المتخصصون الأمريكيون اهتمامهم إلى تكنولوجيا المعلومات، والأمور المتعلقة بالتكنولوجيا. وعندما كان هناك حاجة إلى سرعة نقل واسعة لنقل المعلومات عبر الإنترنت، تم غلق عدد من مواقع الويب الكبرى في اليابان. وعلى الرغم مما تم استخدامه من سرعة ونطاق واسع لنقل البيانات والمعلومات لم يتم إغلاق موقع الفيسبوك، لأنه كان بمثابة أداة قيمة تساعد الناس في التواصل فيما بينهم والمساعدة في إيجاد المفقودين.

هناك مواقف لا حصر لها توضح كيف كانت وسائل الإعلام الاجتماعي تلعب دوراً مهماً، بل دوراً جوهرياً وحيوياً. على سبيل المثال، روى وزير النقل والتجهيز التونسي الحالي والذي يدعى ياسين إبراهيم كيف كان الناس في مدينة دافوس بتونس في عام 2011م يستخدمون شبكة التواصل الاجتماعي الفيسبوك وموقع تويتر أثناء الثورة التونسية في نشر أماكن القنصاة في تونس والمدن الأخرى، للإبقاء على المتظاهرين الآخرين خارج تلك المناطق وإبلاغ الجيش الذي كان يحاول تعقب القنصاة.

هناك مواقف لا حصر لها توضح كيف كانت وسائل الإعلام الاجتماعي تلعب دوراً مهماً بل دوراً جوهرياً وحيوياً.

لقد اكتشف رجال السياسة والقادة بكافة أنواعهم كيف أن وسائل الإعلام الاجتماعي أداة رائعة يستطيعون من خلالها التواصل مع الآخرين، مقتدين في ذلك بالرئيس أوباما التي تعد حملته الانتخابية على الأرجح أفضل مثال على رجل سياسة يستغل قوة الإعلام الاجتماعي.

وبمطالعة أشكال التغيير الهائلة التي تجد سبيلها إلى حياتنا حالياً، أرى أن مجموعتين تتوليان المسؤولية: متبنو المواقف وجيل الألفية. بالنسبة للمجموعة الأولى فهي تتمثل في الأشخاص الذين يميزهم اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم أما المجموعة

الأخيرة فهي محددة حسب سنة الميلاد - ولكن كلتا المجموعتين تساهمان في بزوغ الفاعلية الاجتماعية التي سوف تميز هذه الأوقات.

يمثل جيل الألفية الجيل الأكثر إظهاراً للمسئولية الاجتماعية؛ فأصوات شباب هذا الجيل هي من أكبر العوامل التي تزيد من سرعة الحركة العالمية تجاه مستقبل أكثر اهتماماً بالمسئولية الاجتماعية.

إن شباب اليوم هم من سيكون عليهم التكيف مع نتائج التغير المناخي. إنهم من سيتحملون على عاتقهم أثقال الديون التي تكبدها الأجيال السابقة. إنهم من سيفعلون شيئاً ما إزاء ذلك لأنهم علموا بيقين عابس أن مَنْ هم أكبر منهم سناً عجزوا عن فعل ذلك.

وفي دراسة عالمية لجيل الألفية، وافقت نسبة 84% على أن "واجب" ذلك الجيل هو تغيير العالم، وقد بلغت نسبة الموافقة على ذلك 90% في الصين. وذهبت نسبة 82% وهي نسبة كبيرة إلى الاعتقاد بأن لدى جيلهم القدرة على تحقيق تغيير عالمي إيجابي.<sup>(5)</sup> ومصدر تلك القدرة هو الإعلام الاجتماعي.

وثمة جانب فريد آخر من هذا الجيل، وهو نظرهم للخصوصية حسبما سيوضح "جيمس بوجورد" المدير المجتمعي لوكالة "كرواد ميديا".

### لم يعد هناك مكان للخصوصية

لقد صارت الخصوصية مفهوماً غريباً بالنسبة لجيلنا. وعن نفسي، فلقد شاركت العالم في كل التفاصيل الدقيقة عن حياتي منذ بلوغي مرحلة المراهقة. وربما قد يدفع هذا الأمر أي والدين يبدیان الحرص إلى الشعور بالخوف والقلق الشديد، ولكنني لم أكرث بهذا الأمر آنذاك ولا زلت كذلك.

