

جهانی بدون فقر

نوشته دکتر محمد یونس

ترجمه:

دانش آموختگان مدرسه : علی تیماجی، امیلیا فنائیان، نرگس رحمتی، نگین میرحسینی،
تاتیانا موهبتی، گلنار عارفی، ماندانا کمالی سروسستانی، شیدرخ قنبرپور، لیلا اعلاپور و هنگامه احمدی

ویرایش:

هنگامه احمدی و مریم صمیمی



کتاب جهان بدون فقر

فهرست

پیش گفتار : شروع با یک "دست دادن".....	۳
فصل اول : نوعی جدیدی از تجارت	۸
فصل دوم : کسب و کار اجتماعی چه هست و چه نیست	۱۵
فصل سوم : تحول وامهای خرد	۲۰
فصل چهارم: از اعتبارات خرد تا کسب و کار اجتماعی	۲۷
فصل پنجم : مبارزه با فقر: بنگلادش و فراتر	۴۷
فصل ششم : خدا در جزئیات است	۵۹
فصل هفتم : پیاله ای ماست در هر قدم	۷۴
فصل هشتم : گسترش بازار	۸۵
فصل نهم : فناوری اطلاعات، جهانی شدن و دنیای تحول یافته	۱۰۰
فصل دهم : مشکلات موفقیت اجتماعی	۱۱۰
فصل یازدهم : به نمایش گذاشتن فقر در موزه ها	۱۱۴
پس گفتار : "فقر تهدیدی برای صلح است"	۱۲۲



پیش گفتار

شروع با یک "دست دادن"

به دلیل موفقیت بانک گرامین، مؤسسه‌ای که برای اعطای وام‌های خرد در ارائه خدمات مالی به زنان فقیر در بنگلادش تأسیس کردم، خیلی اوقات من برای صحبت با گروه‌هایی که علاقمند به بهبود وضعیت زندگی زنان بودند دعوت می‌شدم. در اکتبر ۲۰۰۵، قرار بود در کنفرانسی از این قبیل در شهر دوپل^۱ فرانسه در ۹۰ مایلی شمال پاریس شرکت کنم و همچنین قرار بود برای سخنرانی در مدرسه عالی مطالعات تجاری پاریس^۲ که یکی از مدارس برجسته تجارت در اروپا است به پاریس بروم و لقب استاد افتخاری آن دانشگاه را دریافت کنم.

چند روز قبل از سفرم به فرانسه، فرانک ریبود^۳ رئیس و مدیر عامل گروه دانون^۴ نامه‌ای به هماهنگ کننده برنامه من در پاریس فرستاده بود حاوی این پیام که:

"آقای ریبود درباره کار پرفسور یونس در بنگلادش شنیده‌اند و خیلی علاقمندند که ایشان را ببینند. از آنجائی که ایشان سفر کوتاهی به دوپل خواهند داشت، آیا برایشان ممکن خواهد بود که ملاقاتی با آقای ریبود در پاریس به همراه صرف نهار داشته باشند؟"

من همیشه خوشحال می‌شوم با افرادی ملاقات کنم که به کارم به ویژه در مورد وام‌های خرد علاقه دارند و می‌توانند در مبارزه برای کاهش و در نهایت ریشه کن کردن فقر در سراسر دنیا کمک کنند. مطمئن بودم که رئیس یک شرکت بزرگ چند ملیتی ارزش صحبت کردن را دارد ولی مطمئن نبودم که بتوانیم این ملاقات را در برنامه از قبل چیده شده من جای دهیم. در نتیجه، به هماهنگ کننده‌ام گفتم که اگر بتوانیم وقتی پیدا کنیم، خوشحال می‌شوم که آقای ریبود را ببینم.

او گفت که کارکنان دانون همه مقدمات را تهیه خواهند کرد؛ مرا به ناهار خواهند برد و سپس خودشان مرا به دانشکده مطالعات تجاری پاریس خواهند رساند. بنابراین در ۱۲ اکتبر، من از فرودگاه "آرلی"^۵ با یک لیموزین شرکت دانون به رستورانی که به تازگی توسط یک هنرپیشه فرانسوی در پاریس باز شده بود، رفتم تا در آنجا آقای ریبود را ملاقات کنم.

او هفت نفر از همکارانش را نیز با خود آورده بود: جین لارنت^۶، یکی از اعضای هیئت مدیره، فیلیپ لوئیس جاکوب^۷، دبیر عمومی گروه و ژروم توبیانا^۸، تسهیلگر پروژه‌های رؤیایی^۹ در دانون و همچنین دکتر پندیکت

¹ Deauville

² École des Hautes Études Commerciales de Paris (HEC Paris)

³ Frank Riboud

⁴ Groupe Danone

⁵ Orly

⁶ Jean Laurent

⁷ Philippe-Loic Jacob

⁸ Jerome Tubiana

⁹ Dream Projects



فیور تاوینات^{۱۰}، استاد دانشکده مطالعات تجاری پاریس و مسئول برنامه مدیریت بازرگانی (ام.بی.ای) دانشکده در توسعه پایدار.

من به یک اتاق خصوصی راهنمایی شدم و پس از یک برخورد بسیار دوستانه و صرف یک غذای خوب فرانسوی، از من خواسته شد که برای گروه درباره کارم توضیح دهم. به سرعت متوجه شدم که فرانک ریبود و همه همکارانش به خوبی فعالیت‌های بانک گرامین را می دانستند. آن‌ها می‌دانستند که ما به شروع جریان جهانی وام‌های خرد کمک کرده‌ایم؛ جریانی که با دادن وام‌های کوچک بدون تضمین - که معمولاً مقدار آن معادل ۳۰ تا ۴۰ دلار آمریکا است - به مردم فقیر کمک می‌کند تا بتوانند کسب و کار بسیار کوچکی برای خود شروع کنند. دستیابی به سرمایه حتی در مقیاس بسیار کوچک آن نیز می‌تواند تأثیر بزرگی روی زندگی انسان‌ها داشته باشد. با گذشت زمان، بسیاری از فقرا می‌توانند با سرمایه کمی که وام خرد برای آنها فراهم می‌کند تجارت موفقی مانند یک مزرعه کوچک، یک کارگاه صنایع دستی و یا یک مغازه کوچک راه بیندازند و خود و خانواده شان را از فقر نجات دهند. در حقیقت، در طول ۳۱ سالی که من به مردم فقیر - مخصوصاً زنان - وام داده‌ام، تنها در بنگلادش میلیون‌ها خانواده وضعیت اقتصادیشان را با کمک وام‌های خرد بهبود بخشیده‌اند.

سپس برای آقای ریبود و همکارانش توضیح دادم که چگونه وام خرد در بسیاری از کشورها، مخصوصاً در کشورهای درحال توسعه، گسترش پیدا کرده است: این روند از طریق هزاران مؤسسه اعطا کننده وام خرد که توسط مؤسسات خیریه، سازمان‌های دولتی و شرکت‌های تجاری تأسیس شده‌اند و سعی در الگوبرداری از موفقیت گرامین داشتند، گسترش پیدا کرده است. من به او گفتم: "در واقع، ما امیدواریم که بتوانیم تا پایان سال آینده در کنفرانس جهانی وام خرد اعلام کنیم که ۱۰۰ میلیون فقیر در سراسر دنیا از مزایای وام خرد بهره مند شده‌اند - حرکتی که تنها چند دهه پیش آغاز شد." (وقتی در نوامبر ۲۰۰۶ کنفرانس در هالیفکس^{۱۱} کانادا برگزار شد، ما به آن هدف رسیده بودیم. ما هم اکنون هدف‌های بلندپروازانه‌تری برای ده سال آینده در نظر گرفته‌ایم که یکی از آن‌ها کمک به ۵۰۰ میلیون نفر در سراسر دنیا برای نجات از فقر به کمک وام خرد است.)

در نهایت، توضیح دادم که چگونه بانک گرامین فعالیت در زمینه‌های تازه‌ای را شروع کرده‌است که هدف همگی آن‌ها کمک به فقر است. ما برنامه‌های خاصی را برای وام دادن به مردم فقیر شروع کرده بودیم تا بتوانند خرج مسکن و آموزش عالی خود را بپردازند. همچنین، برنامه‌ای برای قرض دادن به گدایان درست کردیم که تا کنون هزاران نفر را از نیاز به گدایی نجات داده است و از این طریق ثابت کردیم که حتی فقیرترین فقیران هم می‌توانند دارای "ارزش اعتباری" باشند. ما یک سری شرکت ایجاد کرده‌ایم - بعضی از آن‌ها براساس سوددهی کار می‌کنند و برخی دیگرشان به صورت غیرانتفاعی - که فرصت‌های اقتصادی مختلفی برای افراد فقیر ایجاد کرده‌اند. این کارها شامل راه‌اندازی خط تلفن و ارائه خدمات اینترنتی برای هزاران روستای دور دست بود تا به بافنده‌های سنتی در ارائه محصولاتشان به بازار کمک شود. از طریق این راه‌ها، ایده گرامین هر سال به خانواده‌ها و جوامع بیشتری می‌رسد.

وقتی که من تاریخچه مختصر پیشرفت گرامین را توضیح دادم، از فرانک ریبود خواستم که بگوید چرا من را برای نهار دعوت کرده است. گفتم: "حالا نوبت شماست. من درباره شرکت شما شنیده‌ام، ولی می

¹⁰ Dr. Benedicte Faivre Tavignot

¹¹ Halifax



دانم که در بنگلادش فعالیت نمی‌کند. پس لطفاً کمی درباره گروه دانون برایم توضیح دهید." وی جواب داد: "خوشحال می‌شوم که برایتان توضیح بدهم."

سپس، درباره نحوه شکل‌گیری شرکتشان برایم توضیح داد. گروه دانون یکی از پیشگامان محصولات لبنی در جهان است؛ ماست دانون در اروپا، آمریکای شمالی، و سایر کشورها بین مردم محبوبیت بسیاری دارد. دانون هم چنین در آب معدنی و بیسکویت در جهان رتبه دوم را داراست. فرانک یک بطری آب "اویان" را بلند کرد و گفت این محصول دانون است. من آب اویان را در رستوران‌ها و هتل‌های سراسر جهان دیده بودم. حالا من شرکت تولید کننده این آب معدنی را می‌شناختم.

گفتم: "خیلی جالب است،" اما هنوز نمی‌دانستم که این آب معدنی یا ماست گران قیمت که در بنگلادش یک کالای لوکس به حساب می‌آید، می‌تواند چه ارتباطی با من یا بانک گرامین داشته باشد. فرانک برای جواب این سؤال آماده بود. "دانون یک منبع مهم غذا در نواحی مختلف جهان است که برخی از کشورهای در حال توسعه که گرسنگی در آنها مشکلی جدی است را هم شامل می‌شود. ما تجارت‌های بزرگی در برزیل، اندونزی و چین داریم و به تازگی در هند هم این تجارت را گسترش داده‌ایم. در حقیقت، بیش از ۴۰ درصد تجارت ما در بازارهای کشورهای در حال توسعه است."

فرانک اضافه کرد: "ما نمی‌خواهیم که محصولاتمان را فقط به مردم ثروتمند آن کشورها بفروشیم. ما دوست داریم راه‌هایی برای کمک به تغذیه افراد بی‌بضاعت نیز پیدا کنیم. این قسمتی از مسئولیت تاریخی ما است که از نظر اجتماعی مبتکر و مترقی باشیم. قدمت این مسئله به سی و پنج سال پیش یعنی زمان کار پدرم آنتوان ریبود برمی‌گردد."

"شاید این پیش زمینه روشن کند که چرا من از شما خواستم که در این جلسه شرکت کنید پروفیسور یونس. ما فکر کردیم که فرد و یا سازمانی که از تفکر خلاقانه برای کمک به این همه مردم فقیر استفاده کرده، شاید یکی دو ایده برای گروه دانون هم داشته باشد."

من ایده خاصی درباره آن چیزی که فرانک ریبود در جستجویش بود، نداشتم. اما می‌توانستم احساس کنم که از همه مطالبی که تا حالا برایش گفته بودم خوشش آمده بود. به علاوه بارها شده بود که من درباره نقش شرکت‌ها در کمک به مشکل فقر در جهان فکر کرده بودم. بخش‌های دیگر اقتصادی - مانند شرکت‌های غیردولتی و مؤسسات خیریه - وقت و انرژی زیادی برای مبارزه با فقر و پیامدهای آن صرف می‌کنند. اما شرکت‌های تجاری که - خلاق‌ترین و مؤثرترین بخش مالی هستند - هیچ ساز و کار مستقیمی برای بکارگیری توانایی‌هایش در از بین بردن فقر نداشته‌اند.

تا به حال، بانک گرامین و شرکت‌های زیرمجموعه‌اش به میلیون‌ها نفر کمک کرده‌اند تا به اقتصاد محلی، منطقه ای و جهانی بپیوندند و آنها را قادر ساخته‌اند تا در بازارها شرکت کنند، پول بدست بیاورند و خود و خانواده‌هایشان را تأمین نمایند. به نظر من، فرصت‌های زیادی برای دیگر شرکت‌ها هم وجود دارد تا به طور مشابه به افراد نیازمند سود برسانند. به همین دلیل، هنگامی که چنین فرصتی به من روی آورد، تصمیم گرفتم که از آن استفاده کنم.

این یک فرصت لحظه‌ای بود، نه نوعی طرح تجاری از قبل برنامه‌ریزی شده که اغلب مدیران ترجیح می‌دهند. ولی در طول سال‌ها، دریافته بودم که بعضی از بهترین پروژه‌های من نه بر اساس تحلیل و برنامه ریزی سفت و سخت از قبل تعیین شده، بلکه بر اساس یک فرصت و تصمیم لحظه‌ای شروع شده بودند.



بنابراین، پیشنهادی به فرانک و همکارانش کردم: "همان‌طور که می‌دانید، مردم بنگلادش از فقیرترین مردمان جهان هستند. سوء تغذیه، مخصوصاً بین کودکان، یک مشکل وحشتناک است و عواقب دردناکی بر سلامتی این بچه‌ها هنگامی که بزرگ می‌شوند دارد. "شرکت شما یک تولید کننده پیشرو در محصولات غذایی مغذی است. نظرتان درباره همکاری برای رساندن بعضی از محصولات شما به روستاهای بنگلادش چیست؟ ما می‌توانیم باهم یک شرکت تاسیس کنیم و نامش را هم "گرامین دانون" بگذاریم. این شرکت می‌تواند غذاهای سالم تولید کند که رژیم غذایی روستاییان بنگلادشی - به ویژه کودکان را اصلاح نماید. اگر محصولات با قیمت پایین فروخته شوند، ما می‌توانیم روی زندگی میلیون‌ها نفر تاثیر بگذاریم."

در این‌جا بود که متوجه شدم فرانک ریبود، رییس یکی از شناخته شده‌ترین شرکت‌های جهان، نیز می‌تواند مثل "بانکدار فقیران" از بنگلادش، از روی انگیزه‌آنی و بدون فکر قبلی تصمیم بگیرد. او از صندلیش در آن سوی میز مقابل من، بلند شد و به سمت من آمد. دستش را دراز کرد و گفت "بیا این کار را انجام دهیم."

نمی‌توانستم باور کنم. از خودم می‌پرسیدم "آیا می‌تواند به همین سرعت اتفاق بیفتد؟ ما این‌جا چه توافقی باهم کردیم؟ شاید او لهجه بنگلادشی من را متوجه نشده باشد." ما دوباره نشستیم و من تصمیم گرفتم مطمئن شوم که فرانک کاملاً می‌داند که خود و شرکتش قرار است چه کاری انجام دهند. با ملایمت گفتم "شاید من کاملاً روشن منظورم را بیان نکردم. من پیشنهاد راه اندازی یک شرکت جدید را دادم. یک قرارداد مشترک بین شما و بانک گرامین. من نامش را گرامین دانون گذاشتم و نام گرامین را اول آوردم، چون این نام در بنگلادش شناخته شده‌تر از نام شرکت شما است."

فرانک سرش را به نشانه توافق تکان داد و به من اطمینان داد که متوجه منظورم شده است. وی گفت: "برنامه شما کاملاً برای من واضح است. با شما دست دادم چون شما گفتید در بانک گرامین، تکیه بر اعتماد متقابل بین بانک و قرض‌کننده‌ها است و تأمین وام به جای کاغذهای قانونی بر مبنای دست دادن است. بنابراین من هم از سیستم شما تبعیت می‌کنم. ما دست دادیم و تا جایی که به من مربوط است، این معامله قطعی است."

من از جواب فرانک خشنود و هیجان زده شده بودم. به او گفتم: "من هنوز طرح پیشنهادم را تمام نکرده‌ام. مشارکت ما یک کسب و کار اجتماعی ۱۲ خواهد بود."

او ناگهان جا خورد، گویی عبارتی که شنیده بود را نمی‌توانست هضم کند. "یک کسب و کار اجتماعی؟ کسب و کار اجتماعی چیست؟"

"کسب و کار اجتماعی نوعی تجارت است که برای رسیدن به یک هدف اجتماعی طراحی شده است. در این مورد خاص، هدف بهبود تغذیه خانواده‌های فقیر در روستاهای بنگلادش است. در این نوع تجارت سود سهام وجود ندارد. شرکت، محصولات را با قیمتی می‌فروشد که بتواند خودش را تأمین کند. صاحبان شرکت، می‌توانند مقداری که سرمایه‌گذاری کرده‌اند را در طول یک دوره زمانی دریافت کنند، اما هیچ درآمدی به سرمایه‌گذاران به شکل سود تعلق نمی‌گیرد. به جای آن، هر سود یا درآمد تولید شده به

¹² Social Business



منظور توسعه سرمایه‌گذاری، برای ایجاد محصولات یا خدمات جدید و انجام دادن کارهای خوب برای جهان در آن تجارت باقی می‌ماند."

"این ایده من است- چیز است که مدت‌ها در فکرش بودم. من معتقدم شرکت‌های مختلفی می‌توانند به عنوان کسب و کار اجتماعی برای خدمت به مردم فقیر ایجاد شوند. من در جستجوی فرصتی بودم که بتوانم این ایده را عملی کنم. ما این را در بنگلادش شروع کرده‌ایم و بیمارستان‌های تخصصی چشم به صورت یک کسب و کار اجتماعی راه انداخته‌ایم. ولی اگر شما موافق باشید، گرامین-دانون یک نمونه جدید و قدرتمند از این ایده خواهد بود."

فرانک لبخند زد و گفت "این ایده خیلی جالبی است." او دوباره ایستاد و دستش را دراز کرد. من ایستادم و دستم را بسوی او دراز کردم. وقتی باهم دست می‌دادیم، گفت "بیا این کار را انجام دهیم."

من خیلی شوکه شده بودم، تا حدی که شک کردم که شاید اشتباه شنیده باشم. چند ساعت بعد، در راه مدرسه عالی مطالعات تجاری پاریس، ایمیلی برای فرانک فرستادم و در آن، خلاصه‌ای از صحبت‌های آن روز را نوشتم و از او خواستم که مطالب من را تأیید و یا اصلاح کند. اگر او جدا متعهد شده بود که اولین کسب و کار اجتماعی چندملیتی جهانی را با همکاری بین بانک گرامین و دانون ایجاد کند، من باید مطمئن می‌شدم که او کاملاً متوجه قضیه شده است. درضمن، می‌خواستم که فرصتی به او بدهم که اگر ابهاماتی بین ما وجود داشته است و یا اگر او فکرش را عوض کرده است و یا حتی اگر همکاران نظرش را تغییر داده بودند- بتواند براحتی و بدون هیچ‌گونه دلخوری بگوید "نه".

اما فرانک و گروهش کاملاً به انجام پروژه متعهد بودند. وقتی که در مدرسه عالی مطالعات تجاری پاریس بودم، تلفنی از امانوئل فابر، رئیس بخش آسیای دانون داشتم. فرانک در طول نشستمان از امانوئل اسم برده بود و توضیح داده بود که او بهترین فردی است برای این‌که از طرف دانون هدایت پروژه مشترکمان را به عهده بگیرد. حالا امانوئل از دفتر شانگهای با من تماس گرفته بود.

او به من گفت: "پروفسور یونس، من باورم نمی‌شود که از دیدارناهار با شما چنین ایده اساسی حاصل شده است. منتظر دیدار شما هستم که باهم درباره پروژه صحبت کنیم. ضمناً، لطفاً افکار اولیه خودتان را درباره این پروژه برایم بفرستید." به امانوئل قول دادم این کار را انجام دهم.

نه تنها فرانک ریپود و دانون متعهد به اجرای پروژه بودند، بلکه می‌خواستند که با سرعت این ایده را به واقعیت تبدیل کنند. من این را در خلال کارهایی که طی چندین ماه بعدی، هنگامی که گروه دانون و گرامین سخت می‌کوشیدند تا اولین شرکت اجتماعی چند ملیتی جهان را که آگاهانه برای کسب و کار اجتماعی طراحی شده بود ایجاد کنند، متوجه شدم.



گفتار اول

نوع جدیدی از تجارت

پس از فروپاشی شوروی در پاییز ۱۹۹۱، بازار آزاد دنیا را فراگرفت. اقتصاد مبتنی بر بازار آزاد در تمامی دنیا از جمله چین، بیشتر نقاط آمریکای جنوبی، اروپای شرقی و حتی شوروی سابق ریشه دوانده است. بازار آزاد در بسیاری از موارد موفق عمل می کند. وقتی به کشورهایی که سابقه طولانی در سیستم سرمایه داری (کاپیتالیسم) دارند - اروپای غربی و آمریکای شمالی - نگاه می کنیم می بینیم که ثروت تولید شده است. به علاوه، ما شاهد نوآوری در فناوری، کشف علمی و پیشرفت آموزشی و اجتماعی در این کشورها هستیم. ظهور سرمایه داری در ۳۰۰ سال پیش، پیشرفت مادی بسیاری را برای بشر ممکن ساخته است؛ پیشرفتی که بشر همانند آن را پیشتر ندیده بود. اما امروز، با گذشت تقریباً یک نسل از فروپاشی شوروی، نوعی حس سرخوردگی به وجود آمده است.

در این که سرمایه داری در حال رشد است شکی نیست. تجارت در حال گسترش است، تجارت جهانی بسیار رونق یافته است، شرکت های چندملیتی در بازارهای کشورهای در حال توسعه و جمهوری های شوروی سابق گسترش یافته اند و پیشرفت فناوری روز به روز بیشتر می شود. اما همه از این روند بهره نمی برند. توزیع درآمد جهانی، بهتر این داستان را بازگو می کند: **نود و چهار درصد درآمد دنیا به ۴۰ درصد مردم می رسد، در حالی که ۶۰ باقی مانده باید با ۶ درصد درآمد جهان زندگی کنند. نیمی از جهان با روزی دو دلار یا کمتر زندگی می کنند و تقریباً یک میلیارد نفر با روزی کمتر از یک دلار سر می کنند.**

فقر به طور یکسان در دنیا پراکنده نیست؛ مناطق خاصی بیشترین آسیب را دیده اند. در کشورهای جنوب صحرای آفریقا، جنوب آسیا و آمریکای لاتین، میلیون ها نفر از فقر برای زنده ماندن تقلا می کنند. سوانح طبیعی که هر از گاهی روی می دهد، مانند سونامی سال ۲۰۰۴ که مناطق بسیاری را در نزدیکی اقیانوس هند نابود کرد، هم چنان جان صدها هزار نفر فقیر را می گیرد. اختلاف بین شمال و جنوب جهان (بین غنی و فقیر) گسترده تر شده است.

آن تعداد از کشورهایی هم که در سه دهه گذشته رشد اقتصادی زیادی داشته اند و موفق عمل کرده اند، بهای هنگفتی پرداخته اند. از زمانی که چین اصلاحات اقتصادی را در اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی شروع کرد، رشد اقتصادی چشم گیری داشته است و بنا به گزارش بانک جهانی، بیش از ۴۰۰ میلیون چینی تا کنون از فقر نجات یافته اند. (در نتیجه، در حال حاضر هند بیشترین جمعیت فقیر جهان را دارد اگرچه جمعیت چین از هند بیشتر است.)

اما همه این پیشرفت ها با خود مشکلات اجتماعی دیگری را به همراه داشته است. در راه رشد اقتصادی، مسئولان چینی توجهی به آلودگی آب و هوا توسط کمپانی های خود نداشته اند و در ضمن بر خلاف کاهش تعداد فقرا، بر اختلاف بین داراها و ندارها افزوده شده است. بر اساس شاخص های تکنیکی مانند ضریب جینی، نابرابری درآمد در چین بیشتر از هند است.

حتی در آمریکا، که به ثروتمندترین کشور دنیا مشهور است، پیشرفت اجتماعی مایوس کننده بوده است. پس از دو دهه رشد آهسته و کند، تعداد افراد فقیر در چند سال اخیر افزایش یافته است. حدود ۴۷ میلیون، تقریباً یک ششم جمعیت، بیمه درمانی ندارند و برای گرفتن کمترین خدمات درمانی مشکل دارند.



پس از پایان جنگ سرد، بسیار امیدوار بودند که مخارج نظامی کم شود و برنامه‌های اجتماعی برای آموزش و خدمات درمانی افزایش یابد. اما پس از ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، دولت آمریکا روی برنامه نظامی و طرح‌های امنیتی تمرکز کرده و بیش از پیش فقرا را نادیده می‌گیرد.

این مشکلات جهانی کاملاً هم نادیده انگاشته نشده‌اند. در آغاز هزاره جدید، دنیا آنها را مورد توجه قرار داد. در سال ۲۰۰۰، رهبران جهان در سازمان ملل جمع شدند تا برای کاهش نیمی از فقر جهانی تا ۲۰۱۵ برنامه ریزی کنند. اما امروز که بیش از نیمی از آن زمان گذشته‌است، نتایج ناامید کننده است و بیشتر شاهدان فکر می‌کنند که اهداف تعیین شده در سال ۲۰۰۰ قابل دسترسی نیست. (اما من می‌توانم با خوشحالی بگویم که کشور من بنگلادش استثناست چرا که با سرعت نسبتاً پایداری به سمت هدف پیش می‌رود که تا ۲۰۱۵ فقر را به نصف کاهش دهد.)

و اما کجای کار اشتباه است؟ در دنیایی که ایدئولوژی بازار آزاد هیچ رقیب سرسختی ندارد، چرا بازار آزاد باعث شکست عده بسیاری شده است؟ چرا در حالی که برخی ملت‌ها به سوی ثروت بیشتر پیش می‌روند، بخش بزرگی از جهان عقب مانده است؟

پاسخ بسیار ساده است. بازارهای نامحدود امروز به شکل فعلیشان، برای حل مشکلات اجتماعی طراحی نشده‌اند و برعکس، ممکن است حتی مشکلاتی مثل فقر، بیماری، آلودگی، فساد، جرم و نابرابری را افزایش دهد. من حامی ایده جهانی شدن هستم که در آن بازارهای آزاد فرای مرزهای ملی خود می‌روند و تجارت بین‌الملل و جریان سرمایه بین کشورهای را ممکن می‌سازند و دولت‌ها با حمایت از شرکت‌های بین‌المللی قوانین مالی و مالیاتی را تنظیم می‌کنند. جهانی شدن به عنوان یک اصل تجاری می‌تواند منافع بسیاری برای فقرا داشته‌باشد. اما بدون نظارت و خط مشی مناسب، جهانی شدن این توانایی را دارد که بسیار مخرب باشد.

تجارت جهانی یک آزاد راه بزرگ است با هزاران خط که از تمام دنیا می‌گذرد. اگر هیچ چراغ راهنمایی و محدودیتی برای سرعت وجود نداشته باشد و محدودیتی برای اندازه ماشین‌ها و نشانگر خط‌ها موجود نباشد، تمام آزاد راه با کامیون‌های بزرگ اقتصادهای بزرگ جهانی پر می‌شود و خودروهای کوچک- مانند وانت باری یک مزرعه‌دار و یا کالسکه‌های کوچک- همگی از آزاد راه خارج خواهند شد.

برای اینکه جهانی شدنی بُرد-بُرد داشته باشیم، باید قوانین رفت و آمد عادلانه وضع کنیم و نیز پلیس و علائم راهنمایی عادلانه داشته باشیم. قانونی که می‌گوید "فوتیرین همه چیز را می‌گیرد" باید با قوانینی عادلانه جایگزین شود تا جایی برای فقرا نیز در این آزاد راه وجود داشته باشد. در غیر این صورت، بازار آزاد جهانی در کنترل امپریالیسم مالی خواهد بود.

به همین صورت، بازارهای محلی، ملی و منطقه‌ای نیاز به قوانین منطقی دارند که از منافع فقرا حمایت کند. بدون چنین کنترلی، ثروتمندان به راحتی می‌توانند شرایط را به نفع خود تغییر دهند، تأثیر منفی سرمایه‌داری یک طرفه هر روز قابل مشاهده است: در شرکت‌هایی که کارخانه‌های خود را در کشورهای قرار می‌دهند که کارگر ارزان (از جمله کودکان) می‌توانند بسادگی مورد سوء استفاده قرار بگیرد تا سود بیشتری تولید شود؛ در شرکت‌هایی که آب، هوا و محیط زیست را آلوده می‌کنند تا سود بیشتری کسب کنند؛ در بازاریابی فریبنده و کمپین‌های تبلیغاتی که محصولات مضر و یا غیرضروری را تبلیغ می‌کنند.



و بیش از هر چیز، ما این اثر منفی را در بخش‌هایی از اقتصاد می‌بینیم که به طور کلی فقرا را نادیده می‌گیرند و نیمی از جمعیت جهان را بی‌ارزش می‌پندارند. تجارت در این بخش‌ها روی فروش محصولات لوکس به کسانی که آنها را لازم ندارند تمرکز می‌کند چرا که سود بیشتری از این کار حاصل می‌شود.

من به بازارهای آزاد، به عنوان مرجعی برای الهام‌بخشی و آزادی برای همه باور دارم، نه به عنوان معمارانی برای فساد و انحطاط یک الیت کوچک. کشورهای ثروتمند جهان در آمریکای شمالی، اروپا و بخشی از آسیا، از انرژی‌های خلاق، بازده بالا و پویایی حاصل از بازار آزاد سود فراوان برده‌اند. من تمام زندگیم را به این اختصاص داده‌ام که این امتیازات را به مردمی که از آن محروم مانده‌اند برسانم، به آنهایی که هنگامی که اقتصاددانان و تاجران درباره بازار صحبت می‌کنند اصلاً به حساب نمی‌آیند. تجربه من نشان می‌دهد که بازار آزاد به دلیل قدرتی که دارد می‌تواند مشکلاتی مثل فقر جهانی و مسائل محیط زیست را حل کند، اما نه تا زمانی که تنها منافع مالی ثروتمندترین سهامدارانش را تأمین و تضمین می‌کند.

آیا دولت راه حل این مشکل است؟

بسیاری این تصور را دارند که اگر بازار نمی‌تواند مشکلات اجتماعی را حل کند، دولت می‌تواند. در حالی که شرکت‌های خصوصی به سودآوری فردی اختصاص دارند، دولت قرار است که منافع جامعه را نمایندگی کند. بنابراین، منطقی به نظر می‌رسد که انتظار داشته باشیم مشکلات اجتماعی کلان را دولت حل نماید. در سطح ملی و محلی، بسیاری از دولت‌ها خوب عمل کرده‌اند. این عملکرد خوب به ویژه در کشورهای صنعتی که کاپیتالیسم تاریخچه‌ای بس دراز دارد و دولت‌های دموکراتیک توانسته‌اند سیاست‌های تنظیمی مناسبی روی بازار آزاد پیاده‌سازی بکنند، بیشتر مصداق دارد. اما باید در نظر داشت که حتی یک رژیم تنظیمی عالی تجاری نیز از سوی دولت، برای برخورد با مشکلات و حل آنها کافی نیست. نمی‌توان به شرکت‌های تجاری دستور داد و آنها را مجبور کرد تا مشکلی (اجتماعی) را حل کنند، بلکه باید برای آنها مشوقی ایجاد نمود تا ترغیب به انجام آن شوند و بخواهند مشکل را حل کنند. به عبارتی دیگر، تابلوهای ایست اقتصادی و پلیس راهنمایی رانندگی نمی‌توانند ما را به این هدف برسانند.

البته نمی‌توان منکر این شد که دولت‌ها می‌توانند کارهای زیادی برای مبارزه با مشکلات اجتماعی انجام دهند، چرا که بسیار بزرگ هستند و قدرتمند، و به تمام نقاط جامعه دسترسی دارند و می‌توانند منابع مالی گسترده‌ای را برای این هدف بسیج کنند. اما اگر روش‌های دولتی برای حل مشکلات اجتماعی مؤثر بود تا به حال همه این‌گونه مشکلات حل شده بود. وجود گسترده مشکلات اقتصادی به ما نشان می‌دهد که راه حل دولت نیست. عوامل بسیاری در ناکافی بودن نقش دولت برای حل مشکلات اجتماعی نقش دارند. یکی این مسئله است که دولت می‌تواند ناکارآمد، کند، فاسد، بوروکراتیک و همیشگی باشد. مزایای بسیار دولت عوارضی دارد از جمله این که بزرگی آن، منابع فراوان و قدرت بسیارش خواه ناخواه بسیاری از افرادی را که به دنبال سو استفاده از آن برای کسب قدرت و ثروت هستند به خود جذب می‌کند. در نتیجه می‌توان گفت که دولت باید سهمش را برای کاهش مشکلات اجتماعی انجام دهد، اما دولت به تنهایی نمی‌تواند مسئله را حل کند.

سهم سازمان‌های غیرانتفاعی

بسیاری از مردم که از دولت‌ها ناامید شده بودند خود برای حل مشکلات اجتماعی اقدام کرده و سازمان‌های غیرانتفاعی را تأسیس کردند. سازمان‌های غیرانتفاعی شکل‌های متفاوتی دارند و با اسم‌های



مختلفی خوانده می‌شوند: سازمان‌های غیردولتی، سازمان‌های خیریه، جامعه‌های خیرخواه، بنیادهای بشردوستانه و غیره. اما سازمان‌های غیرانتفاعی هم نتوانسته‌اند راه حلی کافی برای مشکلات اجتماعی باشند. گستردگی فقر جهانی، تعداد روزافزون بی‌خانمان‌ها، بیماری‌های بومی، قحطی و آلودگی فزاینده نشانگر این حقیقت است که خیریه نمی‌تواند مشکل را حل کند. خیریه یک مشکل اساسی دارد و آن هم وابستگی به حمایت‌های مالی افراد بخشنده و خیر، سازمان‌ها و یا اداره‌های دولتی است. بنابراین خیریه به اوضاع اقتصادی وابستگی بسیاری دارد.

وابستگی به حمایت‌های مالی مشکلات دیگری را نیز در پی دارد. در کشورهایی که نیازهای اجتماعی بسیار گسترده است - مانند بنگلادش، کشورهای جنوب آسیا و جنوب صحرای آفریقا- منابع موجود برای امور خیریه بسیار کم و محدود است. و اصولاً جلب نظر کشورهای ثروتمند برای حمایت مالی پایدار از کشورهای دوردست مشکل می‌باشد. به طور کلی، با وجود تمام کارهای مثبتی که سازمان‌های غیرانتفاعی، غیردولتی و خیریه انجام می‌دهند، نمی‌توانند مشکلات اجتماعی جهان را حل کنند چرا که ذات این سازمان‌ها به صورتی تعریف شده است که حل مشکلات را ناممکن می‌کند.

مؤسسات چندجانبه - نخبگان توسعه

نوع دیگری از سازمان‌ها وجود دارد که به عنوان مؤسسات چندجانبه شناخته می‌شوند. آنها توسط دولت-ها حمایت و تأمین مالی می‌شوند. مأموریتشان هم از بین بردن فقر توسط توسعه اقتصادی در کشورهای است که از کشورهای پیشرفته و ثروتمند نیم‌کره شمالی عقب افتاده‌اند. در میان این مؤسسات بانک جهانی از همه شاخص‌تر است. بانک جهانی مرکز برای بخش خصوصی دارد که بنگاه مالی بین‌المللی نام دارد. درضمن، چهار بانک توسعه محلی نیز هستند که جهت بانک جهانی را دنبال می‌کنند.

اما متأسفانه در عمل، این مؤسسات چندجانبه نتوانسته‌اند به اهداف پیش‌بینی شده‌شان دست یابند. همانند دولت‌ها، آنها نیز بوروکراتیک، محافظه‌کار، کند و بسیاری از اوقات در خدمت منافع خودشان هستند. مانند غیرانتفاعی‌ها، این مؤسسات هم بودجه کافی در اختیار ندارند، مشکل می‌شود رویشان حساب کرد و معمولاً سیاست‌هایشان متناقض و ناسازگار است. در نتیجه، صدها میلیارد دلاری که آنها در طی دهه‌های گذشته سرمایه‌گذاری کرده‌اند تا حد زیادی بی‌اثر بوده است.

این مؤسسات مثل بانک جهانی عمدتاً هدف خود را که از بین بردن فقر است از طریق تمرکز انحصاری روی رشد اقتصادی کلان دنبال می‌کنند، به نحوی که اگر تولید ناخالص ملی در کشور یا منطقه‌ای افزایش یابد، بانک جهانی احساس می‌کند که به هدفش رسیده است. اما این رشد می‌تواند بسیار کند باشد و یا سودی برای فقرا نداشته باشد. شکی در این نیست که رشد نقش مهمی در کاهش فقر دارد. اما این طرز فکر که تنها راه کاهش فقر افزایش رشد اقتصادی است سیاست‌گذاران را به سوی تمرکز روی ساخت زیرساخت‌ها برای ترویج صنعتی سازی و مکانیزه کردن رهنمون ساخته است. هدف سیاست-گذاران این است که چرخشی در اقتصاد ایجاد کنند که فقیران را هم در برگیرد. اما در این تصور، فقرا را اشیا در نظر گرفته‌اند و در نتیجه، از پتانسیل‌های فراوان آنها، به ویژه پتانسیل زنان و کودکان فقیر چشم-پوشی شده است. آنها نمی‌توانند فقرا را به صورت بازیگرانی مستقل در نظر بگیرند. آنها برای سلامتی، تحصیلات و اشتغال فقرا نگرانند. آنها نمی‌بینند که فقرا می‌توانند کارآفرینانی خوداشتغال باشند و برای دیگران شغل ایجاد کنند. در نتیجه، سیاست‌گذاران در راستای رشد، روی مؤسساتی که پیش‌تر وجود



داشته‌اند تمرکز کرده و تقویتشان می‌کنند در حالی که شاید خود آن مؤسسات عاملی برای ایجاد و حفظ فقر باشند. در عوض، باید مؤسساتی جدید برای حل مشکل فقرا طراحی و ایجاد شوند.

دیگر مشکلی که در این زمینه وجود دارد کانالی است که کمک‌های مالی از طریق آن پرداخت می‌شوند. تقریباً همه حامیان مالی دو و چندجانبه به طور انحصاری از طریق ماشین دولت کار می‌کنند، در حالی که اگر می‌خواهند مؤثر واقع بشوند باید از ظرفیت‌های خارج از دولت هم استفاده کنند. آنها می‌توانند از پروژه‌های کوچک شروع کنند و اگر نتیجه مثبت بود، بگذارند که رشد کنند.

در طول این سال‌ها من تفاوت روش تجاری بانک جهانی و بانک گرامین را تماشا کردم. از لحاظ تئوری، ما هر دو یک کار انجام می‌دهیم که از بین بردن فقر است. اما روشی که هر یک از ما برای رسیدن به این هدف اتخاذ کرده‌ایم بسیار متفاوت است. بانک گرامین همیشه باور داشته است که اگر وام گیرنده‌ای مشکلی برای بازپرداخت وام دارد، مسئولیت ماست که به او کمک کنیم. اگر ما مشکلی با وام گیرندگان داریم، با خود می‌گوییم که مشکل از ماست و او حق دارد. ما حتماً در سیاست‌های خود مشکلی داشته‌ایم. بنابراین برمی‌گردیم و خود را اصلاح می‌کنیم. ما قوانینمان را بسیار انعطاف‌پذیر تعریف می‌کنیم تا بتوانیم آنها را با نیازهای وام‌گیرندگان تنظیم کنیم.

ما وام‌گیرندگان را تشویق می‌کنیم تا خودشان تصمیم بگیرند که با وامشان چه کار کنند. ما می‌خواهیم که آنها احساس کنند که مهم هستند. اگر کسی از گرفتن وام امتناع ورزد به دلیل این که تجربه کار و تجارت ندارد، ما او را تشویق می‌کنیم تا تجارت کوچک خود را شروع کند و به او وام می‌دهیم تا حمایتش کنیم. تفاوت ما با بانک جهانی این است که اگر کسی آنقدر خوش‌شانس باشد که توسط آنها حمایت مالی شود، آنها به وی پول را می‌دهند. اما در کنارش به او ایده، اصول و برنامه و آموزش نیز می‌دهند که با آن پول چه کند. کار او این است که آموزش‌ها را دنبال کند. با وجود این همه نظارت، پروژه‌ها همیشه آن طور که قرار بوده پیش نمی‌رود و در این میان، کشوری که کمک‌ها را دریافت کرده سرزنش می‌شود.

