



شرکت مسئولیت محدود Grameen Danone Foods

ایجاد شده توسط Groupe Danone

نویسنده: آنا پرینیک (مدیر اجرایی^۱)

درباره‌ی طرح:

Grameen Danone Foods یک سرمایه‌گذاری مشترک بین واحدهای Grameen و شرکت فرانسوی مواد غذایی Groupe Danone است. این کسب‌وکار اجتماعی به منظور مقابله با سوء تغذیه در میان کودکان بنگلادشی و ایجاد فرصت‌های درآمدزایی در امتداد زنجیره‌ی ارزش، به تولید و فروش محصولات لبنی غنی شده می‌پردازد.

توسعه‌ی یک کسب‌وکار اجتماعی یک شیوه‌ی الهام‌بخش برای شرکت‌ها به منظور افزایش پایدار رضایت، انگیزه و عملکرد کارکنان است.

«برای Danone، واضح است که تمامی کسب‌وکارهای اجتماعی که توسط این گروه آغاز یا حمایت شده، به‌ویژه نمادین‌ترین‌شان، یعنی Grameen Danone، دارای‌های کلیدی برای تقویت انگیزه‌ی نیروهای Groupe Danone هستند. آن‌ها برای مشارکت در رشد کسب‌وکارهای اجتماعی مان داوطلب می‌شوند، چراکه احساس می‌کنند شرکت خوب عمل می‌کند. برای برخی از آن‌ها این امر یک پیشرفت شغلی محسوب می‌شود.»

ایده‌پردازی

ایده‌ی شکل‌گیری سرمایه‌گذاری مشترک زمانی شکل‌گرفت که پروفسور محمد یونس، بنیان‌گذار Grameen Bank و فرانک ریبود، رئیس و مدیرعامل^۲ گروه Danone یکدیگر را در یک ناهار کاری غیر رسمی در سال ۲۰۰۵ ملاقات کردند.

آن‌ها به‌جای سرمایه‌گذاری مشترک زیر چتر برنامه‌ی مسئولیت اجتماعی شرکت، یک واحد کسب‌وکار مستقل ایجاد کردند که یگانه دلیل وجود آن یک هدف اجتماعی است. مقابله با سوء تغذیه‌ی کودکان باید به محرک اصلی فرایندهای تصمیم‌گیری در تعیین استراتژی‌ها و فعالیت‌های سرمایه‌گذاری مشترک در هر زمان بدل شود.

¹ Managing Director

² CEO

اثبات مفهوم یا شواهد امکان‌پذیری ایده (Proof of Concept)

شرکت غذایی مسئولیت محدود Grameen Danone Food در مارس ۲۰۰۶ پایه‌گذاری و تاسیس شد. اولین کارخانه در حومه شهر بگرا، واقع شده در ۲۲۵ کیلومتری شمال غرب داکا، پایتخت این کشور ساخته شد.

در مقایسه با عملیات استاندارد Danone، نخستین کارخانه‌ی Grameen Danone کوچک و فقط ۷۰۰۰ متر مربع وسعت دارد. ظرفیت تولید ۵ تن در روز کمتر از ۴ درصد یک کارخانه‌ی معمولی Danone در اروپاست. منطق تجاری پشت این امر دو چیز بود: (۱) تامین تمام شیر از کشاورزان خرده‌مالک محلی و (۲) فروش محصولات لبنی تازه توسط زنان روستایی (بانوان شاکتی^۳) در یک شعاع ۵۰ کیلومتری که در آن سوء‌تغذیه‌ی کودکان یک معضل جدی است.

اندازه‌سنجی:

نخستین ماست غنی شده با ریزمغزی‌ها ذیل نام "Shoktidoi"، در فوریه‌ی ۲۰۰۷ تولید شد. قیمت هدف، معادل یک میان‌وعده‌ی معمولی در بازار روستایی بود- در حدود ۱۵ سنت (۱۰ تاکا) یا کم‌تر.

در نوامبر ۲۰۰۸، هیات مدیره‌ی Grameen Danone به‌منظور اطمینان از قابلیت اقتصادی مدل، تصمیم گرفت تا دامنه‌ی محصولات کسب‌وکار اجتماعی را تنوع بخشیده و محدوده‌ی فروش را به فراسوی مرزهای اصلی آن گسترش دهد. در سال ۲۰۰۹، نوعی توسعه شهری برای فروش محصولات لبنی غنی شده از طریق خرده‌فروشان در شهرهای مهم کشور مانند داکا، چیتاگونگ و سیلپت صورت پذیرفت.

عوامل موثر چه بود؟

در راستای ایجاد تحول در شرکت به‌مثابه کاتالیزوری برای تغییر، جهت کاهش نابرابری‌ها و افزایش شمول بهره‌وری از امکانات اجتماعی-اقتصادی، از مدیران ارشد اجرایی بهره گرفته شد:

در سال ۲۰۱۵، فرانک ریبود، مدیر عامل Groupe Danone، با الهام از موفقیت Grameen Bank، به پروفیسور محمد یونس، دریافت‌کننده‌ی جایزه‌ی صلح نوبل برای مفهوم پیش‌گام microcredit^۴ (تامین مالی خرد)، پیشنهاد همکاری داد. هدف این