كانت شبكة MySpace هي أول شبكة اجتماعية تأسر اهتمامي. وعندما بدأت الاهتمام بها كان الأمر يتعلق بمسابقة تدور حول "الشخص الذي يحظى بأكثر عدد من الأصدقاء". وكان

هذا يعني أن أي شخص تقريباً يمكنه مشاهدة كل شيء أذكره على شبكة الإنترنت. وعندما ظهرت شبكة التواصل الاجتماعي الفيسبوك كنت أكثر إدراكاً، وكنت لا أكرث بمن يطالع النبذة المتعلقة بي، ولكن كان لدي مجموعة كبيرة مختارة من الأصدقاء.

خطوت آنذاك خطأً سريعاً إلى اليوم، ولازلت أشارك الآخرين كما أكبر بكثير من المعلومات عن نفسي مما كنت أشاركه مع الآخرين عندما كنت استخدم شبكة MySpace. ولأنني صرت أطلع موقع تويتر ويوتيوب والفيسبوك وفورسكوير، صار بإمكان أصدقائي معرفة كل ما أفعله في العمل، وما سوف أتناوله في الغداء، وما كنت أفكر بشأنه طوال اليوم. كان هذا ما اعتدت على فعله؛ فلقد نشأت على أسس هذه التكنولوجيا.

حسناً، لماذا أشعر بالارتياح الشديد إزاء مشاهدة الآخرين لما أفعله على شبكة الإنترنت؟ لأنني لست أحمق.

لقد تم فصل إحدى السيدات مؤخراً لأنها كانت تتحدث بطريقة مسيئة حول رئيسها على شبكة التواصل الاجتماعي الفيسبوك.

وهناك قصص أخرى لا حصر لها تدور حول مواقف مماثلة ولدي مشاعر مماثلة حول كل قصة منها.

" لا تقل أي شيء عبر شبكة الإنترنت والذي لا تريد وضعه على لوحة إعلانات يتم وضع صورتك عليها" (إيرين باري، المدير المجتمعي لشبكة "سبروتر")

هذه المقولة المقتبسة للسيدة "إيرين باري" تنقل كافة المعاني. إذا كنت لا تريد أن يطلع شخص ما على شيء ما يتعلق بك، لا تنشره على الإنترنت. ولقد تصادف أنني شخصية صريحة للغاية، وليس لدي أي أسرار، ولكن إن أصبح لدي أسرار، فلن أفضيها على شبكة الإنترنت كذلك الحال في حياتي الحقيقية.

أما المجموعة الثانية التي تقود مسيرة التغيير فهم الأشخاص الذين يتبنون المواقف. إنهم مستهلكون أكثر تأثيراً، وأكثر اهتماماً بالأمر بل وأكثر اطلاعاً على مجريات الحياة وأكثر سخرية من التسويق. وسوف أتحدث بمزيد من التفصيل عن هذه المجموعة من الأشخاص في الفصل الثاني.

ومع ذلك، لا تقتصر القوة المحفزة للتغيير فقط على جيل الألفية ومتبني المواقف. لقد سلحت التكنولوجيا الجميع بصورة هائلة ومنحتهم القدرة على اتخاذ الأفعال والتأثير على الآخرين. والأشخاص العاديون يعتقدون فعلاً أن لديهم القدرة على تحقيق التغيير الإيجابي. إنهم يصرون على أن يعملوا معاً لكي يصير العالم مكاناً أفضل، متحررين من الإحباط والوهم ومتسلحين بمزيد من المعلومات والاتصالات التي تجمع بينهم.

وما يعنيه هذا الأمر للشركات من وجهة نظري هو أن المسار المريح الوحيد إلى المستقبل هو اتخاذ مسار أكثر عدالة واستدامة.

### تمحور إستراتيجية الشركات حول المسؤولية الاجتماعية

#### Putting social responsibility at the core of business strategy

لكي تصير الشركة أكثر تحملاً للمسؤولية الاجتماعية حقاً، الأمر يتطلب العمل الجاد والتأثير على كل جانب من الشركة بدءاً من كيفية معاملة الموظفين واتخاذ الأفعال على المستوى المحلي والعالمي وحتى المشاركة والاهتمام بالمجتمعات المحلية والعالمية. والأمر لا يتمثل في العطاء بسخاء أو التصرف بشكل صحيح بصورة منفردة؛ فآية شركة لا يمكنها ببساطة أن تظهر بشكل جديد. لا بد أن تجد المسؤولية الاجتماعية سبيلها إلى جوهر إستراتيجية الأعمال.

لقد كرست شركة "وولمارت" نفسها جهودها لهذا الأمر، وها هي تحصد ثماره. ففي النصف الأول من العقد كانت الشركة تفقد عددًا كبيراً من المتسوقين يصل إلى نسبة 8% بسبب سمعتها غير الطيبة.<sup>(6)</sup> لقد كانت التوقعات المرجوة من الشركة في ازدياد بينما عجزت الشركة عن الوفاء بها.