در سیستم تشویقی این دو سازمان هم تفاوت‌های عمده وجود دارد. ما در بانک گرامین یک سیستم پنج ستاره ارزیابی و تشویق داریم که برای کارکنان و شعب بانک است. اگر یکی از کارمندان ما نرخ بازپرداخت ۱۰۰ درصدی را برای همه وام‌گیرندگان (معمولاً ۶۰۰ نفر) حفظ کند ستاره سبز می‌گیرد. اگر وی در طول کارش سود تولید کند، یک ستاره دیگر هم دریافت می‌کند: ستاره آبی. اگر او بیشتر از مقادیر بالای وام-هایش، سپرده بگیرد، ستاره سومی دریافت می‌کند: ستاره بنفش. اگر او اطمینان حاصل کند که فرزندان همه وام‌گیرندگان مدرسه می‌روند، ستاره چهارم را می‌گیرد: ستاره قهوه‌ای و در نهایت، اگر همه وام‌گیرندگان از فقر نجات یابند، ستاره قرمز می‌گیرد. کارمندان می‌توانند ستاره‌ها را روی سینه‌هایشان بگذارند. این موفقیت بزرگی است و همه به آن افتخار می‌کنند. اما در بانک جهانی موفقیت کارمندان با وام‌هایی که با موفقیت مذاکره کرده‌اند سنجیده می‌شود، نه اثر آن وام‌ها. بنابراین، به نظر من سیستم مؤسساتی مثل بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول باید اصلاح اساسی شود. باید همین‌جا متذکر شوم که من موافق بسته شدن این دو نهاد مهم نیستم و می‌خواهم آنها اصلاح شوند.

مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها

پاسخ دیگری که به مشکلات اجتماعی داده شده است درخواست از شرکت‌ها برای قبول مسئولیت اجتماعی است. سازمان‌های غیردولتی، فعالان اجتماعی و سیاستمداران، شرکت‌ها را تحت فشار قرار



داده‌اند تا سیاست‌های خود را در قبال کارگران، محیط زیست، کیفیت تولید، قیمت‌گذاری و تجارت منصفانه اصلاح کنند. تا حدی هم در این امر موفق بودند. تا زمانی نه چندان دور تحت عنوان سود بیشتر، شرکت‌ها کارگزارانشان را استثمار می‌کردند، در تولید تقلب می‌کردند و محیط زیست را بسیار آلوده می‌ساختند. اما امروزه، به ویژه در کشورهای پیشرفته این امر بسیار کاهش یافته است و این به یمن سیاست‌های تنظیمی دولت‌ها و نیز جنبش مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها است. به دلیل تبلیغات علیه شرکت‌های مخرب جامعه در اینترنت و رسانه‌ها امروزه اکثر شرکت‌ها می‌خواهند از خود تصویر مثبتی ارائه دهند.

مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها دو شکل اصلی دارد: شکل نخست که در آن مسئولیت اجتماعی به طور ضعیف رعایت می‌شود. شرکت‌ها در این شکل عقیده دارند: به مردم و کره زمین خسارت وارد نکند (مگر این که آن به معنی قربانی کردن سود باشد). از شرکت‌هایی که از مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به شکل ضعیف پیروی می‌کنند، انتظار می‌رود تا کالاهای ایراددار خود را نفروشند، زباله‌های کارخانه‌هایشان را در رود و دشت و غیره نریزند و به مقامات دولتی رشوه ندهند.

شکل دوم مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، شکل قوی آن است که می‌گوید: برای مردم و کره زمین کارهای خوب انجام بدهید (تا زمانی که می‌توانید بدون قربانی کردن سود آن را انجام دهید). شرکت‌هایی که از این روش پیروی می‌کنند، در حالی که به تجارت خود ادامه می‌دهند مرتباً به دنبال فرصت‌هایی هستند تا به بقیه نیز سود برسانند. برای مثال، آنها ممکن است روی محصولات دوستدار محیط زیست کار کنند، یا فرصت‌های آموزشی و طرح‌های سلامت در اختیار کارکنانشان بگذارند و یا از طرح‌هایی که حامی بیشتر شدن شفافیت عملکرد تجاری است حمایت کنند.

اما متأسفانه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها نیز برای حل مشکل کافی نیست. مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها گرچه با اهداف خوبی طراحی شده است، بسیاری از آن برای افزایش سود خودشان سو استفاده می‌کنند. فلسفه آنها این است: هر چه می‌توانی سودت را بیشتر کن حتی با استثمار کارکنانت. سپس مقدار بسیار کمی از سودت را به اهداف اجتماعی اختصاص بده یا بنیادی ایجاد کن که این کار را بکند و سپس اطمینان حاصل کن که به اطلاع عموم می‌رسد که شما چه بخشنده هستید. البته این مسئله در نسل جدید کمتر دیده می‌شود و هم چنان که نسل جدید به سطوح مدیریتی ارتقا پیدا می‌کنند، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها نیز پررنگ‌تر می‌شود.

اما به طور کلی، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها یک مشکل عمده دارد: کسانی که به عنوان مدیر انتخاب می‌شوند با این هدف انتخاب می‌گردند که ارزش شرکت را افزایش دهند که این به معنی افزایش سود است. یعنی این مسئولیت قانونی آنها نسبت به سهامداران شرکت است. بسیاری معتقدند که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها با سود در تضاد نیستند. اما اگر در تضاد باشند چه باید کرد؟ تجربه نشان می‌دهد که در چنین حالتی همیشه سود پیروز می‌شود. برای مثال با وجود اینکه تولید اتومبیل‌های اس.یو.وی برای جامعه و برای محیط زیست بسیار مضر است، به دلیل این که بسیار سودآور و محبوب هستند، کارخانه‌های ماشین‌سازی هم چنان آنها را تولید می‌کنند. این بدین معنی نیست که صاحبان تجارت حریص، خودخواه و بد هستند، بلکه مشکل این است که سوددهی هدف اصلی تجارت و در مرکز کاپیتالیسم است.



به طور کلی کاپیتالیسم دیدی محدود از طبیعت بشر دارد و او را موجودی تک بُعدی می‌بیند که تنها در پی بیشینه ساختن سود است. مفهوم بازار آزاد نیز روی این بُعد پایه‌گذاری شده است. تئوری‌های رایج اقتصادی نیز روی همین اصل تک بُعدی دیدن انسان پایه‌گذاری شده است. اما واقعیت بسیار متفاوت از این تئوری است. مردم موجودات تک بُعدی نیستند بلکه چندین بُعد دارند که احساسات، باورها، اولویت‌ها و الگوهای رفتاری متفاوت ایجاد می‌کند و این نشان می‌دهد که اجباری وجود ندارد که همه به فکر به حداکثر رساندن سودشان باشند. این مسئله بیانگر این است که کاپیتالیسم ساختاری نیمه توسعه یافته دارد و در این جا است که مفهوم جدید "کسب و کار اجتماعی" به میان آورده می‌شود.



گفتار دوم



"کسب و کار اجتماعی" چه هست و چه نیست؟

برای اینکه ساختار کاپیتالیسم (سرمایه داری) را کامل کنیم، باید نوع جدیدی از تجارت را به جهان معرفی نماییم؛ نوعی که بر پایه طبیعت چندبعدی بشر است. این نوع جدید تجارت را کسب و کار اجتماعی نام می‌دهیم. کارآفرینان، کسب و کار اجتماعی را برای دنبال کردن اهداف اجتماعی به خصوصی راه می‌اندازند، نه برای دنبال کردن سودهای شخصی. اگر چه که این به نظر بنیادگران اقتصادی کفرآمیز است، اما ما باید وجود واقعی انسان و آرزوهای چندبعدی او را بشناسیم و بر این اساس، کسب و کار ایجاد کنیم که به حل مشکلات اجتماعی و محیط زیست می‌پردازد.

ساختار سازمانی این نوع شرکت‌ها، بر پایه پیشینه‌سازی^{۱۳} سود طراحی شده‌اند؛ اما این شرکت‌ها در اهداف با یکدیگر متفاوتند. مانند هر شرکت و کسب و کار دیگری، شرکت‌های اجتماعی نیز کارمند استخدام می‌کنند، کالا تولید می‌نمایند و یا خدمات ارائه می‌دهند اما قیمت‌گذاری‌ها متناسب با اهدافش انجام می‌شود. شرکت می‌تواند متعلق به یک یا چند فرد باشد، چه به صورت یک مالکیتی یا شراکتی؛ و یا اینکه ممکن است متعلق به دولت یا یک مؤسسه خیریه باشد. مانند هر شرکت و تجارت دیگری، کسب و کار اجتماعی نیز نمی‌تواند به طور نامحدود ضرر دهد. اما هر سودی که بدست می‌آورد نیز به کسانی که در آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند تعلق نمی‌گیرد. بهتر است که یک کسب و کار اجتماعی را به شکل یک تجارتی که نه ضرر می‌دهد و نه سود سهام دارد تعریف کنیم. سود تولید شده به جای اینکه به جیب سهام‌دارانش برود، در خود شرکت دوباره سرمایه‌گذاری می‌شود و در نهایت به شکل قیمت کمتر، سرویس بهتر و دسترسی بیشتر به دست گروه‌های هدف می‌رسد.

سودآوری برای کسب و کار اجتماعی مهم است. کسب و کار اجتماعی هرجایی که لازم است، بدون چشم‌پوشی از اهداف اجتماعی باید سودآور باشد به دو دلیل: نخست برای اینکه پول سرمایه‌گذاران را به آنان بازپردازند. دوم، برای این که از اهداف اجتماعی دراز مدت حمایت کند. همانند شرکت‌های معمولی، شرکت‌ها با هدف اجتماعی باید نقشه راه دراز مدت داشته باشند. تولید سود به کسب و کار اجتماعی کمک می‌کند تا کارش را به نقاط دیگر نیز گسترش دهد، کیفیت محصول و یا خدماتی که ارائه می‌دهد را بهتر کند، تلاش‌های پژوهش و توسعه‌ای را افزایش بخشد و ... این که چه قدر طور می‌کشد تا سرمایه‌گذاران سرمایه خود را پس بگیرند به مدیریت کسب و کار اجتماعی و نیز خود سرمایه‌گذاران بستگی دارد. این زمان بازگشت سرمایه باید در چشم‌انداز سرمایه‌گذاری ذکر شود؛ می‌تواند پنج، ده و یا بیست سال باشد و یا حتی بیشتر. پس از آن که سرمایه‌گذاران سرمایه خود را پس گرفتند می‌توانند هر کاری که خواستند با آن بکنند، در هر حال آنها جز صاحبان آن کسب و کار اجتماعی باقی خواهند ماند و روی آن همان‌قدر کنترل خواهند داشت که پیش‌تر داشته‌اند.

اما چرا مردم در کسب و کار اجتماعی سرمایه‌گذاری می‌کنند؟ به همان دلیل که در امور خیریه و بشردوستانه شرکت می‌کنند؛ به دلیل احساس خشنودی و رضایتی که این امر به همراه دارد. اما کسب و کار اجتماعی با خیریه برای حامیان مالی نیز تفاوت‌های بنیادین دارد:

¹³ Profit Maximizing Business (PMB)



نخست، کسب و کار و تجارتی که از طریق کسب و کار اجتماعی ایجاد می‌شود خودکفا است. نیازی نیست که هر سال به آن پول تزریق شود. این یک تجارت خودکفا و مداوم است که خودش می‌تواند خود را گسترش دهد. دوم، سرمایه‌گذاران در کسب و کار اجتماعی سرمایه خود را پس از مدتی پس می‌گیرند.

سوم، به این دلیل که کسب و کار اجتماعی نوعی کسب و کار است برای اهل تجارت جذاب است نه تنها برای این که به این کسب و کار پول تزریق کنند، بلکه برای این که می‌توانند از مهارت‌های کاری و تجاری و خلاقیت خود برای حل مشکلات اجتماعی استفاده کنند.

گسترش چشم‌انداز کسب و کار

کسب و کار و تجارت‌های اجتماعی در همان بازاری فعالیت می‌کنند که تجارت‌ها و کسب و کارهای معمولی در آن فعال هستند. آنها با هم رقابت می‌کنند و سعی می‌کنند از هم جلو بیافتند و سهم بیشتری از بازار را بدست بیاورند. اگر یک محصول خاص را هم شرکتی اجتماعی و هم شرکتی دیگر که با هدف حداکثر سوددهی پایه‌ریزی شده است ارائه می‌دهند، انتخاب با خریدار است. آنها قیمت، کیفیت و دیگر فاکتورهای مد نظرشان را بررسی کرده و انتخاب می‌کنند. البته برخی مصرف‌کنندگان به انتخاب محصولاتی که با اهداف اجتماعی تولید شده‌اند متمایل هستند که این به نفع کسب و کار و تجارت‌های اجتماعی است.

کسب و کارهای اجتماعی با هم نیز رقابت می‌کنند، اما با وجود رقابت با هم دوست می‌مانند. از یکدیگر می‌آموزند. چرا که ورود چند کسب و کار اجتماعی در یک حیطه بازار به هدف آنها که خدمت اجتماعی است کمک می‌کند، در حالی که اگر هدف آنها پیشینه‌سازی سود بود ممکن بود از ورود رقیب متضرر شوند و در نتیجه این امر باعث نگرانشان می‌شد.

کسب و کارهای اجتماعی برای جذب سرمایه هم رقابت می‌کنند. این رقابت بر اساس مزایای اجتماعی بدست آمده است. هر کسب و کار اجتماعی ادعا می‌کند که بهتر از رقیبانش می‌تواند به مردم و کره زمین خدمت کند و یک طرح کسب و کار تولید کرده و منتشر می‌کند که از این ادعا پشتیبانی کند. این فضای رقابتی، کسب و کارهای اجتماعی که با هم در حال رقابت هستند را مجبور می‌کند که کارآمدی خود را بیشتر کنند و بهتر به مردم و کره زمین خدمت‌رسانی کنند.

برای جذب سرمایه‌گذاران، من پیشنهاد می‌کنم که که بازار بورس جداگانه‌ای برای کسب و کارهای اجتماعی ایجاد شود. می‌توان آن را بازار بورس اجتماعی نامید. در این بورس فقط سهام کسب و کارهای اجتماعی ارائه می‌شود. چنین بورسی مزایای زیادی برای کسب و کارهای اجتماعی دارد چرا که تولید نقدینگی می‌کند و سرمایه‌گذاران نیز می‌توانند به راحتی وارد تجارت اجتماعی و یا از آن خارج شوند. در ضمن، چهره عمومی کسب و کار اجتماعی نیز ترویج می‌شود.

دو نوع از کسب و کارهای اجتماعی:



در مرحله کنونی تنها می‌توان طرح کلی از مفهوم کسب و کار اجتماعی را در نظر داشت. در سال‌های پیش‌رو هم‌چنان که کسب و کار اجتماعی در جهان گسترش می‌یابد، ویژگی‌های نو و انواع جدیدی از کسب و کار اجتماعی توسعه پیدا خواهد کرد. اما در حال حاضر به نظر من، دو نوع کسب و کار اجتماعی وجود دارد:

نوع نخست همان است که پیش‌تر توضیح دادم: تمرکز روی مزایای اجتماعی به جای بیشینه‌سازی سود.

نوع دوم کسب و کار اجتماعی به شکل دیگری است: کسب و کارهایی که به دنبال بیشینه‌سازی سود هستند اما متعلق به فقرا و افراد فرودست می‌باشند. در چنین حالتی، مزیت اجتماعی این است که سود سهام تولید شده به فقرا می‌رسد و به آنها کمک می‌کند تا از فقر نجات یابند.

تفاوت‌هایی بین این دو نوع کسب و کار اجتماعی وجود دارد: در نوع اول، ذات کالا و یا خدمات ارائه شده مزایای اجتماعی دارد. برای مثال تأمین غذا، مسکن، خدمات درمانی و یا آموزش به فقرا؛ و یا کار در راستای کاهش خشونت خانگی، بی‌کاری، جرم و جنایت و یا استعمال مواد مخدر و الکل. هر نوع کسب و کاری که چنین سرویس‌هایی ارائه می‌دهد و سود سهام ندارد، کسب و کار اجتماعی است. اما در نوع دوم، خدمات و یا کالاهای ارائه شده ممکن است مزیت اجتماعی نداشته باشد.

تفاوت کسب و کار اجتماعی و کارآفرینی اجتماعی

بسیاری هنگامی که اصطلاح کسب و کار اجتماعی را می‌شنوند، گیج می‌شوند. معمولاً کسب و کار اجتماعی معادل کارآفرینی اجتماعی در نظر گرفته می‌شود. کارآفرینی اجتماعی هم بین اهل تجارت و کسب و کار، و هم بین عموم محبوب شده است و حتی به عنوان یک رشته درسی دانشگاهی در سی دانشگاه آمریکا از جمله دانشگاه هاروارد و دوک درآمده است. مفهوم کارآفرینی اجتماعی بسیار حائز اهمیت است چرا که به مردم قدرت می‌دهد برای مسائلی که با کارایی و ضرورت لازم به آنها توجه نمی‌شود کاری بکنند. این جنبش کارآفرینی اجتماعی توجه بسیاری را در سراسر جهان به خود جلب کرده است و بسیاری از مردم در حال انجام کارهای جالبی در این راستا می‌باشند. بانک گرامین و سازمان‌های مرتبط با آن به عنوان سمبل‌های این جنبش شناخته می‌شوند. اما باید توجه داشت که کسب و کار اجتماعی و کارآفرینی اجتماعی با هم متفاوت هستند.

کارآفرینی اجتماعی مفهوم بسیار گسترده‌ایست. همان گونه که به طور کلی تعریف می‌شود، هر اقدامی خلاقانه‌ای که به مردم کمک کند کارآفرینی اجتماعی نامیده می‌شود. این اقدام می‌تواند اقتصادی و یا غیراقتصادی باشد؛ به هدف سوددهی باشد و یا سودی تولید نکند. توزیع داروهای مجانی بین بیماران را می‌توان نمونه‌ای از کارآفرینی اجتماعی دانست. و یا مثلاً، ایجاد مرکز درمانی با هدف سوددهی در روستایی که هیچ مرکز خدمات درمانی در آن وجود ندارد نیز کارآفرینی اجتماعی است. ایجاد یک کسب و کار اجتماعی نیز کارآفرینی اجتماعی است.

به عبارتی دیگر، کسب و کار اجتماعی زیرمجموعه‌ای از کارآفرینی اجتماعی است. تمام آنهایی که نوعی کسب و کار اجتماعی را طراحی و اجرا می‌کنند، کارآفرینان اجتماعی هستند. اما همه کارآفرینان اجتماعی در کسب و کارهای اجتماعی فعال نیستند. پیش‌تر، به دلیل کم‌رنگ بودن کسب و کار



اجتماعی، کارآفرینی اجتماعی خیلی رنگ و بوی کسب و کار اجتماعی نداشت. اما هر چه که کسب و کار اجتماعی گسترده‌تر شود، جنبش کارآفرینی اجتماعی نیز بیشتر به آن جذب می‌شود. جنبش کارآفرینی اجتماعی می‌تواند از طریق تعبیه ابزارهای مناسب و امکانات نهادی، به ایجاد و تقویت کسب و کار اجتماعی کمک کند.

ساختار ترکیبی چگونه است؟

این سؤال در ذهن بسیاری از کسانی که از کسب و کار اجتماعی مطلع می‌شوند، مطرح است که آیا ساختاری ترکیبی از کسب و کارهای به دنبال سود بیشینه و کسب و کارهای اجتماعی ممکن است. در کسب و کارهایی که در پی سود بیشینه هستند، انگیزه‌های شخصی محرک است، اما در کسب و کار اجتماعی انگیزه انجام کار خیر برای مردم و کره زمین است. حال آیا می‌توان این دو را با هم ترکیب کرد؟

البته این ترکیب می‌تواند اتفاق بیفتد اما در حالت‌های بسیار محدود. تصور کنید که کسب و کاری با ۶۰ درصد اهداف اجتماعی و ۴۰ درصد اهداف شخصی پایه‌گذاری شود و یا برعکس. اما در حالت واقعی، پیاده سازی و کار کردن چنین کسب و کاری با اهداف متضاد بسیار مشکل خواهد بود. مدیران اجرایی چنین شرکت‌هایی در نهایت به سمت سود بیشینه قدم خواهند برداشت. محیط تجاری امروز نیز به نحوی است که به طور انحصاری روی بیشینه کردن سود تمرکز دارد و این مسئله را برای یک ساختار ترکیبی سخت‌تر می‌کند. همه چیز از جمله روش‌های حسابداری و استانداردها برای این هدف طراحی شده است. در ضمن، اهداف اجتماعی و رسیدن به آنها، به راحتی قابل اندازه‌گیری نیستند. همه این مسائل، کارکرد یک ساختار ترکیبی را دچار مشکل می‌کند و در نهایت برای مدیران ساده‌تر خواهد بود که به سمت بیشینه‌سازی سود پیش روند. بنابراین، واقع‌بینانه‌تر است که دو مدل خالص جداگانه داشته باشیم: مدل سود بیشینه و مدل کسب و کار اجتماعی.

امتیاز بزرگ مدل‌های یگانه این است که در این حالت حیل و کلکی برای ایجاد تصور غلط در ذهن مردم وجود ندارد. در کسب و کار اجتماعی، شما کسب و کار اجتماعی دارید و سرمایه‌گذاران از همان ابتدا می‌دانند که سود سهامی به آنها تعلق نخواهد گرفت.

کسب و کار اجتماعی تنها یک مفهوم تئوریک نیست. کسب و کارهای اجتماعی مختلفی در دنیا وجود دارد از جمله بانک گرامین و سازمان‌های مرتبط با آن. کسب و کارهای اجتماعی می‌توانند بازیگران مهمی در اقتصادهای ملی و اقتصاد جهانی شوند، اما تا رسیدن به این هدف راه درازی در پیش است.

خاستگاه کسب و کارهای اجتماعی آتی چه خواهد بود؟

به نظر من، هر یک از ما انسان‌ها به طور بالقوه شرکای کسب و کار اجتماعی هستیم. انگیزه پشت کسب و کار اجتماعی در درون هر انسانی وجود دارد. مردم به دنیای اطراف خود و به یکدیگر اهمیت می‌دهند. گزینه بشریت و آرزوی طبیعت این است که اگر می‌تواند، زندگی را برای دیگر انسان‌ها بهتر کند. اگر فرصتش را به آنها بدهی، همه انسان‌ها ترجیح می‌دهند در دنیای بدون فقر، بیماری، جهل و بدبختی زندگی کنند. این عوامل باعث می‌شود مردم سالانه میلیاردها دلار به امور خیریه اختصاص دهند. انگیزه‌های مشابه نیز باعث می‌شود که مردم جذب کسب و کار اجتماعی شوند.



برای شروع، برخی از منابعی که خاستگاه کسب و کار اجتماعی در آینده خواهند بود را در زیر مشخص کرده‌ام:

- شرکت‌های موجود به هر شکل و اندازه‌ای خواهند خواست که کسب و کار اجتماعی خودشان را داشته باشند. برخی از آنها تصمیم خواهند گرفت که به عنوان قسمتی از مسئولیت اجتماعی‌شان، بخشی از سود سالانه‌شان را به یک کسب و کار اجتماعی اختصاص دهند. برخی دیگر کسب و کار اجتماعی را با هدف اکتشاف بازارهای جدید و در عین حال کمک به نیازمندان ایجاد خواهند کرد.
- بنیادها ممکن است صندوق‌های سرمایه‌گذاری کسب و کار اجتماعی ایجاد کنند که به طور موازی اما جداگانه از فعالیت‌های بشردوستانه آنها کار می‌کند. امتیاز صندوق کسب و کار اجتماعی این است که با وجود این که برای اهداف اجتماعی است پولش تمام نمی‌شود و دوباره پر می‌شود (چرا که خودکفا هستند).
- بسیار احتمال دارد که کارآفرینانی که در حوزه تجارت و کسب و کار با هدف سوددهی بیشینه موفق بوده‌اند، تصمیم بگیرند که خلاقیت، استعداد و توانایی‌های مدیریتی خود را در حوزه کسب و کار اجتماعی بسنجند. هدف آنها می‌تواند کمک به جامعه‌ای باشد که ایشان را اغنا کرده است و یا شاید صرفاً برای تجربه‌ای جدید باشد.
- حامیان مالی توسعه بین‌المللی و دوجانبه، از برنامه‌های ملی گرفته تا بانک جهانی و بانک‌های منطقه‌ای توسعه شاید تصمیم بگیرند که وجوهی را به حمایت از کسب و کارهای اجتماعی اختصاص دهند.
- دولت‌ها ممکن است صندوق‌هایی برای توسعه کسب و کار اجتماعی ایجاد کنند.
- کسب و کار اجتماعی گزینه جذابی برای بازنشسته‌های ثروتمند است و همین‌طور برای کسانی که مبلغ هنگفتی به ارث برده‌اند و یا به هر نوعی درآمدهای بادآورده داشته‌اند.
- جوانانی که تازه از دانشگاه فارغ التحصیل می‌شوند ممکن است کسب و کار اجتماعی را انتخاب کنند.



گفتار سوم

تحول اعتبارهای خرد

ایده "کسب و کار اجتماعی" از هیچ به وجود نیامد، بلکه حاصل تجربه سی و یک ساله من در صف اول مبارزه با فقر، ابتدا در بنگلادش و سپس در سایر کشورها است. با مشاهده شکست مؤسسات دربرداشتن بار محرومیت از دوش فقرا، من نیز مانند بسیاری دیگر برای یافتن پاسخی بهتر به راه افتادم. من اصولاً ذهن عمل‌گرایی دارم و چون در ابتدا هیچ تجربه‌ای در توسعه روستایی یا بانکداری نداشتم، نسبتاً از تصورات قبلی که فکر را در این زمینه محدود می‌کند رها کردم. تنها قادر بودم بر حسب فهمی که از نیازهای فقرا داشتم و آن‌گونه که عقل سلیم حکم می‌کرد ایده‌ها و روش‌های جدید را آزمایش کنم.

بدین ترتیب تلاش خود را در جهت کاهش مشکلات اجتماعی با استفاده از ساختارهای سازمانی نوآورانه شروع کردم. امیدوارم که این ساختارها تأثیرگذارتر، انعطاف پذیرتر و خودکف‌تر از ساختارهای پیشین باشد. همه تجارب من موفقیت‌آمیز نبوده است ولی اغلب آنها بهتر از آن چیزی که فکرش را می‌کردم نتیجه داده است و اکنون این ایده را دارم که هنگام تبدیل پروژه‌ای به مقیاس بزرگ، چه چیزی کار می‌کند و چه چیزی کار نمی‌کند.

بنابراین برای فهم ریشه‌های مفهوم کسب و کار اجتماعی و نیز برای فهم اینکه چگونه تجارب آموزشی سی سال گذشته من شکل گرفته است، باید ریشه‌های کار بانک گرامین و شبکه سازمان‌های وابسته آن را دریابید.

تولد بانکداری برای فقرا:

من در سال ۱۹۴۰ در شرق بنگلادش، که در آن زمان هند بریتانیایی نامیده می‌شد و در سال ۱۹۴۷ بخشی از کشور نوپای پاکستان شد، به دنیا آمدم. در دسامبر ۱۹۷۱، پس از جنگی ۹ ماهه برای آزادی شرق پاکستان، کشوری جدید به نام بنگلادش ایجاد شد. من در ابتدا نه به عنوان یک سیاستگذار، متخصص یا محقق درگیر مسئله فقر شدم بلکه بدین خاطر که فقر مرا احاطه کرده بود و من نمی‌توانستم از آن فرار کنم.

سال ۱۹۷۴ بود. من در سال ۱۹۷۲ پس از استعفا دادن از مقام استادیاری در دانشگاه دولتی میدل تنسی^{۱۴} در آمریکا، به بنگلادش برگشته بودم. مبارزه برای استقلال بنگلادش تصمیم من برای بازگشت را تسریع بخشید. مشتاق بودم سهم خود را برای ساختن ملتی جدید و خوشبخت انجام دهم. من به دانشکده اقتصاد دانشگاه چیتاگونگ پیوستم و مدیر دانشکده شدم. من از درس دادن لذت می‌بردم و به دنبال شغلی دانشگاهی می‌گشتم. اما قحطی وحشتناک سال‌های ۱۹۷۴-۷۵ بنگلادش این امر را غیر ممکن کرد.

¹⁴ Middle Tennessee State University



همانند اکثر قحطی‌ها، این هم علل زیادی داشت: يك سری از بلایای طبیعی ویرانگر در اوایل دهه ۱۹۷۰ مثل سیل، خشکسالی، تند باد، بادهای موسمی و جنگ استقلال بنگلادش باعث تخریب اکثر تأسیسات زیر بنایی کشور و فرو پاشی سیستم حمل و نقل شده بود و پناهندگان بیشمار تولید کرده بود. پاسخ دولت بی تجربه ما بسیار نامنظم بود و کمک جامعه بین الملل هم کافی نبود و با نابسامانی بازار ارز خارجی پس از بحران نفت ۱۹۷۳ بدتر نیز شد.

هر طوری که عوامل آن را بررسی کنیم، عواقب انسانی آن غیرقابل انکار بود. تولید کشاورزی و درآمد سرانه تنزل شدیدی پیدا کرد. میلیون‌ها بنگلادشی استطاعت خرید غذا برای اعضای خانواده‌شان را نداشتند. صدها هزار نفر جان خود را از دست دادند در حالی که جهان با بی‌تفاوتی به آن می‌نگریست.

این، آن بنگلادشی نبود که من امیدوارم بودم نقشی در نوسازیش ایفا کنم. من نمی‌تواستم در کلاس‌های دانشگاه، تئوری‌های عالی اقتصاد و کارکرد بی‌نقص بازار آزاد را درس بدهم در حالی که مردم بی‌جهت در بنگلادش می‌مردند. ناگهان با دیدن گرسنگی و فقر، خلاء آن تئوری‌ها را احساس کردم. من می‌خواستم فوراً کاری انجام دهم که مردم اطرافم با اندک امیدی بیشتر روز آتی را سپری کنند.

نخستین کار من برای کاهش گرسنگی شامل برنامه‌ای برای توسعه تولیدات کشاورزی از طریق آبیاری بارانی بود. با کشاورزان جُرا شروع به کار کردم تا يك اتحادیه کشاورزان درست کنیم که سیستم توزیع آب راه بیاندازد. این پروژه با موفقیت انجام شد. کشاورزان می‌توانستند از سیستم جدید آبیاری به همراه کود، دانه و حشره‌کش‌ها که توسط اتحادیه تأمین شده بود برای تولید محصول استفاده کنند. بهره‌وری زمین‌های اطراف جِرا به شدت بهبود یافت و صاحبان زمین‌ها بسیار خوشحال بودند.

اما من راضی نشدم. هنگام کار روی پروژه آبیاری، به این نتیجه رسیدم که فقیرترین فقیرها تقریباً هیچ بهره‌ای از بهبود محصول نمی‌برند. این مردم هیچ زمینی نداشتند. آنها زندگیشان را با دستمزد روزانه از کشاورزی، کارگری یا گدایی می‌گذرانند. خانه‌هایشان - اگر خانه‌ای داشتند - هیچ وسیله‌ای نداشت و هنگام باران، گل آلود می‌شد. بچه‌هایشان سوء تغذیه داشتند و باید به جای مدرسه رفتن کار و یا گدایی می‌کردند. در هنگام قحطی، این‌ها اولین کسانی بودند که می‌مردند.

من متوجه شدم که افزایش بازده مزرعه‌ها با اینکه مهم بود اما مشکل گرسنگی و فقر را حل نمی‌کرد. راه حلی که عمیق‌تر ریشه این مسئله را بررسی می‌کرد مورد نیاز بود. من زمان زیادی را در میان مردم جِرا گذراندم تا ریشه مشکل را پیدا کنم. مشکل کم کاری نبود. هر کجای روستا که می‌رفتم مردمی را می‌دیدم که سخت زحمت می‌کشند تا درآمدی کسب کنند؛ از کشت محصول در حیاطشان گرفته تا درست کردن سبد و لوازم دیگر برای فروش. اما به نوعی، همه این تلاش‌ها برای پیدا کردن راهی برای خروج مردم روستا از فقر شکست خورده بود. مردمی را دیدم که بدون هیچ کمکی، برای پیدا کردن کوچکترین مقدار پول به شدت کار می‌کردند.

زنی روستایی به نام سوفیا یگم ریشه مشکل را به من نشان داد. مثل بسیاری از زنان روستایی، سوفیا با شوهر و بچه‌های کوچکش در يك کلبه گلی فرو پاشیده با سقف کاهگی که چکه می‌کرد زندگی می‌کردند. شوهرش کارگر روزمزد بود و درآمدی معادل چند پنی در روز برای يك کار تمام وقت داشت. سوفیا برای تأمین خانواده‌اش، تمام روز را در حیاط گلی خانه‌اش برای ساختن چهار پایه‌های بامبو سپری



می‌کرد - کاردستی‌های قشنگی که با مهارت قابل توجهی می‌ساخت. با این وجود نمی‌توانست خانواده‌اش را از فقر نجات دهد.

هنگام صحبت با سوفیا متوجه شدم مثل خیلی از افراد روستا، سوفیا نیز به وام‌دهندگان (رباخواران) محلی برای پول نقدی که برای خرید بامبو و ساخت چهارپایه نیاز داشت متکی بود. اما وام‌دهنده به شرطی حاضر به پول دادن بود که سوفیل توافق کند تمام تولیدش را به نرخى که وام‌دهنده تعیین می‌کنند به او بفروشد. به دلیل این توافق ناعادلانه و بهره بالایی که سوفیا برای وام می‌پرداخت، تنها برای او روزانه ۲ پنی باقی می‌ماند. هنگامی که زنی همانند سوفیا مبلغی حتی بسیار ناچیز را بر اساس چنین توافقی قرض می‌گرفت، برای او خروج از فقر دیگر ممکن نبود. به نظر من، این وام دادن بصورتی که ما می‌شناسیم نبود، بلکه روشی برای استخدام برده برای کار بود.

من تصمیم گرفتم لیستی از قربانیان این تجارت وام در روستای جبرا تهیه کنم. من و یک دانشجو یک هفته برای دیدن خانواده‌های روستا و پر کردن این لیست وقت گذاشتیم. هنگامی که کارمان تمام شد، ۴۲ قربانی را شناسایی کرده بودیم که مبلغی حدود ۸۵۶ تاکا (در آن زمان کمتر از ۲۷ دلار آمریکا) قرض کرده بودند.

این چه درسی برای یک استاد اقتصاد بود. من به دانشجویها در مورد طرح توسعه ۵ ساله کشورمان با هدف سرمایه‌گذاری میلیاردها دلار برای کمک به فقرا درس می‌دادم. فاصله بین میلیاردها دلار قول داده شده و رقم رقت‌انگیزی که تعداد اندکی از مردم گرسنه واقعاً نیاز داشتند حیرت‌آور بود. من آن ۲۷ دلار را از جیب خودم دادم تا این قربانیان را از سلطه وام‌دهندگان نجات دهم. هیچانی که این کار ایجاد کرد باعث شد که من بیشتر درگیر آن شوم. اگر من می‌توانستم این تعداد زیاد مردم را با این مبلغ کم خوشحال کنم چرا بیشتر انجام ندهم. این همان چیزی است که من پس از آن سعی در انجامش داشته‌ام.

اولین کاری که انجام دادم این بود که سعی کردم بانک واقع در محوطه دانشگاه را متقاعد کنم به فقرا پول قرض دهد. اما بانک گفت که فقرا اعتبار ندارند. آنها سابقه اعتباری و نیز چیزی برای وثیقه ندارند و همچنین، چون آنها بی سواد هستند نمی‌توانند مدارک مورد نیاز را پر کنند. ایده قرض دادن به چنین مردمی در مقابل همه قوانینی است که بانکدارها با آن زندگی کرده‌اند. مقررات بانکی به نظر من مستبدانه و بی‌حاصل آمد. عملاً منظور آنها این بود که بانک فقط به کسانی قرض می‌دهد که پول دارند. اما هر زمان که تلاش کردم این را بگویم بانکدارها صرفاً شانه بالا می‌انداختند و گفتگو را مؤدبانه خاتمه می‌دادند.

پس از چندین ماه تلاش‌های بسیار که بی‌نتیجه ماند، من سیاست جدیدی اتخاذ کردم و پیشنهاد دادم که ضامن وام‌های مردمان فقیر باشم. در واقع، بانک پول را به من قرض می‌داد و من آن را به مردم فقیر می‌دادم. بانک با این طرح موافقت کرد. هنگامی که شروع به قرض دادن پول به مردم کردم از نتایج آن متحیر شدم. فقرا وامشان را همیشه به موقع پرداخت می‌کردند. شاید فکر کنید که این نتیجه مثبت باعث تغییر فکر بانک‌های سنتی برای قرض به مردم فقیر خواهد شد، اما کوچکترین تغییری در دیدگاه آنها حاصل نشد.

اما برخی بانکدارها به صورت انفرادی گاهی اوقات با من همدردی می‌کردند و حتی عده‌ای توانستند حمایت قابل توجهی را برای برنامه ما بسیج کنند. برای مثال آقای آنیسوزامن، مدیر عامل یکی از بزرگترین



بانک‌های کشور، بانک بنگلادش کریشی (کشاورزی)، از ایده من بسیار خوشش آمد. او موافقت کرد تا بانکش شعبه‌ای درجیرا داشته باشد تا ایده پول قرض دادن به فقرا را امتحان کند. این نخستین باری بود که دانشجویانم که داوطلبانه به عنوان بانکدار کار می‌کردند، رسماً استخدام می‌شدند. همچنین، این نخستین باری بود که نام گرامین (به معنای روستا) در کارمان استفاده می‌شد: ما پروژه کوچک خود را "شاخه آزمایشی گرامین بانک کشاورزی" نامیدیم. در این مرحله نیز موفقیت مشابه‌ای با مرحله غیر رسمی قبلی داشتیم که شامل باز پرداخت‌های کامل بود.

با این وجود، هرگاه که من بانکداران را تشویق می‌کردم برنامه را به تمام منطقه یا حتی تمام کشور توسعه دهند، آنها علاقه‌ای نشان نمی‌دادند. آنها دلایل فراوانی داشتند مبنی بر اینکه موفقیت ما حتماً خاتمه می‌یابد. آنها نمی‌توانستند این حقیقت را بپذیرند که فقرا واقعاً وام‌هایشان را باز می‌گردانند.

بعضی می‌گفتند: "مردمی که به آنها خدمات می‌رسانید واقعاً فقیر نیستند. در غیر این صورت، چگونه قادر به پرداخت وام‌هایشان هستند؟" من به آنها می‌گفتم "بیایید خانه‌هایشان را ببینید. شما خواهید دید که آنها قطعاً فقیر هستند. آنها حتی یک تکه اسباب اثاثیه ندارند. آنها وام‌ها را از طریق هیچ چیز مگر تلاش سخت روزانه خود پرداخت می‌کنند." پس از این، بهانه‌هایشان تغییر کرد. "خب، برنامه شما باید موفق باشد چون شما و دانشجویانتان عمیقاً با مسائل مشتریان درگیر هستید. این بانکداری نیست، بچه‌داری است. ما هرگز نمی‌توانیم چنین برنامه‌ای را در سطح گسترده منطقه‌ای توسعه دهیم."

شکی نبود که گروه ما خود را وقف این کار کرده بودند و تلاش زیادی در این راه می‌کردند. اما اینکه ما باید برای این کار جریمه شویم به نظرم ناعادلانه آمد. من معتقد بودم برنامه‌ای که برای سود فقرا طراحی شده است، می‌تواند جوانان علاقمند به کمک به هم‌نوعانشان را جذب کند. (توسعه بانک گرامین به ۲۵۰۰ شعبه که کارکنانشان از باهوش‌ترین و سخت‌کوش‌ترین جوانان بنگلادش هستند ثابت کرد که من درست فکر می‌کردم).

با این وجود باز هم بهانه می‌آوردند. "بانک شما خیلی غیرعادی و خلاف عرف عمل می‌کند. شما نظارت درونی مناسب، ممیزی و استانداردهای مالی ندارید. سرانجام اعضایتان شروع به فریب دادن شما می‌کنند. مشکل این است که شما یک استاد دانشگاه هستید نه بانکدار."

بله من یک استاد هستم نه یک بانکدار و به همین دلیل است که سال‌ها برای متقاعد کردن بانکداران واقعی برای انجام پروژه‌ام تلاش کردم. اگر برنامه بانکی ما برای فقرا با وجود نداشتن مهارت‌های صحیح بانکداری از لحاظ مالی موفق بوده است، پس تصویر کنید که اگر توسط افرادی که می‌دانند چه کار می‌کنند انجام شود چقدر موفق‌تر خواهد بود.

اما این بحث‌های من نتیجه‌ای نداشت. حقیقت این بود که بانکداران واقعی کاری با دادن وام‌های خرد به مردمان فقیر نداشتند. برای آنها بسیار آسان‌تر و سودمندتر بود که وام‌های کمتری اما با مبلغ بیشتر به کسانی بدهند که حتی اگر وام را پس ندهند وثیقه بسیار در اختیارشان می‌گذارند. با در نظر گرفتن این که هیچ چشم‌اندازی برای تغییر قوانین بانکی نمی‌دیدم، تصمیم گرفتم که بانکی مجزا برای فقرا تأسیس کنم. بانکی که بدون نیاز به وثیقه و یا سابقه اعتباری وام می‌دهد. من از دولت درخواست کردم تا به ما اجازه دهد پروژه را به یک بانک ویژه تحت قانونی مجزا تبدیل کنیم و سرانجام موفق شدم. در سال ۱۹۸۳، بانک فقرا تحت چهارچوب قانونی جدید تأسیس شد. ما آنرا بانک گرامین نامیدیم.



تغییری در اندیشه

بانک گرامین با سرمایه‌ای اندک شروع کرد و آهسته آهسته رشد کرد. آنچه که درباره آن انقلابی بود، تغییری بود که در نحوه فکر کردن ایجاد کرد. در گذشته، هنگامی که مؤسسات مالی از خود می‌پرسند "آیا فقرا اعتبار مالی دارند؟" جواب همیشه خیر بود. به این خاطر فقرا همیشه نادیده گرفته می‌شدند و از سیستم مالی کنار گذاشته شده بودند، انگار که اصلاً آنها وجود نداشتند. من سؤال را معکوس کردم: "آیا بانک‌ها ارزش مردم را دارند؟" هنگامی که به این نتیجه رسیدم که پاسخ منفی است، تصمیم گرفتم نوعی جدیدی از بانک را ایجاد کنم.