^۳ Shokti: شاکتی از واژه شاک که در زبان سانسکریت به معنای «قادر» و «توانا» می‌باشد، گرفته شده‌است. شاکتی به معنای نیروی مقدس یا قدرت بخشیدن و توانا کردنی است که از نوعی انرژی ازلی کیهانی منشأ می‌گیرد و نماینده نیروهای دینامیکی است که حرکت را از طریق کل جهان پدید می‌آورد یا در تمامی جهان حرکت و جنبش ایجاد می‌کند. شاکتی مفهوم یا تجسم بخشی و شخصیت دهی به قدرت‌الهی خلاق و آفرینش‌گر زنانه‌ایست، که گاهی بدان به عنوان «الهی بزرگ مادر در آیین هندو» اشاره می‌شود. Shokti Ladies احتمالاً اشاره‌ای است به زنان پرتلاش روستا. م

^۴ Microcredit: وام دادن مبالغ اندک با سود کم به مشاغل جدید در کشورهای در حال توسعه.



کسب‌وکار اجتماعی مقابله با سوء تغذیه در کودکان روستایی بنگلادش با ارائه ماست غنی شده با قیمت مناسب و در عین حال بهبود وضعیت زندگی برخی از فقیرترین جوامع بود. خود جوامع در تولید، توزیع و فروش ماست فعالانه مشارکت داشتند.

امانوئل فیبر، معاون اجرایی Danone در عملیات آسیا و اقیانوسیه در آن زمان، یک رهبر مشتاق برای ابتکار Grameen Danone بود. وی کاملاً متعهد بود که تحت حمایت اساسی فرانک ریبود و هیئت مدیره‌ی گروه دانون، Grameen Danone را به موفقیت برساند. شرکت مسئولیت محدود Grameen Danone Foods، تحت هدایت یک تیم اجرایی جسور، اولین سرمایه‌گذاری مشترک چندملیتی در جهان بود که به‌طور آگاهانه طبق اصول هفت‌گانه‌ی پروفیسور یونس در زمینه‌ی کسب و کار اجتماعی طراحی شد.

« Grameen Danone بخشی از جایگاه این برند جهانی است که ایمانوئل فیبر - به‌منظور تزریق روح

کسب‌وکار اجتماعی به DNA گروه اصلی - هم‌واره از آن دفاع می‌کرد.»

چالش‌ها چه بودند؟

ایجاد مشارکت‌های بدیع و استفاده از استراتژی‌های محلی ورود به بازار^۵ برای دسترسی به جوامع محروم:

Danone هرگز پیش از این در چنین زمان کوتاهی، یک مدل کسب و کار را در چنین بستر و محیط فرهنگی پرتنش و جغرافیای دورافتاده‌ی روستایی ایجاد نکرده بود. با آگاهی از این واقعیت مهم، مدیران ارشد Danone در مراحل اولیه تصمیم گرفتند تا با نیروهای Grameen Bank همکاری کنند تا دانش، تخصص و مهارت‌های غایب مورد نیاز برای توسعه‌ی اولین برنامه کسب‌وکار بنگلادش در تاریخ Danone را به دست آورند. Grameen Bank درک خود از اکوسیستم محلی را با شبکه‌های گسترده‌اش به ارمغان می‌آورد، در حالی که Danone قابلیت‌های کلیدی را در زمینه‌های فنی مانند ساخت و ساز، نگهداری از کارخانه و تولید ماست ارائه می‌دهد. مشارکت سرمایه‌گذاری ۵۰:۵۰ بین Danone و Grameen Bank تمام منابع لازم جهت پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز و توسعه کسب‌وکار اجتماعی در بنگلادش را تأمین کرد.

ضمانت یک ساختار سازمانی و دولتی نوآورانه و مستقل، این امکان را برای نوآوران اجتماعی (مدیران ترویج توسعه) فراهم می‌آورد که با خیال راحت در حین طراحی یک مدل کسب‌وکار مناسب اجتماعی، آزمایش کنند، شکست بخورند، بیاموزند و انطباق یابند:

نوآوران اجتماعی نوع جدیدی از فعالیت کسب‌وکار را متصور می‌شوند که پل‌ها و منافع متقابل را بین شرکت‌ها و افراد نیازمند حاصل می‌آورد. آنها باید راه‌حل‌های کسب‌وکار پایدار از منظر مالی را در محیط‌های با زیرساخت محدود، فقدان زنجیره‌ی تأمین ضروری و بازارهای پراکنده - عمدتاً پر جمعیت با اجتماعات بسیار کم درآمد و نگرش سنتی - پیدا کنند. یافتن استراتژی‌های خلاقانه و تجاری مناسب برای رهایی افراد آسیب‌پذیر از فقر در چنین مناطق نابخوردار جهان، به زمان، تلاش و سرمایه‌گذاری زیادی از سوی شرکت مادر نیاز دارد.

⁵ go-to-market strategies



«در Danone، کسب‌وکار اجتماعی به عنوان یک واحد جداگانه عمل می‌کند، بنابراین ما از منابع شرکت سود می‌بریم، اما بدون اهداف مالی بزرگ، اهداف و فشارهایی که بر سایر واحدهای کسب‌وکار تجاری Danone تحمیل شود.»

در حال حاضر GDFL گزارش‌هایی را به danone.comunities، صندوق سرمایه‌گذاری مشاغل اجتماعی گروه Danone ارائه می‌دهد. که واقعاً معنادار است.