وفي عام 2005م، ألقى السيد/ "لي سكوت" الرئيس التنفيذي للشركة آنذاك خطاباً محورياً إلى موظفي الشركة، والذي أرسى عدة أهداف طموحة. ومن بين هذه الأهداف زيادة كفاءة أسطول مركباتها - الذي يعد واحداً من أكبر أساطيل المركبات في الولايات المتحدة الأمريكية - خلال ثلاث سنوات ومضاعفة كفاءة الشركة خلال

10 سنوات، وخفض نسبة 30% من الطاقة المستخدمة في مخازنها، وتقليل النفايات الصلبة بنسبة 25% خلال سنوات. ولا يزال هناك بقية لتلك القائمة من الأهداف.

### من الجيد أن تكون الشركة شركة كبيرة Big is good

لقد نشأ جيل الطفرة الإنجابية الذين ولدوا من عام 1946م حتى عام 1964م على الاعتقاد بصورة عامة بأنه من السيئ أن يكون الشيء كبيرًا وهذا يمثل تحديًا حاليًا: إثبات أن الشركات الكبيرة يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على المجتمع. وأعتقد أننا على مشارف عهد سوف تثبت فيه الشركات الكبرى في العالم أنه من الجيد أن يكون الشيء كبيرًا.

وفي الواقع، كلما كان الشخص كبيرًا في الشأن والسن، زاد تأثيره الإيجابي - وهو ما يؤيده "دوج ريتشارد" وهو مستشار جمعية "وان ينج وورلد" الخيرية قائلاً: "لا يمكنك مشاركة الخسارة"، لذا كلما ازداد نجاحك زاد تأثيرك على الآخرين. والسبب الذي جعل بيل جيتس ووارن بافيت قادرين على أن يكون لهما تأثير حقيقي بأعمالهما الخيرية هو أن لديهما 40 بليون دولار أمريكي يمكنهما منحها في المقام الأول. وأظن أن هذا العهد سوف يكون أيضًا عهدًا فيه من الجيد أن يكون الشيء كبيرًا، وهو المبدأ الذي لن يتم تطبيقه فقط على هذه الشركات العالمية الكبرى التي ستفعل الصواب، ولكن سيتم تطبيقه أيضًا على الحركات الجماعية للأفراد الذين سيدفعونها في هذا المسار - وأقصد بذلك المجموعة "الكبيرة" من الأفراد الذين يجعلون الشركات "الكبيرة" شركات "جيدة".

هناك العديد من الشركات الأصغر حجمًا، التي جعلت الصداقة مع البيئة والمسئولية الاجتماعية في محور إستراتيجية أعمالها، وفي بعض الحالات جعلتها سببًا لوجودها. وعلى الرغم من أن تأثيرها الفلسفي جوهري، فإن تأثيرها المادي لا يزال ضئيلًا بالمقارنة.

بطبيعة الحال، إن العمل على البدء في تأسيس إحدى الشركات من الصفر أمر

أسهل بكثير من تطويع وتحديث شركة عالمية كبرى ذات علاقة راسخة بسلسلة توريدها، وتتصف بالتزامها بتقنيات تحتاج إلى التحديث. ومع ذلك، لا سبيل لتحقيق تأثير حقيقي إلا مع قيام الشركات الكبرى العالمية في هذا العالم باتخاذ الأفعال الحقيقية والسعي وراء التغيير.

للتعبير بطريقة أخرى، لن يكثر الكثيرون بشأن ما ستفعله العاصمة "لوكسمبرج" فيما يخص مسألة التغير المناخي العالمي، ولكن ما يريد الجميع معرفته هو الخطوات التي سوف تتخذها كل من الصين والولايات المتحدة الأمريكية.

تعد الأفعال التي تتخذها شركة "وولمارت" جوهرية - لقد عرف الرئيس التنفيذي سكوت أنه لو استطاعت الشركة التأثير فحسب على نسبة صغيرة من عدد موظفيها البالغ عددهم 1.8 مليون موظف أو عملائها الذين يتعاملون معها أسبوعياً والبالغ عددهم 176 مليون عميل، لكان التأثير الذي سوف تحققه هائلاً. بالإضافة إلى ذلك، تأتي القوة التي تتسلح بها الشركة إزاء مورديها لتجعل من الضروري تغيير الممارسات التجارية في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية. ويعترف سكوت أن الحملة بدأت كإستراتيجية دفاعية، ولكنها تحولت إلى النقيض تمامًا. وأعرب سكوت قائلاً خلال خطابه الذي ألقاه في عام 2005: "لن يقاس أداؤنا بطموحاتنا، وإنما سوف يقاس أداؤنا بأفعالنا". وما يمكن قياسه أيضًا هو المزايا المادية الملموسة التي يمكن تحقيقها.