هیچ کدام از ما ایده آپارتاید^{۱۵} را دوست نداریم. هنگامی که درباره چنین سیستمی به هر شکلی می‌شنویم آن را سرزنش می‌کنیم. همه ما می‌دانیم که هیچ‌کس نباید به خاطر اینکه در نژاد خاصی، طبقه خاصی و یا شرایط اقتصادی خاصی به دنیا آمده است اذیت شود. اما مؤسسات مالی ما، سیستمی جهانی از آپارتاید را بوجود آورده‌اند بدون اینکه کسی از آن بترسد. اگر وثیقه نداشته باشید از لحاظ مالی معتبر نیستید. از نظر بانک‌ها، شما برای دنیای آنها قابل قبول نیستید.

تصور کنید که سیستم ارتباطات الکترونیکی بانک‌ها در سراسر جهان به صورت ناگهانی از کار بیافتد و مؤسسات مالی هم به طور ناگهانی کار خود را متوقف کنند. بانک‌ها در هر جای جهان درب‌هایشان را خواهند بست و خودپردازها نیز از کار خواهند افتاد. کارتهای اعتباری نیز دیگر کار نخواهند کرد و میلیون‌ها خانواده حتی قادر نخواهند بود خوراک خود را بخرند. این دقیقاً همان شرایط زندگی روزمره نیمی از مردم جهان است- داستانی وحشتناک و بی‌وقفه.

برای اینکه فقرا شانسی داشته باشند تا خودشان را از فقر نجات دهند، ما باید موانع ساختاری که اطراف آنها ایجاد کرده‌ایم را برطرف کنیم. ما باید تمام قوانین و مقررات مضحکی را که با فقرا به عنوان افراد بی-هویت برخورد می‌کنند برطرف کنیم و همچنین، باید روش‌های جدیدی ابداع کنیم که در آن یک فرد را با ارزشش بشناسد، نه با استانداردهای مصنوعی که بوسیله یک سیستم تبعیض‌آمیز تحمیل شده است. مشکلی که من در بنگلادش کشف کردم - مستثنی کردن فقرا از سیستم‌های مالی - منحصر به کشورهای فقیر نیست و در سراسر دنیا وجود دارد. حتی در ثروتمندترین کشورها بسیاری از مردم، باعتبار محسوب نمی‌شوند و بنابراین، صلاحیت شرکت کامل در سیستم اقتصادی را ندارند.

من در سال ۱۹۹۴ نامه‌ای از یک زن جوان به نام تامی که در هیکسون نگزاس برای یک روزنامه کار می‌کرد، دریافت کردم. تامی درباره مآجره‌هایی که در سر و کله زدن با بانک‌های آمریکایی تجربه کرده بود، نوشته بود:

هنگامی که بچه بودم خواستم حساب پس انداز ساده‌ای باز کنم. بانک از خواسته من سر باز زد چرا که دو کارت شناسایی عکس‌دار می‌خواست. آخر یک بچه چه طور می‌تواند دو کارت شناسایی عکس‌دار داشته باشد؟

تجربه من به عنوان یک بزرگسال نیز چیزی بهتر از این نبود.

^{۱۵} آپارتاید سیستم تبعیض نژادی در آفریقای جنوبی بود که توسط حزب ملی که حزب حاکم بین سال‌های ۱۹۴۸ تا ۱۹۹۴ بود اجرا می‌شد. در این سیستم، حقوق اکثریت سیاه پوست آفریقای جنوبی بسیار کمتر از اقلیت سفید پوست بود.



مادرم تازه چک پستی پانصد دلاری را که از دولت آمریکا (برای پس دادن چک پستیش که اداره پست گم کرده بود) دریافت کرد. او آن را روزی که ما می‌خواستیم حسابمان را ببندیم به بانک داد تا نقد کند. آنها نپذیرفتند و گفتند تو دیگر حسابی اینجا نداری. او مجبور بود آن را به یکی از شرکت‌های نقد چک ببرد و آنها ۲۰ درصد مبلغ را -۱۰۰ دلار- به عنوان هزینه نقد چک از آن کم کردند.

من شروع به بررسی این شرکت‌های نقد پول کردم و دریافت‌م که تعداد زیادی از مردم مجبورند از آنها استفاده کنند، به ویژه سالمندانی که با چک‌های تأمین اجتماعی زندگی می‌کنند و نیز کارگران فقیری که نمی‌توانند حساب بانکی باز کنند به دلیل این که نمی‌توانند حداقل مبلغ حساب را حفظ کنند و یا هزینه سرویس و شارژ چک‌ها را بدهند و یا نشان دهند که قبلاً اعتبار خوبی داشته‌اند. بعضی مردم برای تهیه کارت شناسایی نیز به جهت بازکردن حساب بانکی مشکل دارند.

در روزنامه‌ای که کار می‌کردم، هر هفته چک حقوقمان را می‌گرفتم. من همیشه چک را به همان بانکی که آن را صادر کرده بود می‌بردم و همیشه به یکی از دو تحویلدار بانک می‌دادم. هر هفته آنها تأکید داشتند که گواهینامه رانندگی من را ببینند. داشتن گواهینامه ایالتی با عکس روی آن کافی نبود و کارت اعتباریم هم لازم بود. از قرار معلوم، اگر هم مقروض باشم باید صادق باشم.

آیا این عصبانی‌کننده نیست که مردم کم درآمدی که سخت می‌کوشند تا کمترین نیازهایشان برآورده شود، همان کسانی هستند که مجبورند بیشترین مبلغ را برای ساده‌ترین خدمات مالی بپردازند - تازه اگر به این خدمات دسترسی داشته باشند. از زمان نامه تامی تا کنون مسئله بهتر نشده است. همیشه راه‌های جدید برای سواستفاده از فقرا بوجود می‌آید. برای مثال، اگر شما عضوی از طبقه متوسط هستید احتمالاً هرگز درباره وام‌های روز پرداخت، کوچک و وام‌های کوتاه مدت که معمولاً کمتر از ۱۵۰۰ دلار است و به آمریکایی‌های کم درآمد داده می‌شود، چیزی نشنیده‌اید. آنها این وام‌ها را می‌گیرند تا هنگامی که کفگیرشان به ته دیگ خورده است، از آن برای پرداخت یک صورتحساب غیرمنتظره پزشکی یا تعمیر یک اتومبیل یا یک وسیله شکسته استفاده کنند.

افراد طبقه متوسط یا بالاتر برای پرداخت چنین هزینه‌هایی از کارت اعتباریشان استفاده می‌کنند. اگر صورت حساب کارت اعتباری به موقع و کاملاً پرداخت شود، آنها هیچ هزینه‌ای را متحمل نخواهند شد. اگر چند ماه برای پرداخت صورت حساب طول بکشد، نرخ بهره سالانه‌ای حول و حوش ۲۵ درصد را باید بپردازند. اما کارگران فقیر که صلاحیت گرفتن یک کارت اعتباری معمولی را ندارند، مجبورند وام‌های روز پرداخت بگیرند و نرخ بهره این وام‌ها می‌تواند به نرخ سالانه ۲۵۰ درصد یا حتی بیشتر برسد.

بسیار ساده است که فقرا را برای مشکلاتی که با آن مواجه‌اند سرزنش کرد. اما نگاهی به مؤسساتی که ما ساخته‌ایم و اینکه چگونه آنها در خدمت‌رسانی به فقرا شکست خورده‌اند نشان می‌دهد که این مؤسسات و تفکری را که به نمایش می‌گذارند باید سرزنش کنیم.

ما در بانک گرامین، با آپراتید مالی مبارزه کردیم و آن را به چالش کشیدیم. ما جرأت کردیم و به فقیرترین مردم اعتبار دادیم. ما زنان بیچاره‌ای را که هرگز در زندگیشان حتی پول را لمس نکرده بودند جز مشتریانمان کردیم. ما از مقررات سرپیچی کردیم. در هر گامی که برداشتیم همه به ما گفتند "شما دارید پول تان را هدر می‌کنید. پولی که شما قرض می‌دهید هرگز باز نخواهد گشت. حتی اگر سیستم‌تان الان کار می‌کند، در اندک زمانی فرو خواهد پاشید. منفجر و ناپدید خواهد شد."



اما بانک گرامین نه منفجر شد نه ناپدید. در عوض توسعه یافت و مردم بیشتر و بیشتری را تحت پوشش گرفت. امروزه به بیش از ۷ میلیون مردم فقیر وام می‌دهد که ۹۷ درصد آنها زن هستند و در ۷۸ هزار روستای بنگلادش ساکنند. از زمان تأسیسش تا کنون، وام‌هایش سرجمع ۶ میلیارد دلار آمریکا شده است. نرخ باز پرداخت در حال حاضر ۹۸/۶ درصد است. بانک گرامین مانند هر بانک دیگری با مدیریت خوب، سوددهی دارد. از لحاظ اقتصادی، به خودش متکی است و از سال ۱۹۹۵ تاکنون پول اهدایی دریافت نکرده است. سپرده‌ها و دیگر منابع درآمد گرامین بانک اکنون بالغ بر ۱۵۶ درصد همه وام‌های عمده‌اش می‌باشد.

بانک گرامین همواره پس از تأسیسش سود آور بوده است به جز سال‌های ۱۹۸۳، ۱۹۹۱ و ۱۹۹۲. مهم‌تر اینکه، بر طبق برآورد داخلی بانک گرامین ۶۴ درصد از وام‌گیرندگان ما که برای ۵ سال یا بیشتر با بانک ما بوده‌اند به بالای خط فقر آمده‌اند. بانک گرامین به عنوان یک پروژه محلی متولد شد که توسط چند تن از دانشجویان من که همه دختران و پسران محلی بودند اداره می‌شد. سه نفر از آنها پس از این همه سال هنوز با من و بانک گرامین هستند و به عنوان مدیران ارشد کار می‌کنند.

بیشترین نقطه‌های کور اقتصادی

تنها خواستن اینکه برای فقرا اعتبار مالی قائل شویم گامی انقلابی در تفکر اقتصادی متداول بود. چنین کاری به معنی چشم‌پوشی از این باور سنتی بود که وام نمی‌تواند بدون وثیقه داده شود. این فرض که اکثریت بانکداران بدون تجزیه تحلیل و حتی سؤال یا صحبت درباره آن، به آن باور دارند در عمل نیمی از جمعیت جهان را بی‌ارزش محسوب می‌کند و آنها را در سیستم مالی حذف می‌نماید.

اما اگر با دیدی وسیع‌تر بنگریم، می‌بینیم که سیستم بانک گرامین بسیاری از فرضیه‌های دیگر اقتصاد معمول هم به چالش کشیده است. من پیش‌تر نیز گفته بودم که تئوری اقتصادی تصویر بسیار ساده‌ای از طبیعت بشر ترسیم می‌کند با این فرض که انگیزه همه به حداکثر رساندن سودشان است. فقط چند ثانیه طول می‌کشد که درباره همه مردمی که در جهان واقعی می‌شناسیم بیندیشیم تا بفهمیم که این فرضیه نادرست است. این تنها یکی از نقطه‌های کور تئوری‌های معمول اقتصادی است که بانک گرامین باید بر آن غلبه می‌کرد.

فرضیه دوم این است که راه حل مبارزه با فقر، ایجاد اشتغال برای همه است؛ به عبارتی، تنها راه کمک به فقرا دادن شغل به آنهاست. این فرضیه نوعی از سیاست‌های توسعه‌ای را شکل می‌دهد که اقتصاددانان توصیه می‌کنند و دولت‌ها و بنگاه‌های حمایتی نیز آنها را دنبال می‌نمایند. کمک‌های مالی به سوی پروژه‌های بزرگی که اصولاً توسط دولت اجرا می‌شوند، سرازیر می‌گردند. سرمایه خصوصی در پروژه‌ها و شرکت‌های بزرگ سرمایه‌گذاری می‌شود تا اقتصادهای محلی و منطقه‌ای جهش پیدا کنند و و هزاران نفر را استخدام نمایند و این‌گونه، فقرا را به مالیات‌دهندگانی ثروتمند تبدیل کنند. این تئوری خوبی است اما تجربه نشان می‌دهد که کار نمی‌کند چرا که شرایط لازم برایش وجود ندارد.

اقتصاددانان برای کاهش فقر به این رویکرد دلبسته‌اند زیرا تنها نوع استخدامی که اکثر کتاب‌های درسی اقتصاد مورد تأیید قرار می‌دهند استخدام با دستمزد ساعتی است. دنیای این جزوه‌ها فقط از شرکت‌ها و مزرعه‌هایی تشکیل شده است که نیروهای کار را در سطوح مختلف با دستمزدهای متفاوت استخدام



می‌کنند. در ادبیات اقتصادی، برای کسانی که زندگیشان را از طریق خود اشتغالی و پیدا کردن راه‌هایی برای تولید کالا یا خدمات و فروش مستقیم آن به کسانی که به آن نیاز دارند، جایی وجود ندارد. اما در جهان واقعی، این کاری است که فقرا در همه جا انجام می‌دهند.

اخیراً يك دوست آمریکایی که برای نخستین بار به بنگلادش سفر کرده بود، پس از دیدن یکی از فقیرترین نواحی کشورمان، به من نوشت:

من فقر روستایی را در آمریکا با فقدان ظاهری فعالیت اقتصادی مربوط می‌بینیم؛ به صحنه‌هایی که من و همسرم حین رانندگی از میان بخش‌های فقیر شمال ایالت نیویورک دیدیم فکر می‌کنم مثل مرکز شهری تهی از جمعیت، پنجره‌های مغازه‌ها که با مقاله‌های کهنه پوشانده شده‌اند، شرکت‌ها و کارخانه‌های تعطیل و غیره. شما می‌توانید تمام روز را در میان این محله‌ها رانندگی کنید و هیچ کس را نبینید، به طوری که وقتی به مقصدتان می‌رسید در این فکر هستید که آنها چگونه امرار معاش می‌کنند. (البته شکی نیست که تعداد کمی از این روستایی‌ها می‌توانند در این روستاها روزگار بگذرانند و به همین دلیل است که تعداد زیادی از آنها به شهر مهاجرت کرده‌اند).

اما تکه کوچکی از بنگلادش را که من امروز دیدم در عین حال که از لحاظ مالی فقیرتر از همه جای نیویورک بود، مثل يك کندوی زنبوراز لحاظ اقتصادی فعال بود. هر دهکده‌ای در بنگلادش، خیابانی برای خرید دارد که در آن فروشگاه‌ها با یکدیگر رقابت می‌کنند. مغازه‌ها پر از کالاهایی برای فروش مانند کفش، دارو، اثاثیه منزل، لباس، لوازم صوتی تصویری، مواد غذایی و خلاصه هرچه بخواهی هستند و یا خدمات ارائه می‌دهند از آرایشگری تا خیاطی. روستائیان در خیابان‌های پشتی کالاهایشان را مانند کلاه، نان، سیب زمینی و سبزیجات برای فروش روی زیرانداز حصیری پهن می‌کنند. از هر خانه‌ای که می‌گذرید مردم را در حال کار کردن می‌بیند که یا دارند چیزی می‌سازند یا شیر گاو می‌دوشند یا در حال حکاکی روی اثاثیه چوبی، لحیم کاری جواهرات و یا جمع آوری محصولات کشاورزی هستند.

روستائینی که دوست آمریکایی من دیده است شغل به معنایی که اقتصاددانان سنتی تعریف می‌کنند ندارند. اما آنها سخت کار می‌کنند تا درآمدزا باشند و خانواده‌شان را تغذیه کنند. آنها سعی می‌کنند تا خود را از فقر نجات دهند. چیزی که آنها کم دارند ابزارهای اقتصادی است؛ ابزاری که با کمک آن کارشان را تا حد ممکن پرحاصل باشد.

من در بانک گرامین سعی دارم ثابت کنم که اعتبار بانکی برای فقرا می‌تواند موجب خود اشتغالی و درآمدزایی برای آنها شود. با نادیده گرفتن فعالیت‌های خانگی به عنوان یک واحد تولیدی و خود اشتغالی به عنوان راهی طبیعی برای امرار معاش، ادبیات معمول اقتصادی يك ویژگی مهم واقعیت‌های اقتصادی را از دست داده است. بحث من مخالف ایجاد شغل نیست. با تمام سرعت به آن سوی پیش روید. اما تصور نکنید که مردم باید منتظر بمانند تا شغل ایجاد شود و خود اشتغالی صرفاً يك جانشین موقتی است. مردم باید امکان انتخاب بین شغل و خود اشتغالی داشته باشند. اجازه دهید مردم آنچه را که به دردشان می‌خورد انتخاب کنند. بسیاری هر دو را انتخاب می‌کنند.

این اشتباه با يك نقطه کور دیگر در تفکر اقتصادی رایج پیونده خورده است: فرض این که کارآفرینی يك ویژگی کمیاب است. براساس متون کتاب‌های درسی اقتصاد، تنها تعداد اندکی از مردم این استعداد را



دارند که فرصت‌های تجاری را شناسایی کنند و نیز تعداد کمی شجاعت ریسک کردن منابعشان را با هدف ایجاد فرصت‌های تجاری دارند.

برخلاف این تصور، مشاهدات من از فقیرترین مردم جهان - در طول چند دهه تجربه در بانک گرامین و سایر مؤسسات مالی- نشان می‌دهد که توانایی کارآفرینی جهان‌شمول و همگانی است. اغلب افراد توانایی شناخت فرصت‌های اقتصادی اطراف خود را دارند و وقتی که به آنها ابزارهای لازم داده می‌شود این فرصت‌ها را به واقعیت تبدیل می‌کنند.

به نظر من فقرا مانند درختان مینیاتوری هستند وقتی شما بهترین بذر از بلندترین درخت را در عمق ۶ اینچی يك گلدان می‌کارید، يك درخت درست مانند نمونه اصلی رشد می‌کند اما تنها چند اینچ طول دارد. در این حالت بذری که کاشته شده است مشکلی نداشته است بلکه بستری که شما برایش فراهم کرده‌اید کوچک بوده است. فقرا هم افراد مینیاتوری هستند. در بذر آنها اشتباهی نبوده است. فقط جامعه يك بستر مناسب رشد به آنها نداده است. تنها کاری که برای نجات افراد فقیر از فقر لازم است ساختن محیطی برای رشد آنهاست. زمانی که به مردم فقیر اجازه داده شود که انرژی و خلاقیت خود را رها سازند فقر به سرعت ناپدید خواهد شد.

تئوری اقتصادی نقاط کور دیگری هم دارد. در اکثر متون اقتصادی، شما هرگز با کلماتی مانند مرد، زن یا بچه مواجه نخواهید شد. از نظر اقتصاددانان هیچکدام از اینها وجود ندارند. موقعی که راجع به نیروی کار صحبت می‌کنند، نزدیکترین حالتی است که به وجود انسانی افراد اعتراف می‌کنند و این زمانی است که انسان‌ها مجموعه‌ای از موجودات شبیه به رباط هستند که تنها مأموریتشان در زندگی کار کردن برای کارخانه داران، سازمان‌ها و زمین‌داران می‌باشند. به دلیل اینکه تئوری اقتصادی نیروی کار زن و مرد را متمایز نمی‌کند، دیدش از جهان مرد محور است به طوری که جنس مذکر به عنوان پیش‌فرض در نظر گرفته می‌شود.

هنگامی این دیدگاه را به چالش می‌کشید، اقتصاددانان از این فرض دفاع کرده، می‌گویند که این برای ساده‌سازی است. من درک می‌کنم که بعضی اوقات ساده‌سازی برای مشخص کردن جواب لازم است. اما هنگامی که ساده‌سازی به معنی نادیده گرفتن ضرورت‌ها باشد معنی خود را از دست می‌دهد. آلبرت انیشتین می‌گوید "هرچیزی باید به اندازه ممکن ساده شود، اما نه ساده تر از آن." جریان‌های اصلی اقتصادی همه چیز را زیادی ساده کرده‌اند و بنابراین از واقعیت دور شده‌اند.

ما به سرعت در بانک گرامین دریافتیم که در جهان واقعی مهم است که مردان، زنان و کودکان را نه به عنوان واحدهای کاری بلکه به عنوان انسان با ظرفیت‌ها و نیازهای متفاوت ببینیم. با مشاهده رفتار واقعی مردم هنگامی که به آنها پول قرض می‌دادیم، دریافتیم که وام دادن به زنان فقیر برای يك خانواده سودمندتر از وام دادن به مردان است. هنگامی که مردان پول در می‌آورند، آن را برای خودشان خرج می‌کنند، اما هنگامی که زنان پول در می‌آورند به همه خانواده سود می‌رسد، مخصوصاً به کودکان. بنابراین وام دادن به زنان اثری آبشاری دارد که به تمام خانواده و در نهایت به جامعه سود اجتماعی و نیز سود اقتصادی می‌رساند. در بانک گرامین ما ابتدا مادران را کشف کردیم سپس کودکان را؛ نه به خاطر هیچ جبر اخلاقی یا احساسی اما برای دلایل اقتصادی. اگر می‌خواهیم فقر کاهش یابد تمرکز ما باید روز نسل بعدی باشد. ما باید آنها را برای کندن و دور ریختن همه نشانه‌ها و عواقب فقر آماده کنیم و به آنها شأن بشریت و امید به آینده را القاء نماییم.



بنابراین به هر برنامه‌ای که برای بچه‌ها در نظر گرفته می‌شود نباید به عنوان يك برنامه بشردوستانه یا خیرخواهانه نگاه شود. در واقع آنها برنامه‌های آغازین توسعه هستند و نه کمتر؛ بلکه به نظر من بیشتر از ساختن فرودگاه، کارخانه و یا بزرگراه جنبه توسعه دارند. این منجر به کشف نقطه کور دیگری در اقتصاد سنتی خواهد شد: در استراتژی توسعه، تمرکز روی انباشت سرمایه و دستاوردهاست. این تمرکز باید به سمت انسان‌ها و ابداعات آنها تغییر جهت دهد.

بیش از هر چیز وظیفه توسعه روشن کردن موتور خلاقیت فردی است. هر برنامه‌ای که صرفاً نیازهای جسمی يك شخص فقیر را تأمین می‌کند و یا حتی يك شغل برای او تهیه می‌کند يك برنامه صحیح توسعه نیست، مگر اینکه منجر به کشف استعدادها و خلاقیت او شود. به همین دلیل است که بانک گرامین به فقرا پول دستی یا هدیه نمی‌دهد و در عوض به آنها اعتبار می‌دهد؛ وام‌هایی که باید از طریق کارشان آنها را پس بدهند. این پویایی بانک گرامین را سرپا نگه می‌دارد. بازپرداخت وام‌ها، سرمایه برای وام‌های آینده برای همان افراد یا اعضای جدید بانک می‌شود. هم‌چنین، این روش به فقرا کمک می‌کند که به خودشان ثابت شود که می‌توانند جهان‌شان را بهتر کنند و به آنها این ابزار را می‌دهد تا تغییر را برای خودشان رقم بزنند. منتقدان اغلب می‌گویند که اعتبارخرد تأثیر عمده‌ای روی توسعه اقتصادی ندارد. آیا آنها درست می‌گویند؟ من فکر می‌کنم جواب بستگی به این دارد که شما توسعه اقتصادی را چه تعریف کنید. آیا توسعه اقتصادی با درآمد سرانه سنجیده می‌شود؟ یا با مصرف سرانه سنجیده می‌شود؟ یا با هر چیز سرانه؟

تکامل بانک گرامین

هر چقدر که بانک گرامین بیشتر و عمیق‌تر در شرایط اجتماعی فقرا در بنگلادش ریشه دوانیده است، موقعیت‌های نامتعادل و فرصت‌های اقتصادی بیشتری کشف کرده است و با توجه به آنها، تعهد خود را وسعت بخشیده و کامل کرده است.

برای مثال در سال ۱۹۸۴ ما شروع به دادن وام مسکن کردیم و به موانع بروکراتیک بسیاری برخوردیم. هنگامی که به بانک مرکزی بنگلادش برای پشتوانه مالی که به تمامی بانک‌های تجاری برای دادن وام‌های مسکن تعلق می‌گیرد درخواست دادیم، طرح ما را نپذیرفتند به این دلیل که وام‌های کوچکی که ما پیشنهاد داده بودیم (۵۰۰۰ تکا- در آن زمان حدود ۱۲۵ دلار آمریکا) برای ساخت آن چیزی که دولت مسکن بنامد بسیار کوچک بود. این می‌توانست درست باشد اما این حقیقت را عوض نکرد که مردم فقیری که مشتری ما بودند به شدت مشتاق خریدن سقف‌های حلبی بودند تا از باران در امان باشند. ما درخواستمان را چندین بار بازنویسی کردیم با این امید که با ارائه دادن کلمات مناسب بروکرات‌ها نتوانند از آن ایرادی بگیرند. اما نتوانستیم موافقت آنها را برای دادن وام‌های مسکن بگیریم تا اینکه يك رئیس بانک برای درخواست ما پادرمیانی کرد. او پذیرفت که قوانین را نادیده بگیرد و به بانک گرامین اجازه بدهد در بازسازی منازل قدیمی مردم روستا کمک کند.

از هنگامی که ما در سال ۱۹۸۴ وام‌های مسکن را معرفی کردیم، آنها برای ساخت ۶۵۰ هزار خانه استفاده شده است. مالکیت قانونی این خانه‌ها به زنان عضو بانک گرامین تعلق دارد. این گام مهمی در قوی ساختن زنان بنگلادش که در طول تاریخ از بین ضعیف‌ترین گروه‌های کشور بوده‌اند محسوب می‌شود.



با شروع کار با فقرا کار، به سرعت دریافتیم که برای بانک گرامین تنها ارائه خدمات مالی کافی نیست. برای ما همچنین مهم بود که برنامه اجتماعی قوی را ترویج کنیم که سازمان اصلی بانک و برنامه‌های وامش يك مثال آن است.

کسی که از بانک گرامین وام می‌گیرد تنها نمی‌ماند. هر نفر به یک گروه خود ساخته متشکل از ۵ دوست تعلق دارد که الزاماً هر دو نفر این گروه با هم ارتباط نزدیک ندارند. وقتی یکی از ۵ نفر می‌خواهد وام بگیرد نیاز به تأیید ۴ نفر دیگر دارد. هر چند که هر کس مسئول وام خودش است، گروه به عنوان شبکه کوچک اجتماعی عمل می‌کند که مشوق و حامی روانی یکدیگر هستند و همدیگر را در مشکلات دنیای تجارت یاری می‌کنند. حتی این گروه‌های ۵ نفره هم تنها نیستند. ۱۰ تا ۱۲ گروه ۵ نفره در جلسات هفتگی در مرکزی کلبه مانند که توسط آنها در روستا ساخته شده گرد هم می‌آیند. بیش از ۱۳۰ هزار مرکز در سرتاسر کشور وجود دارد که هر کدام به ۵۰ تا ۶۰ عضو بانک خدمت گرامین ارائه می‌دهد. در جلسات هفتگی، باز پرداخت وام‌ها بوسیله یکی از کارکنان شعبه محلی بانک جمع‌آوری می‌شود، فرم‌های تقاضا برای وام‌های جدید دریافت می‌شود و کارهای الهام بخش و آموزنده از جمله بحث در مورد ایده‌های جدید تجاری نیز صورت می‌گیرد. رهبری مرکز به صورت دموکراتیک انتخاب می‌شود.

بی‌شک دینامیک جامعه‌گرای بانک گرامین دلیل مهمی برای موفقیت این سیستم است. فشار مثبت اجتماعی که در گروه و مرکز ایجاد می‌شود نقش زیادی در تشویق وام‌گیرندگان برای وفادار ماندن به پیمانشان دارد. وقتی از اعضای بانک گرامین پرسیده می‌شود که چرا وام‌هایشان را به موقع پس می‌دهند، رایج‌ترین پاسخ این است که "مأیوس کردن دیگر اعضای گروه احساس بدی به من خواهد داد."

بعضی منتقدان می‌گویند که این اجباری به نظر برسد. اما چون هیچ کس مجبور نیست که به این بانک ملحق شود، من فکر می‌کنم که این مثال مناسبی از قدرت اجتماع برای تشویق مردم برای دست یافتن به چیزهایی است که ممکن است به طریقی دیگر غیر ممکن تصور شود.

راه مهم دیگری که از طریق آن، برنامه اجتماعی خود را حمایت می‌کنیم پیمان ۱۶ تصمیم است که یکسری از تعهدات اجتماعی و شخصی است که در طول زمان تکامل یافته است و در سال ۱۹۸۴ به شکل کنونی خود به عنوان ۱۶ تصمیم در آمد که اکنون یکی از بخش‌های مهم و جدانشدنی برنامه بانک گرامین است. توقع می‌رود که هر عضو جدید بانک گرامین ۱۶ تصمیم را بیاموزد و تعهد دهد که به آن عمل خواهد کرد.

شانزده تصمیم:

۱. ما باید از چهار اصل بانک گرامین- نظم، اتحاد، شجاعت و سخت‌کوشی پیروی کرده و آنها را در همه مراحل زندگیمان توسعه ببخشیم.
۲. ما باید برای خانواده‌هایمان رفاه و کامیابی به ارمغان آوریم.
۳. ما نباید در خانه‌های مخروبه زندگی کنیم. باید خانه‌هایمان را تعمیر کنیم و برای ساختن خانه‌های جدید هر چه سریعتر دست به کار شویم.



۴. ما باید در تمام مدت سال سبزیجات پرورش دهیم. باید مقدار زیادی از آنها را بخوریم و مابقی را بفروشیم.

۵. در طول فصل کاشت باید تا جایی که می‌توانیم دانه بکاریم.

۶. باید خانواده‌هایمان را کوچک (تعداد کم) نگه داریم و هزینه‌هایمان را به حداقل برسانیم. باید مواظب سلامتی خودمان باشیم.

۷. باید تحصیل فرزندان را مهیا کنیم و مطمئن شویم که آنها می‌توانند مخارج تحصیلشان را درآورند.

۸. همیشه باید فرزندان و محیط خود را تمیز نگه داریم.

۹. ما باید گودال دستشویی بسازیم و از آن استفاده کنیم.

۱۰. ما باید آب را قبل از نوشیدن بجوشانیم یا برای تصفیه آن از زاج استفاده کنیم. ما باید فیلترهای آبی برای زدودن آرسنیک به کار ببریم.

۱۱. ما نباید مهریه برای ازدواج دخترانمان و جهیزیه برای ازدواج پسرانمان بکار ببریم. ما باید مرکز را از آفت مهریه و جهیزیه دور نگه داریم و باید ازدواج در سنین کودکی را متوقف کنیم.

۱۲. نباید هیچ بی‌عدالتی در حق کسی روا داریم و نباید به کسی اجازه دهیم در حق ما بی‌عدالتی کند.

۱۳. برای درآمد بیشتر ما باید به صورت جمعی، مسئولیت سرمایه‌گذاری‌های بزرگتری را به عهده بگیریم.

۱۴. ما باید همیشه برای کمک به یکدیگر آماده باشیم. اگر برای کسی گرفتاری پیش می‌آید همه باید کمکش کنیم.

۱۵. اگر هرگونه بی‌نظمی را در مرکز مشاهده کردیم، باید به آنجا برویم و کمک کنیم تا نظم برگردد.

۱۶. باید در همه فعالیت‌های اجتماعی به صورت جمعی شرکت کنیم.

به دلیل تعهد به شانزده تصمیم، وام گیرندگان گرامین برای فرستادن بچه‌هایشان به مدرسه توجه زیادی از خود نشان داده‌اند. هر خانواده عضو بانک گرامین بچه‌هایش را هنگامی که زمان مدرسه رفتنشان فرا رسیده است به طور مرتب به مدرسه فرستاده است و این دستاوردی بزرگ برای وام‌گیرندگانی است که اکثر بی‌سواد هستند.

با گذشت سال‌ها، بچه‌های اعضا گرامین بانک به دبیرستان رفتند و تعداد زیادی یا دانش آموز ممتاز یا نزدیک به ممتاز شده‌اند. برای جشن گرفتن این دستاورد ما شروع به دادن بورسیه تحصیلی به بهترین دانش آموزان نمودیم. امروزه در سال بانک گرامین به فرزندان اعضایش بیش از ۲۹ هزار بورسیه تحصیلی می‌دهد. تعداد زیادی از بچه‌ها تحصیلات عالی را برای دکتر و مهندس و استاد دانشگاه شدن و دیگر حرفه‌ها ادامه داده‌اند. ما وام‌های دانشجویی را برای آسان شدن اتمام تحصیل دانشجویان بانک گرامین ایجاد کردیم و اکنون تعدادی از آنها دکترا دارند و در حال حاضر ۱۸ هزار دانش آموز وام گرفته‌اند و بیش از ۸ هزار دانش آموز سالانه به این گروه اضافه می‌شوند.



همان‌گونه که این مثال‌ها نشان می‌دهد بانک گرامین چیزی بیشتر از یک موسسه تجاری است. ما در حال خلق نسلی کاملاً نو هستیم. ما می‌خواهیم در سلسله متمادی تاریخ فقر شکستگی ایجاد کنیم. اعتباری که ما در اختیار اعضای بانک که فقرا هستند قرار دادیم، صرفاً یک برگ کاغذ نبود؛ بلکه این اعتبار ابزاری برای ساختن زندگی آنها بود.

سیستم در حال تکامل گرامین

یکی از بزرگترین آزمون‌ها برای بادوام بودن یک کسب و کار این است که چگونه از شرایط وحشتناک اقتصادی و فجایع انسانی جان سالم به در می‌برد. بیشتر مؤسسات می‌توانند در دوران‌های خوب موفق بمانند، اما تنها آنهایی که با دوام و مقاوم هستند می‌توانند از فجایع و بحران‌ها، جان سالم به در برند. بنگلادش در سال ۱۹۹۸ بدترین سیل تاریخ خود را تجربه کرد. من در آن موقع نوشتم: "این فقط یک سیلاب (معمولی) نیست، بلکه آن سیلابی است که همه بنگلادشی‌ها تا چندین نسل آن را به خاطر خواهند داشت." دو سوم کشور بنگلادش به مدت ۱۱ هفته زیر آب بود. سی میلیون نفر از خانه‌های خود آواره شدند و هزاران نفر نیز کشته شدند. اعضا و کارکنان بانک گرامین هم در سیل آسیب دیدند. ۱۴۴ نفر از اعضا بانک در این سیل جان خود را از دست دادند. بیش از نیمی از وام‌گیرندگان و ۷۰ درصد از شعبه‌های ما آسیب دیده بودند. به دلیل توقف فعالیت‌های اقتصادی، بسیاری از مشتریان ما توان بازپرداخت وام‌ها را نداشتند. پاسخ بانک گرامین با برنامه‌های کمک اضطراری بود. ما ۴۲ درصد از مراکز خود "مراکز بحران" اعلام کردیم و جمع‌آوری وام‌ها را برای پنج ماه به منظور بهبود شرایط معلق کردیم. ما همچنین از طریق وام‌های اضطراری پول و نقدینگی تزریق کردیم. این اقدامات از شدت درد و رنج اعضا بانک کاست و به بازسازی جوامعی که در اثر سیلاب از بین رفته بودند شتاب بخشید. اما همه این‌ها فشار اقتصادی زیادی بر بانک تحمیل کرد که البته دور از انتظار هم نبود.

هنگامی که به بررسی مشکلات پرداختیم، متوجه شدیم که برخی از مراکز با مشکلات جدی‌تری مواجه بودند، در حالی که برخی دیگر از مراکز بانکی در شرایط خوبی بودند. با کمی کند و کاو بیشتر به این نتیجه رسیدیم که این سیلاب بزرگ فقط بخشی از مشکل بوده است. در واقع بعضی از این مراکز بانکی، سال‌ها با این مشکلات دست و پنجه نرم می‌کرده‌اند و سیل فقط مشکلاتشان را تشدید کرده بود. بنابراین سیل سال ۱۹۹۸ فرصتی شد تا یک بازنگری بزرگ در سیستم صورت گیرد.

در این بازنگری، ما روی دو ناحیه تمرکز کردیم: نخست، می‌خواستیم که پس‌اندازهایی که در بانک سپرده شده بودند را افزایش دهیم. دوم، می‌خواستیم انعطاف‌پذیری بیشتری برای وام‌های خود ایجاد کنیم. در این صورت، حالت‌های گوناگونی برای بازپرداخت وام در اختیار وام‌گیرندگان قرار می‌دادیم. مثلاً وقتی که درآمدهای آن در فصولی به حداکثر می‌رسد در آن موقع پول بیشتری به ما بازپرداخت کنند و در زمان‌هایی که درآمد فصلی کمتری دارند مقدار کمتری به ما بپردازند.

در برنامه‌ریزی برای تغییر سیستم گرامین، ده‌ها ایده جمع‌آوری و به بحث گذاشته شد و آزمایش گردید. آن ایده‌هایی که بهترین کارکرد را داشتند، بخشی از طرح برنامه کار سیستم جدید گرامین شدند. در پایان سال ۲۰۰۱ سیستم جدید که گرامین ۲ نام گرفت به طور کامل تعریف شده بود.



تفاوت‌های زیادی بین گرامین ۱ و گرامین ۲ وجود داشت. نمودار صفحه بعد از شامل خلاصه‌ای از ابداع-هایی است که در سیستم گرامین ۲ به کار برده شده است. تکامل از گرامین ۱ به ۲ به بنیانگذاران کسب و کارهای اجتماعی می‌آموزد که آنها نیز مانند موسسات تجاری که به دنبال پیشینه سازی سود هستند، می‌بایست زرنگ و انعطاف پذیر باشند و خود را با نیازهای متغیر محیط‌های رقابتی و رو به رشد امروز تطبیق دهند.

از گرامین ۱ به گرامین ۲: سیستمی انعطاف پذیر و پاسخگو

گرامین ۱	گرامین ۲	دلیلی برای تغییر
هیچ شرطی برای پس انداز بازنشستگی نبود	وام‌گیرنده مبلغی ثابت را برای بازنشستگی پس انداز می‌کند	کمک به وام‌گیرندگان تا اندوخته ای برای بازنشستگی داشته باشند.
برنامه پس انداز همگانی	برنامه پس انداز متنوع تا نیاز تک تک افراد را در نظر بگیرد.	تشویق به پس انداز ویژه و سود اقتصادی بلند مدت
نداشتن ابتکار برای جمع آوری سپرده از افرادی که عضو نبودند	کمپین‌های فعال برای جمع آوری سپرده از افراد غیرعضو	خودکفایی بانک برای وام‌های آینده
وام‌های یکساله با اقساط ثابت	وام‌ها با زمان و اقساط متفاوت	وام‌گیرندگان بتوانند بسته مناسب را متناسب با نیازشان انتخاب کنند
سقف مشترک برای همه وام-های شعبه	ایجاد سقف وام منحصر به فرد بر اساس پس انداز و سایر خصوصیات وام‌گیرنده	تشویق اعضای بازپرداخت‌های خوب داشته‌اند که
مسئولیت خانواده برای وام در صورت فوت وام‌گیرنده	صندوق ذخیره ویژه برای اطمینان از بازپرداخت وام‌های بزرگ پس از مرگ	کاهش ترس وام‌گیرندگان از فشار بر خانواده پس از مرگ
وام گیرنده مقصر شناخته می‌شود اگر وام خود را در مدت ۵۲ هفته پرداخت نکند	وام گیرنده مقصر شناخته می‌شود اگر در مدت ۶ ماه برنامه بازپرداخت وام خود رعایت نکند	اخطار زود هنگام به وام‌گیرنده که مشکلات خود را نادیده نگیرد



حمایت مالی از شعب تازه تأسیس با قرض از دفتر مرکزی با بهره ۱۲ درصد	شعب جدید از روز اول خودکفا هستند و از سپرده‌های وام گیرندگان و غیر وام گیرندگان استفاده می‌کنند	اطمینان از این که شعب جدید سریع خودکفا شوند
---	--	--

به دلیل تغییرات به کار رفته در گرامین ۲ موقعیت بانک گرامین هم اکنون از لحاظ مالی بسیار قوی تر از گذشته است و خدمت‌رسانی به فقرا نیز گسترش یافته است. بانک گرامین در سال ۲۰۰۶ سودی معادل ۲۰ میلیون دلار آمریکا بدست آورد و آن را برای نخستین بار به صورت سود سهام بین افراد توزیع کرد (چرا که محدودیت‌هایی که دولت قبلی در این زمینه ایجاد کرده بود برداشته شده بود). وام‌گیرندگان این مبالغ سود سهام را به عنوان سهامداران بانک دریافت کردند.

اعتبارات خرد در جهان

ایده اعتبارات خرد که در دهکده‌ای به نام جوربا در بنگلادش آغاز شد، اکنون در همه جهان فراگیر شده است و برنامه‌های اعتبارات خرد تقریباً در سراسر جهان در هر کشوری وجود دارد. بسیاری از این برنامه‌ها کارکردی شبیه عملکرد ما در بانک گرامین دارند و خیلی از آنها کارمندان ارشد خود را برای آموزش اولیه نزد ما فرستاده‌اند. تقاضا برای آموزش متدولوژی گرامین به حدی بالا بود که ما سازمان جداگانه‌ای را تأسیس کرده و به این امر اختصاص دادیم.