حينما تكون شركتك إحدى الشركات الكبرى على مستوى العالم، سوف يكون لك أعداء وسوف تلقى شركة "وولمارت" باستمرار الانتقاد على عدد من المستويات وبشكل ملحوظ للتصرفات العديدة التي يصدرها موظفوها. ومع ذلك، هناك عدد قليل من الشركات التي اتخذت مثل هذه الخطوات الجوهرية لكي تصبح إحدى الشركات ذات المسؤولية الاجتماعية، وكان للأفعال التي اتخذتها شركة "وولمارت" تأثير أكبر على جعل سلسلة التوريد في الولايات المتحدة الأمريكية، وعلى مستوى العالم أكثر استدامة من تلك التي تعتمد عليها أية شركة أخرى.

صحيح أن تغيير جوهر أعمال الشركة أمر معقد، ومسار ملح يجب السير فيه. ولكن هذا ليس فقط الشيء الصائب الذي يجب فعله، وإنما صار السبب وراءه واضحًا وجليًا مثلما هو الحال مع أخطار تجنبه. والعامل الجوهرى في هذا التغيير هو القيادة، والذي سوف نتناوله بمزيد من التفصيل في الفصل الثالث. ليس الأمر سهلاً، ولكن المزايا التي سوف تحققها الشركات تستحق فعلاً الجهد المبذول.

### الشفافية الجذرية Radical transparency

إذا كان عليّ أن أختار كلمة استخدمها كإرشاد يُستعان به لإدارة إحدى الشركات في هذا العهد الجديد، فهي "الشفافية". وهذا الاختيار أيده البحث الذي تم إجراؤه بين قادة الأعمال، والذي اعتقدت فيه نسبة 67% أن نجاح الأعمال يستند إلى شفافية الشركات. إن الشركات التي تتميز بالشفافية والصدق والسرعة ستكون أفضل على كافة المستويات، وستحظى بموقف أقوى لمواجهة العصر الثالث.

في العالم القديم، كان الأفراد الأكثر تميزًا بالقوة هم الذين كان لديهم الكم الأكبر من المعلومات. كانوا يحتفظون بهذه المعلومات لأنفسهم ولا يفصحون عنها إلا إذا كانت تخدم أغراضهم. كانت المؤسسات الكبيرة تحبر الأفراد المختلفين بأشياء مختلفة: كان المستثمرون والموظفون والمستهلكون يقدمون رسائل تختلف عن بعضها البعض. وهذا الأمر لم يعد ممكنًا لأنه صار الآن بإمكان الجميع الاطلاع على كل شيء.

بالإضافة إلى ذلك، تغيرت الأدوار بعدما دخلنا عهداً جديداً: الآن صار الأفراد الأكثر تسلحًا بالقوة هم الذين يشاركون الآخرين القدر الأكبر من المعلومات. لقد صارت المعلومات في كل مكان ويمكن لأي شخص أن يصل إليها فعليًا. ومما لا شك فيه أن النفاق وعدم التناسق موجودان؛ فليس إخفاء الهوية خيارًا مطروحًا.

وفي إطار قيام شركة "ولمارت" بتوضيح أهمية الشفافية، هي لا تنشر فقط الأهداف التي حققتها، وإنما تلك التي لم تنجح في تحقيقها أيضًا؟ وتكون النتيجة هي أن تتجلى مجهوداتها كمجهودات صادقة وحقيقية.

تعتبر الشفافية مفهوماً جديداً نسبياً بالنسبة للتجارة والأعمال، ولكنها صارت مهمة بشكل كبير في السنوات الأخيرة - وبلا شك لا سبيل لتلاشي الضغوط الكامنة وراءها. ومن بين الأشخاص المميزين بتبنيهم للمواقف أو من يمكن أن نطلق عليهم المستهلكين المؤثرين أشخاص أجابوا عن استطلاع للرأي،<sup>(8)</sup> حيث ذكرت نسبة 82% من هؤلاء الأشخاص أنهم صاروا يعلمون الكثير في عالمنا اليوم عن الشركات التي تقدم المنتجات والخدمات التي يستخدمونها.