بازگشت رباخواران

در طی سال‌ها، سازمان‌های بیشتر و بیشتری در زمینه اعتبارات خرد وارد شده‌اند، اما برخی از معنای اصلی آن دور شده‌اند. اعتبارات خرد به معنای دادن وام‌های بدون وثیقه برای حمایت از کسب و کارهای درآمدزا و با هدف رهایی از فقر است. اما امروزه خیلی از سازمان‌های اعتبار خرد به مردمی که فقیر نیستند و برای مصرف وام می‌دهند و حتی برخی با بستن نرخ بهره ۱۰۰ درصد به این وام‌ها سودهای کلانی به دست می‌آورند. بنابراین، هم‌اکنون دو نوع برنامه اعتبار خرد داریم:

نوع ۱: برنامه اعتبارات خرد متمرکز روی فقر

این برنامه‌ها متمرکز روی فقر و بدون وثیقه هستند و بهره‌های پایین دارند. بانک گرامین بوجود آمد تا این نوع از اعتبارات خرد را فراهم کند. در این نوع برنامه، نرخ بهره به دو شکل است: برای ناحیه سبز که معادل است با هزینه سرمایه در نرخ بازار به اضافه حداکثر ۱۰ درصد؛ و ناحیه زرد که معادل است با هزینه سرمایه در نرخ بازار با اضافه ۱۰ تا ۱۵ درصد.

نوع ۲: برنامه اعتبار خرد با هدف حداکثر سوددهی



در این برنامه‌ها نرخ بهره بیشتر از ناحیه زرد است. آنها در ناحیه قرمز عمل می‌کنند که ناحیه رباخواران است چرا که با توجه به نرخ بهره بالایی که آنها طلب می‌کنند این برنامه‌ها نمی‌توانند روی فقر متمرکز باشند و نهادهای تجاری هستند که هدف اصلیشان سود سهام‌داران و سرمایه‌گذارانشان است.

بسیاری معتقدند که مدل دوم نیز سودمند است چرا که نرخ بهره بالا به دوام مالی مؤسسه کمک می‌کند و مؤسسه نیز بزرگتر می‌شود و به دنبال آن می‌توانند سرویس خود را به افراد فقیر نیز گسترش دهد و در ضمن، حتی می‌توانند افراد فقیر را استخدام کنند. من تا زمانی با این بحث موافقم که مشتریان از طبقه متوسط و یا ثروتمند است. چنین مدلی نباید برای فقرا به کار گرفته شود.

مشکلات اعتبارات خرد

بزرگترین مشکلی که ما در گسترش اعتبارات خرد داریم کمبود ظرفیت نیست، بلکه کمبود پول موجود برای کمک به برنامه‌های اعتبارات خرد در سال‌های اولیه تا زمانی است که سربه سر شوند. اما این بدان معنی نیست که اعتبارات خرد به وام‌های خارجی و سرمایه‌گذاری در سهام نیاز دارند. چنین کاری برای مؤسسات اعتبار خرد در اقتصادهایی که تورم دارند - که در بیشتر کشورهای در حال توسعه صادق است- ریسک بالایی دارد. هنگام بازپرداخت وام‌های بین‌المللی یا پرداخت سود سهام به صورت ارزهای قوی خارجی مؤسسات مالی خرد بسیار بیشتر از آن چیزی خواهد بود که به پول محلی بدست آورده‌اند.

حقیقت این است که در هر کشوری پول زیادی برای قرض دادن به مردم فقیر وجود دارد. سؤال این است که چگونه این منابع را بسیج کنیم. بانک‌های محلی نمی‌توانند به مؤسسات مالی خرد قرض دهند چرا که آنها نمی‌توانند وثیقه فراهم کنند. اما اگر يك سازمان بین‌المللی یا داخلی قدم جلو بگذارد و ضامن شود، بانک‌های محلی می‌توانند وام را تأمین کنند.

این مشکل سرمایه دو راه حل مبنی بر بازار نیز دارد. راه حل اول این است که مؤسسات مالی خرد سپرده‌پس‌انداز بپذیرند، که البته مؤسسات مالی خرد که توسط سازمان‌های غیردولتی اداره می‌شوند قانوناً نمی‌توانند این کار را انجام دهند. دلیل این ممنوعیت را این‌گونه عنوان می‌کنند که مؤسسات مالی خرد تحت پوشش قانون خاصی نیستند و در نتیجه گرفتن سپرده از مردم توسط این بانک‌ها ریسک بالایی دارد. به نظر من این دلیل بسیار مسخره ایست. خب اگر قانون ندارید، قانونی را برای این‌گونه مؤسسات تعیین کنید. من همه کشورهای را برای تصویب این چنین قوانینی تشویق کرده‌ام اما این روند بسیار آهسته بوده است. مثلاً بعد از مدت‌ها مذاکره، دولت بنگلادش سازمانی نظارتی برای تنظیم اعتبارات خرد ایجاد کرد اما کمبود قانون همچنان باقی است.

اگر محدودیت سپرده‌گذاری در اعتبارات خرد برداشته می‌شد، برنامه‌های اعتبارات خرد می‌توانستند رشد چشم‌گیری داشته باشند و دیگر به حامیان مالی نیازی نداشتند. این راه حل نهایی برای رساندن خدمات مالی به فقر است.

بانک گرامین دقیقاً به همین روش کار می‌کند. وقتی ما مکانی را برای یک شعبه جدید انتخاب می‌کنیم، به مدیرش می‌گوییم: "این جا محل کار شماست. برو آنجا و يك شعبه باز کن. شما پولی از ما دریافت



نمی‌کنی، در عوض پس اندازها را در منطقه‌ات راه بینداز. پول را به فقرا بده و سعی کن تا در طی دوازده ماه به نقطه سر به برسی." بسیاری از مدیران شعب جدید به این هدف می‌رسند. بعضی کندتر هستند و برایشان بیش از دوازده ماه طور می‌کشد تا به این نقطه برسند. اما هیچکدام مشکلی در بسیج پس‌اندازها برای قرض دادن پول ندارند. با به کارگیری این روش، ما به صورت میانگین ۱/۵ شعبه در هر روز در سال ۲۰۰۶ باز نمودیم.

اما همان‌طور که گفتیم قانون به مؤسسات مالی خرد اجازه نمی‌دهد سپرده پس‌انداز بپذیرند و در نتیجه، آنها به کمک مالی حامیان خود وابسته هستند. کمک‌های بین‌المللی حداقل ۵۰ میلیارد دلار در سال هستند. در حال حاضر حمایت‌ها برای مؤسسات اعتبار خرد کمتر از یک درصد از این مقدار هستند. این مقدار باید به حداقل ۵ درصد یعنی حدود ۲/۵ میلیارد دلار افزایش یابد. این پول باید در ساخت ظرفیت اعتبارات خرد محلی به کار رود و این کار می‌تواند از طریق ایجاد صندوق‌های مالی عمده انجام شود. هر کشوری باید تعدادی صندوق مالی عمده غیردولتی مستقل داشته باشد. این صندوق‌ها از مؤسسات اعتبار خرد محلی حمایت خواهند کرد. برای مثال، صندوق گرامین^{۱۶} چنین صندوقی است. از سال ۱۹۹۱ صندوق گرامین از ۱۴۰ برنامه اعتبارخرد در ۴۰ کشور در آسیا، اروپا و آفریقا و آمریکا حمایت مالی و تکنیکی کرده است.

صندوق‌های مالی عمده در کشورها برای حمایت از برنامه‌های اعتبارات خرد هزینه‌های سربار را بسیار کاهش می‌دهند. صندوقی که در یک کشور جهان سوم واقع است می‌تواند وامی به روستاییان فقیر آن کشور بدهد که کسر بسیار ناچیزی از کمک‌های حامیان مالی است که به ستاد اروپای آن کمک می‌کند. دیگر مزیت این صندوق‌های عمده این است که آنها می‌توانند حمایت مالی مستمر و بدون وقفه‌ای را برای برنامه‌های اعتبارات خرد تأمین کنند. حمایت مالی حامیان مالی عموماً ممکن است دچار وقفه شود اما با صندوق دیگر چنین مشکلی وجود ندارد. در ضمن، به جای گزارش نویسی برای حامیان مختلف تنها برای صندوق گزارش تهیه می‌شود و در وقت و انرژی صرفه‌جویی می‌شود. به علاوه، چنین صندوق‌هایی می‌توانند با ارائه تضمین و یا میانجیگری مثل بازاریابی اوراق قرضه برای برنامه‌های اعتبارات خرد، به تداوم و خودکفایی این برنامه‌ها کمک کنند.

¹⁶ Grameen Trust



فصل چهارم

از اعتبارات خرد تا کسب و کار اجتماعی

عنوان کتاب نخست من "بانکدار فقرا" بود و پس از آن همه مرا به همین نام می‌شناسند. اما همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره کردم، من کاملاً به طور اتفاقی بانکدار فقرا شدم و در واقع یک اقتصاددان بودم نه یک بانکدار. اما بی‌تجربگی و عدم اطلاع من از بانکداری به نوعی به نفع من شد و توانستم بدون تصعب و آزادانه، به روند وام دادن فکر کنم و در نهایت سیستم وام‌دهی را با توجه به مشکلات، مهارت‌ها، توانایی‌ها و نیازهای فقرا بسازم.

در حین کار با فقرا، ما بیشتر و بیشتر به شرایط اجتماعی و اقتصادی که آنها را به فقر پیوند داده است پی بردیم و در این روند، به فکر شروع کسب و کارهای جدیدی که ممکن است برای فقرا مناسب باشند افتادیم. برخی از این ایده‌ها ریشه گرفتند و موفق شدند، در حالی که برخی دیگر شکست خوردند. حال پس از گذشت سال‌ها، ما بیست و پنج سازمان داریم که همه اعضای خانواده گرامین هستند. در جدول زیر لیست این سازمان‌ها را می‌بینیم:

نام شرکت	سال تاسیس	هدف تاسیس
بانک گرامین (Grameen Bank)	۱۹۸۳	ارائه خدمات مالی به فقرا
گرامین تراست (Grameen Trust)	۱۹۸۹	آموزش و حمایت فنی و مالی به موسسات اعتبارات خرد در دنیا
بنیاد کشاورزی گرامین (Grameen Krishi)	۱۹۹۱	آموزش و کمک برای بهبود محصولات کشاورزی
بنگاه گرامین (گرامین اوداگ) (Grameen Uddog)	۱۹۹۴	صادرات پارچه‌های دستباف گرامین
صندوق گرامین (Grameen Fund)	۱۹۹۴	حمایت مالی برای شروع پروژه‌های کارآفرینی
بنیاد شیلات و دام گرامین (Grameen Motsho O Pashusampad)	۱۹۹۴	برنامه پرورش ماهی و احشام
گرامین تلکام (Grameen Telecom)	۱۹۹۵	خدمات مخابراتی و ارتباطی برای فقرا
محصولات گرامین (Grameen Shamogree)	۱۹۹۶	فروش داخلی پارچه‌ها و محصولات دستباف گرامین
گرامین سایبرنت (Grameen Cybernet)	۱۹۹۶	ارائه سرویس اینترنت
انرژی گرامین (گرامین شاکتی) (Grameen Shakti)	۱۹۹۶	تولید انرژی‌های نو در مناطق روستایی بنگلادش
گرامین فون (Grameen Phone)	۱۹۹۶	ارائه خدمات تلفن همراه
رفاه گرامین (گرامین کایلان) (Grameen Kalyan)	۱۹۹۶	خدمات درمانی و رفاهی برای اعضا و کارکنان بانک گرامین
آموزش گرامین (گرامین شیکا) (Grameen Shikkha)	۱۹۹۷	بورسیه تحصیلی و دیگر کمک‌ها به دانش‌آموزان فقیر



ارتباطات گرامین (Grameen Communications)	۱۹۹۷	خدمات اینترنت و پردازش داده
بافندگی گرامین (Grameen knitwear)	۱۹۹۷	بافت پارچه‌های بافتنی برای صادرات
مدیریت سرمایه گرامین (Grameen Capital mgmt.)	۱۹۹۸	مدیریت سرمایه گذاری
راه حل‌های گرامین (Grameen Solutions)	۱۹۹۹	ارائه راه حل‌های فناوری اطلاعات برای شرکت‌ها
پارک فناوری اطلاعات گرامین (Grameen IT Park)	۲۰۰۱	ساخت تسهیلات پیشرفته شرکتی در داکا
ترویج کسب و کار گرامین (Grameen Byabosa Bikash)	۲۰۰۱	تدارک ضمانت وام برای کسب و کارهای کوچک
بزرگراه اطلاعات گرامین (Grameen Information Highway Ltd.)	۲۰۰۱	ارائه دسترسی به اینترنت و اتصال داده‌ها
آموزش ستاره گرامین (Grameen Star Education)	۲۰۰۲	آموزش فناوری اطلاعات
گرامین بایتک (Grameen Bitek)	۲۰۰۲	ساخت محصولات الکترونیکی
صندوق سلامت گرامین (Grameen Healthcare Trust)	۲۰۰۶	تامین مالی شرکت خدمات درمانی گرامین
خدمات درمانی گرامین (Grameen Health Care Services)	۲۰۰۶	ارائه خدمات درمانی به فقرا
گرامین دانون (Grameen Danone)	۲۰۰۶	ارائه غذاهای مغذی و در عین حال مقرون به صرفه به فقرا

این کمپانی‌ها در زمینه‌های مختلفی فعالیت دارند. گرامین فون در حال حاضر بزرگترین کمپانی در بنگلادش است. پروژه تلفن روستا که گرامین فون اجرای آن را به عهده دارد تقریباً ۳۰۰ هزار زن را به عنوان تلفن‌چی تحت پوشش دارد. آنها به روستاییان در سراسر بنگلادش خدمات تلفن همراه ارائه می‌دهند. البته این تجارت زنان تلفن‌چی از سال ۲۰۰۵ به بعد افول کرده است. هم چنین، شرکت گرامین تلکام و شرکت ارتباطات گرامین کیوسک‌های اینترنت را در مناطق روستایی بنگلادش نصب می‌کنند تا روستاییان نیز از مزایای اینترنت بهره‌مند شوند.

بیش از سی مرکز شرکت انرژی گرامین در حال ترویج انرژی خورشیدی و سوخت‌های با منشأ طبیعی هستند و زنان را آموزش می‌دهند که چگونه لوازم جانبی الکترونیکی دستگاه‌های انرژی خورشیدی را بسازند. آنچه که این تجارت‌های مختلف را به هم وصل می‌کند هدف مشترک آنهاست: بهبود زندگی مردم بنگلادش، به ویژه فقرا.

از لحاظ قانونی، کمپانی‌های گرامین دو نوع هستند: بیشتر آنها به عنوان سازمان‌های غیرانتفاعی به ثبت رسیده‌اند بدین معنی که سهام منتشر نمی‌کنند و صاحب نیز ندارند اما منوط به پرداخت مالیات هستند.



تعدادی از شرکت‌های گرامین به صورت تجارت‌هایی معمولی (برای سوددهی) به ثبت رسیده اند و سهامدار دارند و مسلماً مالیات نیز می‌پردازند.

ما هنگامی که کار خود را شروع کردیم هیچ طرح جامعی برای ایجاد این سازمان‌ها نداشتیم و این شبکه سازمانی را کم کم و در طول دو دهه ساختیم. امروز که برمی‌گردم و به گذشته نگاه می‌کنم، الگوی مشترکی را در پایه‌گذاری کمپانی‌های مختلف گرامین می‌بینم. بسیاری از ابتکارات هنگامی صورت می‌گرفت که ما مشکلی پایدار را در همه فقرا مشاهده می‌کردیم، برای مثال نبود خدمات و بیمه درمانی. پژوهش‌ها به ما نشان داد یکی از دلایل عمده‌ای که فقرا نمی‌توانند خود را از فقر نجات دهند وجود بیماری‌های مزمن در خانواده است. برخی از خانواده‌ها عمده درآمد خود را صرف درمان بیماری می‌کنند. ما دیدیم که خدمات درمانی دولت تا چه اندازه بی‌اثر است.

پس در ابتدا سعی کردیم که در چهارچوب موجود خود با این مشکل مقابله کنیم. کمپین‌های آگاه‌سازی ایجاد کردیم. برای مثال، ما مردم را تشویق به کاشت سبزیجات کردیم تا با کمبود ویتامین آ و بیماری‌های ناشی از آن مانند شب‌کورگی بچه‌ها مقابله شود. این برنامه را در ۱۶ تصمیم بانک نیز گنجاندیم. همچنین پیش از ایجاد مراکز خدمات درمانی از طریق تأسیس گرامین کالیان، اقدامات کوچک بسیاری برای مقابله با این مشکل انجام دادیم. حتی در حال حاضر نیز ما در حال اجرای برنامه‌های متفاوت به صورت همزمان هستیم تا ببینیم که کدام یک بهتر کار می‌کند. این مثال مناسبی است از این که ما چگونه از طریق آزمایش کار می‌کنیم.

ما جزئیات هر پروژه را از طریق بحث و گفتگوی متوالی با کارکنان گرامین در آن حوزه و نیز ذینفعان در نظر گرفته شده برای آن پروژه بررسی کرده و مشخص می‌کنیم. سپس کار را با ساختار آزمایشی شروع کرده و کم کم که پیش می‌رویم آن را تنظیم می‌کنیم. بعضی اوقات اگر ببینیم که ساختار کار نمی‌کند، کل آن را کنار می‌گذاریم و ساختاری جدید طراحی می‌کنیم. روند بررسی ایده‌ها و تبدیل آنها به کسب و کارهای قابل ماندن روندیست که مدام در جریان است و تا به امروز نیز ادامه دارد.

برای مثال، اخیراً کسب و کار خانم‌های تلفن‌چی ما که شهرت جهانی داشت دچار افول بسیاری شده است. البته ما می‌دانستیم که این افت پیش خواهد آمد اما به این زودی انتظارش را نداشتیم. رقابت بین شرکت‌های ارائه خدمات تلفن همراه در بنگلادش آن‌قدر زیاد است که قیمت‌ها بسیار پایین آمده است. در حال حاضر ۳۲ میلیون مشترک تلفن همراه در بنگلادش هستند، یعنی از هر پنج نفر یک نفر تلفن همراه دارد. این بدین معنی می‌باشد که افراد بسیاری نیستند که نیاز داشته باشند برای تماس تلفنی به تلفن‌چی مراجعه کنند. بنابراین ما به دنبال مدل‌های جدید کسب و کار برای خانم‌های تلفن‌چی هستیم؛ می‌خواهیم آنها را برای ارائه خدمات به تلفن‌های همراهی که پولشان از پیش پرداخت شده است آموزش دهیم. در ضمن عده‌ای از آنها را برای ارائه خدمات اینترنتی آماده خواهیم کرد.

به طور کلی، هنگامی که به هریک از کمپانی‌های گرامین نگاه می‌کنیم ظهور تدریجی مفهوم کسب و کار اجتماعی را می‌بینیم: کمپانی با دوامی که روی پای خود ایستاده است و هدف اصلیش کمک به فقرا و بهبود زندگی آنهاست.

در این بخش به داستان تک تک این کمپانی‌ها اشاره نمی‌کنم و تنها تعدادی از آنها را مطرح می‌کنم تا بازه فعالیت‌های گرامین برای شما مشخص‌تر شود.



زنده سازی صنعتی قدیمی: گرامین اوداک و گرامین شاموگری

بنگلادش ید طولایی در ساخت پارچه‌های زیبا دارد. برای قرن‌ها در سراسر دنیا، تقاضای بسیاری برای خرید پارچه‌های دستباف بنگلادش وجود داشت. اما پس از انقلاب صنعتی، بازار پارچه‌های آسیای جنوبی کم کم ناپدید شد. پس از این که دولت بریتانیا نساجی و پارچه‌بافی را در شبه قاره هند ممنوع کرد، این وضع بسیار بدتر نیز شد. امروزه، صنعت نساجی بنگلادش با چالش‌های اساسی مواجه است. ما میلیون‌ها بافنده محلی داریم که با دست پارچه می‌بافند، به ویژه پارچه‌های تمام نخ در رنگ‌ها و طرح‌های مختلف. اما بازاریابی چنین کالاهایی بسیار مشکل است به ویژه وقتی که تولیدکننده‌های بزرگ لباس به دنبال خرید هزاران متر پارچه با مشخصات یکسان هستند.

بنابراین ما در سال ۱۹۹۳ گرامین اوداک که در زبان ما به معنای بنگاه اقتصادی گرامین است را تأسیس کردیم تا به بافنده‌های محلی کمک کنیم خط پارچه جدید و یکسانی را به بازارهای بین‌المللی عرضه کنند. ما آن را "گرامین چک" نام گذاری کردیم. سه سال بعد ما کمپانی خواهر آن به نام گرامین شاموگری که به معنای محصولات گرامین است را پایه‌گذاری کردیم که روی فروش محلی محصولات گرامین چک کار کند. هدف ما رونق صنعت پارچه‌های دستباف بنگلادش بود که به آن رسیدیم. اکنون بافنده‌های بنگلادشی به بازار بزرگتری دسترسی دارند. اما به طور کلی به دلیل اینکه بافنده‌های بنگلادشی مواد خام خود مثل پنبه را از هند وارد می‌کنند پارچه‌های بافت بنگلادش کمی گران‌تر از محصولات هند است. امروز صادرات گرامین چک تقریباً خوابیده است اما در بازار محلی گرامین شاموگری فروش خوبی دارد. خود من نیز همیشه محصولات گرامین چک را می‌پوشم. ایجاد گرامین چک به صنعت بافندگی بنگلادش رونق داد و امروزه کمپانی‌های بنگلادشی بسیاری برای فروش محصولات دستباف و سنتی خود با هم رقابت می‌کنند.

بهبود معیشت روستاییان: شیلات و دام گرامین

جدا از اعتبارات خرد، یکی از نخستین برنامه‌هایی که بانک گرامین درگیر آن شد مدیریت مزارع پرورش ماهی در مناطق شمالی و غربی بنگلادش بود. این مزارع تاریخچه جالبی داشتند. آنها که در ابتدا هزار سال پیش برای پادشاهان پال حفر شده بودند و حال متعلق به دولت بودند تا سال ۱۹۷۷ بلااستفاده مانده بودند تا این که توسط یک مؤسسه خیریه انگلیسی توسعه یافتند و دوباره مورد استفاده قرار گرفتند. فکر خوبی پشتش بود: ماهی غذای محبوبی در فرهنگ بنگلادش است و استخرهای پرورش ماهی محلی می‌تواند منبع خوبی برای تأمین پروتئین روستاییان بنگلادشی باشد. اما نتیجه به ویژه به دلیل فساد گسترده اصلاً رضایت‌بخش نبود. به نظر می‌رسید که مسئولان از طریق تبانی با سیاستمداران محلی بیشتر سود به جیب می‌زدند و توجهی به نگهداری استخرها نمی‌کردند و در نتیجه تولید به گل نشست و حامیان مالی انگلیسی پروژه تهدید به قطع کمک‌های مالی خود کردند. برای جلوگیری از این اتفاق، در سال ۱۹۸۶ دولت از بانک گرامین خواست که به آنها کمک کند. ما در این زمینه هیچ تجربه‌ای نداشتیم اما به دلیل اصرار دولت قبول کردیم.

زمان زیادی گرفت تا ما متوجه شدیم که چگونه مشکل استخرهای ماهی را حل کنیم. در این راه مشکلات بسیاری نیز داشتیم. سیل سال ۱۹۸۷ کارمان را خراب کرد، بعضی از افراد محلی در مقابل



تلاش‌های ما برای ایجاد مدیریت استخرها مقاومت کردند و برخی از افرادی که منافعشان با این کار به خطر می‌افتاد چندین دفتر ما را آتش زدند. اما در نهایت ما با محلی‌ها به توافق رسیدیم و تا کنون بیش از سه هزار فقیر را در گروه‌های مختلف برای پرورش ماهی و نگهداری استخرها سازماندهی کرده‌ایم. این اعضا سهمی از درآمد ناخالص دریافت می‌کنند. میگو نیز به استخرها اضافه شده است. ما استخرهای پرورش ماهی را به مناطق دیگر نیز گسترش داده‌ایم و این استخرهای جدید قرار است به یک هزار زن فقیر کمک کند.

پنج سال پیش برنامه‌های دامداری نیز برای آموزش، واکسیناسیون، مراقب‌های دامپزشکی و دیگر خدمات به زنان فقیر به برنامه شیلات اضافه شد تا این زنان بتوانند تولید محصولات لبنی داشته باشند و آن را گسترش دهند. آنها بعدها تأمین کننده شیر کارخانه ماست گرامین دانون شدند.

ایجاد فرصت برای ذهن‌های جوان

حمایت از تحصیل همواره بخشی از فلسفه اجتماعی گرامین بوده است. در واقع این مسئله از ابتدایی‌ترین سطوح شروع شد ناظر به این که اکثریت وام‌گیرندگان ما بی‌سواد هستند. عدم توانایی در خواندن و نوشتن یکی از عواملی است که فقرا را فقیر نگه می‌دارد. بنابراین، در بانک گرامین تصمیم گرفتیم که با ساده‌ترین کار شروع کنیم: مشتریان خود را تشویق به یادگیری نوشتن اسم خودشان و امضا کردن با آن کردیم. اما این خیلی هم آسان نبود. بزرگسالانی که همه عمرشان را بدون این که بتوانند بخوانند و بنویسند سپری کرده‌اند از غلبه بر بی‌سوادی شانه خالی می‌کنند. آنها تصور می‌کنند که کمکی که برای سوادآموزی دریافت می‌کنند شرم‌آور و سخره‌آمیز است. غالب آمدن بر این مسئله نیازمند همدردی و همکاری کارکنان گرامین است. آنها عمدتاً ساعت‌ها با یک مشتری وقت صرف می‌کنند و به او می‌آموزند که چگونه قلم به دست بگیرد و علامتی بکشد که به طور یگانه هویت او را مشخص کند. اما این پروسه زمان‌بر برای وام‌گیرندگان ما بسیار پرثمر است و قدم نخست در راه با سواد شدن آنهاست. در ضمن، این روند حس نزدیکی با ارزشی را بین وام‌گیرندگان و کارکنان بانک به وجود می‌آورد چرا که مشتریان، کارمندان بانک را معلمان خود می‌بینند و در نتیجه برای آنها راحت‌تر خواهد بود که هنگام پیدایش مشکلات مالی یا خانوادگی نیز به آنها مراجعه کنند.

مؤسسه آموزش گرامین، بنیاد دیگری از خانواده گرامین است. این بخش از گرامین با خدمات آموزشی بسیار ابتدایی برای کودکان وام‌گیرندگان آغاز شد. عده‌ای از کارکنان و مدیران برخی از مراکز متوجه شدند که بسیاری از اعضای بانک فرزندان کوچکی دارند و در نتیجه به این فکر افتادند که از کودکان آنها نیز بخواهند که هفته‌ای یک بار در جلسات آموزشی در مرکز شرکت کنند تا در این جلسات آنها را برای مدرسه رفتن آماده نمایند. این فعالیت‌های پیش دبستانی، آنها را آماده می‌کند تا با میل درونی و قوت قلب به مدرسه بروند.

امروز مؤسسه آموزش گرامین روی ایده‌ای کار می‌کند که به سال ۲۰۰۳ بر می‌گردد. این ایده پس از پیاده‌سازی، "برنامه مدیریت بورسیه‌های تحصیلی" نام گرفت و هدفش کمک به خانواده‌های فقیر در بنگلادش از طریق دادن بورسیه‌های تحصیلی به فرزندان آنهاست تا این خانواده‌ها بتوانند بر مشکلات مالی که مانع از مدرسه رفتن فرزندان آنها می‌شوند فائق آیند. این برنامه مدیریت بورسیه‌های تحصیلی از



طریق ایجاد صندوق دورانی انجام می‌شود: حامی مالی که علاقمند به حمایت از این برنامه است کمکش را که باید مبلغی معادل حداقل ۷۵۰ دلار آمریکا باشد ارائه می‌دهد. این پول به صورت سپرده پس‌انداز می‌شود و ۶ درصد درآمد سالانه آن مبلغ به صورت کمک هزینه تحصیلی به دانش‌آموز کمک می‌شود تا اطمینان حاصل شود که او به مدرسه می‌رود چرا که این‌گونه فرزند برای خانواده‌اش ارزش مالی پیدا می‌کند و می‌توان مطمئن بود که خانواده‌ها فرزندشان را برای کار مجبور به ترک مدرسه نمی‌کنند. مبلغ ۱۰۰۰ دلار، باعث کمک هزینه سالانه ۶۰ دلار می‌شود که برای کودکان دبستانی کافی است. مبلغ ۲۰۰۰ دلار برای حمایت بچه‌های دبیرستانی است و ۳۰۰۰ دلار برای دانشجویان. با توجه به خواسته حامی مالی دانش‌آموز یا دانشجو، وی می‌تواند این کمک هزینه را تا پایان تحصیل دریافت کند.

حامیان مالی می‌توانند مشخصات دریافت کننده کمک‌های مالی‌شان را مشخص کنند؛ مثلاً این که دختر باشد یا پسر، یتیم باشد و یا از خانواده‌ای بی‌بضاعت و یا از روستا و ناحیه‌ای خاص باشد. حامیان مالی به طور سالانه، گزارشی درباره پیشرفت دانش‌آموز و یا دانشجویی که مورد حمایت قرار داده‌اند دریافت می‌کنند. حامیان مالی می‌توانند حمایت خود را قطع کنند و پول خود را پس بگیرند و یا اجازه بدهند که هر ساله کمک هزینه به صورت پایدار به حامی شونده داده شود.

برنامه مدیریت کمک هزینه تا اواسط سال ۲۰۰۷، ۱۲۰۰ دانش‌آموز و دانشجو را از طریق ۱۳۰ حامی مالی تحت پوشش قرار داده است.

پیوند روستاها به جهان: گرامین فون و گرامین تلکام

همان طور که همه ما می‌دانیم، فناوری اطلاعات در حال تغییر دنیاست و هر چه که می‌گذرد فناوری‌های جدید ارزان‌تر می‌شود و فرصت‌های بسیاری برای فقرا ایجاد می‌کند. اگر روستاهای بنگلادش به بازارهای جهانی وصل شوند فرصت‌های اقتصادی بسیاری برای فقرا ایجاد می‌شود.

ما در سال ۱۹۹۶ نخستین قدم را برای آوردن فناوری اطلاعات به روستاهای بنگلادش برداشتیم و با شراکت سه شرکت خارجی - تلنور نروژ^{۱۷}، ماروبنی ژاپن^{۱۸} و شرکت توسعه گونوفن^{۱۹} - مستقر در نیویورک - یک شرکت تلفن همراه تأسیس کردیم تا سرویس تلفن همراه را به همه بنگلادش گسترش دهیم. این بنگاه اقتصادی را گرامین فون نام نهادیم. در زمان تأسیس، ۳۵ درصد گرامین فون متعلق به گرامین تلکام بود. گرامین تلکام یک کمپانی غیرانتفاعی بود که به خاطر این هدف پایه‌گذاری کرده بودیم. امروز مالکیت گرامین فون تنها متعلق به دو شرکت تلنور (۶۸ درصد) و گرامین تلکام (۳۸ درصد) است. در سال ۱۹۹۶ گرامین فون یکی از چهار شرکتی بود که از دولت برای سرویس موبایل مجوز داشت. بنابراین، در ابتدای کار، کارشناسان درباره پتانسیل بازار کمی شک داشتند. به همین دلیل تلنور یک مشاور تجاری مستقر در انگلستان را استخدام کرد تا حجم بازار موبایل در بنگلادش را بسنجد. این مشاور با استفاده از تجربه نرخ رشد فروش تلویزیون‌های رنگی پیش‌بینی کرد که تا سال ۲۰۰۵ حدود ۲۵۰ هزار تلفن همراه در بنگلادش مورد استفاده خواهند بود.

¹⁷ Telenore

¹⁸ Marubeni

¹⁹ Gonofone Development Company



من با وجودی که کارشناس فناوری نبودم می‌دانستم که رقم اعلام شده بسیار پایین است. تجربه زندگی در بنگلادش عطش مردم برای ارتباط با هم و با دنیای خارج را به من نشان داده بود. در آن زمان کشور ما پایین‌ترین نرخ دسترسی به سرویس تلفن را در تمام دنیا داشت: برای ۱۲۰ میلیون نفر، تنها ۴۰۰ هزار تلفن وجود داشت و در بیشتر ۸۰ هزار روستای بنگلادش خط تلفن موجود نبود. من به تلنور گفتم پیش-بینی مشاور را نادیده بگیرند و منتظر تقاضای بسیار گسترده باشند. همانطور که من حدس زده بودم در سال ۲۰۰۵ تعداد تلفن‌های همراه در بنگلادش ۸ میلیون - ۲۲ برابر پیش‌بینی مشاور- بود. تا اواسط سال ۲۰۰۷ گرامین فون با بیش از ۱۶ میلیون مشترک، بزرگترین کمپانی مولد مالیات در بنگلادش شده بود.

تصور کنید که دسترسی روستاییان به تلفن همراه چه تأثیر شگرفی در زندگی آنها می‌گذارد. برای مثال، کشاورزی که در روستایی دورافتاده است می‌تواند از قیمت جدید محصول خود در بازارهای داکا به سادگی آگاه شود و بر سر قیمت محصول خود برای فروش مذاکره کند، در صورتی قبلاً برایش راهی برای چانه‌زنی وجود نداشت.

از ابتدای شروع کار، قصد من تبدیل گرامین فون به یک کسب و کار اجتماعی از طریق دادن بیشتر سهام شرکت به فقرا بود. گرامین تلکام به این هدف تأسیس شد که انتقال سهام به فقرا را مدیریت کند. اما هنگام اجرای تصمیم با مانعی بزرگ برخوردیم: تلنور قبول نکرد که سهام خود را بفروشد. حتی در زمانی که ما درگیر جشن و سرور بردن جایزه صلح نوبل بودیم، مطبوعات نروژ از اختلافات تلنور و گرامین تلکام بر سر توافقنامه‌ای که هنگام تأسیس گرامین فون امضا کرده بودند سخن می‌گفتند. در این توافقنامه و نیز در موافقتنامه سهام‌داران، تعهد داده شده بود که شش سال پس از آغاز کار کمپانی، تلنور با فروش سهام خود به گرامین تلکام سهامش را به زیر ۲۵ درصد برساند و گرامین تلکام سهامدار عمده کمپانی شود. اما تلنور از اجرای این تعهد سر باز زده و ادعا می‌کند که این توافقنامه از لحاظ قانونی قابل اجرا نیست. گرامین تلکام نیز می‌گوید که تلنور باید به تعهداتش عمل کند. البته باید بگویم از این که می‌دیدم مردم و مطبوعات نروژ دلسوز مواضع گرامین تلکام بودند بسیار خشنود شدم. هم‌اکنون ما در حال مذاکره برای حل این مسئله هستیم.

انرژی تجدیدپذیر برای روستاهای بنگلادش: گرامین شاکتی

برای توانمندسازی اقتصادی، دسترسی به انرژی به ویژه انرژی برق حیاتی است و این چیزی است که اکثریت بنگلادشی‌ها از آن بی‌بهره‌اند. ۷۰ درصد جمعیت بنگلادش برق ندارند و آنان که دارند نیز نمی‌توانند رویش حساب کنند. در نتیجه این حوزه‌ایست که ما می‌توانیم روی آن کار کنیم تا مزایای برق را به همه مردم برسانیم.

گسترش شبکه ملی به روستاهای دورافتاده کاری بسیار بزرگ و هزینه‌بر بود و به علاوه چنین پروژه‌ای دیگر نمی‌توانست دوستدار محیط زیست باشد. ما می‌خواستیم منبع انرژی پیدا کنیم که نیازهای اقتصادی مردم را حل کند بدون این که مشکل زیست محیطی ایجاد کرده باشد. پس از این که توربین‌های بادی و فناوری‌های دیگر را آزمودیم، تصمیم گرفتیم از انرژی خورشیدی استفاده نماییم.



شرکت گرامین شاکتی که به معنی انرژی گرامین است را در سال ۱۹۹۶ تأسیس کردیم به این هدف که انرژی را به همه مردم بنگلادش برسانیم. تا سال ۲۰۰۷ گرامین شاکتی ۱۰۰ هزار سیستم صفحه (پانل) خورشیدی را روی خانه‌ها نصب کرده و برنامه دارد که هر ماه ۲۵۰۰ سیستم جدید نیز نصب نماید.

سیستم‌های گرامین شاکتی برای همه قابل استفاده است چه فقیر و چه غنی. مشتریان سیستم پرداخت آن را دوست دارند؛ آنها می‌توانند در اقساد ماهانه در طی دو تا سه سال هزینه این سیستم را بپردازند. کارکنان شاکتی هر ماه به سیستم‌ها سر می‌زنند تا هم کار تعمیر و نگهداری آنها را انجام دهند و هم اقساط را دریافت نمایند. اندازه سیستم بسته به منابع صاحب‌خانه دارد. یک واحد ساده ۵۰ وات که از یک پانل کوچک رو سقفی و یک مبدل تشکیل شده است می‌تواند چهار لامپ را برای چهار ساعت در هر شب روشن نگه دارد.

گرامین شاکتی برای فقرا فرصت‌های شغلی نیز ایجاد کرده است. از طریق بیست مرکز فناوری گرامین^{۲۰} در سراسر کشور، مهندسان خانم به زنان روستایی آموزش می‌دهند که تعمیر و نگهداری قطعات و لوازم جانبی سیستم‌های انرژی خورشیدی چگونه است. پس از این که قرارداد گارانتی (نگهداری) مشتریان تمام می‌شود تکنسین‌های مراکز فناوری گرامین می‌توانند خدمات تعمیر و نگهداری سیستم‌های خورشیدی را به عهده گیرند. به علاوه، برای ساخت و تولید لوازم جانبی سیستم‌های خورشیدی نیز این تکنسین‌ها استخدام می‌شوند. به غیر از انرژی خورشیدی، گرامین شاکتی از دیگر انرژی‌های تجدیدپذیر نیز استفاده می‌کند.

خدمات درمانی برای فقرا: گرامین کالیان

همان‌گونه پیش‌تر توضیح دادم خدمات درمانی دولت در بنگلادش بسیار ضعیف است و با وجود این که دولت مبالغ هنگفتی را به این مسئله اختصاص می‌دهد خدمات درمانی برای فقرا ناچیز است. بنابراین زمانی که در سال ۱۹۹۶ سازمان گرامین کالیان (سازمان رفاه گرامین) را تأسیس کردیم می‌دانستیم که کار سختی در پیش خواهیم داشت.

پس از گذشت سال‌ها، پیشرفت‌مان آهسته اما مداوم و پایدار بوده است. تا کنون (سال ۲۰۰۷)، ۳۳ مرکز سلامت در سراسر بنگلادش تأسیس شده است که هر کدام به بانک گرامین محلی آن منطقه وابسته هستند. خانواده‌هایی که عضو بانک گرامین هستند و در محدوده این مراکز می‌باشند تحت پوشش خدمات درمانی قرار می‌گیرند و حق بیمه سالانه معادل ۲ دلار برای هر خانواده است. اگر عضو گرامین نباشند حق بیمه سالانه ۲/۵ دلار می‌باشد و برای گدایان خدمات درمانی مجانی است. خدماتی که در مراکز درمانی ارائه می‌شود ساده اما قابل اعتماد است. در هر مرکز یک دکتر و چندین امدادگر و پرستار وجود دارند و نیز هر مرکز درمانی آزمایشگاهی ابتدایی دارد که آزمایش‌های ساده را انجام می‌دهد. پزشک‌های متخصص نیز به طور دوره‌ای از مراکز دیدن می‌کنند.

²⁰ Grameen Technology Centers



مهم‌ترین چالشی که ما با آن مواجه هستیم جذب پزشک به تعداد کافی است. گرامین کالیان در مقایسه با استاندارد بنگلادش حقوق خوبی به پزشک‌هایش می‌دهد اما با این وجود نمی‌تواند آنها را نگه دارد. دلیل مهم‌تر از حقوق، دورافتادگی زندگی روستایی است. بسیاری از پزشکان جوان تازه فارغ التحصیل شده ترجیح می‌دهند در شهرهای بزرگ زندگی کنند تا در روستاهای بنگلادش. پزشک‌هایی که جذب گرامین کالیان می‌شوند عمدتاً جوانان پیرانرژی و ایده‌آلیستی هستند که در انتظار پیدا کردن کار دولتی می‌باشند. این امکان وجود دارد که در آینده، گرامین کالیان دانشکده پزشکی خود را باز کند تا این نیاز خود را برطرف سازد. اما در حال حاضر، ما بخشی از پول جایزه نوبل را به کمک هزینه‌های تحصیلی برای دانشجویان پزشکی اختصاص دادیم. در ازای حمایت مالی، ما از کسانی که بورسیه ما را دریافت کرده‌اند می‌خواهیم تا تعداد سال مشخصی برای گرامین کالیان کار کنند.

علاقه من در بحث خدمات درمانی بیش از هر چیز به مراقبت‌های دوران بارداری است. مرگ و میر مادران و نوزادان در بنگلادش بسیار بالاست و تقریباً ۹۶ درصد بچه‌ها در خانه متولد می‌شوند. بخشی از مشکل به کمبود پزشک و امکانات مربوط می‌شود و بخش دیگری از آن فرهنگی است. در جامعه سنتی بنگلادش راجع به حاملگی علناً صحبت نمی‌شود و حتی بسیاری از زن‌ها برای اجتناب از مطرح شدن این مسئله، هنگام حاملگی از گرفتن خدمات درمانی پرهیز می‌کنند.

وجود پزشکان و به طور کلی کارکنان زن در مراکز درمانی به حل این مسئله کمک بزرگی می‌کند، اما متأسفانه استخدام پزشکان زن از مردان نیز مشکل‌تر است چرا که تعداد فارغ التحصیلان دختر دانشکده‌های پزشکی کمتر است و نیز بسیاری از آنها ترجیح می‌دهند در شهرها و در کنار خانواده و اقوام خود باشند تا این که در روستاهای دورافتاده کار کنند. در مجموع، همه این عوامل باعث شده است که مرگ و میر مادران و نوزادان بالا باشد. برای مواجهه با این مشکل، گرامین کالیان اتاقک‌های مخصوص زایمان در کنار مراکز درمانی ساخته است. چکاوها و آزمایش‌های پیش و پس از تولد در این اتاقک‌ها انجام می‌شود. از زنان هنگام وضع حمل نیز می‌توان در این اتاقک‌ها مراقبت کرد.