ومن ناحية، يرجع ذلك إلى سعي هؤلاء الأشخاص وراء هذه المعلومات والخروج لجمعها. خلال الأشهر القليلة السابقة لإجراء استطلاع الرأي، بحثت نسبة 62% من متبني المواقف ونسبة 41% من المستهلكين العاديين باجتهاد عن المعلومات المتعلقة بسمعة الشركة أو أخلاقياتها. وذهب كل سبعة من بين عشرة مستهلكين مؤثرين إلى أن الإعلام الاجتماعي بإمكانه جعل العالم مكاناً أفضل عن طريق جعل كل شيء أكثر صراحة وشفافية.

#### بادر بالتصرف قبل أن يتصرف شخص آخر بالنيابة عنك

#### Act before somebody acts on your behalf

في هذا العهد الجديد الذي تميزه الشفافية وتسليح المستهلكين بالقوة، من الأفضل بكثير للعلامات التجارية أن تبادر بجذب أطراف الحديث مع مستهلكيها بدلاً من أن تتخذ هذه الخطوة في وقت لاحق وأن تتولى القيادة بدلاً من أن تقاد وأن تشارك مطوعاً بدلاً من أن تنخرط في محاولة فاشلة للدفاع. إن المصدقية تطلق دويًا يعزز صورة الشركة في كل مرة.

من الأفضل بكثير للعلامات التجارية أن تبادر بجذب أطراف الحديث مع مستهلكيها بدلاً من أن تتخذ هذه الخطوة في وقت لاحق.

كانت شركة "نايك" من أولى الشركات التي تعلمت أنه لو لم تتصرف إحدى الشركات بالنيابة عن نفسها لكي تتصف بالشفافية من الناحية التشغيلية، قد تجد أن شخصًا ما سوف يتصرف بدلاً منها.

وفي عام 2005م، اتخذت شركة "نايك" خطوة مبكرة نحو الصراحة بعد أن تعرضت لانتقاد شديد لسنوات لعدم قيامها بالخطوات الكافية لمعالجة ظروف العمل المتدنية لديها بالإضافة إلى سلسلة التوريد الخاصة بها.

اعترف فيل نايت، مؤسس شركة "نايك"، أن الشركة كانت بطيئة في خطاها في التفاعل مع الأدلة على ممارساتها السيئة، واستجابت عن طريق نشر عناوين كافة المصانع المتعاقدة معها. كان الهدف هو تقديم صورة كاملة، وفي ذلك الحين ذكرت شركة "نايك" أن هدفها كان أن تتصف بالدقة والأمانة بالقدر الذي يمكن أن تتصف به حول كيفية قيامها بالأعمال.

كذلك تعلمت شركة "نستله" درسًا قاسيًا حينها هوجمت بمشاركتها في إزالة أشجار الغابات الإندونيسية المطيرة، مهددة الحيوانات بالانقراض لكي تتيح المجال لزراعة ثمار زيت النخيل.

تجلت قوة الإعلام الاجتماعي مع ازدياد التأييد الذي لاقته الحملات المطالبة بأن تغير شركة "نستله" طريقته في العمل. على سبيل المثال، انتشر في جميع أنحاء العالم مقطع الفيديو الذي تم عرضه من قبل منظمة السلام الأخضر "غرينبيس" على موقع اليوتيوب بعنوان "احصل على راحة؟ (Have a Break?)، والذي تم فيه تقديم عرض ساخر لمنتج شركة نستله وهو شوكولاته "كيت كات".

وزادت شركة "نستله" من المأساة التي واجهتها حينما تعاملت بشكل سيء مع التعليقات التي تم نشرها على صفحتها على موقعها على شبكة التواصل الاجتماعي فيسبوك، ولاقى الشركة ملاحقة من مجتمع الإنترنت وانفجرت القصة في شكل سيل من الانتقادات العالمية سواء أكان على شبكة الإنترنت أم خارجها. نتيجة لذلك (وهو

الموقف الذي حقق فيه الإعلام الاجتماعي نصرًا ملحوظًا)، وفي أثناء تأليفي لهذا الكتاب، قامت الشركة بإلغاء عقد مع مورد لزيت النخيل كجزء من استجابتها للنقد اللاذع الذي لاقته.

بالإضافة إلى ذلك، غير الإعلام الاجتماعي أيضًا من دور الناشطين والمنظمات غير الحكومية مثل منظمة السلام الأخضر. وعلى مر التاريخ، عندما تصرفت الشركات أو الحكومات بشكل سيئ كانت تلك المجموعات هي التي واجهتها. ويوضح فيديو منتج "كيت كات" أنه حينما تخلق المنظمات غير الحكومية جواً من الرضا الذي يرغب الناس في مشاركته، يمكن للرسالة المنقولة أن تحظى بالقوة الدافعة اللازمة لأن تحدث فرقاً حقيقياً.

في السنوات الأخيرة، كان ثمة اتجاه نحو العلاقات التعاونية ما بين المنظمات غير الحكومية والشركات، مثل تلك التي جمعت ما بين منظمة السلام الأخضر وشركة "يونيليفر" اللتين جمعتهما علاقة شراكة مؤخراً بعد معركة ضارية حول إزالة أشجار الغابات نتيجة للسعي وراء إنتاج زيت النخيل. قد يكون هذا مؤشراً على عهد جديد من التنسيق والتعاون يتخلل المجتمع من عدة مستويات.

هذا هو ما آمله. وأحد مخاوفي الشخصية هو أن تحيد المنظمات غير الحكومية اهتمامها عن التجارة والأعمال بعد تبنيها لهذه الحركة في الوقت الذي تتجه فيه الشركات لأن تبدي قدرًا أكبر من المسؤولية الاجتماعية، معتقدة أن دورها هو أن تكون مرشدًا أخلاقيًا للأعمال بدلاً من تحقيق التغيير الإيجابي في العالم، وهذا سيكون أمراً مخزياً، وأعتقد أن كليهما يمكنهما التعلم الكثير من أحدهما الآخر. وحسبما يتضح من التاريخ، كان للمنظمات غير الحكومية نوايا عظيمة ورائعة، ولكنها لم تكن لتتخذ أفعالاً موازية في كثير من الأحيان. وعلى النقيض، يتميز عالم الأعمال باهتمامه الشديدة بالأفعال الرائعة دون أن يكون لديه نوايا رائعة موازية. أما في القرن الحادي والعشرين، فمفتاح النجاح هو اجتماع كلا الأمرين معاً.

**تحذير: ليس العميل على حق دائماً Caveat: the customer isn't always right**

إن ما يحدث في إطار الشبكات الاجتماعية مهم فعلاً، ولكنه سوف يكتسب قدرًا أكبر من الأهمية. ولكن هذا لا يعني أن المدونين والمغردين مصيبون دائماً. ففي كثير من الأحيان تكون المناقشات المطروحة على شبكة الإنترنت غير عادلة ومضللة - سواء أكان ذلك متعمداً أم لا.

بصفتي أمًا لأربعة أطفال أقل من الثامنة، لست أجهل الحفاضات. لذا أثار الأمر اهتمامي عندما أنشأت مجموعة من الأمهات صفحة على شبكة الفيسبوك لإعادة منتج Pampers Cruisers الذي حل محله منتج Pampers Dry Max.

وما أثار اهتمامي، هو تلك الإدعاءات التي ذكرتها الأمهات على الصفحة زاعمة أن الحفاضات الجديدة تسبب حروقًا كيميائية لبشرة الأطفال الرضع - وهو الأمر التي لا تريد أي أم أن تسمعه حول علامة تجارية موثوق بها. والأمر الممتع بشأن هذه الحالة هو أن ما بدا كمجموعة من الأفراد المنزعجين من قيام شركة "بروكتور وغامبل" بتغيير المنتجات دون أي تنويه قد تحول إلى مجموعة من الأمهات الغاضبات بشدة، واللاتي وجهت كافة أشكال الاتهامات ضد حفاضات شركة "بروكتور وغامبل" دون أي قرينة من المجتمع الطبي.

تم رفع دعاوى قضائية فعلاً، وقررت مفوضية سلامة المنتجات الأمريكية التحقيق في الأمر، وانتهت إلى تبرئة منتج Dry Max مشيرة إلى أنه لم يكن هناك أي دليل على حدوث حروق كيميائية وأن المنتج مثله مثل أي منتج آخر للحفاضات لا يسبب أي طفح جلدي. ولكن إلى أن قررت شركة "بامبرز" أن تعيد طرح منتجها القديم Cruisers كانت صفحة الفيسبوك قد جذبت أكثر من 11,000 معجب، وانتشرت "الأخبار" في جميع أنحاء العالم بأن المنتج الجديد يسبب خطرًا صحيًا شديدًا للأطفال الرضع. واستمر الجدل على شبكة الإنترنت بل وخارجها في المنازل والملاعب حسبما أظن.