با توجه به هزینه ناچیز خدمات درمانی در گرامین کالیان این تصور ایجاد می‌شود که حتماً کل عملکرد آن بر اساس صدقه و خیریه است. اما این‌طور نیست. هدف ما این است که گرامین کالیان را کاملاً خودکفا کنیم. با وجود این که درآمد مراکز درمانی با هم تفاوت دارد، کل برنامه از لحاظ مالی قوی است. گرامین کالیان ۹۰ درصد از هزینه‌های خود را می‌پردازد.

دو کمپانی دیگر گرامین در این زمینه، "خدمات درمانی گرامین" و "صندوق خدمات درمانی گرامین" است. صندوق خدمات درمانی گرامین یک کمپانی غیرانتفاعی است و به صورت یک کسب و کار اجتماعی پایه‌گذاری شده است. یکی از اهداف آن ساخت بیمارستان‌های چشم است که هر کدام سالانه ۱۰ هزار عمل جراحی آب مروارید انجام دهند. اولین بیمارستان به زودی افتتاح خواهد شد. طرح کسب و کار این بیمارستان‌ها با دقت طراحی شده است. قیمت‌گذاری طبق اصل "رابین هود" انجام خواهد شد. بیمارهای معمولی مطابق نرخ بازار هزینه پرداخت خواهند کرد، در حالی که فقرا تنها بخشی از آن را پرداخت می‌کنند. اگر محاسبات ما درست باشد و بتوانیم خدمات درجه یک ارائه دهیم که به اندازه کافی مشتری جمع کنیم، می‌توانیم خودکفا باشیم و خدمات خود را گسترش دهیم.



هر یک از کمپانی‌هایی که ما تأسیس کرده‌ایم به نوعی موفقیت آمیز بوده است. هر کدام از آنها تجربه‌ای را نشان می‌دهد که کمک به شکل‌گیری مفهوم کسب و کار اجتماعی کمک کرده است. زمان‌هایی که شکست خورده‌ایم اصولاً اوقاتی بوده است که بازار را درست نسنجیده بودیم و یا نتوانسته بودیم ساختاری خودکفا برای کسب و کار خود طراحی کنیم. و آن زمان‌هایی پیروز شده‌ایم که کسب و کاری را طراحی نموده بودیم که کاملاً با نیازهای بازار سازگار بود. به طور کلی خانواده گرامین طرح در حال تکامل کسب و کار اجتماعی در دنیا را نشان می‌دهد و مدلی است برای دیگر کمپانی‌هایی که در پی کمک به رفع نیازهای اجتماعی دنیا هستند.



فصل پنجم

مبارزه با فقر: بنگلادش و فراتر

سه دهه پیش، من کارم را برای حل مشکلی خُرد در روستایی کوچک آغاز کردم. با دیدن سختی‌هایی که مردم برای پول قرض گرفتن با آن مواجه بودند شوکه شده بودم، اما بعداً سادگی راه حل نیز مرا شگفت زده کرد. راه حلم جواب داد و باعث شد به فکر بازکردن در بانک‌ها برای مردم بی‌بضاعت بیافتم اما چون نتوانستم این کار را بکنم، تصمیم گرفتم نوع دیگری از بانکداری را پیاده‌سازی نمایم و این کار در نهایت به میلیون‌ها زن کمک کرد. این مسئله تنها از طریق اعتبار - و آن هم اعتبار خرد- انجام شد؛ اما فقرا در حوزه‌های بسیاری نیاز به کمک دارند. در نتیجه من سعی کردم مؤسسات و استراتژی‌های جدیدی را در حوزه‌های مختلفی چون فناوری اطلاعات، خدمات درمانی، نساجی، شیلات و دام، آموزش، بازاریابی و انرژی‌های نو برای کمک به فقرا پایه‌گذاری کنم. مشاهداتم به من نشان داد که چگونه می‌توان مفهوم کسب و کار را به سادگی اصلاح کرد؛ باید انتظار سرمایه‌گذار در مورد این که با سرمایه‌گذاری خود سود مالی کسب کند را تغییر داد. این‌گونه بود که مفهوم کسب و کار اجتماعی متولد شد.

من باور دارم که کسب و کار اجتماعی می‌تواند تلاش برای فقرزدایی را تا سطح جدیدی بالا ببرد. کسب و کار اجتماعی می‌تواند الگویی برای بخش خصوصی و دولتی، خیرین، سازمان‌های غیردولتی، گروه‌های مذهبی و غیره باشد. ایده کسب و کار اجتماعی از زوایای مختلفی می‌تواند بررسی شود. مثلاً این که چگونه می‌توان مشکل فقر، یا گرم شدن کره زمین و یا مشکل دسترسی نامتعادل به فناوری و دنیای دیجیتال را از طریق کسب و کار اجتماعی حل کرد.

بنگلادش از زمان استقلالش همواره یکی از فقیرترین کشورهای دنیا بوده است. در اوایل دهه ۱۹۷۰ میلادی، هنری کیسینجر^{۲۱} که در آن زمان مسئول شورای امنیت ملی آمریکا در دوره ریاست جمهوری ریچارد نیکسون^{۲۲} بود، بنگلادش را بی مصرف توصیف کرد. تاریخ بنگلادش مبارزه‌ای متداوم با سخت‌ترین و چالش‌برانگیزترین شرایط زندگی - مانند جمعیت بیش از اندازه متراکم، سیلاب سالانه، از بین رفتن جنگل‌ها، فرسایش و تخلیه تدریجی خاک- است و بسیاری از اوقات این شرایط با فجایع طبیعی غیرمنتظره مثل طوفان و گردباد و سونامی بدتر نیز شده است. امروز نگرانی جدیدی نیز به این مشکلات اضافه شده است: خطر آب گرفتگی گسترده به دلیل بالا آمدن سطح آب دریاها که ناشی از گرم شدن کره زمین می‌باشد. عجیب نیست که مردم دنیا هنگامی که به بنگلادش فکر می‌کنند -اگر هر از گاهی فکرش به ذهنشان خطور کند- از آن به عنوان سرزمین مصیبت‌ها یاد می‌کنند.

بنگلادش چه مشکلی دارد؟ آیا این کشور طلسم شده است تا همیشه یک قدم با نابودی کامل فاصله داشته باشد؟ چرا با هر فاجعه طبیعی منابعی که مردم اندوخته‌اند نیست و نابود می‌شود؟ من فکر نمی‌کنم که ما باید سرنوشت، طبیعت و یا خدا را برای مشکلاتمان مقصر بشماریم. مشکل اصلی بنگلادش فجایع طبیعی نیست بلکه به دست بشر ایجاد شده است. خسارتی که در کشورهای دیگر فجایع طبیعی مثل طوفان و باد به بار می‌آورد به اندازه بنگلادش نیست به این دلیل که مردم به اندازه کافی پولدار هستند که بتوانند سیستم‌های حفاظتی بسازند (رودهای کانادا، انگلیس و فرانسه هم به اندازه

²¹ Henry Kissinger

²² Richard Nixon



بنگلادش جزر و مد دارند اما خسارتی که ایجاد می‌کنند به حداقل رسانده شده است). به علاوه فقر و تراکم بالای جمعیت، مردم را به مناطقی که امن نیستند رهنمون ساخته است.

فقر نه تنها زندگی مردم را ناراحت می‌کند بلکه آنها را در معرض خطرهای جانی نیز قرار می‌دهد. در واقع فقر بیش از هر چیز حقوق بشر را انکار می‌کند چرا که مردم را از کوچکترین کنترل روی زندگیشان محروم می‌سازد. اگر حق آزادی بیان یا عقیده در این کشور نقض شود، اعتراضات بین‌المللی را در پی خواهد داشت، حال وقتی فقر حقوق نیمی از افراد کره زمین را نقض می‌کند اکثر ما حتی نگاهی به آن نمی‌اندازیم و زندگی خود را ادامه می‌دهیم.

به همین دلیل فقر مهمترین تهدید برای صلح است، حتی خطرناکتر از تروریسم، نفرت‌های قومی و دینی، رقابت‌های سیاسی و هر فاکتور دیگری که تهدیدی برای صلح شمرده می‌شود. فقر منجر به ناامیدی شده و باعث می‌شود مردم دست به اعمال دور از انتظار بزنند. آنهایی که هیچ چیز ندارند، دلیلی برای دوری کردن از خشونت به این امید که شاید اندکی شرایطشان بهبود یابد، نمی‌بینند. فقر، پناهنده‌های اقتصادی نیز تولید می‌کند که می‌تواند به برخورد بین جمعیت‌های مختلف بیانجامد و سرانجام منجر به برخورد بین قبایل، اقوام و ملت‌ها برای به دست آوردن منابع - آب، زمین حاصل‌خیز، ذخایر انرژی و هر کالای قابل فروش- شود. کشورهای ثروتمندی که با هم تجارت دارند و روی رشد اقتصادی تمرکز می‌کنند به ندرت با هم وارد جنگ می‌شوند، اما ملت‌هایی که مردمش به دلیل فقر خشن و بی‌رحم شده‌اند بیمی از جنگ ندارند. به همین دلیل است که کمیته نوبل، جایزه نوبل صلح و نه جایزه اقتصاد را به بانک گرامین اهدا کرد.

در واقع اعتبارات خرد با نجات مردم از فقر، صلح را در دراز مدت پایه‌ریزی می‌کند و بنگلادش مثال واضح این مسئله است. امروزه، بنگلادش یک آزمایشگاه زنده است؛ یکی از فقیرترین کشورهای جهان که با تفکر نوآورانه کسب و کار اجتماعی به تدریج بهتر می‌شود. در دو دهه اخیر وضعیت مردم بنگلادش به مراتب بهتر شده است. آمار می‌تواند این واقعیت را نشان دهد:

- نرخ فقر در بنگلادش (بنا به آمار سازمان‌هایی چون بانک جهانی) ۷۴٪ در سال ۱۹۷۳-۷۴ بوده است و در سال ۱۹۹۳-۹۴ به ۵۷٪ کاهش یافته و در سال ۲۰۰۰ به ۴۹٪ و در سال ۲۰۰۵ به ۴۰٪ رسیده است. گرچه که این رقم همچنان زیاد است اما به طور متوسط سالانه ۱ درصد از آن کاسته می‌شود و هر یک درصد نشان دهنده بهبود زندگی صدها هزار نفر در بنگلادش است.
- حتی جالب‌تر این که رشد اقتصادی سریع بنگلادش با افزایش چندانیت در نابرابری اقتصادی همراه نبوده است. شاخص جینی نابرابری که معمولاً برای سنجش نابرابری اقتصادی به کار می‌رود از ۰/۳۰ در سال ۱۹۹۵ به ۰/۳۱ در سال ۲۰۰۵ رسیده است. در ضمن قابل توجه است که از سال ۲۰۰۰ میلادی، نرخ رشد سالانه درآمد سرانه ۱۰ درصدی که کمترین درآمد را داشته‌اند با نرخ رشد درآمد ۱۰ درصد بالای جامعه برابر شده است (۲/۸ درصد).
- افت چشم‌گیر فقر به وضوح در تغییرات رشد اقتصادی، الگوهای استخدام و ساختار اقتصادی منعکس شده است. رشد اقتصاد بنگلادش که با ۷۱ میلیارد دلار سومین اقتصاد بزرگ در جنوب آسیا پس از هند و پاکستان است، از سال ۲۰۰۰ به طور متوسط ۵/۵ درصد بوده است و در ۲۰۰۶ به ۶/۷ درصد رسید، در حالی که در دهه ۱۹۸۰ میلادی تنها ۴ درصد بود. رشد سرانه نیز از ۱ درصد در دهه ۱۹۸۰ به ۳/۵ درصد در حال حاضر رسیده است. وابستگی به کشاورزی برای امرار



معاش به مرور رو به کاهش است؛ در سال ۲۰۰۵ کار در حوزه‌های غیرکشاورزی از حوزه کشاورزی که تا آن زمان اصلی‌ترین منبع درآمد برای روستاییان بود بیشتر شد و در حال حاضر ۵۰ درصد تولید ناخالص داخلی از بخش خدمات تأمین می‌شود.

- رشد جمعیت که یکی از مشکلات عمده در بنگلادش- به عنوان یکی از متراکم‌ترین کشورهای جهان- بود، به شدت کاهش یافته است و از متوسط سالانه ۲ درصد در سال در دهه ۱۹۷۰ به ۱/۵ درصد در سال ۲۰۰۰- رقمی نزدیک به هند با رشد ۱/۴ درصد و بسیار پایین‌تر از پاکستان با رشد ۲/۵ درصد در سال- رسید. این کاهش رشد به این معنی است که خانواده‌های بیشتری، منابع لازم به اندازه کافی منابع دارند تا فرزندان خود را تأمین کنند و برای آنها فرصت تحصیل فراهم نمایند. در ضمن، این به معنی آزادی میلیون‌ها زن از چرخه بی‌پایان زایمان و بچه‌داری است و برای آنها این فرصت را به همراه می‌آورد که بتوانند کار کنند و به خانواده‌شان کمک کنند تا استاندارد زندگی خود را بالا ببرند.

- کاهش رشد جمعیت تا حد زیادی مدیون بهبود خدمات درمانی است (زمانی که کودکان بیشتری زنده می‌مانند، پدر و مادرها اطمینان بیشتری برای استفاده از روش‌های پیشگیری از بچه‌دار شدن خواهند داشت. چرا که آنها دیگر لازم نیست ۵ یا ۶ فرزند به دنیا بیاورند به امید اینکه ۲ فرزند را بزرگ کنند). در دهه ۱۹۹۰ تعداد زنان بنگلادشی که از خدمات تنظیم خانواده استفاده می‌کردند دو برابر شد و به دنبال آن، نرخ مرگ و میر نوزادان در بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۶ از ۱۰۰ نوزاد در ۱۰۰۰ تا به ۴۱ نوزاد کاهش یافت. نرخ مرگ و میر کودکان زیر ۵ سال در بنگلادش ۵۲ از هر ۱۰۰۰ کودک است در حالی که این رقم در هند ۸۷ و در پاکستان ۹۸ است. در سال ۲۰۰۵، درصد کودکان زیر یک سال در بین ۲۰ درصد از فقیرترین خانوارهای بنگلادش که کاملاً ایمن‌سازی شده بودند ۵۰ درصد بود در صورتی که این رقم در هند ۲۱ درصد و در پاکستان ۲۳ درصد است. تقریباً ۸۱ درصد کودکان در مقابل سرخک واکسینه شده‌اند که این رقم در هند ۵۸ درصد می‌باشد. البته هنوز سوتغذیه کودکان مشکل بسیار بزرگی است اما درصد کودکانی که رشدشان در اثر سوتغذیه مختل شده است از ۷۰ درصد در سال‌های ۸۶-۱۹۸۵ به ۴۳ درصد در سال ۲۰۰۴ رسیده است.

- آمار امید به زندگی که در اوایل دهه ۱۹۹۰ تنها ۵۶ سال بود هم اکنون در حال افزایش است. در سال ۲۰۰۶، امید به زندگی ۶۵/۴ تخمین زده شد و بالاخره آمار عجیب امید به زندگی کمتر در زنان نسبت به مردان نیز تغییر کرده است و متوسط امید به زندگی در زنان به ۶۵/۹ سال رسیده و برای مردان ۶۵/۷ شده است.^{۲۳}

- فرصت‌های تحصیلی برای کودکان نیز افزایش داشته است. درصد کودکانی که کلاس پنجم را تمام می‌کنند از ۴۹ درصد در سال ۱۹۹۰ به ۷۴ درصد در سال ۲۰۰۴ رسیده است. نرخ با سوادگی در سطح ملی از ۲۶ درصد در سال ۱۹۸۱ به ۳۴ درصد در ۱۹۹۰ و ۴۱ درصد در سال ۲۰۰۲ رسید. در دهه ۱۹۹۰ شاهد سه برابر شدن دانش‌آموزانی بودیم که وارد دبیرستان می‌شدند. هم اکنون تعداد دانش‌آموزان دختر دبیرستان‌ها از دانش‌آموزان پسر بیشتر است و این دستاورد بزرگی است چرا که تعداد پسران در اوایل دهه ۱۹۹۰ سه برابر دخترها بود و در ضمن این الگوی رایجی در جنوب آسیا نیست که تعداد دخترهای محصل بیشتر از پسرها باشد.

- کیفیت سرپناه و خانه و دسترسی به بهداشت حداقلی و خدمات ارتباطاتی نیز به نحو چشم‌گیری در سال‌های اخیر بهبود یافته است. ۱۸ درصد جمعیت کشور در سال ۲۰۰۰ زیر سقف‌هایی

^{۲۳} امید به زندگی اصولاً در زنان نسبت به مردان بیشتر است.



که از نی درست شده بود زندگی می‌کردند، اما این رقم تا سال ۲۰۰۵ به ۷ درصد کاهش یافت. به دنبال یک کمپین بهداشتی وسیع، دسترسی به توالت‌های بهداشتی از ۵۴ درصد در سال ۲۰۰۰ به ۷۱ درصد در سال ۲۰۰۵ افزایش یافت. انقلاب تلفن‌های همراه نیز تعداد افرادی که به تلفن دسترسی دارند را از ۱/۸ درصد در سال ۲۰۰۰ به ۱۴/۲ درصد در حال حاضر افزایش داده است.

- ظرفیت بنگلادش برای مقابله با بلاهای طبیعی نیز بسیار افزایش داشته است. به دنبال سیل شدید سال ۱۹۹۸، سرانه تولید ناخالص داخلی کاهش ناگهانی داشت اما سیلی مشابه در سال ۲۰۰۴ تأثیر کمی روی تولید ناخالص داخلی داشت. این مقاوت به تنوع بیشتر در اقتصاد و افزایش ظرفیت پاسخ در مواقع اضطراری که شامل بهبود سیستم‌های اخطاردهنده و پناهگاه‌ها در سراسر کشور است مربوط می‌شود.
- شاخص توسعه مردمی که به عنوان مقیاس کلیدی استاندارد زندگی در کشورهای در حال توسعه به کار می‌رود، در بنگلادش ۴۵ درصد بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۴ افزایش داشته است. این افزایش در هند ۳۹ درصد و در سریلانکا ۱۶ درصد بوده است در حالی که سرانه تولید ناخالص داخلی در هند ۶۴ درصد و در سریلانکا ۲۰۰ درصد از بنگلادش بیشتر بوده است.

همان‌طور که این اعداد و ارقام نشان می‌دهند، با وجود این که مشکل فقر در بنگلادش بهبود یافته است، هنوز راه درازی تا حل آن باقی است. بنگلادش هم چنان یکی از فقیرترین کشورهای دنیا است که در آن ده‌ها میلیون نفر حتی به سختی امرار معاش می‌کنند؛ اما جریان اقتصادی و اجتماعی در جهت مناسبی در حرکت است. برای نخستین بار، بسیاری از بنگلادشی‌ها نسبت به آینده احساس امیدواری می‌کنند. حالا ما روی مسیری هستیم که می‌توانیم اهداف مهمی را بدست آوریم؛ ما باید درآمد سرانه سالانه را از ۱۰۰۰ دلار نیز بگذرانیم؛ به نرخ رشد بیش از ۸ درصد برای تولید ناخالص داخلی برسیم و سطح فقر را به کمتر از ۲۵ درصد برسانیم. من باور دارم که اگر درست قدم برداریم، می‌توانیم در مدت ده سال به همه این اهداف برسیم.

اما چالش‌ها و فرصت‌ها پیشروی بنگلادش موضوعاتی را به تصویر می‌کشد که شاید دانستن آنها برای بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز نیاز باشد. آنها عبارتند از:

- نیاز به تفکر استراتژیک (راهبردی) درباره توسعه، تحلیل نقش کشور در منطقه و در جهان به دنبال فرصت‌های توسعه؛
- نیاز به گذر از افسانه‌ها، کلیشه‌پردازی‌ها و تصورات (غلط) درباره ملت‌های فقیر و روابط آنها با همسایگان؛
- جستجو برای روش‌های نو و مثبت که روی نقاط قوت یک کشور و مردمش نیز تأکید می‌کند و تنها به مشکلات نگاه نمی‌کند؛
- نیاز به تفکر در این باره که کسب و کار اجتماعی چگونه می‌تواند مشکلات اجتماعی و اقتصادی را که دولت از حلش عاجز مانده است حل کند.

این ایده‌ها برای حل فقر و مشکلات آن در بنگلادش و بسیار از کشورهای دیگر کارساز خواهد بود.



برنامه‌های فقرزدایی موفق

برای سال‌ها مردم کشورهای توسعه یافته رویکردی جبری به مشکل جهانی فقر داشته‌اند. مشکل فقر آن قدر بزرگ و پیچیده است که بسیاری به این فکر می‌افتند که کلاً از حل آن شانه خالی کنند و نسبت به آن بی‌اهمیت شوند. اما واقعیت این است که اگر ما حاضر باشیم با تفکر تازه‌ای به فقر و درمان آن بنگریم، کارهای بسیاری می‌تواند انجام شود. به طور سنتی، به فقرا به عنوان یک سربار اجتماعی نگاه می‌شود. سیاست‌ها و نهادهای مختلفی با این تفکر رشد کرده‌اند و به همین دلیل ظرفیت فقرا برای اینکه سهمی سازنده داشته باشند و به جامعه سود برسانند کلاً نادیده گرفته شده است. زمانی که ما این ظرفیت را بشناسیم می‌توانیم برنامه‌هایی ایجاد کنیم که از آن حمایت کند و به فقرا سود برساند. کسب و کار اجتماعی نقش موثری در این راستا بازی می‌کند اما نباید فراموش کرد که اصولاً زمان لازم است تا جامعه و یا ملتی به خودکفایی برسند. در زمان گذر از این مرحله و رسیدن به خودکفایی، برنامه فقرزدایی می‌تواند از منابع خارجی برای کمک به فقرا استفاده کند، به ویژه زمانی که مسائلی مثل گرسنگی، بی‌خانمانی، بیماری و بلایای طبیعی وجود دارد.

همه برنامه‌های ضد فقر یکسان نیستند. برخی از آنها بسیار موثر و مفید هستند و برخی دیگر اتلاف کامل پول و انرژی‌اند.

و اما برنامه‌های موفق فقرزدایی چه خصوصیتی دارند؟

هر منطقه و هر کشور تعریف متفاوتی از فقر دارد. فقرا در بنگلادش زندگی بسیار متفاوتی از فقرا در آمریکا دارند (برای مثال، اکثر مردم آمریکا برق دارند، اما در بنگلادش عده بسیار کمی از برق بهره‌مند هستند). برخی از دانشجویان توسعه جهانی^{۲۴} از عدم همگونی فقر در دنیا شکایت می‌کنند، اما به نظر من این نتیجه طبیعی اختلاف سطح اقتصادی است. این ناهمگونی شاید برای محققین برای مقایسه بین‌المللی مشکل باشد، اما آنچه که مهم است خلق تعاریفی کارآمد برای آنهایی است که روی فقرزدایی کار می‌کنند.

در بانک گرامین برای این که بتوانیم موفقیت روش اعتبارات خرد را در فقرزدایی اندازه بگیریم، تعریف خودمان را از فقر ارائه کرده‌ایم. ما می‌توانستیم از مقیاسی مانند درآمد پولی - مثلاً یک یا دو دلار آمریکا در روز - استفاده کنیم چرا که این‌ها شاخص‌هایی هستند که در جامعه توسعه بین‌الملل به کار می‌روند؛ اما احساس کردیم که این سیستم برای تصمیم‌گیری روزانه کاربرد ندارد. به جای این‌گونه شاخص‌ها، ما سیستمی ۱۰ مرحله‌ای درست کردیم که هر مرحله نوع خاصی از زندگی را نمایش می‌دهد. زمانی که یک خانواده از تمام این ده مرحله گذشت، به نظر گرامین بانک آنها از فقر رها شده‌اند.

این ده درجه به ترتیب زیر است:

۱. عضو بانک و خانواده‌اش در خانه‌ای مسقف یا خانه‌ای که حداقل ۲۵۰۰۰ تاکا (تقریباً معادل ۳۷۰ دلار) ارزش داشته باشد، زندگی می‌کنند و اعضای خانواده به جای زمین روی زیرانداز یا تخت می‌خوابند.

²⁴ Global Development



۲. عضو بانک و خانواده‌اش از آب تصفیه شده لوله کشی یا آب جوشانده و یا آبی که با قرص‌های تصفیه و یا با زاج تصفیه شده باشد می‌خورند.
۳. تمام فرزندان بالای شش سال عضو بانک که از لحاظ جسمی و ذهنی سالم هستند یا دبستان را به پایان رسانده‌اند و یا در حال تحصیل هستند.
۴. حداقل بازپرداخت هفتگی وام عضو ۲۰۰ تاکا (تقریباً سه دلار) باشد.
۵. تمام اعضای خانواده از توالت بهداشتی استفاده می‌کنند.
۶. تمام اعضای خانواده به اندازه کافی لباس دارند که نیازهای روزانه خود را تأمین کنند. این لباس‌ها شامل لباس زمستانی، پتو و پشه‌بند نیز می‌شود.
۷. خانواده منبع درآمد دیگری نیز مثل باغچه سبزیجات یا درختان میوه دارد که در هنگام نیاز به آن تکیه کند.
۸. عضو، متوسط سالانه ۵۰۰۰ تاکا (تقریباً ۷۵ دلار) را در حساب پس‌انداز خود دارد.
۹. عضو این توانایی را دارد که خانواده خود را سه وعده در روز در طول سال تغذیه کند.
۱۰. تمام اعضای خانواده متوجه سلامتی خود هستند و می‌توانند برای درمان مناسب هر مسئله‌ای که پیش می‌آید اقدام کنند و از پس هزینه‌های پزشکی در صورت بیماری برمی‌آیند.

ما این ده مشخصه (نشانگر) را برای خانواده‌ای تعریف کردیم که دیگر فقیر نیست. نبود این ده مشخصه نشان دهنده فقر است. با تغییرات مناسب، همین سیستم شاخص گذاری می‌تواند برای کشورهای دیگر نیز به کار گرفته شود. برای هر کشور تعریف ویژه‌ای که برای آن کشور آماده شده است مورد نیاز است. نکته مهم این است که فقر باید برای هر برنامه به صورت مشخص تعریف شده باشد تا بتوان تصویر روشن و مشخصی از مشتریان هدف^{۲۵} (گروه هدف) و اهداف اختصاصی^{۲۶} که باید به آنها برسیم، داشته باشیم.

اولویت‌بندی کسانی که به کمک برنامه نیاز دارند هم بسیار مهم است. نه تنها باید کسانی که فقیر نیستند از برنامه‌های ضدفقر حذف شوند بلکه باید بین فقرا نیز کسانی که بیشتر فقیر هستند اولویت بیشتری داشته باشند. یکی از دلایلی که بسیاری از برنامه‌های ضدفقر شکست می‌خورند این است که منابع به کسانی که هدف نیستند تعلق می‌گیرد. موثرترین برنامه‌های ضدفقر آنهایی هستند که با هدف طراحی شده‌اند و مشخصاً متناسب با نیازهای فقرا هستند نه پروژه‌های کلی که برای خدمت به جامعه و ارائه خدمات ارزشمند اجتماعی و یا برای رشد اقتصادی هستند. برنامه‌هایی که برای ساخت زیرساخت‌ها، خدمات درمانی و یا آموزش‌های کاری است نیز ممکن است مفید باشند، اما تجربه نشان می‌دهد که اگر مشخصاً فقرا را هدف قرار ندهند، کسانی که فقیر نیستند سود بیشتری خواهند برد و به فقرا سود چندانی نخواهد رسید. و نیز تجربه نشان می‌دهد که باید زنان را به طور مشخص جز گروه‌های هدف به شما آوریم در غیر این صورت، احتمال زیادی وجود دارد که آنها به طور کلی از خدمات برنامه بی‌بهره بمانند.

در بسیاری از موارد، این بدین معنی است که به جای اینکه با برنامه‌هایی که وجود دارند پیش برویم، باید برنامه‌های جدیدی برای فقرا طراحی شود. هنگامی که تمهیدات، نهادها و سیاست‌های موجود در پاسخگویی به نیازهای فقرا شکست خورده‌اند، اصولاً تلاش برای درست کردن آنها به امید بهبود، بی‌فایده

²⁵ Target clientele

²⁶ Objectives



خواهد بود و بهتر است که از صفر شروع به ساختن برنامه‌های جدید بکنیم. تعهد طولانی مدت حامیان برنامه نیز ضروری است. خود اتکایی یک شبه به وجود نمی‌آید، به ویژه زمانی که تعداد بسیاری برای دهه و شاید هم نسل‌ها در فقر بوده‌اند. حتی برنامه‌ای که مناسب طراحی شده است نیز با مشکلاتی مواجه خواهد شد که حامیان را وسوسه می‌کند برنامه را رها کنند. این دوران‌های سخت باید با عزم راسخ، انعطاف‌پذیری و زکات پشت سر گذاشت.

بسیاری از برنامه‌های ضد فقر به وسیله نیکوکاران کشورهای توسعه یافته تأمین مالی می‌شود؛ این حمایت می‌تواند از طریق سازمان‌های غیردولتی، دولت‌ها و یا سازمان‌های بین‌المللی باشد. این که کسر بالایی از این پول به هدر می‌رود بسیار ناراحت‌کننده است. در بسیاری از موارد پولی که قرار است به فقرا کمک کند، به رشد تجارت سازمان‌ها و شرکت‌ها در کشورهای توسعه یافته مانند شرکت‌های آموزشی، تأمین‌کننده‌های مواد اولیه و تجهیزات، مشاورها و غیره منجر می‌شود. هنگامی که این اتفاق می‌افتد، کسانی که واقعاً نگران فقر در دنیا هستند نسبت به برنامه‌های فقرزدایی بدبین می‌شوند. در نهایت کسانی که روزی در پی بهبود وضع فقرا بودند نسبت به آن سخت و بی‌اعتنا می‌شوند و کمک‌های خود را متوقف می‌کنند.

آنهایی که در ممالک توسعه یافته به دنبال رسیدگی به فقرا هستند باید تعهدی سیاسی به اتحاد با توده فقیر کشورهای در حال توسعه به ویژه زنان داشته باشند. مالیات‌دهندگان در کشورهایی که حامی مالی برنامه‌های فقرزدایی هستند باید برای نمایندگان خود مشخص کنند که می‌خواهند پول آنها به طور مستقیم در جهت کاهش فقر و از طریق تقویت ظرفیت فقرا مصرف شود.

اعتبار اولین قدم است

ما مهمترین معیارهایی که در برنامه‌های ضد فقر باید در نظر گرفته شود را فهرست کردیم. اما این برنامه باید از کجا شروع شود؟ آیا باید آموزشی باشد یا خدمات درمانی و یا پروژه‌های زیرساختی؟ فناوری و ارتباطات چگونه؟ بهداشت؟ مسکن؟ الویت‌بندی این نیازها بسیار مشکل است. همه آنها مهم هستند و اگر می‌شد همه آنها را باهم شروع کرد بهترین حالت بود. اما در بانک گرامین ما روی اعتبار تمرکز کردیم و حتی به عنوان اولین قدم به فقرا پول دستی دادیم تا آنها بتوانند خود را نجات دهند؛ این یک استراتژی نامعمول است که نیاز به توضیح دارد به ویژه زمانی که برنامه‌های ضد فقر در کشورهای دیگر شروع به کار می‌کنند.

به باور من، همه انسان‌ها یک مهارت ذاتی دارند که شناخته نشده است و آن مهارت زنده ماندن است. این واقعیت که فقرا زنده‌اند گویای این است که آنها این مهارت را دارند. نیاز نیست به آنها آموزش داده شود که چگونه زنده بمانند چرا که آنها خود، آن را می‌دانند. بنابراین به جای اینکه وقت برای آموزش مهارت‌های جدید بگذاریم، روی مهارت‌های موجود در آنها تمرکز کردیم. اعتبار دادن به فقرا کمک می‌کند آنها به سرعت مهارت‌هایی که دارند مانند بافندگی، پرورش گاو، پوست کندن برنج و غیره را به کار گیرند. پولی که از این راه درمی‌آورند به کلیدی تبدیل می‌شود که با آن قفل مهارت‌های دیگرشان نیز گشوده می‌شود. این بدین معنا نیست که فقرا همیشه تمام مهارت‌هایی که در اختیار دارند را شناسایی می‌کنند. زمانی که ما برای اولین بار به روستاها می‌رفتیم تا به آنها وام و اعتبار دهیم، آنها از این که پولی



قرض بگیرند می‌ترسیدند و می‌گفتند که نمی‌دانند باید با آن پول چه بکنند. این زنان مهارت‌های بسیاری داشتند، اما سرکوب‌های اجتماعی آن چنان احساس ترس و ناامنی در آنها به وجود آورده بود که حتی از وجود چنان مهارت‌هایی در خود بی‌خبر بودند. با کمی تشویق و بیان چند مثال موفق ما کم‌کم توانستیم آنها را از لاک خود بیرون بکشیم و از ترس برهانیم. آنها اندکی بعد متوجه شدند که مهارت کافی برای پول درآوردن و برگرداندن وام خود را دارند.

سیاست‌گذاران دولتی و مشاوران بین‌المللی تصویری بر خلاف این دارند و این گونه می‌پندارند که فقرا به دلیل نداشتن مهارت فقیر هستند و بر اساس این فرض برنامه‌های ضد فقر خود را با برنامه‌های آموزشی شروع می‌کنند. این به نظر منطقی می‌آید و با منافع کارشناسان ضد فقر نیز تطابق دارد. این برنامه‌ها شغل‌های زیادی برای مجریان‌شان ایجاد می‌کنند و در ضمن مسئولیتی روی دوش آنها برای رسیدن به نتیجه‌ای اساسی نمی‌گذارند. آنها پس از انجام آموزش گزارش می‌دهند که فلان تعداد در برنامه‌هایشان آموزش دیده‌اند و بر اساس این اعداد، اعلام موفقیت می‌کنند صرف نظر از این که آیا کسی از فقر نجات یافته است یا خیر.

اگر عادلانه قضاوت کنیم، اکثر کارشناسان ضد فقر اهداف نیک دارند. آنها به دلیل فرض غلطی که در مورد فقرا دارند آموزش را انتخاب می‌کنند؛ اما اگر به اندازه کافی در میان فقرا زندگی کرده باشید می‌بینید که فقر آنها ناشی از این است که نمی‌توانند از کار و زحمت خود نتیجه لازم را بگیرند. آنها برای سود دیگران کار می‌کنند، به سود آنهایی که سرمایه در اختیار دارند. این افراد می‌توانند رباخوارانی مانند رباخواران روستای جبرا که من کارم را در آن شروع کردم، باشند. هر کسی که باشند آنچه که در همه آنها مشترک است این است که همه آنها از کار و زحمت فقرا به نفع خود بهره‌برداری می‌کنند. اما چرا این‌گونه است؟ به این دلیل که فقرا هیچ سرمایه‌ای به ارث نبرده‌اند و سیستم رایج هم هیچ سرمایه و یا اعتباری در اختیارشان نمی‌گذارد، چرا که دنیا این‌گونه باور دارد که فقرا ارزش اعتباری ندارند و تغییر این فرضیه اولین قدم برای نجات فقر است.

و اما درباره آموزش کاری؛ آموزش به خودی خود هیچ اشکالی ندارد و می‌تواند کمک بزرگی به آنهایی که مشکلات اقتصادی دارند باشد. اما آموزش تنها عده محدودی را پوشش می‌دهد. برای این که عده‌ای زیادی از فقرا را تحت پوشش قرار دهیم، بهترین راه این است که پیش از این که به آنها مهارت‌های جدید بیاموزیم، بگذاریم استعداد و توانایی‌های خود آنها شکوفا شود. با دادن اعتبار به فقرا، آنها میوه کار خود را می‌چشند و اگر پس از آن احساس کردند که نیاز به آموزش دارند، خود به دنبال آن خواهند رفتند و حتی حاضر خواهند بود بابت آن پول پرداخت کنند. در مواقعی، آموزش می‌تواند بسیار مهم و موثر باشد.

خیریه همیشه پاسخ مشکل نیست

اهمیت خیریه غیرقابل انکار است. در مواقع بحران و بلایای طبیعی و نیز برای کسانی که معلولیت دارند و نمی‌توانند هیچ کاری انجام دهند، خیریه مناسب است. اما ما زیادی به خیریه تکیه کرده‌ایم. به طور کلی، من مخالف کمک‌های نقدی و اعانه هستم چرا که آنها ابتکار را از مردم می‌گیرند و از آنها سلب مسئولیت می‌کنند. اگر مردم بدانند که چیزهای مجانی به دستشان می‌رسد، به جای این که انرژی خود را برای کار



بگذارند، آن را در راه به دست آوردن چیزهای مجانی مصرف می‌کنند. اعانه به جای این که اعتماد به نفس و خودکفایی ایجاد کند، مردم را وابسته می‌کند.

حتی برای مواقع بحران و بلا نیز بانک گرامین وام‌گیرندگان را تشویق می‌کند تا صندوقی برای مواقع بحرانی درست کنند تا اگر بلایی نازل شد وابسته کمک‌های مالی دیگران نباشند. هنگامی که پس از سیل سال ۱۹۹۸ گندم مجانی بین اعضای بانک گرامین پخش می‌کردیم، آنها را تشویق کردیم تا هر هفته مبلغی جزئی برای مواقع بحران پس‌انداز کنند. پس از این که شرایط به حالت عادی بازگردد و اعضا شروع به کسب درآمد کنند، این پس‌اندازها کم کم جمع می‌شود و در بحران بعدی به کمک جامعه آنها می‌آید.

مسئله دیگر این است که اعانه فساد ایجاد می‌کند. در بسیاری از مواقع، کسانی که مسئول پخش کمک‌های مالی که برای فقرا جمع شده است هستند، از آن بهره می‌برند و دیگر این که خیریه یک رابطه یک‌طرفه است. کسانی که از خیریه سود می‌برند به دنبال لطف دیگران هستند به جای این که به دنبال چیزی باشند که استحقاق دریافتش را داشته باشند و حق آنها باشد. به همین دلیل، آنها هیچ صدایی ندارند و جوابگویی و شفافیتی نیز وجود ندارد. چنین رابطه یک‌طرفه‌ای فقرا را نسبت به سواستفاده و بهره‌برداری دیگران، آسیب‌پذیرتر نیز می‌کند.

برای قوی کردن ظرفیت فقرا برای ایجاد و گسترش جامعه خود، باید روی ایجاد نهادهای دموکراتیک برای دولت‌های محلی تأکید کرد. هرچه که دامنه دولت محلی کوچک‌تر باشد فقرا شانس بیشتری دارند که صدایشان شنیده شود. فقرا باید فرصتی برای شرکت در تصمیم‌گیری‌هایی که روی زندگیشان اثر می‌گذارد، داشته باشند. پدرسالاری هرچقدر هم با نیت خیر باشد منجر به بن بست می‌شود. زمانی که فقرا توانایی کنترل سرنوشت خود را داشته باشند، می‌توانند پول بیشتری نیز به دست بیاورند.

بنگلادش و کشورهای توسعه یافته

اگر بستر جهانی فراهم باشد بنگلادش می‌تواند به رشد اقتصادی خود ادامه دهد. برای این مسئله سه چیز لازم است: سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی^{۲۷} در مقیاس بزرگ، دسترسی محصولات بنگلادشی به بازار آمریکا با معافیت مالیاتی و ادامه دسترسی به بازارهای جهانی کار. رشد سریع کشورهای که جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی بالایی داشتند نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی می‌تواند به بنگلادش کمک کند تا به رشد بالایی برسد و اقتصادی قوی بسازد. برای مثال، تخمین زده شده است که سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی با تأمین سالانه یک میلیارد دلار برای بودجه ملی، ۱۴ درصد به تولید ناخالص ملی ویتنام کمک می‌کند و سالیانه ۸۰۰ هزار شغل مستقیم ایجاد کرده و از دو میلیون شغل نیز حمایت می‌کند. ویتنام در ده سال گذشته، ۱۸ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی جذب کرده است. تنها در سال ۲۰۰۶، ۱۰ میلیارد جذب کرده است، در حالی که بنگلادش با جمعیتی دو برابر فقط ۷۰۰ میلیون جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در سال ۲۰۰۵ داشته است. اما دلیلی برای این که بنگلادش باید جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی کمتری داشته باشد وجود ندارد. البته همه سرمایه‌گذاری‌های مستقیم خارجی لزوماً مفید نیستند. یکی از الوبت‌ها باید جذب سرمایه‌دارها برای سرمایه‌گذاری در واحدهای تولیدی برای ساخت کالاهای بین‌المللی باشد. ساخت و نگهداری واحدهای

²⁷ Foreign Direct Investment (FDI)



تولید، تأمین زیرساخت‌ها و اطمینان از وجود رژیم‌های نظارتی شفاف برای جذب این نوع سرمایه‌گذاری ضروری است.

دسترسی به بازار آمریکا دیگر فاکتور مهم برای رشد بنگلادش است. بنگلادش از جمله توسعه نیافته‌ترین کشورهای آسیایی است که برای صادرات به آمریکا با تعرفه‌های مالیاتی سنگین مواجه است و در واقع تعرفه ورودی کالاهای صادره از بنگلادش جز بالاترین تعرفه‌ها (چهارمین) در آمریکاست. در سال ۲۰۰۶، برای صادرات تنها ۳/۳ میلیارد دلار به آمریکا، بنگلادش نیم میلیارد دلار مالیات پرداخت کرد، مساوی مالیاتی که انگلستان برای صادراتی معادل ۵۴ میلیارد دلار پرداخت نموده بود.