من الصعب للغاية لعلامة تجارية أن تدافع عن نفسها ضد المعارضين الثائرين في حيز الإعلام الاجتماعي، حتى وإن لم يكن هناك أية نقيصة تشوب تلك العلامة، كما كان الحال مع منتجي "بروكتور وغامبل" و"بامبرز دراي". سيكون هناك دومًا مواقف تستند إلى اتهامات زائفة ومراجعات منحازة وتعارضات غير معلنة للمصالح. والاختلاف قائم بين الأفراد وأقرانهم وهو الأمر الذي لا مجال لاحتماله في عالم الأعمال.

إن أفضل شيء هو الإبقاء على الصراحة والأمانة والتواصل بصدق مع أولئك الذين لديهم اعتراضات على علامتك التجارية. لن تنتصر على كل معارض ولكنك على الأقل لن تُوجد معارضين جدد بالطريقة التي تستجيب بها للمستهلكين الناقدين.

### اعتلاء قمة المنافسة Out-behaving the competition

حسنًا، ماذا عن أولئك الأشخاص الذين يرون أن الشركات ذات المسؤولية الاجتماعية هي مجرد صيحة قصيرة الأجل تسبب في وجودها الركود أو أنه ما من شخص استطاع أن يجمع ما بين تقديم الخدمة الجيدة وتحقيق الربح؟ هناك مجموعة متزايدة من الأدلة التي توضح أنه مسار يريد الكثيرون من أصحاب المصالح أن تلجأ إليه الشركات. يعي المستهلكون أنه بإمكانهم التحكم في الشركات من خلال سلوكياتهم الشرائية. علاوةً على ذلك، هم يدركون أيضًا أنهم يتمتعون بقدر أكبر من القوة في كثير من الجوانب، وأن لهم هيمنة على الشركات تفوق تلك التي تتمتع بها الحكومات.

لقد توصلت إحدى الدراسات العالمية الكبرى إلى أن ثلاثة أرباع المستهلكين (نسبة 74%) يعتقدون أن الشركات مثلها مثل الحكومات تتحمل قدرًا كبيرًا من المسؤولية فيما يتعلق بتحفيز التغيير الاجتماعي الإيجابي.<sup>(9)</sup> وهذا الأمر يؤيد وجهة نظري بأنه لم يعد صحيحًا ذلك الذي أكد عليه "ميلتون فريدمان" في السبعينيات من القرن العشرين، حينما أشار إلى أن المسؤولية الوحيدة للأعمال هي تحقيق أقصى ربح ممكن للمساهمين، وبالتالي تعد المسؤولية الاجتماعية مناهضة للتجارة والأعمال.

بالنسبة لعدد متزايد من قادة الأعمال اليوم، لم يعد هناك وجود لتلك الصراعات السابقة التي كانت تحتلج صدورهم ما بين فعل الشيء الصائب وتحقيق الربح. لقد جاء اندثار حجة "فريدمان" كتطور طبيعي وجد سبيله إلى النور مع التواصل الداخلي المتزايد، كما لاقى التحفيز من الانهيار الاقتصادي وكذلك الإدراك المتزايد لمحنة كوكبنا وسكانه.

ويتجلى ترسيخ الحيز الأكبر من المسؤولية الاجتماعية للشركات في عهد العطاء، وهو عهد قدمه حوالي 40 شخصًا ممن لديهم بلايين الدولارات تحت قيادة "بيل جيتس" و "وارن بافيت" بأن يدفعوا نصف ثروتهم على الأقل إلى الجمعيات الخيرية. ويسعى بافيت وجيتس إلى ضم 360 شخصًا آخر. وإذا نجحوا في تحقيق تلك التعهدات من جانب الأشخاص الأربعمائة الأكثر ثراءً في الولايات المتحدة الأمريكية، قد يصل إجمالي المبلغ المقدم إلى حوالي 600 بليون دولار.

وما لا شك فيه أن تلك تعتبر أعمالاً خيرية إنسانية واضحة، وقد يرجعها البعض إلى الإحساس بالذنب، ولكنها ترسي طابعًا مميزًا للتجارة ولقادة الأعمال موضحة لهم كيفية التصرف الذي يجب أن يكون.

إن جيل الألفية يوجه اهتمامه الشديد على وجه خاص إلى السلوك، وكذلك الدوافع الكامنة وراءه. لن يرضيه التبرعات الخيرية التي يقدمها رجال الأعمال والشركات في الفترة التي تشهد أوج شهرتهم، إنه يريد أن تتصرف الشركات بشكل أفضل الآن. هو ليس ضد أن تجني الشركة الأرباح، وإنما هو يريد فقط أن تقوم بأعمالها بالشكل الصحيح. ومن وجهة نظري، سيكون من الصعب للغاية على أية شركة أن تنجح وأن تصبح شركة كبيرة إذا لم تتصرف بالشكل الصحيح بدءًا من أول يوم عمل لها.

يعتقد جيل الألفية بشدة أننا جميعًا في البوتقة نفسها وأن ذلك الاعتماد الداخلي الأخلاقي هو أحد مفاتيح المزايا التنافسية في عصر فقد المكانة. وعلى نحو ما كشفت عنه مأساة شركة "بي بي"، كان من الواضح من الذي يجب أن يلتقى عليه باللوم، وكيف

أن استجابة الشركة وتعاملها مع الأزمة ياثلان في أهميتها ما حدث فعلياً بسبب الأزمة.

سوف يصبح هذا الجانب مهماً بدرجة متزايدة، فالكثير والكثير من الشركات وقادتها سيخضعون للحكم عليهم بناءً على نواياهم وكيفية تعاملهم مع الأمور التي يواجهونها. ومن سيخطئ سيجد الإعلام الاجتماعي منهمكاً في عقد محاكمة علنية للغاية لمن أخطأ. إذا كان بإمكان هذا الجيل من الشباب أن يطيح بحكام ديكتاتوريين سابقين تمتعوا بمكانة لا تتزعزع كما رأينا في العالم العربي، فما الذي يمكنهم - في رأيك - أن يفعلوه بعلامتك التجارية؟

وفي الوقت الذي يعتقد فيه أكثر من ثلاثة أرباع المستهلكين (نسبة 80%) أنهم يتحملون مسؤولية معاقبة الشركات غير الأخلاقية عن طريق تجنب منتجاتها،<sup>(10)</sup> سيكون العقاب لمن يخفقون قاسياً.

لقد أدت المعلومات المصطبغة بطابع الديمقراطية إلى قوة ديمقراطية وتوازن جديد في العمل. ولكن هذا لا يعلن نهاية الشركات الناجحة الساعية للربح أو القضاء على الأسهم، وإنما يعني ميلاد رأسمالية جديدة مصطبغة باللون الأخضر.

**ملخص: معلومات هامة لمن يريد أن تبقى شركته، وأن تحفظ لنفسها مكاناً دائماً في عالم**

**الأعمال؟ Summary: being the company you want to keep**

- الثمن الحقيقي للسعي وراء الربح بغرض الربح هو ثمن باهظ للغاية.
- في عالم الشفافية الجذرية، يعد جوهر الشركة أكثر أهمية من صورتها.
- في عالمنا اليوم، الأشخاص الأكثر قوة هم الذين يشاركون الآخرين أكبر قدر من المعلومات.
- ليس بإمكان المستهلكين المؤثرين وجيل الألفية أن يغيروا العالم فحسب وإنما سوف يغيرون الطريقة التي يتغير بها العالم.

- الشفافية والصدق والسرعة هي قواعد عالم التجارة الحديث.
- يجب أن تكمن المسؤولية الاجتماعية في جوهر إستراتيجية الأعمال لا أن تكون هدفًا منفصلاً.
- ستنجح الشركات الذكية في التفوق على نظيرتها، وستبادر بالتصرف قبل أن يتصرف شخص آخر بالنيابة عنها.
- ترتبط المسؤولية الاجتماعية بالإعلام الاجتماعي - وفي الواقع تعد المسؤولية الاجتماعية الحافز المحرك للإعلام الاجتماعي.
- "من الجيد أن يكون الشيء كبيراً" سوف يكون شعار الشركة الناجحة في القرن الحادي والعشرين.
- الشركات الأكثر تحملاً للمسؤولية الاجتماعية ستكون الشركات الأكثر نجاحًا.

### المراجع References

- 1- Havas, Social Business Study (2010), New York, Market Probe International.
- 2- Havas, Socially Responsible Business Study (2010), London, YouGovStone.
- 3- Susan Casey, 'Patagonia: blueprint for green business', Fortune (2007), [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2007/04/02/8403423/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/04/02/8403423/index.htm).
- 4- <http://thetweetwatch.com/Detail/Status/15504031663>
- 5- Euro RSCG Worldwide, Millenials Study (2010), New York, Market Probe International.
- 6- Michael Barbaro, 'A new weapon for Wal-Mart: a war room', New York Times (2005), [www.nytimes.com/2005/11/01/walmart.ready.html?emc=etal](http://www.nytimes.com/2005/11/01/walmart.ready.html?emc=etal).
- 7- 'Sustainability Commitments, Goal 2: Create Zero Waste' in Walmart 2010 Sustainability Progress Report, p. 35.
- 8- Havas, Social Business Study (2010), New York, Market Probe International.
- 9- Ibid.
- 10- Ibid.