صادرات پارچه در سال ۲۰۰۶ به ۹ میلیارد دلار رسید که ۸۰ درصد صادرات کل کشور است. با همین سرعت اگر پیش برویم، بنگلادش به زودی در صادرات پارچه از هند نیز پیشی می‌گیرد. اثرات مثبت برداشت مالیات صادرات به آمریکا از مسائل اقتصادی خواهد گذشت. من پیش‌تر توضیح دادم که چگونه اعتبار خرد به توانمندسازی زنان در دو دهه اخیر منجر شد. دومین فاکتور این تغییر اجتماعی رشد صنعت پارچه و لباس ما بوده است. امروزه دو میلیون دختر در کارخانه‌های پارچه مشغول به کارند. این نشان می‌دهد که ما بر حساسیت‌های مذهبی مبنی بر کار نکردن دخترها چیره شده‌ایم. بسیاری از دختران فقیر به جای این که در سن کم ازدواج کنند و یا قربانی قاچاق انسان بشوند، به دنبال کار در کارخانه و کسب درآمد هستند تا بتوانند زندگی آبرومندی داشته باشند. فرزندان این مادران شاغل زندگی به مراتب بهتر و آینده‌ای امیدوارکننده‌تر از فرزندان زنانی که در سن کم ازدواج کرده‌اند خواهند داشت.

به علاوه، نسل این زنان شاغل کم کم نگرشی لیبرال و مدرن به زندگی پیدا می‌کنند و فرهنگ سنتی را کم کم تغییر می‌دهند. فقر و بدبختی بستر لازم برای رشد تروریسم است. خانواده‌های این زنان شاغل چنین بستری را فراهم نخواهند کرد. اگر بنگلادش از مالیات برای بازار آمریکا معاف شود، حجم صادراتش را در ۵ سال دو برابر خواهد کرد، دستمزدها و نرخ رشد اقتصادیش نیز زیاد خواهد شد. در ضمن واردات پنبه و دیگر کالاهای از آمریکا نیز افزایش خواهد یافت. در ضمن پارچه‌های بنگلادش وارد بازار کالاهای ارزان خواهد شد و به شرکت‌های آمریکایی ضربه خواهد زد چرا که این شرکت‌ها مدت‌هاست که بازار کالاهای ارزان را رها کرده‌اند. بنابراین برای همه بُرد-بُرد خواهد بود. از اهداف تعیین شده در توسعه هزاره در سال ۲۰۰۰، تأمین معافیت مالیات برای توسعه نیافته‌ترین کشورهای جهان است. اگر این تعهد اجرا شود بنگلادش معاف خواهد شد. دسترسی به بازارهای جهانی نیاز بنگلادش است.

من در سفرهایی که به اقصی نقاط دنیا داشته‌ام بنگلادشی‌های جوانی را نه تنها در نیویورک، بلکه حتی در روستاهای اسپانیا، جزایر ایتالیا و یا شهرهای آرژانتین دیده‌ام. زمانی که از آنها پرسیده‌ام چطور به آن کشور رسیده‌اند داستان‌های بسیاری از تجربه‌های دشوار خود که شامل سوء استفاده و آزار فراوان بوده برای من گفته‌اند. اما با این وجود، این افراد کمک بزرگی به بنگلادش می‌کنند. در سال ۲۰۰۶، شهروندان بنگلادشی خارج از کشور ۶ میلیارد دلار پول به کشور فرستاده بودند که یک سوم تجارت خارجی است. این مبلغ برای هند ۲۱/۷ میلیارد و برای چین ۲۱/۳ میلیارد دلار بوده، با وجودی که جمعیت هند ۷ برابر و جمعیت چین ۹ برابر بنگلادش است. این پول مستقیم به کاهش فقر کمک می‌کند و طبق گزارش بانک جهانی مبالغ فرستاده شده توسط بنگلادشی‌های خارج از کشور ۶ درصد فقر را کاهش داده است. این بسیار جالب است که چگونه مردم کم درآمد به اقتصاد کشورشان و اهداف اجتماعی آن کمکی چنین مستقیم و استراتژیک می‌کنند.



بنگلادش باید مهاجران جوان خود را بیشتر حمایت کند تا خطرهایی که آنها برای رفتن به مناطق متحمل می‌شوند کاهش یابد. ما باید عملکرد سازمان‌های دولتی خود را تغییر دهیم تا استرس، فشار و احساس حقارت را در آنها از بین ببریم. واقعیات جمعیتی و اقتصادی دنیا نشان می‌دهد که کارگرهای زیادی از کشورهای مختلف از جمله بنگلادش باید برای کار به کشورهای دیگر مثل چین بروند و این نیاز به مسافرت هوایی را در آینده بیشتر می‌کند و فرصت خوبی است تا بنگلادش یک قطب سفرهای هوایی بسازد تا به حمل و نقل هوایی نیروی کار به مناطق مختلف کمک کند.

به سوی صلح منطقه‌ای و کامیابی

همانند بسیاری از کشورهای دیگر، آینده بنگلادش به صلح و موفقیت کل منطقه‌ای که در آن واقع است بستگی دارد. مهم نیست که گذشته سیاسی کشورهای جنوب آسیا چه بوده است، اگر این کشورها - افغانستان، بنگلادش، بوتان، هند، مالدیو، نپال، پاکستان و سریلانکا - با یکدیگر متحد باشند، می‌توانند به رشد اقتصادی سریعی برسند. هیچ دلیلی برای این که جنوب آسیا به موفقیت اقتصادی اعضای اتحادیه اروپا نرسد وجود ندارد. دقیقاً به همین دلیل اتحادیه همکاری منطقه‌ای کشورهای جنوب آسیا²⁸ در سال ۱۹۸۵ شکل گرفت. اما در ۲۲ سال گذشته هرگز روح این اتحادیه فرصت شکوفایی نیافته است. اجلاس‌های دوره‌ای این اتحادیه نیز به جای این که روی هدف اصلیش که اعتمادسازی و همکاری بین مردم منطقه است تمرکز کند، بیشتر به محلی برای دست پیش گرفتن سیاسی تبدیل شده است. در نتیجه، جنوب آسیا نامتحدت‌ترین منطقه جهان است. تجارت درون منطقه‌ای تنها ۲ درصد از تولید ناخالص ملی است، در صورتی که این رقم در آسیای شرقی ۲۰ درصد است. تجارت سالانه هند و پاکستان تقریباً ۱ میلیارد دلار در سال تخمین زده شده است، اما این عدد می‌تواند به ۹ میلیارد برسد. هزینه‌های تجارت منطقه‌ای بی جهت بسیار بالاست. ترافیک بین مرز هند و بنگلادش نیز بسیار بالاست به نحوی که ترافیک در سمت هند از ۱۰۰۰ کامیون نیز می‌گذرد و سفری که باید ۲۱ ساعت طول بکشد، ۹۹ ساعت به طول می‌انجامد. به دلیل عدم اتحاد در این منطقه، جنوب آسیا مرکز فقر جهانی است و بیش از ۴۰ درصد فقرای جهان در این ناحیه هستند. بسیاری از این عقب‌ماندگی به دلیل اقتصاد مرزی و ناتوانی‌های کشورهای دورافتاده و محدود در خشکی است. برای مثال شمال شرق هند و شمال غرب پاکستان، شمال بنگلادش و بخش‌هایی از نپال و افغانستان همه از این مسئله رنج می‌برند. اما تجارت و همکاری منطقه‌ای می‌تواند کاملاً این مناطق را دگرگون کند. کشورهای اتحادیه نیز از پتانسیل تجارت آزاد در منطقه آگاهند و به همین دلیل در ژانویه ۲۰۰۴ منطقه تجارت آزاد جنوب آسیا را ایجاد کردند. اگر برنامه‌های آن عملی شود تا سال ۲۰۱۵ تجارت در منطقه بین هشت کشور جنوب آسیا بدون تعرفه و مالیات خواهد شد.

موقعیت استراتژیک بنگلادش و گسترش کسب و کارهای اجتماعی

موقعیت جغرافیایی بنگلادش می‌تواند عاملی کلیدی برای آینده کشور باشد. در واقع بنگلادش می‌تواند نقطه عطف تجارت بین‌الملل در منطقه باشد؛ شبیه نقشی که سنگاپور برای آسیای شرقی دارد. برای

²⁸ South Asian Association for Regional Cooperation (SAARC)



این منظور، بندر بازار کاکس^{۲۹} در ۹۰ مایلی جنوب چیتاگونگ^{۳۰} می‌تواند به بندری عظیم تبدیل شود تا به همه منطقه خدمات ارائه دهد و منبع درآمدی برای میلیون‌ها نفر شود. زیرساخت‌های بنگلادش در وضع بسیار بدی است و به همین سبب هزینه صادرات بسیار بالاتر از آنچه باید باشد می‌شود. با ساختن یک بندر عظیم در بازار کاکس کمک بزرگی به صادرات بنگلادش نیز خواهد شد. برای تبدیل بازار کاکس به بندری بزرگ باید زیرساخت‌های آن را آماده کرد. یک راه مهم برای اطمینان از این که پروژه‌های زیرساختی به فقرا سود برساند، واگذاری مالکیت زیرساخت‌ها به ایشان است به این ترتیب: سرمایه‌گذاران اجتماعی سرمایه‌گذاری را با آگاهی کامل به این انجام می‌دهند که پس از کسب پول سرمایه‌گذاری شده از سود اولیه بندر، آنها باید کمپانی را به صندوقی که مخصوصاً برای این هدف ایجاد شده است بفروشند. صاحبان این صندوق فقرا و حداقل نیمی از آنها زن هستند. پس از آن مسئولیت بندر عظیم بازار کاکس با صندوق خواهد بود.

این تنها یک نمونه از کارهایی بود که می‌توان برای نجات بنگلادش از فقر انجام داد. در نهایت، من اطمینان دارم که در آینده‌ای نه چندان دور مثلاً تا سال ۲۰۳۰ بنگلادش به طور کلی از فقر رهایی خواهد یافت. زمانی که ما به این هدف دست یابیم که به باور من حتماً دست خواهیم یافت، موفقیتی با اهمیت جهانی خواهد بود چرا که رهایی از فقر برای کشوری که تا چند دهه پیش "بی‌مصرف" نامیده می‌شد نشانگر این است که دیگر کشورها نیز حتماً می‌توانند از آن رهایی یابند.

²⁹ Cox's Bazar

³⁰ Chittagong



فصل ششم

"خداوند در جزئیات است"

حالا ما به این داستان می‌رسیم که ایده کسب و کار اجتماعی چگونه با گامی بلند و بین‌المللی قدم در دنیای واقعی نهاد. همان‌طور که در پیش گفتار توضیح دادم من و رئیس یک شرکت بزرگ بین‌المللی در رستورانی مدرن در پاریس با هم نهار خوردیم و برای کار کردن با هم به توافق رسیدیم. ما بیش از حد هیجان زده بودیم. آن روز فرانک ریبود^{۳۱} رئیس شرکت دانون^{۳۲} تصمیم بزرگی گرفت. او خواست در تجارتی مشارکت کند که هیچ سودی برای دانون نداشت. در طول کار، ما می‌خواستیم قدمی کوچک اما قابل ملاحظه در راه بهبود سلامت کودکان خانواده‌های فقیر که در گوشه و کنار بنگلادش از سوء تغذیه رنج می‌برند، برداریم.

در طی چند هفته پس از آن نهار مشترک در اکتبر ۲۰۰۵ در پاریس (زمانی که من برای اولین بار فرانک ریبود رئیس گروه دانون را دیدم) ایده کلی شراکت گرامین دانون^{۳۳} شروع به شکل گرفتن کرد. این روند با بازدید امانوئل فابر^{۳۴} و تیمش از بنگلادش با یک روحیه بالا آغاز شد.

امانوئل، معاون اجرایی گروه دانون در آسیا و اقیانوسیه، به یک رهبر مشتاق برای پروژه گرامین دانون تبدیل شد. او در نوامبر ۲۰۰۵ از داکا، پایتخت بنگلادش بازدید کرد؛ در این بازدید تیم بزرگی متشکل از کارشناسان دفتر شانگهای، جاکارتا و دفتر مرکزی دانون در پاریس نیز او را همراهی می‌کردند. امانوئل فرد بسیار مناسبی برای هدایت و به موفقیت رساندن آنچه ما مد نظر داشتیم بود. او به من گفت که داستان بانک گرامین را از سال ۱۹۸۷ یعنی زمانی که گروهی از بهترین دوستانش به فاصله کوتاهی بعد از فارغ التحصیلی از دانشگاه‌های فرانسه به سانتیاگو پایتخت شیلی سفر کرده بودند، دنبال می‌کرده است. تأسیس مؤسسه اعتباری کونتیگو^{۳۵} که به سبک گرامین است نیز از پروژه‌هاییست که با مشارکت آنها و با الهام از سفرشان به بنگلادش انجام شده بود. این مؤسسه هم اکنون به یکی از برجسته ترین سازمان‌های اعتبارات خرد در شیلی تبدیل شده است.

امانوئل در بین افراد فقیر در ماجنوکاتیلای شهری کلبه‌ای در شمال دهلی، داوطلبانه کار کرده و طبق گفته خودش، در آنجا شاهد "رویکردهای کاملاً عملگرایانه مردم بسیار فقیر برای مقابله با شرایط سخت زندگی" بوده است. او به کشف حقیقتی نایل آمده بود که من سال‌ها قبل آن را یاد گرفته بودم و آن حقیقت این بود که مردم فقیر توانایی‌های شگرفی برای بقا دارند و این توانایی را در سخت‌ترین مدرسه روی زمین یعنی مدرسه فقر به دست آورده‌اند. این پیش زمینه، امانوئل را برای به موفقیت رساندن گرامین دانون متعهد کرده بود. در ضمن وی در اجرای این مأموریت از پشتیبانی اساسی فرانک ریبود و هیات مدیره گروه دانون نیز برخوردار بود.

³¹ Franck Riboud

³² Danone

³³ Grameen Danone

³⁴ Emmanuel Faber

³⁵ Contigo



از طرف ما، اماموس سلطان^{۳۶} که یکی از مدیران با تجربه گرامین بود، برای رهبری پروژه انتخاب شد. او تجربه ای در زمینه تولید محصولات مصرفی نداشت اما مردم فقیر بنگلادش را از نزدیک می‌شناخت. من می‌دانستم که او هر چه را که لازم باشد، به سرعت می‌آموزد و گزینه دقیقی برای تشخیص روش‌های مؤثر در طراحی کسب و کاری‌های اجتماعی که قرار است در خدمت مردم فقیر باشند، دارد. من به سلطان اطمینان کامل داشتم و می‌دانستم که می‌توانم برای ایجاد رابطه‌مان با دانون و نظارت بر پروژه به او تکیه کنم. به ویژه که او پیش‌تر مسئولیت نظارت بر اجرای یک پروژه اجتماعی دیگر را عهده‌دار بوده است - پروژه بیمارستان‌های مراقبت از چشم برای خدمات رسانی به فقرای بنگلادش که قبلاً درباره‌اش توضیح داده‌ام.

اولین جلسه برنامه‌ریزی

برای امانوئل فابر اولین مرحله این بود که به طور اخص بفهمد وقتی من به فرانک ریپود گفتم که باید گرامین دانون را در بنگلادش ایجاد کنیم و آن را به یک تجارت اجتماعی تبدیل کنیم، دقیقاً چه منظوری داشتم. امانوئل و تیمش از من خواستند دو روز کامل را به آنها اختصاص داده و کلیه جزئیات را برایشان توضیح دهم. اما مذاکرات ما به سرعت به گفتگوهای دو طرفه تبدیل شد. من تصویر روشن و دقیقی از "کسب و کار اجتماعی" داشتم اما زمانی که تأسیس گرامین دانون را به فرانک پیشنهاد کردم طرح دقیقی در ذهنم نبود. تبدیل کردن یک ایده گسترده به یک طرح مشخص، به نوعی سرمایه‌گذاری مشترک است. ایده کلی من، سرمایه‌گذاری مشترک با دانون برای تولید نوعی غذا به منظور ارتقاء وضعیت تغذیه کودکان بنگلادش بود. غذایی که من به آن فکر می‌کردم یک غذای کمکی بود که به نوزادان کمک کند بعد از گذراندن مرحله تغذیه با شیر مادر، تغذیه مناسبی دریافت نمایند. این فکر از مدت‌ها قبل در ذهن من بود، چرا که دیده بودم در روستاهای بنگلادش چه بر سر نوزادان می‌آید: بعد از این که آنها را از شیر می‌گیرند مستقیماً به آنها برنج می‌دهند در حالی که برنج در آن مرحله از رشد، نمی‌تواند جوابگوی نیازهای تغذیه‌ای نوزادان باشد. ما در بانک گرامین سال‌ها قبل، پروژه آزمایشی تولید داخلی غذای کمکی را برای رقابت با غذاهای وارداتی شروع کردیم و آن را سرویت^{۳۷} نام نهادیم و به صورت آزمایشی آن را با قیمتی بسیار پایین‌تر از محصولات وارداتی عرضه کردیم اما موفق نشدیم. شاید این عدم موفقیت به دلیل فقدان شرکای مناسب بود. اما هم اکنون، گرامین دانون وسیله ایده‌آلی برای به انجام رساندن این پروژه به نظر می‌رسید.

امانوئل و تیمش تمامی سئوالات کلیدی مرتبط با آنچه ما مد نظر داشتیم را مطرح کردند: "می‌خواهید چه نوع محصولی تولید کنید؟ چه اطلاعاتی از بازار دارید؟ چه مطالعاتی در زمینه سوء تغذیه در بنگلادش انجام گرفته است؟ چه نوع غذاهایی برای کودکان در بازار موجود است؟ قیمت‌گذاری آنها چگونه است؟ چه کسانی این غذاهای رقابتی را تولید و بازاریابی می‌کنند و می‌فروشند؟" و دیگر سئوالاتی از این قبیل.

در ابتدا من فکر کردم تیم دانون در تحلیل‌هایش بیش از اندازه آکادمیک است و بیش از حدی روی گرفتن آمار و ارقام دقیق تمرکز دارد. رویکرد علمی آنها باعث شد ما احساس کنیم تحت فشار قرار گرفته‌ایم. ما فکر می‌کردیم "آنچه در مورد سوء تغذیه در بنگلادش وجود دارد را می‌دانیم، حتی اگر نتوانیم آن را در قالب اعداد بیان کنیم." اما بعد از چند ساعت مذاکره، برای ما روشن شد که چرا دانستن تمام اطلاعاتی که

³⁶ Imamus Sultan

³⁷ Cerevit



شرکای دانون ما جستجو می‌کردند ضروری بود. همین‌طور که اطلاعات بیشتری در دسترس قرار گرفت، ما شروع به کنار گذاشتن ایده‌های قدیمی خود کردیم و ایده‌های جدید پرورش دادیم و طرح‌های کسب و کار جدید و یک چارچوب کاملاً نو برای کسب و کارمان پایه‌ریزی کردیم.

خوشبختانه امانوئل برای این موقعیت آمادگی کامل داشت. او منتظر ما نشد که تمام این اطلاعات را به او بدهیم. خیلی سریع اعضای تیم او به کمک تعدادی از همکاران گرامین به بقالی‌ها، مراکز خرید، سوپرمارکت‌ها و بازارهای محلی داکا سر زده و از آنها بازدید کردند. آنها با مغازه‌داران و مشتری‌ها مصاحبه کرده و نمونه‌های تمامی انواع مواد غذایی (بیسکوئیت، کلوچه، شیر، ماست، آب نبات و غیره) را خریدند و اطلاعات لازم را در خصوص اسامی مارک‌ها، قیمت‌ها، نوع بسته بندی و بسیاری از جزئیات مهم دیگر جمع‌آوری کردند. آنها با دانشمندان مؤسسات تحقیقاتی تغذیه، مسئولین رده بالای وزارت بهداشت بنگلادش و کارشناسان سازمان ملل ملاقات کرده و از کارخانجات تولید فرآورده‌های لبنی، بیسکوئیت، ماست‌های کوچک، آب معدنی و دیگر نوشیدنی‌های بسته‌بندی شده بازدید نمودند.

وقت، انرژی و منابعی که دانون به انجام تحقیق و توسعه برای تجارت اجتماعی جدید ما اختصاص داده بود، حقیقتاً تحسین برانگیز بود. آنها نشان دادند زمانی که کارشناسان دنیا تجارت توجهشان را معطوف به حل مشکلات اجتماعی شهروندان فقیر کنند، چه کارهایی می‌تواند انجام شود.

ماست غنی شده برای کودکان

به زودی مشخص شد که گرامین دانون کارش را در تجارت غذای نوزادان آغاز نخواهد کرد. وارد شدن به این تجارت برای دانون که هیچ تجربه‌ای در بنگلادش نداشت، ریسک بسیار بالایی داشت. نوزادان نسبت به بیماری‌ها بسیار آسیب‌پذیر هستند و لذا غذای نوزادان نیاز به رعایت استانداردهای بسیار سخت بهداشتی دارد. ما تصمیم گرفتیم تولید غذای نوزادان را برای تولیدات آینده در ذهن داشته باشیم، اما در این مورد به توافق رسیدیم که دسترسی به کودکان کم سن از همه چیز مهمتر است. هر چه بیشتر مذاکره کردیم بیشتر به این نتیجه رسیدیم که تولید ماست بهترین گزینه برای شروع است. دلایل متعددی برای این تصمیم داشتیم: ماست به عنوان یک محصول لبنی، حاوی مواد مغذی بسیار مفیدی است. باکتری‌های فعال در ماست هم بسیار مفیدند چرا که باعث ارتقا سلامت روده و کاهش عوارض اسهال می‌شوند که معضلی مرگبار در کشورهای در حال توسعه است. می‌توان مواد مغذی بیشتری را در فرم مکمل به ماست اضافه کرد و البته دیگر دلیل مهم این که بدون شک دانون یکی از بزرگترین تولیدکنندگان ماست در دنیاست.

علاوه بر این‌ها، ماست یکی از محبوب‌ترین غذاها در میان کودکان بنگلادشی و والدینشان است. حالت کِرمی و شیرینی ماست به نوعی است که کودکان سراسر جهان آن را دوست دارند و نیز این که، در بنگلادش یک سنت محلی برای خوردن و لذت بردن از ماست وجود دارد. ماست یک میان وعده و دسر محبوب محسوب می‌شود که تحت عنوان میشتی دوی^{۳۸} یا ماست شیرین در ظروف گلی در مغازه‌های محلی و دکه‌های کنار جاده‌ای در همه جای بنگلادش به فروش می‌رسد. قیمت میشتی دوی معمولاً حدود ۲۰ تاکا (۳۰ سنت) است که بالاتر از توان خرید بیشتر فقرا می‌باشد. اگر ما می‌توانستیم ماست غنی شده دانون را تولید کرده و به طور مرتب آن را به قیمتی مناسب برای فقرا به فروش برسانیم تبدیل به یک محصول برنده می‌شدیم.

³⁸ mishti doi



بنابراین تصمیم گرفتیم گرامین دانون با تولید ماست غنی شده آغاز به کار کند. برنامه داشتیم بعدها در صورت امکان محصولات دیگری به تولیداتمان اضافه کنیم، اما برای شروع روی ماست سرمایه گذاری کردیم.

حال با طیف جدیدی از سئوالات روبرو بودیم: کارخانه ماست ما باید در کجا احداث شود؟ چقدر وسعت داشته باشد؟ چگونه باید از تأمین شیر کافی اطمینان حاصل کنیم؟ از چه کانال‌هایی برای بازاریابی استفاده کنیم؟ قیمت درست محصول چقدر باید باشد؟

من در یکی از مذاکرات اولیه این موضوع را صریحاً عنوان کرده بودم که علاقمندم کارخانه تا حدی که از لحاظ اقتصادی و تکنیکی امکان‌پذیر است کوچک باشد. امانوئل از این دیدگاه خوشش آمد. این منطبق با چیزی بود که امانوئل آن را "مدل کسب و کار نزدیک‌گرا"^{۳۹} می‌نامید بدین معنی که تولید، خرده‌فروشی و مصرف محصول غذایی تا حد امکان به هم نزدیک باشند. او معتقد بود با این روش قیمت تمام شده محصول کاهش می‌یابد، چرا که تولید کاملاً محلی محصول به این معنی است که می‌توان از زنجیره سرد توزیع که دانون در بیشتر نقاط دنیا از آن استفاده می‌کند صرف نظر کرد. ماست تولیدی روزانه ظرف ۴۸ ساعت از زمان تولید در اطراف محل تولید به فروش می‌رسد و به این ترتیب نیازی به حمل و نقل در فواصل طولانی، انبارسازی و کامیون‌های یخچال‌دار و غیره نیست و اقدامات پرهزینه توزیع منتفی می‌شود.

زمانی که من و امانوئل صحبت می‌کردیم، گای گاول^{۴۰} که مدیر صنعتی بخش آسیا و اقیانوسیه دانون و کارشناس روش‌های ایمن تولید و توزیع مواد غذایی بود به دقت به گفتگوی ما گوش می‌داد. گای در بسیاری از کشورها از جمله در چین، که ۱۸ سال در آن برای دانون کار کرده بود و برزیل و اندونزی، کارخانه و تسهیلات مختلفی طراحی کرده بود. چندین هفته بعد، گای به من گفت که حال و هوای مذاکرات کمی او را نگران کرده بود چرا که او ایده کارخانه کوچک را نمی‌پسندید. اما در آن زمان چیزی نگفته بود چون می‌دانست ما بعداً در این زمینه بیشتر مذاکره و بحث خواهیم کرد.

سپس ما در مورد پیاده سازی عملی تصور کلیمان از کسب و کار اجتماعی بحث کردیم. ساختار مدیریتی و مدل کسب و کار ما چه خواهد بود؟ به چه نوع افرادی برای اجرای این طرح نیاز داریم؟

من تشریح کردم که کسب و کار اجتماعی از نظر ساختار مدیریتی و سیاست‌های استخدامی مانند سایر کسب و کارهاست. روش‌ها دقیقاً مانند مدیریت یک شرکت که با هدف بیشینه‌سازی سود کار می‌کند، می‌باشد. شما می‌خواهید بهترین فرد را برای انجام کارها انتخاب کرده و حقوق بازار را به او پرداخت نمایید. شما مهارت‌هایی را که برای تعیین بهترین فرد در چهارچوب رسیدن به اهداف کسب و کارتان مورد نیاز است تعریف می‌نمایید. سپس می‌پرسید: آیا او اهداف شما را درک می‌کند؟ و آیا او خود را متعهد به دستیابی این اهداف می‌داند؟ زمانی که شما فردی را یافتید که با این معیارها مطابقت داشت، فرد مناسب را برای آن شغل پیدا کرده‌اید.

هدف ما در گرامین دانون رساندن ماست غنی شده به کودکانی است که از سوتغذیه رنج می‌برند. باید این محصول را برای کودکان خوشمزه و جذاب کنیم تا به جای اینکه آن را به چشم یک دارو ببینند، از

39 proximity business model

40 Guy Gavelle



خوردنش لذت ببرند و بیشتر بخواهند. قیمت آن باید آنقدر پایین باشد که والدین فقیر استطاعت خرید آن را داشته باشند و نیز روش‌های بازاریابی ما باید به گونه‌ای باشد که ماست عمدتاً به خانواده‌های فقیر روستایی فروخته شود که بیشتر از همه به آن نیاز دارند.

در عین حال، ما می‌دانستیم که تعدادی از محصولات تولیدی ما ممکن است در نهایت به دست خانواده‌های نسبتاً ثروتمند شهری برسد. ماست ما به دلیل اعتبار و پرستیژ مارک تجاری دانون برای خانواده‌های ثروتمندی که مایل به پرداخت قیمت بالاتری برای مواد غذایی خود هستند نیز جذاب خواهد بود. تحت این شرایط توزیع‌کنندگان محصول ما مایل خواهند بود که محصول را با قیمت بالاتری به مغازه‌های شهری بفروشند و حتی بعضی از مردم فقیر کارآفرین ممکن است ماست ما را خریده و سپس آن را برای استفاده جمعیت شهری دوباره بفروشند.

مسلماً فروش ماست گرامین دانون به خانواده‌های مرفه هدف کسب و کار اجتماعی ما نیست. اما چنین کاری تنها در حالتی که ماست تولیدی ما ناکافی باشد باعث می‌شود ما از هدف خود منحرف شویم. راه حل این است که تولید را افزایش دهیم و ماست را به همه بفروشیم. ما حتی در مورد بازاریابی کردن برای فروش ماست با قیمت بالاتر به مصرف‌کنندگان مرفه‌تر نیز صحبت کردیم. سود به دست آمده از این فروش می‌توانست در تأمین هزینه لازم برای توسعه این تجارت به نفع مردم فقیر کمک کند.

بعد از انجام کلیه تحقیقات مقدماتی (گشتن در گوشه کنار شهر، جمع‌آوری یک سبد جذاب از نمونه غذاهای موجود در بازارهای محلی) و پس از بحث‌ها و مذاکرات فشرده ما همدیگر را بهتر درک کردیم و تصویر شفاف‌تری از شرکت جدید و اهدافش به دست آوردیم. برنامه اجرای پروژه آماده و تأیید شد. تصمیم گرفتیم تیم دانون نسخه پیش‌نویس طرح کسب و کار را بر اساس بحث‌های صورت گرفته و اطلاعاتی که در طی سفرهای بعدی اعضای تیم به بنگلادش جمع‌آوری خواهد شد، تهیه کند. همچنین ما توافق کردیم که متن قرارداد سرمایه‌گذاری مشترکمان را تا مارس ۲۰۰۶ برای امضا نهایی کنیم. فرانک ریبود مشتاق بود برای امضای توافقنامه در یک برنامه عمومی به داکا بیاید.

در طی این جلسات فشرده اولیه با دانون، تصمیمات مهم بسیاری گرفته شد. من از دیدن میزان علاقه آنها به این پروژه بسیار کوچک خیلی تحت تأثیر قرار گرفتم. آنها عملاً تمام سلاح‌های بزرگ خود را در داکا گرد هم آورده بودند تا بیشترین توجه خود را به این پروژه معطوف کنند اگرچه سهم مالی بسیار ناچیزی برایشان داشت. امانوئل فابر بعدها برای من شرح داد که درگیری مالی دانون در این پروژه چیزی که شرکت را هیجان زده کند و برایش الهام‌بخش باشد، بلکه بخش فلسفی و احساسی این فعالیت‌ها بود که به دانون انگیزه داده بود.

من پیش‌تر هرگز چنین سخنی را از یک مدیر عالی‌اجرائی یک شرکت چند ملیتی عظیم نشنیده بودم. نمی‌دانستم که حرف‌هایش را جدی بگیرم یا آن را به عنوان نوعی بحث تبلیغاتی در نظر بگیرم. فهمیده بودم که چیزهای بسیار زیادی را باید در مورد دنیای تجارت بیاموزم.



جستجو برای یافتن پاسخ‌ها

پس از نخست جلسه، مسئولین دانون بازدیدهای متعددی از ما به عمل آوردند. آنها در حال جمع آوری تمام اطلاعات ضروری و برقراری ارتباط با مسئولین بنگلادشی، قانون‌گذاران، طراحان، معماران، پیمانکاران و مصرف کنندگان بودند. آنها تحقیقات لازم را انجام دادند و با استفاده از نمونه‌های تولید شده در اسپانیا و اندونزی و با توجه به فرمول‌هایی که می‌خواستند در بنگلادش امتحان کنند، نظرسنجی کرده و مزه آنها را امتحان نمودند. از کارمندان گرامین و خانواده‌هایشان و نیز اعضای بانک (خصوصاً بچه‌هایشان) درخواست شد که ماست‌ها را امتحان کرده و سپس فرم پر کنند و در آن نظرات خود را در مورد طعم، شیرینی، رنگ، عطر و دیگر خصوصیات ماست بیان نمایند.

آشوین سوبرامانیام⁴¹ مدیر بازاریابی دانون در اندونزی، که اصالتاً هندی است چندین سفر به بنگلادش انجام داد تا ببیند کشور ما چه شباهت‌ها و تفاوت‌هایی با سایر کشورهای جنوب آسیا دارد. او و تیمش مسائل زیادی را در مورد ترجیحات و رفتارهای مشتریان در بنگلادش آموختند. برای مثال آنها به عدم تنوع در رژیم غذایی خانوارهای روستایی، علاقه مردم بنگلادش به غذاهای شور، تند و خصوصاً شیرین و اهمیت دادن گسترده مردم در مورد ایمنی آب آشامیدنی اشاره کردند. پر اهمیت‌ترین مسئله این بود که آنها تشخیص دادند قیمت هر نوع میان وعده غذایی که با هدف خریداری شدن توسط فقیرترین مردم بنگلادش تولید می‌شود باید در حدود ۱۰ تاکا یا کمتر (حدود ۱۵ سنت) نگه داشته شود.

تیم دانون در سراسر کشور پخش شدند تا در مورد عادات غذایی مردم روستایی بنگلادش اطلاعات جمع کنند. برای مثال این که: غذاهای مورد علاقه آنها چیست؟ به چه موادی علاقه داشته و چه موادی را دوست ندارند؟ روزانه چند وعده غذایی دارند و چه موقع و کجا وعده‌های غذایی را می‌خورند؟

آنها می‌خواستند در مورد نیازهای تغذیه‌ای کودکان ما بدانند: تا به حال چه کمبودهایی شناسایی شده بود که محصول گرامین دانون بتواند آن را کاهش دهد؟ کودکان ما در مدرسه چه می‌خورند؟ آیا برنامه‌های غذایی میان روز برای کودکان در مدارس وجود دارد؟ و اگر وجود دارد آیا این سبد غذایی می‌تواند شامل ماست ما هم بشود؟

کارشناسان دانون شرایطی را که گرامین دانون باید در آن رقابت می‌کرد مورد کاوش قرار دادند: چگونگی عملکرد شرکت‌های داخلی مواد غذایی و آشامیدنی در بنگلادش، انواع سیستم‌های تولید، بسته بندی و توزیع، انواع ابزارهای بازاریابی، تبلیغات و فروش که از قبل در کشور استفاده می‌شدند و همچنین نگرش، علایق، نیازها و ترجیحات مصرف‌کنندگان بنگلادشی. آنها به کشف الگوی مصرف گروه مخاطب ما، یعنی روستاییان و فرزندان‌شان که از نظر میزان درآمد در طبقه خانوارهایی که تقریباً با روزی دو دلار یا کمتر گذران زندگی می‌کنند، علاقه ویژه‌ای داشتند.

تحقیقی تمام عیار روی بازار انجام شد. یک گروه تحقیقات با سرپرستی آشوین تشکیل شد و یک شرکت مشاور بین‌المللی هم برای انجام نظرسنجی روی نمونه محصول به کار گرفته شد. به طور همزمان با تلاش‌هایی که برای نهایی کردن جزئیات ماست غنی شده انجام می‌شد، تیم دانون دو حوزه دیگر را نیز پیگیری می‌کرد: غذای بچه و آب. متخصصان آب برای بررسی امکان تولید آب بسته بندی شده در بطری

⁴¹ Ashvin Subramanyam



برای افشار کم درآمد، از پاریس به بنگلادش آمدند. بازدید دیگری توسط آندره کاریر^{۴۲} صورت گرفت. وی کارشناس غذای کودک و مدیر یکی از شرکت‌های وابسته به دانون در فرانسه به نام بلدینا^{۴۳} بود. بلدینا در حوزه تولید غذا برای کودکان خردسال فعالیت می‌کند. ما برای آندره جلسه‌ای با تیم متخصصین داخلی تغذیه به سرپرستی دکتر دیوید آ. ساک^{۴۴} مدیر مرکز بین المللی تحقیقات بیماری‌های اسهالی در بنگلادش^{۴۵} ترتیب دادیم. دکتر ساک به خاطر درمان اسهال با محلول نمکی خوراکی که باعث نجات جان میلیون‌ها کودک شده بود، شهرت جهانی داشت.

مطالعاتی که تا کنون در کشور انجام شده بود نشان می‌داد که مردم بنگلادش کمبودهای شدید تغذیه‌ای دارند. میلیون‌ها کودک بنگلادشی از کمبود کالری (انرژی) و نیز کمبود مصرف آهن، ویتامین آ، کلسیم، ید و دیگر مواد مغذی مهم رنج می‌برند. در نتیجه بیش از ۴۰ درصد از نوزادان روستایی بنگلادش از زمان تولد تا ۵۹ ماهگی از رشد طبیعی برخوردار نیستند.

تصمیم ما مبنی بر تولید ماست غنی شده برای کودکان در فوریه ۲۰۰۶ توسط متخصصین تغذیه ما تأیید شد. دکتر ساک و تیم پزشکیانش در همان ماه در یک کنفرانس گزارش دادند که بهترین روش برای گرامین دانون در کمک به بهبود وضعیت تغذیه‌ای کودکان بنگلادشی، ارائه غذای سالمی است که به خوبی با مواد مغذی غنی شده باشد و بتواند به عنوان جایگزینی مغذی برای حریره برنج باشد که اکثر مادران به کودکان نوپای خود می‌دهند. آنها همچنین عنوان کردند که محصولی که بتواند تغذیه توسط خود کودکان را تشویق کند (به جای تغذیه توسط والدین بر اساس برنامه معین) در به وجود آوردن عادات تغذیه‌ای سالم مؤثر است. یک ماست شیرین خامه‌ای در بسته بندی کوچک و آسان به خوبی می‌تواند برای همه این موارد خوب باشد.

اقدامی جدید شکل می‌گیرد

بسیاری از مذاکرات اولیه دانون و اعضای تیم گرامین بر روی سئوالات گسترده‌ای در خصوص مدل کسب و کار و ساختار مدیریت و اداره سازمان متمرکز شده بود. ما می‌خواستیم به عنوان اولین کسب و کار اجتماعی چند ملیتی طراحی درست و دقیقی داشته باشیم و با فکر برنامه‌ریزی و اجرا کرده باشیم. باید ترکیبی مناسب از انگیزه‌ها، پاداش‌ها و ریسک‌ها ساخته و برنامه (طرح) درآمد و سوددهی ایجاد می‌شد و منافع مشترک گرامین و دانون با دقت تجزیه و تحلیل می‌شد تا مشارکتمان پایدار بماند. اگر این اولین کسب و کار اجتماعی از لحاظ پایداری اقتصادی و منفعت‌رسانی به بشریت موفق عمل می‌کرد، ممکن بود دیگران را برای ادامه این راه تشویق کند اما اگر شکست می‌خورد ضربه‌ای سنگین به نهضت کسب و کار اجتماعی وارد می‌ساخت.

کسب و کار اجتماعی باید حداقل به خوبی یک کسب و کار معمولی که با هدف پیشینه‌سازی سود است، مدیریت شود. در حقیقت اگر شما به شروع یک کسب و کار اجتماعی فکر می‌کنید، من مصرانه از

⁴² André Carrier

⁴³ Bledina

⁴⁴ Dr. David A. Sack

⁴⁵ International Centre for Diarrheal Diseases Research in Bangladesh (ICDDR,B)



شما می‌خواهم که اطمینان حاصل کنید که پروژه شما از کسب و کارهای معمولی با هدف سود بیشینه هم بهتر اداره می‌شود. خصوصاً در این سال‌های نخستین، باید مطمئن باشیم که هر کسب و کار اجتماعی یک نمونه از روش درست اجرای آن است. در این صورت ما کسب و کاری پایدار ایجاد کرده‌ایم که می‌تواند به عنوان یک راهنما برای رهروان بعدی عمل کند.

حدود ۵۰ سال قبل یک معمار آلمانی-آمریکایی به نام لودویگ میس واندرویه^{۴۶} گفت: "خداوند در جزئیات است." اگر در این مورد فکر کنید، می‌بینید که این عبارت همان‌گونه که در معماری صدق می‌کند، در مورد هر سازمان پیچیده‌ای مانند یک کسب و کار اجتماعی هم درست می‌باشد. تمامی جزئیات اولیه را درست قرار بده و تصویر بزرگ معمولاً در جای درست خود قرار خواهد گرفت.

بانک گرامین و گروه دانون تا فوریه ۲۰۰۶ به یک درک درست در مورد ساختار و اهداف پروژه رسیده بودند. این درک مشترک تبدیل به اساس یک تفاهمنامه بین دو سازمان شد که مشخص می‌کرد دو سازمان در مورد یک سرمایه‌گذاری مشترک ۵۰٪-۵۰٪ برای تشکیل یک شرکت به نام "غذای گرامین دانون-شرکت کسب و کار اجتماعی" به توافق رسیده‌اند. نیمی از سرمایه اولیه برای شروع پروژه توسط گروه دانون و نیمی دیگر توسط شرکت‌های گرامین تأمین شد. این سرمایه جدا از سرمایه‌ای بود که دانون پیش‌تر برای برنامه‌ریزی، تحقیق، راه اندازی و آوردن تعدادی از کارشناسان پیشروی امر تولید و بازاریابی مواد غذایی برای تحلیل نیازهای کودکان بنگلادشی هزینه کرده بود.

هدف این بود که تجارت را به گونه‌ای پیش ببریم که متحمل هیچ خسارتی نشویم و سود اندکی هم حاصل کنیم. سرمایه‌های اولیه دو شریک از محل این سود در اولین زمان ممکن بازپرداخت خواهد شد. پس از آن، این سرمایه‌گذاری مشترک سالانه ۱ درصد سود سهام به سرمایه اولیه گذاران پرداخت خواهد کرد.

چرا سود سهام؟ همان‌گونه که شرح دادم من کسب و کار اجتماعی را به عنوان یک شرکت بدون ضرر و بدون سود تعریف کردم. دانون کاملاً با این پیشنهاد موافق بود، اما در آخرین دقایق ما پیش بینی ۱ درصد سود را به تفاهمنامه اضافه کردیم. این موضوع به عنوان روشی برای به رسمیت شناختن عمومی مالکیت شرکت بود و همچنین به دانون اجازه می‌داد در ردیف مناسب در ترازنامه‌اش یک عدد نشان دهد. (حالا با درک و فکر بیشتر، من علاقمندم بند مربوط را حذف کرده و شرکت را بدون سود سهام کنم. اگر دانون موافقت نماید ما این کار را انجام می‌دهیم تا بیشتر با معنی کسب و کار اجتماعی - همانطور که من آن را به صورت تجارت بدون ضرر و بدون سود تعریف کردم- هماهنگ شویم.)

روش جدید فکر کردن: در تولید و توزیع

تصمیم ما مبنی بر تمرکز روی ماست غنی شده به عنوان اولین محصول گرامین دانون ما را به سئوال بعدی هدایت کرد: ماست کجا و چگونه باید تولید شود؟

⁴⁶ Ludwig Mies van der Rohe



فرآیند معمول دانون همانند بیشتر شرکت‌های مواد غذایی چند ملیتی، ساخت یک کارخانه بزرگ بود که بتواند منطقه جغرافیایی بزرگی را پوشش دهد. برای مثال تنها یک کارخانه دانون در اندونزی جوابگوی بازاری ۲۰۰ میلیونی است. به هر حال من مرتباً تشویق می‌کردم که در بنگلادش ما کوچکترین کارخانه‌ای که از نظر فنی امکان‌پذیر بود را در منطقه‌ای روستایی و در میان روستاییان تحت پوشش بسازیم. من گفتم: "به خاطر داشته باشید که این قرار است یک کسب و کار اجتماعی باشد. هدف ما نه بازده مالی، بلکه بیشینه منفعت اجتماعی است. گرامین دانون غذای خوشمزه مغذی درست می‌کند. اما باید به اجتماع از راه‌های دیگر نیز خدمت کند. شیری که برای تهیه ماست استفاده می‌شود باید از تولیدکنندگان محلی تهیه شود. بسیاری از روستاییان در روستاهای بنگلادش گاوهای شیرده نگه می‌دارند. در واقع، بسیاری از آنها اولین گاویشان را با وامی کوچک از بانک گرامین می‌خرند. این مردم باید هم تأمین کننده مواد اولیه ما باشند و هم مصرف کننده ما. چنانچه کارخانه کوچک باشد و غذایی را تولید کند که به سرعت به مردمی که همان اطراف زندگی می‌کنند فروخته شود، آنها احساس می‌کنند که گرامین دانون کارخانه خودشان است."

امانوئل فابر از فکر من خوشش آمد و ما در مورد شروع با یک کارخانه کوچک به توافق رسیدیم. اگر این کارخانه موفقیت آمیز باشد، ما کار را به سرعت هر چه بیشتر گسترش می‌دهیم. در نهایت می‌توان ۵۰ کارخانه کوچک در سراسر کشور ایجاد کرد.

تصمیم گرفتیم که برای اولین محل، جایی را در مناطق صنعتی که توسط "آژانس صنایع کوچک و خانگی"^{۴۷} دولت بنگلادش به وجود آمده بود، پیدا کنیم. تیمی از پنج فارغ التحصیل دانشگاهی به سرپرستی یک استاد مردم‌شناسی در یکی از دانشگاه‌های بنگلادش برای تحقیق به چهار محل ممکن فرستاده شدند. آنها از خانه‌های روستایی و خانه‌های شهری بازدید کردند، در مورد شرایط اقتصادی و جمعیتی یادداشت‌هایی تهیه نموده و پرسش‌نامه‌هایی را پر کردند و اطلاعاتی در مورد عادات غذایی مردم، ترجیحات آنها و عقایدشان جمع آوری نمودند. سئوالات مصاحبه‌ها با جزئیات و کاوشگرانه بودند.

در نهایت ما منطقه‌ای را در خارج از شهر بوگرا^{۴۸} در ۱۴۰ مایلی شمال غرب داکا برای اولین کارخانه انتخاب کردیم. بوگرا نزدیک به مرکز منطقه بنگال شمالی است و از طریق جاده‌های قابل اعتماد با بقیه منطقه در ارتباط است. منطقه مستقیم قابل پوشش آن، جمعیتی حدود ۳ میلیون مصرف کننده بالقوه دارد. هم-چنین قطعه زمینی با اندازه و شکل مناسب برای ایجاد کارخانه در آنجا وجود داشت و منطقه قبلاً توسط طرح صنعتی دیگری آلوده نشده بود. جاده‌ها، منبع آب و یک منبع فشرده گاز طبیعی برای راه اندازی ژنراتور برق در دسترس بودند. به دلیل اینکه سرویس برق مناطق روستایی بنگلادش در بهترین حالت هم زیاد قطع و وصل می‌شود، بسیار مهم بود که کارخانه منبعی قابل اطمینان برای تولید برق داشته باشد. همچنین بسیار مهم بود که کارخانه در منطقه‌ای ساخته شود که در معرض خطر سیل نباشد.

بوگرا از منطری دیگر نیز انتخاب بسیار خوبی برای ما بود: بوگرا در بنگلادش به خاطر تولید نوعی ماست معروف است، یک مخلوط شیرین و غلیظ که معمولاً به عنوان دسر از آن استفاده می‌شود. بنگلادشی‌ها میشی دوی (ماست شیرین) را که در بوگرا تولید می‌شود به خوبی می‌شناسند و آن را خیلی دوست دارند. بنابراین، ایده معرفی محصول جدید ما در این منطقه حس بازاریابی خوبی را ایجاد می‌کرد.

⁴⁷ Small and Cottage Industries Agency

⁴⁸ Bogra



ایده ساختن کارخانجات متعدد کوچک به جای یک کارخانه بزرگ باعث شگفتی واحد طراحی صنعتی دانون شد. این اولین تجربه کاری گای گاوال در بنگلادش بود و نخستین باری بود که از او خواسته می‌شد به جای یک کارخانه بزرگ، یک کارخانه کوچک بسازد.

گای کم کم وقت بیشتری را در بنگلادش نسبت به اندونزی می‌گذراند با وجود این‌که اصولاً محل کارش در اندونزی بود. یک روز او هیجان زده آمد و با یک لیخند بزرگ گفت: "پروفسور، می‌خواهم خبر خوشی به شما بدهم. کارخانه‌ای را که خواستید طراحی کردم، یک کارخانه بسیار کوچک. این کارخانه بسیار جذاب و بسیار بهره‌ور است و با جدیدترین فناوری تجهیز شده است. در حقیقت بسیار پیشرفته‌تر از کارخانجات بزرگیست که من در برزیل، اندونزی، چین و هندوستان طراحی کرده‌ام. امروز خیلی خوشحالم."

گای اعتراف کرد که در ابتدا نسبت به اصرار من مبنی بر راه‌اندازی کارخانجات کوچک احساس اضطراب و خطر کرده بود. او فکر کرده بود که این کار باعث می‌شود تولید ماست پرهزینه و ناکارآمد شود. اما فرآیند ترسیم طراحی‌هایش او را در جهت خلاف تفکرش متقاعد کرده بود؛ کوچک می‌تواند به اندازه بزرگ بهره‌ور باشد، گرچه او سال‌ها برخلاف این فکر می‌کرده است.

اما تغییر تفکری که کارخانه کوچک ما در بوگرا نیاز داشت حتی از این نیز بیشتر بود. در بقیه دنیا ماست دانون در مقادیر عظیم تولید می‌شود. سپس محموله‌های بزرگ محصول توسط کامیون‌های یخچال‌دار به انبارهای دارای تهویه مطبوع منتقل می‌شود و در نهایت از آنجا ماست به سوپرمارکت‌ها و بقالی‌ها در شهرها و شهرستان‌های مختلف برده می‌شود. در هر مرحله از این فرآیند از یخچال برای سرد نگهداشتن محصول (زنجیره سرد) استفاده می‌شود. این امر متضمن این است که اسیدیته و طعم ماست دانون به هیچ وجه فرق نخواهد کرد.

در بنگلادش رعایت چنین زنجیره سردی از کارخانه تا مصرف کننده غیرممکن است. بسیاری از روستاهای بنگلادش به شبکه برق کشور وصل نیستند و بسیاری از فروشگاه‌ها در روستاها برق ندارند. یخچال‌ها اندک و با فاصله‌های طولانی هستند. این واقعیت لزوماً خطری را متوجه سلامت مصرف کنندگان ماست نمی‌کند. بنگلادشی‌ها مقادیر زیادی از ماست محلی می‌شوی دوی را که در ظروف گلی در پیشخوان فروشگاه به صورت باز نگهداری می‌شود مصرف می‌کنند، بدون اینکه اثرات زیانباری برایشان ایجاد شود. اما این کار نیاز به انعطاف پذیری مدیریت دانون و تفکر خلاقانه کل تیم داشت. ما متوجه شدیم که سیستم توزیع ما باید روی چرخش سریع محصول از کارخانه تا مصرف کننده تأکید زیادی داشته باشد به گونه‌ای که ماست صبح از خط تولید بیرون بیاید و ظرف ۴۸ ساعت کودکان آن را بخورند. این تنها راه برای حصول اطمینان از ثابت ماندن طعم، قوام و محتوای ماست است.

ما برنامه‌ریزی را با در نظر داشتن این شرایط غیرمعمول آغاز کردیم. سیستم توزیعی که ما به وجود آوردیم، زنان گرامین را که از بانک گرامین وام گرفته بودند و ساکن روستاهایی بودند که ما به آنها خدمات رسانی می‌کردیم، به استخدام خود در می‌آورد. این زنان تبدیل به کلید برنامه فروش ماست شدند و کمک آنها تضمین می‌کرد که مزه ماست در طی فرآیند توزیع و فروش ثابت می‌ماند و ماست خراب نمی‌شود، چه با یخچال و چه بدون یخچال.



پیدا کردن فرمول برنده

یک کسب و کار اجتماعی باید آمادگی رقابت با کسب و کارهای سودده را داشته باشد. باید خدمات و محصولات با کیفیت بالا را به مصرف کنندگانش ارائه دهد و در مقابل قیمتی که دریافت می‌کند بهترین را در اختیار مشتری قرار داده و به اندازه هر شرکت دیگری (اگر نگوئیم بیشتر از سایر شرکت‌ها) آسودگی و سهولت استفاده را تأمین نماید. یک کسب و کار اجتماعی نمی‌تواند تنها به این دلیل که توسط مردم خوب با نیت خیر اداره می‌شود انتظار داشته باشد مشتریان را جذب کند. باید از طریق بهترین بودن، مشتری جذب کند و وفاداری آنها را حفظ نماید. تنها در این صورت است که از نظر اقتصادی موفق می‌شود و قادر خواهد بود منفعت اجتماعی را که به خاطر آن ایجاد شده، محقق نماید.

با محصولات مصرفی امروزی، بازاریابی عنصر کلیدی تجارت است. به ویژه زمانی که کودکان بزرگترین بخش از جمعیت هدف را تشکیل می‌دهند این امر مهم‌تر نیز می‌شود. والدین معمولاً غذاهایی را که به کودکان خود می‌دهند انتخاب می‌کنند، اما اگر بچه‌ها خوششان نیاید فروش خشک می‌شود و تجارت شکست می‌خورد.

به همین دلیل ما می‌دانستیم که باید یک برنامه بازاریابی تهیه کنیم که ماست ما را برای کودکان بنگلادشی محبوب کند. تجربیات بزرگ دانون در امر بازاریابی محصولات لبنیاتی در سراسر دنیا و از جمله در آسیا نقش قابل توجهی داشت. اما آگاهی و شناخت گرامین از فرهنگ بنگلادش و روابط اجتماعی و اقتصادی ما با جوامع روستایی سراسر کشور نیز بی‌نهایت مهم بود.

راه‌اندازی یک خط تولید موفق محصول غذایی با فرمولاسیون محصول آغاز می‌شود. متخصصین تغذیه دانون موادی که باید به ماست اضافه می‌شدند را تعیین کرده بودند. آنها تصمیم گرفتند که ماست باید از شیر خالص پر چرب که به طور متوسط ۳/۵ درصد چربی دارد تهیه شود. ماست با ویتامین آ (مفید برای چشم-ها)، آهن، کلسیم، روی، پروتئین و ید (برای حفظ عملکرد تیروئید) غنی می‌شود. باکتری‌های موجود در ماست نیز برای بچه‌ها بسیار مفید هستند و باعث می‌شوند میزان بروز و شدت بیماری اسهال کاهش یابد. این خصوصیات تضمین کننده این است که ماست تولیدی ما خدمت بزرگی در رسیدن به هدف ارتقا سلامت کودکان خواهد کرد، البته در صورتی که ما بچه‌ها را متقاعد کنیم که آن را بخورند.

برای دستیابی به این هدف، دانون باید مطمئن می‌شد که طعم آن برای کودکان و مادرانشان جذاب است. آنها دستورالعملی آزمایشی تهیه کرده و تست مزه را آغاز نمودند. نمایندگان را از جمعیت هدف ما یعنی مادران و کودکان منطقه بوگرا (که ما امیدوار بودیم تبدیل به مشتریان مشتاق ما شوند) انتخاب کردند و در طی بهار ۲۰۰۶ تیم‌های محققین را به خانه‌های این افراد فرستادند تا واکنش آنها را بررسی کنند.

نتایج اولیه مثبت نبود. به دلیل مواد مغذی افزوده شده، ماست به طور قابل توجهی بدون مزه شده بود. بنابراین متخصصین "طعم" دانون روی اصلاح فرمول کار کردند. اماموس سلطان پیشنهاد داد که ماست را بوسیله شهدی که از خرما و درختان نخل گرفته می‌شود شیرین کنیم. این طعم‌دهنده در دسرهای بنگلادشی هم استفاده می‌شود و محبوب است. در بیشتر نقاط دنیا ماست دانون با فرمول‌های عاری از شیرین‌کننده تهیه و فروخته می‌شود که مطابق ذائقه جهانی است. اما بنگلادشی‌ها ذائقه بسیار شیرینی دارند، خصوصاً که عادت به خوردن ماست شیرین نیز دارند. تیم گرامین دانون دستورالعمل‌های



مختلفی را آزمایش کرد تا به سطحی از شیرینی دست یابد که هم کودکان بنگلادشی از خوردنش لذت ببرند و هم سالم باشد.

ما ظاهر و بسته بندی محصول را هم آزمایش کردیم. دانون با توجه به تجربه جهانی که در زمینه بازاریابی غذاهای سالم برای جوانان داشت پیشنهاد کرد که نوعی بسته بندی حیوان دوستانه می تواند سمبل جذابی برای ترویج مصرف ماست ما باشد. براساس توصیه کارشناسان دانون، گرامین تحقیقی در زمینه محبوبیت حیوانات مختلف در بین کودکان انجام داد. میمون در صدر لیست قرار گرفت که تا حدودی باعث تعجب ما شد. ما پیش تر فکر کرده بودیم که نام ماست را "شوکتی دوی"⁴⁹ بگذاریم که به معنی "ماست برای قدرت" بود. این اسم خوبی بود چراکه خوبی های مواد مغذی که ماست را غنی کرده بود نشان می داد. اما به نظر ما میمون نماد خوبی برای نشان دادن قدرت نبود.

دو حیوان بعدی ببر و شیر بودند. اولی در بنگلادش بسیار محبوب است چرا که بنگلادش سرزمین ببر سلطنتی بنگال⁵⁰، یکی از زیباترین و نادرترین گونه های گربه سانان در دنیا است. اما از آنجایی که ببر قبلاً در بنگلادش به عنوان سمبل محصولات مختلف استفاده شده بود، ما شیر را انتخاب کردیم.

بنابراین زمانی که ما محققین را برای بررسی تصویر کلی بازاریابی به روستاها فرستادیم، آنها طرف های پلاستیکی نمونه های ماست که عکس شیر و لوگوی جدید گرامین دانون را داشت به گروه هدف عرضه کردند. در لوگوی جدید گرامین دانون، حروف آبی رنگ شناخته شده دانون توسط آرم گرامین که به شکل یک خانه قرمز و سبز است احاطه شده است. این برای اولین بار در کل دنیا بود که لوگوی دانون در داخل یک لوگوی دیگر نمایان می شد.

محققین محتویات محصول را با جزئیات توضیح دادند و مزه شیرین و خامه ای ماست و مزایای زیاد آن برای سلامتی را بیان کردند. به نظر می رسید این تصویر کلی هم مادران و هم کودکانشان را جذب کرده است. این پاسخ مثبت ما را دلگرم کرد و به ما نشان داد که در مسیر صحیح قرار داریم.

راه اندازی رسمی

در ماه مارس سال ۲۰۰۶، فرانک ریپود به داکا آمد تا تفاهمنامه آغاز به کار رسمی سرمایه گذاری مشترک گرامین و دانون را امضا کند و آن را به اطلاع عموم برساند.

در تفاهمنامه مشخص شده بود که سرمایه اولیه پروژه (مجموعاً ۷۵ میلیون تاکا، حدود ۱/۱ میلیون دلار) به صورت ۵۰٪-۵۰٪ تأمین خواهد شد، نیمی توسط دانون و نیم دیگر توسط چهار شرکت گرامین: گرامین بیابوسا بیکاش⁵¹ (ارتقا تجارت گرامین)، گرامین کالیان⁵² (رفاه گرامین)، گرامین شاکتی⁵³ (انرژی گرامین) و

⁴⁹ Shokti Doi

⁵⁰ Royal Bengal Tiger

⁵¹ Grameen Byabosa Bikash

⁵² Grameen Kalyan

⁵³ Grameen Shakti



گرامین تله کام^{۵۴}، شرکتی غیرانتفاعی که مالک بلوک بزرگی از تلفن گرامین، بزرگترین شرکت تلفن همراه بنگلادش است.

این تفاهمنامه همچنین هدف دانون و گرامین را از این همکاری مشترک نشان می داد:

هدف:

بیانیه ماموریت: کاهش فقر به وسیله یک مدل کسب و کار نزدیک‌گرای منحصر به فرد که تغذیه سالم روزانه را در اختیار افراد فقیر قرار می‌دهد. این سرمایه‌گذاری مشترک به عنوان یک بنگاه کسب و کار اجتماعی به منظور به اشتراک گذاشتن منافع با جامعه ذینفعان طراحی و اجرا خواهد شد.

اهداف اختصاصی:

مواد غذایی روزانه سالم برای فقرا:

به مصرف کنندگان کم درآمد بنگلادشی دسترسی روزانه به انواع مواد غذایی و نوشیدنی‌های خوشمزه و مقوی به منظور بهبود وضعیت تغذیه‌شان داده شود (به صورت در دسترس بودن فیزیکی و قیمتی که استطاعت مالیش را داشته باشند).

به ویژه به کودکان بنگلادشی کمک شود که به خاطر محصولات غذایی و نوشیدنی که می‌توانند هر روز مصرف کنند قوی شوند و بتوانند آینده بهتری داشته باشند.

مدل کسب و کار منحصر به فرد نزدیک‌گرا:

طراحی مدل تولید و توزیعی که جوامع محلی را درگیر نماید.

کاهش فقر:

بهبود شرایط اقتصادی جمعیت محلی طبقه پایین به وسیله:

- تهیه مواد اولیه: درگیر کردن تأمین کنندگان محلی (کشاورزان و دامداران) و کمک به آنها برای بهتر کردن شیوه‌های عملشان
- تولید: درگیرکردن جمعیت محلی از طریق مدل تولید با هزینه پایین/ کار فشرده
- توزیع: کمک به ایجاد شغل از طریق مدل توزیع

تفاهمنامه جای هیچ شکی باقی نمی‌گذاشت که گرامین دانون یک کسب و کار اجتماعی است که برای به حداکثر رساندن منفعت اجتماعی طراحی شده است نه سود مالی. همچنین به صورت شفاف مشخص می‌کرد که ما چگونه می‌خواهیم به فقرا کمک کنیم: از طریق ارائه مواد غذایی سالم برای بهبود تغذیه شان، از طریق ایجاد شغل در داخل و اطراف کارخانه و از طریق پر رونق کردن اقتصاد به وسیله استفاده از مردم جامعه به عنوان تأمین کننده مواد اولیه و توزیع کننده محصول. امانوئل برای خلاصه کردن استراتژی ما از اصطلاح خود "مدل کسب و کار نزدیک‌گرای منحصر به فرد" استفاده می‌کرد.

⁵⁴ Grameen Telecom



این تفاهمنامه نیز همانند بعضی دیگر از ویژگی‌های سرمایه‌گذاری مشترک ما غیرمعمول بود. در آن آرمان‌های اجتماعی (تغذیه فقرا و کاهش فقر) با جزئیات عملی تجارت به گونه‌ای ترکیب شده بود که بتواند قدرت ویژه کسب و کار اجتماعی را تسخیر کند و به دلیل اینکه در تفاهمنامه به طور منحصر به فردی تعهد شده که همه عوایدش صرف سرمایه‌گذاری مجدد در راستای گسترش و بهبود تجارت (به جای پاداش دادن به سهامداران) شود. همچنین صراحتاً در آن مشخص شده است که گرامین دانون پروژه مسئولیت اجتماعی گرامین دانون نیست- پروژه‌ای از یک کسب و کار با پیشینه‌سازی سود با روکش خیریه؛ بلکه این پروژه مثالی از یک کسب و کار اجتماعی است. چیزی کاملاً جدید در دنیای شرکت‌های بزرگ.

من امیدوارم این ویژگی‌های تفاهمنامه ما برای کسانی که می‌خواهند در آینده کسب و کار اجتماعی طراحی کنند مفید باشد.

فرانک برای پیشبرد پروژه بسیار ناشکیبا بود. بعد از مراسم و امضای تفاهمنامه، از همکارانش در دانون پرسید: "کی قرار است اولین کارخانه افتتاح شود؟"

گای پاسخ داد: "طی یک سال آینده."

فرانک سرش را به نشانه عدم پذیرش تکان داد و مصرانه گفت: "نه، این کار را امسال انجام دهید. من می‌خواهم در ماه نوامبر برای مراسم قیچی کردن روبان برگردم!"

از حرف فرانک خیلی خوشم آمد. من هم همیشه همین‌گونه عمل کرده‌ام: وقتی که در مورد مفهوم کلی کسب و کار مطمئن هستم می‌خواهم آن را به حرکت دریاورم. اگر موفقیت آمیز باشد می‌تواند به سرعت گسترش پیدا کند. اگر موفقیت آمیز نباشد می‌توان آن را بازبینی کرد و با استفاده از یک طرح جدید و بهتر مجدداً آن را راه‌اندازی نمود.

بعد از این که فرانک روز افتتاح را تنظیم کرد همه مشغول شدند. تا ماه ژوئن همه طرح‌های ما پیشرفت کرده بودند ولی هنوز صدها جزئیات باقی مانده بود که باید مشخص می‌شد. امانوئل لیست موضوعات فوری باقیمانده را برای من آماده کرد.

یکی از موضوعات خرید زمینی بود که کارخانه ما در آن قرار می‌گرفت و هنوز تایید نشده بود. مذاکرات در حالی متوقف شده بود که قیمت در یک نقطه باقی مانده بود؛ ظاهراً صاحب زمین با فهمیدن اینکه یک شرکت بزرگ چندملیتی در خرید آن سهیم است تصمیم گرفته بود حداکثر قیمت ممکن را نگهدارد. برنامه‌های ساخت و ساز همگی نهایی شده بودند و آماده بودند تا شروع کنند در نتیجه زمانی که واگذاری انجام می‌شد ساخت ساختمان می‌توانست به سرعت پیش رود. اما با چنین چارچوب زمانی کوتاهی برای آغاز و پایان پروژه ساخت و ساز، لازم بود که ما در اسرع وقت مالکیت رسمی زمین را بدست آوریم.

چالش دیگر، برنامه‌ریزی برای توزیع محلی محصولاتمان بود. یک مدیر فروش و بازاریابی باید با کمک تیم دانشجویان یکی از دانشگاه‌های مشهور فرانسوی در اقتصاد نقشه بازارهای مصرف محلی (روستاها) را در محدوده‌ای به شعاع ۵۰ مایل ترسیم می‌کرد، ۱۰۰ محل انبار برای حمل ماست انتخاب می‌نمود، فروشگاه‌های فروش ماست را انتخاب کرده و شرایط استخدام خانم‌های گرامین دانون را آماده می‌-



ساخت. ما در حال برنامه‌ریزی برای توزیع خانه به خانه محصول بودیم. این خود یک دستور کار کامل بود که باید در اسرع وقت آغاز می‌شد.

همچنین ما باید سریع حرکت می‌کردیم تا از فرصت جدیدی که پیش رویمان قرار گرفته بود بهره‌مند شویم. "اتحاد جهانی برای بهبود تغذیه (جیان)"⁵⁵ سازمانی است که در ژنو مستقر است و فعالیت‌های زیادی در راستای تغذیه بهتر برای مردم فقیر در سراسر دنیا انجام داده است. در ماه فوریه دانون به حامیان تجاری این سازمان پیوسته بود و فرانک ریبود عضو هیات مدیره جیان شده بود. جیان با شنیدن فعالیت گرامین دانون در بنگلادش، آمادگی خود را برای حمایت از آن اظهار داشته بود.

جیان می‌توانست تجربه خود را در چند زمینه در اختیار ما قرار دهد. می‌توانست به ما کمک کند که پیامان را در زمینه فواید تغذیه‌ای محصولان برای مصرف‌کنندگان به گونه‌ای مشخص کنیم که قابل فهم و جذاب باشد. در طراحی ابزارهای "بازاریابی تغذیه" مانند بروشور محصول و پوستر کمک کند و همچنین در آموزش خانم‌های گرامین برای توزیع محصول ما را یاری نماید و البته شاید مهمتر از همه این بود که کارشناسان جیان می‌توانستند بر اساس بهترین پروتکل‌های علمی، مطالعاتی مشروح در زمینه پیگیری تاثیر پروژه انجام دهند تا تأثیرات مثبت سلامتی را در مصرف‌کنندگان شوکتی دوی بسنجند.

تمامی این‌ها در مقایسه با دستیابی به اهداف اجتماعی ما بی‌ارزش بود. اما تمامی این مزایا به دست نمی‌آمد مگر این‌که ما به سرعت دستورالعمل‌های همکاری با جیان را تهیه می‌کردیم. اگر گرامین دانون شرکتی بود که طولانی مدت تأسیس شده بود می‌توانستیم این کار را به راحتی به یک کارمند بسپاریم. اما ما هم‌زمان عمل می‌کردیم و وقتی کاری پیش می‌آمد همان‌جا مدیریتش می‌کردیم؛ به معنای واقعی کلمه کسب و کار را روز به روز پیش می‌بردیم. وقتی بهار پایان یافت و تابستان رسید، ما فقط ۶ ماه وقت داشتیم تا همه کارها را انجام دهیم.

⁵⁵ Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)



فصل هفتم

بیاله‌ای ماست در هر قدم

در یک بعد از ظهر در اوایل ماه فوریه سال ۲۰۰۷، گای گاول از شرکت دانون و اماموس سلطان از شرکت گرامین جلسه‌ای با گروهی شصت نفره از زنان ساری پوش منطقه بوگرا داشتند. مکان جلسه، در محوطه یک مدرسه محلی و در اتاق کوچکی با سقف حلبی بود که باشگاه مدرسه و به نوعی مرکز فرهنگی آنجا به حساب می‌آمد. روی یکی از دیوارهای اتاق تصویری از رابیندرانات تاگور، که شاعر برنده جایزه نوبل (۱۹۱۳) و سمبل پرافتخارملی ماست، آویخته شده بود. سقف از گلیم‌های سنتی بافته شده از برگ بامبو بود. نور اتاق از دو لامپ حبابی که از سیمی آویزان بودند تأمین می‌شد. زنان با بچه‌های کوچک روی پایشان، روی صندلی‌های پلاستیکی قالبی نشسته بودند و گای و سلطان رو به آنها پشت میزی چوبی که روی آن میکروفون بود قرار گرفتند. دیوارهای اتاق با پوست‌های رنگارنگی با حاشیه‌های براق آبی به طول ۶ فوت، که تصویری کارتونی از شیر می‌نمود را در حال دندان غره را نشان می‌داد تزیین شده بود. این شیر نماد "شوکتی دوی" یا به عبارتی همان "ماستی برای قدرت" است که اولین محصول مشترک گرامین و دانون بود.

این کارگاه آموزشی بخش مهمی از کسب و کار اجتماعی جدید ما بود. این گروه از زنان گرامین اولین شبکه توزیع محصول گرامین دانون را تشکیل می‌دادند. آنها بسته‌های ماست را بصورت خانه به خانه و با توزیع بین دوستان و همسایگان و یا پشت دَخل بقالی‌ها که به اهالی هزاران روستا در سراسر بنگلادش خدمات می‌رسانند، می‌فروختند. از همه مهمتر این که آنها خود، مادران معمولی بنگلادشی و در نتیجه، بسیار شبیه به جامعه هدف ما برای این محصول بودند. اگر آنها قانع می‌شدند که "شوکتی دوی" از ارزش غذایی و احتمال فروش بالایی برخوردار است، می‌توانستند مأمور فروش مؤثری برای این محصول باشند و در این صورت می‌شد شروع خوبی را براب کسب و کار پیش‌بینی کرد.

اماموس سلطان، رئیس موقت شرکت و گای گاول، مدیر صنعتی دانون در آسیا و اقیانوسیه، بیش از یک ساعت صحبت کردند و مو به مو توضیح دادند که چرا "شوکتی دوی" باید به بخشی مهم از رژیم غذایی روزانه همه اهالی بنگلادش و به خصوص کودکان تبدیل شود. گای توضیح داد که "این یک غذای بسیار خوب و سالم است. این ماست سرشار از پروتئین، آهن، ویتامین آ، و دیگر مواد غذایی است که برای تقویت کودکان ضروریست. همچنین، ماست غذایی فعال است بدین معنا که دارای باکتری‌های خوبی است که به جنگ باکتری‌های مضر در معده شما می‌روند. این غذا از بیماری اسهال در کودکان شما جلوگیری می‌کند و یا اگر به آن مبتلا شوند، با سرعت بیشتری بهبود خواهند یافت." درحالی که گای نکات خود را به زبان انگلیسی با لهجه فرانسوی مطرح می‌کرد، سلطان حرف‌های او را به زبان بنگالی ترجمه می‌کرد. زنان به دقت گوش می‌دادند؛ بسیاری (برای بهتر شنیدن) به جلو خم شده بودند و با تکان دادن سر و نظردادن حرف‌های سلطان را تأیید می‌کردند.

گای ادامه داد: "شما لازم است که درباره چگونگی تهیه این محصول بدانید. ما مخمر ماست را در شیری که به دمای ۲۸ درجه یعنی به اندازه دمای بدنتان رسیده است می‌ریزیم و می‌گذاریم به مدت هشت ساعت به این شکل بماند. این چیز است که شیر را به ماست تبدیل می‌کند. در حین کار میزان اسیدی بودن آن را چک می‌کنیم. به محض این که میزان اسیدی بودن آن به حد لازم رسید، به سرعت ماست را تا دمای چهار درجه سرد می‌کنیم تا پروسه را متوقف کنیم.



این بدان معناست که شما باید پس از تحویل گرفتن ماست فراورده خود را در جایی خنک نگهداری کنید. اگر یخچالی دارید آن را در یخچال بگذارید. در غیر اینصورت، آن را در جای خنک دیگری نگهداری کنید. هنگامیکه برای فروش محصول به در خانه‌ها می‌روید آن را در کیف‌های عایق آبی رنگی که ما به شما خواهیم داد حمل کنید. به این شکل، ماست درست به همان شکلی که آن را از کارخانه تحویل گرفته‌اید خواهد ماند. اگر دمای آن خیلی بالا رود یعنی به دمای بیست درجه یا بالاتر برسد، باکتری‌ها دوباره فعال می‌شوند و میزان اسیدی بودن ماست افزایش می‌یابد و کودکان مزه آن را دوست نخواهند داشت. ما نمی‌خواهیم چنین اتفاقی بیافتد. متوجه هستید؟"

همه در اتاق سرشان را به نشان تأیید تکان دادند. وی ادامه داد: "اجازه بدهید چند دقیقه ای درباره مزه ماست صحبت کنم. ما ماست دانون را در پنجاه کشور دنیا در سراسر جهان تولید می‌کنیم و در تعداد بسیار کمی از این کشورها به آن شکر می‌افزاییم. اینجا در بنگلادش، ما مقدار کمی شکر به محصول اضافه کردیم چرا که تست مزه‌ای که انجام دادیم نشان داد که این چیزی است که شما و کودکان ترجیح می‌دهید. شما به مزه ماست شیرین عادت دارید. بنابراین، ما ماست را به گونه‌ای تولید می‌کنیم که با سلیقه شما جور باشد. ولی بیش از اندازه شیرین نخواهد بود. ما تنها اندکی شکر به هر پیاله کرده‌ایم یعنی کمتر از مقداری که در ماست محلی بنگلادش وجود دارد. این برای کودکان شما بهتر است. خواهش می‌کنم به ماست شکر بیشتری اضافه نکنید. از نظر سلامتی، برای کودکان بهتر است که یادگیرند غذای خیلی شیرین نخورند.

و چند جمله درباره فروش ماست: در ابتدا که برای فروش ماست به بیرون از خانه می‌روید مقدار زیادی ماست با خود حمل نکنید. فرض کنید شما در ظرف خود حدود پنجاه بسته ماست دارید. ممکن است که تنها بیست تا بفروشید. سی تان باقیمانده در ظرف به تدریج گرم می‌شود و میزان اسیدی بودنش بالا رفته و مزه خویش را از دست می‌دهد. به این ترتیب اگر آن را در روز بعد بفروشید ماست مزه خوب و اصلی خود را نخواهد داشت و کسانی که آن را خریدند دیگر هرگز از شما خرید نخواهند کرد. در عوض، تنها بیست ماست با خودتان حمل کنید و تمام آن بیست تا را بفروشید. اگر افراد بیشتری خواستند از شما خرید کنند به آنها بگویید که روز بعد با ماست بیشتری خواهید آمد. بهتر است که مشتری برای دریافت محصول یکی دو روز صبر کند تا اینکه محصول بد دریافت کند. اگر مشتری منتظر بماند، قدر ماست خوب را بهتر می‌داند. ولی اگر شما ماست خراب شده را بفروشید ممکن است آن مشتری را برای همیشه از دست داده و حتی کار خود را نیز از دست بدهید."

حال وقت آن بود که چند جمله تشویق آمیز گفته شود: "به خاطر داشته باشید زمانی که یک پیاله شوکتی دوی می‌فروشید چندین کار خوب را باهم انجام می‌دهید. درآمدی برای خود و خانواده‌تان بدست می‌آورید. تغذیه سالم در اختیار کودکان قرار می‌دهید. برای دامدارانی که شیرشان را به ما می‌فروشند و نیز برای کارگران ما در کارخانه شغل ایجاد می‌کنید و به رشد کسب و کار کمک می‌نمایید. اگر ما اینجا در بوگرا موفق بشویم، در مناطق دیگر نیز کارخانه احداث خواهیم کرد."

سپس اماموس سلطان از صندلی خود بلند شد. او مردی عینکی با رفتار ملایم و خجالتیست، اما یکی از اعضای باتجربه گرامین است و سال‌ها کار در بانک گرامین، وی را با شرایطی که زنان گرامین محصول جدید را به بازار عرضه خواهند کرد مأنوس کرده است.



سلطان چند دقیقه‌ای به زبان بنگالی صحبت کرد و تصویر واضحی از مزایای این کسب و کار اجتماعی برای زنان گرامین ترسیم نمود. او دوباره رئیس مطالب را درباره اینکه شوکتی دوی چه مزایای بهداشتی دارد تکرار کرد و نظراتی را که یکی از پزشکان، صبح آن روز درباره خواص غذایی ماست برایشان گفته بود به آنها یادآور شد. او درباره تولیدکنندگان محلی شیر که بسیاری از آنها، خود زنان گرامین هستند صحبت کرد و این که چطور می‌توانند از طریق کار برای شرکت گرامین دانون درآمد داشته باشند. همچنین، وی درباره سودی که از فروش ماست می‌توانند بدست آورند صحبت کرد؛ دستمزد نیم تاکایی (واحد پولی بنگلادش) که از فروش هر پیاله ماست حاصلشان می‌شد و می‌توانست درآمد هر خانوار را حتی تا چند صد تاکا در ماه افزایش دهد. زنان گرامین بسیار هیجان زده به نظر می‌رسیدند.

آیا کسی سئوالی داشت؟ بسیاری از آنها داشتند. زنان از دور اتاق یکی یکی بلند می‌شدند تا سئوالشان را مطرح کنند. گای و سلطان سئوال‌اتشان را یک به یک پاسخ دادند.

درباره استفاده از قاشق برای خوردن ماست صحبت شد. بعضی از زنان روستایی نگران عدم دسترسی به قاشق بودند، مخصوصاً زمانی که ماست قرار بود در جایی غیر از خانه خورده شود. آیا مشتریان آنها باید ماست را با دست و انگشتانشان می‌خوردند؟ سلطان اشاره کرد که ماست به قدر کافی رقیق است که بتوانند مستقیم از پیاله آن سر بکشند. پس از اندکی بحث به این نتیجه رسیدند که گرامین دانون می‌تواند قاشق‌های پلاستیکی کوچک بسازد و آنها را دانه‌ای نیم تاکا در کنار هر پیاله ماست بفروشند؛ این حداقل قیمت ممکن بود. زنان گرامین می‌توانستند تعدادی از این قاشق‌ها را در هنگام گشتن در اطراف و فروش ماست به همراه خود داشته باشند تا اگر مشتری خواست ماست را در جایی که قاشق در دسترسش نبود بخورد، بتواند از آنها قاشق بخرد.

در پایان، یکی از زنان بلند شد و در تأیید فعالیتشان گفت: "ما همه، فرصت امتحان کردن این ماست را داشته ایم. مزه آن را دوست داشتیم. نه خیلی شیرین است و نه کم شیرین- طعم خوبی دارد. من مقداری از نمونه‌ای را که شما هفته گذشته به ما دادید به روستایمان بردم و آنها را به دوستانم دادم. آنها همه گفتند که مزه خوبی دارد--بجز یکی از کودکان که گفت به اندازه کافی شیرین نیست. اما روز بعد همان بچه آمد و پرسید که آیا می‌توانیم کمی بیشتر ماست به او بدهیم." صدای خنده در اتاق پیچید و او گفت: "این محصول حسابی مشهور خواهد شد."

یک قهرمان ورزشی شروع کسب و کار را رونق داد

تا زمان تشکیل کارگاه آموزشی ما برای زنان گرامین در فوریه سال ۲۰۰۷، پروژه گرامین دانون تقریباً به مرحله بهره برداری کامل رسیده بود. تمام این مراحل به شکل نسبتاً خارق‌العاده‌ای سریع پیشرفته بودند خصوصاً با در نظر گرفتن این نکته که تا شش ماه پیش از شروع هنوز بسیاری از جزئیات مهم بصورت نامشخص و لاینحل باقی مانده بودند. وقتی به پشت سر نگاه می‌کنیم، تقریباً غیرقابل باور است که چگونه توانستیم در چنین زمان کوتاهی چنین دستاوردهایی داشته باشیم. در اوایل ماه ژوئن ۲۰۰۶، د رگیر مذاکره برای خرید زمین برای کارخانه بودیم. صاحب یکی از زمین‌ها با خیال بدست آوردن سودی بالا از معامله با شرکتی بین المللی قیمت گزافی را برای زمینش در نظر گرفته بود و آن را پایین نمی‌آورد. بالاخره با پیدا کردن زمین دیگری در حومه شهر بوگرا طلسم خرید زمین را شکستیم. مساحت زمین تقریباً



چهار و نیم هکتار و اندکی بیش از چیزی بود که برای راه انداختن کارخانه‌مان احتیاج داشتیم، اما تصمیم گرفتیم که تمام زمین را تنها به قیمت کمتر از ۱۵ میلیون تاکا، یعنی کمی بیش از ۲۰۰ هزار دلار بخریم.

درواقع، تنها هزینه نیم هکتار از کل زمین توسط سرمایه‌گذاری مشترک دانون گرامین پرداخت شد. باقی زمین را گروه گرامین خرید چرا که قصد داریم زمین باقی مانده را برای ایجاد کسب و کار اجتماعی دیگری استفاده کنیم: بیمارستانی برای درمان مشکلات بینایی و انجام جراحی‌های آب مروارید برای فقرا با هزینه‌ای که کمتر از قیمت معمول این خدمات است. به محض این که این زمین را پیدا کردیم، خریدیم و با سرعت مراسم افتتاحیه را در ۱۴ ژوئیه برگزار کردیم. بخش‌های اصلی ساخت و ساز کارخانه نیز تا ماه نوامبر تکمیل شد.

ما همچنین به برنامه‌ای برای همکاری با جاین^{۵۶} احتیاج داشتیم تا در توسعه، آزمایش و روایی برنامه‌مان به ما کمک کند تا بتوانیم اطمینان حاصل کنیم که مردم فقیر بنگلادش از مزایای محصولات جدیدمان برخوردار می‌شوند. برای این کار نیز همه چیز جور شد. خانم برانگر ماگارینوس مدیر برنامه همکاری و توسعه جاین، تیمی از متخصصین خود را به بنگلادش فرستاد تا از نزدیک با تیم ما روی برنامه تغذیه کار کنند. در کنار باقی برنامه‌ها، آنها به ما کمک کردند تا با انجام تحقیقی بر روی مشتریان، عواملی را که موجب تشویق یا دلسرد شدن مشتریان از خرید شوکتی دوی می‌شود شناسایی کنیم. آنها همچنین برنامه‌های ما را ارزیابی کرده و در بهبود برنامه‌هایی که برای آموزش زنان گرامین درباره مزایای بهداشتی ماست ترتیب داده بودیم، به ما کمک نمودند.

ما حالا مطمئن بودیم برنامه‌ای کارساز برای رساندن مزایای ماست به بدن کودکان اطراف بوگرا داریم. دیگر این که، مؤسسه جاین توافق کرد تا با انجام مطالعه‌ای در طول سال نخستی که محصول به مشتریان می‌رسید، تأثیر برنامه تغذیه را بر آنها بررسی کند. این مسئله اهمیت زیادی برایمان داشت چرا که لازم بود مزایای بهداشتی را که کودکان به واسطه مداخله شرکت گرامین دانون از آن بهره می‌بردند، به زبانی علمی و دقیق ثبت کنیم. یک کسب و کار اجتماعی باید در زمینه سنجش دقیق و گزارش مزایای اجتماعی که ایجاد می‌کند بسیار کوشا باشد. این کار به شرکت خواهد گفت که آیا تمام تلاش‌هایی که کرده‌اند، سرمایه‌گذاری زمانی، مالی و دیگر منابعی که شرکت و شرکایش انجام داده‌اند نتیجه‌بخش بوده است یا خیر. بسته به نتایج، مدیران تصمیم می‌گیرند که آیا تلاششان را گسترش دهند یا مدل کسب و کار را از نو طراحی کنند تا نتایج بهتری در آینده بدست آورند.

فرانک ریپود، رئیس شرکت دانون، در ماه نوامبر بازدید دوم خود به بنگلادش را به مناسبت گشایش رسمی خط تولید جدید ماست شرکت دانون گرامین انجام داد. برنامه‌ریزی فشرده، ابتکاری الهام بخش و تلاشی سخت در طول بهار و تابستان موجب شد که تصورات گای گاول از کارخانه‌ای زیبا و در عین حال بسیار کارآ به واقعیت تبدیل شود. با اشغال تنها ۷۵۰۰ فوت مربع، خط تولید بوگرا نمایانگر یکی از درخشان‌ترین و به روزترین تجهیزات بود؛ لوله‌های فولادی ضد زنگ برای دریافت شیر؛ مخازن بی‌نقص برای گرمایش و سرمایش ماست؛ یک تسمه نقاله برای انتقال صفوف ظرف‌های قالبی کوچک پرشده از ماست

⁵⁶ GIAN



و برچسب خورده و یک سردخانه برای نگهداری از محصولات تولیدی. بسیاری از ویژگی‌های کارخانه آن را به درستی در زمره تسهیلات طرفدار محیط زیست قرار می‌داد. تجهیزاتی برای آب وارد شده و خارج شده به سیستم در نظر گرفته شده بود که تضمین می‌کرد که تمام آبی که به سیستم وارد می‌شود و دوباره به طبیعت باز می‌گردد آبی سالم و بی‌خطر برای محیط زیست باشد. همچنین، تجهیزاتی دربرگیرنده صفحه‌های انرژی خورشیدی برای تولید انرژی قابل تجدید در کارخانه نصب شده بود.

گای گاول به این نتیجه رسیده بود که طراحی و ساخت خط تولید بوگرا یکی از آموزنده‌ترین تجربیات او در چندین دهه فعالیت حرفه‌ای در شرکت دانون بوده است. در واقع، او به قدری از این تجربه آموخته بود که پیش‌بینی می‌کرد ما بتوانیم دومین و سومین کارخانه ماست خود را در دیگر مناطق بنگلادش با توانایی‌های بیشتر و هزینه‌ای حدود ۲۰ تا ۳۰ درصد کمتر از آنچه برای بوگرا هزینه کرده بودیم، احداث کنیم.

در طول ملاقاتی که فرانک در ماه مارس داشت از من پرسید "آیا هیچ یک از ستارگان فرانسوی هست که همه مردم بنگلادش بشناسند؟ کسی که بتواند با دیدارش از بنگلادش باعث شهرت و تبلیغ کار ما شود؟"

روستاییان بنگلادش چیز زیادی درباره فرانسه نمی‌دانند. من به چهره‌های مشهور دنیای سینما، مد و رهبران سیاسی فرانسه فکر کردم اما چیز خاصی به ذهنم نرسید. فرانک وقتی دید که من در فکر فرو رفته‌ام پرسید: "نظرت راجع به ورزشکارها چیست؟ آیا بنگلادشی‌ها فوتبال دوست دارند؟" من گفتم: "مسلماً! آنها دیوانه این ورزش هستند. شما باید زمانی که بازی‌های جام جهانی فوتبال در جریان است شهر داکا را ببینید. هرکسی در بنگلادش یک تیم مورد علاقه دارد. اگر از دوردست به به داکا نگاه کنید هزاران پرچم ملی روی پشت بام خانه‌ها خواهید دید؛ پرچم کشورهای برزیل، آرژانتین، آلمان، فرانسه، ایتالیا، اسپانیا و غیره. در مناطق روستایی، هر ده تیم مورد علاقه خودش را دارد. آنها نمی‌دانند کشور تیم مورد علاقه‌شان در کجای دنیا قرار گرفته است اما نام تک تک بازیگران آن تیم را می‌دانند.

فرانک پرسید: "زین‌الدین زیدان چگونه؟ آیا او در بنگلادش مشهور است؟" من با تعجب فریاد زدم "چی؟ زین‌الدین زیدان؟ او یک قهرمان بزرگ برای تمام بنگالی‌هاست، حتی برای آنهایی که در دورافتاده‌ترین نقاط کشور زندگی می‌کنند. اگر او به بنگلادش بیاید تمام نیروی پلیس باید بسیج شود تا او را از هجوم طرفدارانش محافظت کند!"

فرانک لبخندی زد و گفت: "زیزو (نام مستعار زین‌الدین در بین دوستانش) از دوستان من است. من از او می‌خواهم که بیاید و او خواهد آمد." من نمی‌توانستم آنچه شنیدم را باور کنم. زیدان به بنگلادش خواهد آمد تا شرکت دانون گرامین را افتتاح کند؟ همه مملکت بهم خواهد ریخت!

این خبر تیم گرامین دانون را بسیار هیجان‌زده کرد. روزنامه‌ها نیز در تیتراژ اول با حروف درشت نوشتند "زیدان به بنگلادش می‌آید!"

در طول بازی‌های نهایی جام جهانی در ژوئیه ۲۰۰۶، زیدان، مردی که به عنوان بهترین فوتبالیست نسل خود شناخته می‌شد، با پاسخی که به توهین یکی از بازیکنان تیم رقیب داده بود شهرتش بازهم بیشتر شد. ضربه سری که در جواب آن بازیکن به او زد باعث شد که از زمین بازی اخراج شود. اما این خبر



جنگالی هیچ تأثیر منفی بر میزان شهرت زیدان در بین طرفدارانش در بنگلادش یا دیگر کشورهای دنیا نداشت.) در ماه نوامبر زیدان و فرانک، همکاران تجاریش و گروهی از روزنامه‌نگاران کنجکاو فرانسوی از راه رسیدند. دیدار آنها شور و حال خاصی به پا کرد.

زیدان از شعبه بانک گرامین در روستای باشان قاضی پور دیدار کرد تا با وام گیرندگان بانک در این روستا ملاقات کند و درباره اعتبارات خرد بیشتر بیاموزد. صدها هزار نفر از طرفداران در جاده بین داکا تا باشان صف کشیده بودند. همین که ماشین‌های همراه زیدان در جاده نمایان شدند، هزاران نفر شروع کردند به فریاد: "زی-دان! ، زی-دان!، زی-دان!"

زیدان با بازی کردن فوتبال افتخاری با گروهی از بچه مدرسه‌ای‌های محل، روستاییان را به هیجان آورد. مطمئنم که جوانانی که در بازی شرکت کردند و روستاییانی که تماشاچی بازی بودند این تجربه را هرگز فراموش نخواهند کرد. پس از آن، زیدان به جمع دو تیم فوتبال پسران زیر ۱۶ سال در استادیوم مملو از جمعیت داکا پیوست و چند فن معروفش را به نمایش گذاشت. جمعیت دیوانه‌وار نام او را فریاد می‌زدند و تشویقش می‌کردند.

زیدان دیدارش را با امضا کردن تخته سنگ مرمری که قرار بود سنگ بنای خط تولید گرامین دانون در بوگرا باشد به پایان رساند. این افتتاحیه چنان بی‌نظیر بود که چنین چیزی تنها از یکی از بزرگترین شرکت‌های دنیا ساخته بود.

زیدان وقتی در پایان دیدارش، با رئیس جمهور بنگلادش ملاقات کرد به او قول داد که با فرزندانش به بنگلادش بازگردد تا آنها هم بتوانند کودکان بنگلادشی را تأثیر زیادی بر او گذاشته بودند، ملاقات کنند.

پیروزی شرکت، پیروزی فقر است

کمی بعد از دیدار زیدان از بنگلادش، ما توانستیم طعم اولین بسته ماست‌های غنی شده را امتحان کنیم؛ بسیار خوشمزه با شیرینی منحصر به فرد نوشیدنی محلی مشهوری در بنگلادش که از شیر درخت خرما گرفته می‌شود. در ژانویه ۲۰۰۷ اولین بسته‌های تجاری شوکتی دوی برای عرضه به بازار تولید شدند. ماست‌ها در قوطی‌های زیبای پلاستیکی که با عکس شیری کارتونی که بازوهای عضلانی‌اش را به نمایش گذاشته تزئین شده، بسته بندی شده بودند؛ عکس شیر نشانگر غنی شده بودن ماست‌هاست. هر قوطی ۸۰ گرمی ماست تنها پنج تاکا قیمت داشت؛ معادل تقریباً هفت سنت با نرخ روز دلار. اگر شما با ظرف خود به کارخانه می‌آمدید ۹۰ گرم ماست را به همان قیمت پنج داکا دریافت می‌کردید.

تغذیه بهتر برای کودکان، هدف اجتماعی اصلی پروژه سرمایه‌گذاری مشترک گرامین دانون بود و تحقیقات مؤسسه جاین به ما کمک می‌کرد که پیشرفت خود را زیر نظر بگیریم و ببینیم چقدر در رسیدن به هدفمان موفق بوده‌ایم. اما تغذیه تنها مزیت اجتماعی که ما برایش تلاش می‌کنیم نیست.

ما طرح کسب و کار خود را با این فکر که چندین مزیت اجتماعی دیگر نیز داشته باشیم، تدوین کرده بودیم: این مزایا را می‌توان در کسب و کار پایین دستی یعنی در شبکه فروش و بازاریابی محلی مشاهده کرد. یک کارخانه لبنیات دانون را در نظر بگیرید؛ احتمالاً تصویری از تریلی‌های فولادین براق در ذهن خواهید داشت که حجم عظیمی از محصولات را به تجهیزات انبارداری و خواروبار فروشی‌های اطراف



کشور منتقل می‌کند. اما سیستم بورگا با این روش کار کند نمی‌کند. توزیع کنندگان ما روستاییان محلی هستند؛ زنانی که وام‌گیرندگان بانک گرامین هستند و پیش‌تر وام‌های کوچکی برای شروع کسب و کار خانوادگی دریافت کرده‌اند. حال این زنان توزیع ماست‌های گرامین دانون را هم به کار روزانه‌شان اضافه می‌کنند. زمانی که من اولین بار این راهکار را در بهار سال ۲۰۰۶ در ایمیلی به دانون پیشنهاد دادم این-گونه نوشتم:

"با استخدام زنان گرامین ما از مزایای اجتماعی و اقتصادی بسیاری بهره‌مند خواهیم شد:

قادر خواهیم بود از گروهی منظم از کارآفرینانی که در حال حاضر مشغول به کار هستند و در انتظار فرصت‌های بیشتر می‌باشند، استفاده کنیم. کودکان و نوجوانان خانواده‌های گرامین که با سواد هستند نیز می‌توانند در این کسب و کار جدید مشغول شوند. گرامین می‌تواند همه مبلغی را که خانواده‌های گرامین برای این کار نیاز دارند تأمین کند. به این ترتیب، پروژه پول نقد کمتری احتیاج خواهد داشت و ریسک کمتری متوجه آن خواهد بود. چنانچه نیاز به توزیع دو مرحله‌ای باشد که هم به عمده فروش و هم خرده فروش نیاز داشته باشد، وام‌گیرندگان گرامین می‌توانند در هر دو مرحله مشغول شوند. امانوئل و دیگر اعضای تیم دانون با دلایل من موافقت کردند و ما در حال حاضر تا حد زیادی برنامه پیشنهادی من را دنبال می‌کنیم. این طرح باعث راه‌اندازی کارگاه آموزشی که پیش‌تر توضیح دادم، شد.

دیدگاه مشابهی در تولید بالادستی نیز وجود دارد یعنی جایی که ما از مردم محلی به عنوان تأمین کنندگان مواد اولیه استفاده می‌کنیم. شیر مورد نیاز کارخانه ما از طریق روستاییانی تأمین می‌شود که یک یا چند گاو دارند. باقی مواد اولیه نیز که بیشتر شامل شکر و شیره است، نیز از مناطق روستایی بنگلادش تهیه می‌شود. کارمندان کارخانه هم که حدود بیست نفری می‌شوند از مردم محلی هستند (در طول مرحله ساخت کارخانه تعدادی از سرپرستان دانون دست اندرکار بودند اما حالا که کارخانه راه افتاده و می‌گردد تماماً به دست بنگلادشی‌ها گردانده می‌شود). بنابراین تجارت ما به طور کامل از اقتصاد محلی و ملی حمایت می‌کند.

سازماندهی تأمین شیر برای خط تولید گرامین دانون هم به خودی خود در دسر داشت، چرا که ۹۰ درصد شیر بنگلادشی موجود در بازار بر پایه سیستمی غیررسمی کار می‌کند. برای جلوگیری از رقابت با دیگر متقاضیان شیر، گرامین دانون تصمیم گرفت که مجموعه‌ای از دامداری‌های کوچک راه‌اندازی کند. بخشی از این مزارع با اعتبارات خرد هماهنگ شده با بانک گرامین تأمین مالی خواهند شد.

روستاییانی که صاحبان این دامداری‌های کوچک هستند از وام گرامین برای خرید گاوهای بیشتر استفاده خواهند کرد و شیر تولیدیشان را به گرامین دانون خواهند فروخت. در ازای آن، گرامین دانون به آنها تضمین قیمت خریدی ثابت در تمام سال را خواهد داد. دیگر شرکت‌های گرامین نیز درگیر خواهند شد. بنیاد کشاورزی گرامین^{۵۷} با همکاری متخصصین دانون به بهبود و سازماندهی بهتر تولید شیر در منطقه بوگرا کمک خواهد کرد. ما طرحی جامع برای توسعه دامداری‌ها در نظر گرفته‌ایم که شامل توسعه احشام،

⁵⁷ Grameen Agricultural Foundation



افزایش کیفیت شیر، کود طبیعی و تولید بیوگاز است. شرکت تولید انرژی تجدیدپذیر گرامین (گرامین شاکتی) نیز درگیر خواهد بود. آنها دستگاه‌های بیوهاضم را برای تولید کود طبیعی و بیوگاز برای تأمین انرژی لازم برای آشپزی و روشنایی نصب خواهند کرد؛ از این طریق دامداری‌های کوچک تولید لبنیات که تأمین‌کنندگان اصلی گرامین دانون هستند بازهم خودکفتر می‌شوند.

این تلاش‌ها برای کار کردن با جوامع محلی و به ویژه وام‌گیرندگان بانک گرامین، بخش مهمی است از آنچه که گرامین دانون را یک کسب و کار اجتماعی می‌کند. وجود کارخانه تولید ماست به صورت مستقیم و غیرمستقیم به سود اقتصاد محلی خواهد بود و اثر مثبت چندبرابری بر زندگی بسیاری از خانواده‌ها خواهد داشت. این نحوه‌ای که ما مأموریت شرکت گرامین دانون را تعریف کرده‌ایم بهتر نشان می‌دهد: " کاهش فقر به وسیله یک مدل کسب و کار نزدیک‌گرای منحصر به فرد که تغذیه سالم روزانه را در اختیار افراد فقیر قرار می‌دهد."

کارخانه گرامین دانون یک شرکت عظیم‌الجثه در دوردست‌ها نیست. بلکه دوست این اجتماع است و جزیی جدایی ناپذیر و طبیعی از اکوسیستم اجتماعی آنجاست. برنامه ما برای تأمین‌کنندگان و توزیع کنندگان محلی نیز از دیدگاه مالی برنامه تجاری خوبی به نظر می‌رسند. برای مثال، پیدا کردن گروه بازاریابی و فروشی بهتر از زنان گرامین که در معرفی و تبلیغ محصول جدید ما تا این اندازه مؤثر باشند تقریباً غیرقابل تصور است. آنها خودشان بخشی از گروه هدف این محصول هستند (خانواده‌های روستایی و به طور خاص والدین کودکان خردسال). به علاوه، آنها اعضای شناخته شده محل هستند؛ مشتری‌های بالقوه را می‌شناسند و می‌دانند که چه چیزی آنها را راضی می‌کند؛ آنها در حال حاضر هم با مشتریان برای مقاصد تجاری دیگرشان در تماس هستند، خواه این شامل مرغداری یا دامداری باشد، یا صنایع دستی، خدمات، فروش خوراک و یا هرچیز دیگری.

در مورد تولید کنندگان محلی لبنیات که تولید کننده شیر برای ما بودند نیز این یک استراتژی تجاری خوب و پیشرفت اجتماعی محسوس است. یک فاکتور عمده در در ساختار قیمت‌گذاری گرامین دانون قیمت شیر است. زمانی که ما اولین سری قیمت تقریبی برای یک فنجان ماست را در پاییز سال ۲۰۰۶ تخمین زدیم، قیمت عمده فروشی یک لیتر شیر در بازار بنگلادش چیزی بین ۱۴ و ۱۶ تاکا بود که چیزی معادل ۲۰ تا ۲۵ سنت می‌شود. زمانی که دانون گرامین کارش را شروع کرد، به دلیل بالارفتن تقاضا قیمت بالا رفت و به ۲۰ تا ۲۲ تاکا (۳۰ تا ۳۵ سنت) رسید. این تفاوتی به غایت بزرگ بود که در حاشیه سود باریک ما جای خالی محسوسی ایجاد کرد. به وضوح روشن بود که مدیریت آینده گرامین دانون نیازمند برنامه‌ریزی دائمی بود تا بتواند از پس چنین نوسانات قیمتی برآیند. اینجاست که مزیت تولید لبنیات محلی ثابت می‌شود: داشتن گروهی دامدار محلی که تولیدشان بر اساس قرارداد به ما اختصاص دارد، ما را تا اندازه‌ای در برابر نوسان‌های کوتاه مدت قیمت محافظت خواهد کرد. مطمئناً چنین طرحی به دامپروران نیز کمک خواهد نمود. زمانی که قیمت در کل منطقه یا کشور سقوط کند، گرامین دانون با تقاضای دائمی آنها را در برابر شوک‌های اقتصادی احتمالی محافظت خواهد کرد. برنامه فعلی ما برای کارخانه بوگرا تولید روزانه حدود ۶۶۰۰ پوند ماست در طول سال اول است. تا پایان سال سوم، این مقدار به ۲۲۰۰۰ پوند در روز خواهد رسید.

درس حاصل از این تجربه: اگر یک کسب و کار اجتماعی با دقت زیاد برنامه‌ریزی شود می‌تواند یک تجارت بی‌نقص باشد. همان‌طور که کسب و کار به اجتماع کمک می‌کند، اجتماع نیز به کسب و کار کمک می‌کند.



نماید. هردو باهم رشد می‌کنند و به کامیابی می‌رسند و خانواده‌ها و افراد را به سطوح اقتصادی بالاتری می‌رسانند.

پیاله‌های قابل خوردن؟

دیگر این که، گرامین دانون ثابت نخواهد ماند. ما برنامه داریم که به جستجویمان برای یافتن راه‌های بیشتری برای پیشبرد محصول و مزایای آن برای مردم بنگلادش ادامه دهیم. در اینجا مثالی کوچک اما جالب در این مورد ذکر می‌کنم؛ از همان ابتدا ما برای توزیع ماست به دنبال پیدا کردن طرف‌هایی بودیم که به محیط زیست آسیب نزنند. به طور معمول، ماست در ظرف‌های پلاستیکی به فروش می‌رسد که قابل تجزیه در طبیعت نیست و همان‌طور که می‌دانید از بین بردن زباله مشکلی بزرگ و در حال گسترش است. بنابراین از همان ابتدای پروژه، گرامین دانون شروع به کار بر روی تولید اولین ظروف بی آسیب برای محیط زیست کرد.

تا اواسط سال ۲۰۰۶، گای گاول و تیم فنی او یک گزینه مناسب در چین پیدا کردند؛ شرکتی که از نشاسته ذرت ظروف قابل تجزیه در طبیعت می‌ساخت. نماینده‌ای از دانون از این کارخانه در چین دیدار کرد و گزارش داد که قیمت هر کیلوگرم از این ترکیب از قیمت پلاستیک بالاتر است، اما مقاومت مواد آن به شکلی است که وزن هر ظرف می‌تواند کمتر از وزن پلاستیک باشد که این به معنای هزینه کلی کمتر از آنچه پیش‌بینی کردیم است (زیرا برای تولید بسته‌های سبکتر از مواد کمتری استفاده می‌شود و بنابراین، هم در هزینه تولید و هم در هزینه حمل و نقل آن صرفه‌جویی خواهد شد).

در ماه مارس ۲۰۰۷ ظرف‌های جدید شوکتی دوی را که از نشاسته ذرت درست شده بودند به بازار عرضه کردیم. کارخانه بوگرا حتی تجهیزاتی ویژه برای بازیافت ظرف‌های استفاده شده دارد؛ چاهی که ظرف‌های نشاسته ذرت را در آن خالی می‌گردد. با کمی فشار و حرارت در چاه، این مواد به ترکیبی طبیعی و مغذی که می‌تواند به عنوان کود مورد استفاده قرار بگیرد تبدیل می‌شوند. این ترکیب مشابه انبوده کودی که بسیاری از باغبانان و کشاورزان در حیاطشان دارند عمل می‌کند.

ظرف های نشاسته ذرت قدم بزرگی به سمت بسته‌بندی شوکتی دوی به شیوه مناسب برای محیط زیست بود. اما من هنوز راضی نیستم! من دلم می‌خواهد که ظرف‌هایی قابل خوردن به کار ببریم—ظرف هایی که کودکان بتوانند قاشق قاشق از آن ماست بخورند و بعد هم ظرف آن را کامل بخورند (به این فکر کنید که چطور بستنی را می‌خورید و بعد هم می‌توانید قیفش را بخورید). ظرف مواد غذایی اضافه ای را به کودکان می‌رساند، مشکل دفع زباله به طور کامل برطرف می شود، نیازی به بازیافت زباله نیست و همه از آن سود می‌برند.

البته که ظرف قابل خوردن باید تمام مشخصات هر ظرف خوب غذا را داشته باشد: باید قابل ذخیره‌سازی، محکم، سبک و جذاب باشد. باید در حمل و نقل و تغییر دما دوام بیاورد و قابلیت چاپ برجستگی دریا به مواد تشکیل دهنده و دیگر اطلاعات را داشته باشد. آیا این به نظر غیر ممکن می‌رسد؟ در حال حاضر بله! اما گروه تحقیقاتی دانون دارد بر روی این مساله کار می‌کند و من باور دارم که بالاخره راه حلی برای آن پیدا



خواهند کرد. در آن موقع، امیدوارم که بنگلادش بنیانگذار اولین ظرف غذای قابل خوردن باشد. کسی چه می‌داند شاید این کار شیوه و استاندارد جدیدی را در بسته‌بندی غذایی در جهان شروع کند.

معنادر شدن دنیای کسب و کار

در اکتبر سال ۲۰۰۶، کمیته صلح نوبل در نروژ اعلام کرد که من و بانک گرامین برنده جایزه سال صلح نوبل شده‌ایم. همان‌طور که می‌توانید تصور کنید سبلی از تبریک‌های تلفنی، ایمل‌ها و پیام‌های رسمی از سران کشورها، دانشگاهیان، فعالان عرصه اعتبارات خرد و بسیاری دیگر از خیرخواهان به سویم سرازیر شد. هم‌چنین، تعداد زیادی نامه‌های دست نویس از دوستان و همکارانم در سراسر دنیا دریافت کردم.

در بین این پیام‌ها یک بیانیه رسمی از اعضای هیات مدیره گروه دانون بود. در میان همه تعریف و تمجیدها درباره گرامین و کار ما، هیات مدیره به این موضوع اشاره کرده بود که من سهم جایزه مالی‌ام از نوبل را خرج کسب و کارهای اجتماعی خواهم کرد. هیات مدیره گفته بود که شرکت دانون سرمایه‌ای معادل جایزه من را برای حمایت از هر کسب و کار اجتماعی که من انتخاب کنم به مبلغ من خواهد افزود.

به علاوه، من پیامی خصوصی‌تر از دفتر امانوئل فایر در شانگهای دریافت کردم:

یونس عزیز،

این باید پایان یکی از طولانی‌ترین روزهای زندگیت باشد... و تو احتمالاً آن‌قدر ایمیل داری که این ایمیل را هرگز در ته لیست خود روی صفحه مانیتور کامپیوترت نخواهی دید!

من تازه یادم افتاد که تو فرانک را دقیقاً یک سال پیش از این، در روزی قبل از امروز ملاقات کرده بودی. در این یک سال تو زندگی شرکت ما را عوض کردی و به لطف دیدگاه و شوق تو، ما شاید بتوانیم شیوه انجام فعالیت‌های شرکت‌های چند ملیتی را اندکی تغییر دهیم (ما جلسه بزرگی در روز دوشنبه داریم که در آن دیدگاه جدیدمان را نسبت به کسب و کار اجتماعی بررسی خواهیم کرد). ما هرگز قادر نخواهیم بود تا از تو بابت معنای جدیدی که به زندگی تجاری ما آورده‌ای تشکر کنیم.

ارادتمند،

ام

این یادداشت اهمیت ویژه‌ای برای من داشت. همه آنچه من درباره رضایت خاطر بسیار زیادی که مردم در نتیجه کسب و کار اجتماعی بدست می‌آوردند گفته بودم حالا داشت به بار می‌نشست. مشابه همین پیام در عنوان مقاله‌ای در مجله فورچون^{۵۸} که به قلم شری پراسو^{۵۹} نوشته شده بود نیز منعکس شد

⁵⁸ Fortune Magazine

⁵⁹ Sheri Prasso



"نجات دنیا با پیاله‌ای ماست در هر قدم". این ایده مورد تأیید بسیاری از مدیران شرکت دانون نیز بود؛ آنها به من می‌گفتند که کارمندان گروه دانون سرمایه‌گذاری مشترک گرامین دانون را بخشی بسیار مهمی از تجارت خود می‌دانند، پیشرفت‌های این بخش را با علاقه دنبال می‌کنند، دائماً در بین خود درباره‌اش بحث کرده و زمانی که درباره کار خود با مردم صحبت می‌نمایند نام آن را با افتخار و به دفعات مطرح می‌کنند.

احتمالاً این مایه تعجب است که یک کسب و کار کوچک یک میلیون دلاری چنان نقش تعیین کننده‌ای در شرکتی ۱۶ میلیارد دلاری داشته باشد. اما یکی از ویژگی‌های نهادهای در انسان‌ها این است که کار خیری در حق انسان‌های دیگر انجام دهند. این جنبه طبیعت انسان در دنیای امروز تجارت کاملاً نادیده گرفته شده است. کسب و کار اجتماعی این خواسته انسانی را ارضا می‌کند و به همین دلیل است که مردم آن را الهام بخش می‌پندارند.

من نمی‌توانم با کسانی که معتقدند کسب و کار اجتماعی هرگز جایگاه مهمی در زندگی واقعی پیدا نخواهد کرد، موافق باشم. با واکنش‌هایی که من در مردم هنگام آشنا شدن با ایده کسب و کار اجتماعی می‌بینم مطمئن هستم که کسب و کار اجتماعی به زودی در دنیای تجارت ریشه خواهد کرد و رشد خواهد نمود. مردم به معنا و مفهومی در زندگی احتیاج دارند؛ از آن جمله مفاهیمی که تنها با آگاهی از این امر بدست می‌آید که شما سهم خود را در بهتر کردن دنیا انجام داده‌اید.

کسب و کار اجتماعی چنین معنایی به زندگی می‌بخشد و به همین دلیل است که مردم به آن پاسخ می‌دهند.



فصل هشتم

گسترش بازار

من از اواخر دهه ۱۹۸۰ در مورد موضوع "بنگاه اجتماعی آگاهی محور" و ایجاد شرکت‌های انتفاعی و غیرانتفاعی با اهداف اجتماعی مشخص، مطالب زیادی نوشته و سخنرانی‌های بسیاری انجام داده‌ام. در این معادله من خواستار هیچ گونه منفعت شخصی نبوده‌ام و هرگز هیچ شرکت انتفاعی را تأسیس نکرده‌ام که حتی يك سهم از آن متعلق به خودم باشد. بلکه این هدف اجتماعی است که در راه‌اندازی بنگاه‌های کسب و کار به من انگیزه می‌دهد.

از سفرها و گفتگوهایی که با مردم در سرتاسر جهان داشته‌ام به این نتیجه رسیده‌ام که تنها فردی نیستیم که چنین حسی دارم. مطمئنم که افراد بسیاری هستند که تمایل دارند شرکت‌هایی با هدف اجتماعی راه‌اندازی کنند، البته به شرطی که چنین بنگاه‌هایی در نظام اقتصادی به رسمیت شناخته شوند. این يك شکست بزرگ برای نظام اقتصادی موجود است که نمی‌تواند خود را با این ضرورت زیربنایی بشری تطبیق دهد.

طی چند سال گذشته، من ایده خود را درباره راه‌اندازی کسب و کار اجتماعی به طور شفاف‌تری مشخص نموده و هر کجا که می‌توانستم در مورد آن صحبت کردم. من در رادیو، تلویزیون و مصاحبه‌های مطبوعاتی و همین طور در جلسات مجمع جهانی اقتصاد^{۶۰}، نشست‌های خصوصی با سرمایه‌گذاران و در جلساتی مثل کنفرانس‌های بنیاد اسکول^{۶۱} در زمینه کارآفرینی اجتماعی که در دانشکده کسب و کار دانشگاه آکسفورد برگزار شد، در مورد کسب و کار اجتماعی صحبت کردم.

در همان زمان متوجه شدم که لازم است يك بنگاه اجتماعی واقعی راه‌اندازی کنم تا ایده‌های خود را به شیوه‌ای ملموس نشان دهم. این مسئله منجر به تصمیم‌گیری برای راه‌اندازی مجموعه‌ای از بیمارستان‌های چشم‌پزشکی به عنوان يك کسب و کار اجتماعی شد. در سال ۲۰۰۵ چهار شرکت گرامین به نام‌های گرامین بیابوسا بیکاش^{۶۲}، گرامین کالیان^{۶۳}، گرامین شاکتی^{۶۴} و گرامین تله‌کام^{۶۵} پیشقدم شدند تا در این فعالیت اجتماعی سرمایه‌گذاری کنند.

برای اداره این کسب و کار جدید دو سازمان تأسیس کردیم: صندوق سلامت گرامین^{۶۶} که يك شرکت غیرانتفاعی است و خدمات پزشکی گرامین^{۶۷} که يك شرکت انتفاعی است. شرکت‌های گرامین به طور مستقیم در خدمات پزشکی گرامین سرمایه‌گذاری می‌کنند، در حالی که سایر افراد اهداکننده و سرمایه‌گذاران، پول خود را در صندوق سلامت گرامین سرمایه‌گذاری می‌کنند. صندوق سلامت گرامین این پول را در اختیار خدمات پزشکی گرامین قرار می‌دهد تا پروژه‌های بیمارستانی بیشتری را آغاز نماید.

⁶⁰ World Economic Forum

⁶¹ Skoll Foundation

⁶² Grameen Byabosa Bikash

⁶³ Grameen Kalyan

⁶⁴ Grameen Shakti

⁶⁵ Grameen Telecom

⁶⁶ Grameen Healthcare Trust (GHT)

⁶⁷ Grameen Healthcare Services (GHS)



هر ماه ده‌ها نفر از جوانان از سرتاسر جهان به ملاقات ما می‌آیند. زمانی که برنامه‌ریزی ما برای این سرمایه‌گذاری در حال شکل‌گیری بود، تام بوان^{۶۸} و میال سوند^{۶۹} به ما پیوستند. این دو جوان در کلاس شعر و موسیقی در موسسه هنرهای نمایشی لیورپول^{۷۰} در انگلستان با هم آشنا شده و یک گروه موسیقی به نام کودکان سبز^{۷۱} را تشکیل دادند که مبنای حرفه جذاب آنها در زمینه موسیقی پاپ شد. میلا، خواننده اصلی گروه، اهل نروژ است و تام، که شعرهای او را می‌نویسد و پیانو می‌نوازد، انگلیسی است.

زمانی که تام و میلا در سال ۲۰۰۶ از گرامین بانک دیدن کردند، نسبت به مردم بنگلادش و محیط آن بسیار علاقمند شدند. آنها به قدری تحت تاثیر قرار گرفته بودند که تام ترانه‌ای با نام "مرا بشنو"^{۷۲} نوشت؛ این ترانه داستان یکی از وام‌گیرندگان بانک گرامین را تعریف می‌کرد که آنها در یکی از روستاهای بنگلادش با او آشنا شده بودند. یک سال پس از آن، آنها دوباره به روستای مذکور آمدند تا ویدیوی ترانه خود را بسازند. شما می‌توانید این ویدیو را در یوتیوب و وب سایت‌های دیگر آن را ببینید. تام و میلا در مورد ایده کسب و کار اجتماعی نیز کنجکاو شده بودند. میلا تصمیم گرفت که هزینه اولین بیمارستان چشم‌پزشکی را به طور کامل از طریق سرمایه‌های بنیاد خود یعنی بنیاد کودکان سبز تامین نماید. او و تام قرار است برای ساخت بیمارستان‌های چشم‌پزشکی بیشتر، کلیه فروش ویدیوی خود را نیز به گرامین اهدا کنند؛ هزینه ساخت هر یک از این بیمارستان‌ها نزدیک به یک میلیون دلار است.

این بیمارستان‌های چشم‌پزشکی بر اساس طرح کسب و کاری بنا خواهند شد که ممکن است به ساده‌ترین و پرتعدادترین قالب کسب و کارهای اجتماعی تبدیل شود. به منظور این که بتوانند روی پای خودشان بایستند و خودکفا باشند و در عین حال به هدف اجتماعیشان یعنی ارائه خدمات چشم‌پزشکی به فقرا برسند، این بیمارستان‌ها سیاست قیمت‌گذاری چندگانه^{۷۳} را در پیش خواهد گرفت. به این ترتیب، بیمارستان از بیمارانی که در پرداخت هزینه بیمارستان (برای مثال برای عمل جراحی آب مروارید) مشکلی ندارند، قیمت معمول بازار را خواهد گرفت، اما برای ارائه خدمات به فقرا تخفیف قائل خواهد شد یا آنکه تنها بخشی از هزینه را از آنها دریافت خواهد کرد. سودی که در اثر پرداخت مبالغ برابر با نرخ بازار حاصل خواهد شد، به عنوان یارانه برای ارائه خدمات به فقرا مورد استفاده قرار خواهد گرفت. این نوع سیاست قیمت‌گذاری چندگانه می‌تواند در بسیاری از کسب و کارهای اجتماعی به کار گرفته شود.

فرصت دیگری که برای راه‌اندازی کسب و کار اجتماعی زمانی ایجاد شد زمانی بود که من در اکتبر ۲۰۰۵ با آقای فرانک ریبود^{۷۴}، مدیر گروه دانون^{۷۵} ملاقات کردم. همان طور که قبلاً توضیح دادم، شرکت گرامین دانون^{۷۶} در اوایل سال ۲۰۰۷ به عنوان اولین کسب و کار اجتماعی واقعی ما کار خود را آغاز کرد. اولین

⁶⁸ Tom Bevan

⁶⁹ Milla Sunde

⁷⁰ Liverpool Institute of Performing Arts (LIPA)

⁷¹ Green Children

⁷² Hear me now

⁷³ Multiple pricing

⁷⁴ Franck Roboud

⁷⁵ Groupe Danone

⁷⁶ Grameen Danone



بیمارستان چشم پزشکی هم در پایان سال ۲۰۰۷ راه‌اندازی خواهد شد. من امیدوارم که ما به راه‌اندازی این گونه کسب و کارهای اجتماعی در داخل و خارج بنگلادش ادامه دهیم.

بنیاد گرامین دو کسب و کار اجتماعی دیگر را نیز در سال ۲۰۰۷ راه‌اندازی نمود. اولین کسب و کار، یک شرکت مالی با نام گرامین کاپیتال ایندیا^{۷۷} بود که با همکاری سیتی‌بانک هند^{۷۸} و بانک آی.سی.آی.سی.آی.^{۷۹} راه‌اندازی شد تا دسترسی به بازارهای سرمایه محلی را برای مؤسسات اقتصاد خرد در هند ساده‌تر سازد. مالکان آن نیز توافق کردند که از سود سهام این کسب و کار هیچ برداشتی نداشته باشند.

دومین کسب و کار، شرکت اقتصاد خرد گرامین - جمیل پان عرب^{۸۰} بود؛ یک شرکت مالی که با شراکت گروه عبداللطیف جمیل^{۸۱} از عربستان سعودی شکل گرفت. هدف از این شرکت، فقرزدایی در دنیای عرب از طریق اقتصاد خرد است. این شرکت مجموعه‌ای از محصولات و خدمات را که برای اقتصاد خرد طراحی شده است تامین می‌نماید جای آنکه توزیع سود میان سهامداران، شرکت سود را دوباره سرمایه‌گذاری می‌کند تا کسب و کار را توسعه دهد و خدمات آن را در اختیار مؤسسات بیشتری که مشتری او هستند قرار دهد.

امیدوارم که تعداد کسب و کارهای اجتماعی که به فهرست گرامین افزوده می‌شوند هر روز افزایش یابد. از همه مهمتر، امیدوارم که مؤسسات دیگری نیز کسب و کارهای اجتماعی خود را راه‌اندازی کنند، به ویژه امیدوارم که انتشار این کتاب، مخاطبان گسترده‌تری را در سرتاسر جهان از این ایده آگاه سازد.

چه کسی در کسب و کار اجتماعی سرمایه‌گذاری خواهد کرد؟

یکی از پرسش‌هایی که همواره هنگام توضیح مفهوم کسب و کار اجتماعی مطرح می‌شود این است: "سرمایه کسب و کار اجتماعی از چه منبعی تامین می‌شود؟"

شاید این پرسش به این دلیل مطرح می‌شود که یک تردید اساسی وجود دارد: چرا باید کسی که عقل سلیمی دارد پول خود را که با زحمت به دست آورده است در کاری سرمایه‌گذاری کند که بازده مالی برایش ندارد؟

این پرسش منطقی به نظر می‌رسد. اما مردم از این هم می‌جنون‌ترند، آنها پول خود را که با زحمت فراوان به دست آورده‌اند برای تاسیس بنیاد و حمایت از امور خیریه صرف می‌کنند! مردم پول خود را هر ساله به این مؤسسات اهدا می‌کنند که مجموع آنها به میلیاردها دلار می‌رسد. اگر این رفتار "مجنون‌وار" را با "مجنونی" سرمایه‌گذاری در کسب و کار اجتماعی مقایسه کنیم، مورد دوم عاقلانه‌تر به نظر می‌رسد. از همه اینها گذشته، زمانی که شما پول خود را در کسب و کار اجتماعی سرمایه‌گذاری می‌کنید، در نهایت

⁷⁷ Grameen Capital India

⁷⁸ Citibank India

⁷⁹ ICICI Bank

⁸⁰ Grameen Jameel Pan Arab Microfinance

⁸¹ Abdul Latif Jameel Group



پول خود را پس می‌گیرید و مالکیت شرکت را حفظ می‌کنید که خود را از طریق درآمدهای حاصله پشتیبانی می‌کند. بنابراین کمک‌های فردی، به ویژه کمک‌های افراد ثروتمندی که می‌خواهند به بهبود جهان کمک کنند، منبع اصلی سرمایه برای کسب و کار اجتماعی هستند.

يك منبع دیگر نیز برای سرمایه‌گذاری وجود دارد. اخیرا مدیر معروف يك بنیاد (خیریه) بزرگ به من گفت: «ما حدود يك میلیارد دلار از اعانات را جمع‌آوری کرده‌ایم که هر سال به مقدار آن اضافه می‌شود. اما پروژه‌های جذابی وجود ندارد تا پول خود را به آنها اهدا کنیم. آیا می‌توانید پروژه‌ای به ما پیشنهاد کنید تا از آن حمایت کنیم؟» من طی این سال‌ها سئوال‌های مشابه این، از مسئولان موسسات دیگر نیز شنیده‌ام.

پاسخ سریع من به او این بود: «چرا در مورد سرمایه‌گذاری پول خود در کسب و کارهای اجتماعی فکر نمی‌کنید؟ این انعطاف‌پذیری وجود دارد که در آینده اگر بخواهید بتوانید از پول خود دوباره استفاده کنید. یا آنکه می‌توانید پول خود را به يك سازمان غیرانتفاعی که به طور خاص در کسب و کارهای اجتماعی سرمایه‌گذاری می‌کند اهدا کنید، درست همان طور که بنیاد کودکان سبز از طریق صندوق سلامت گرامین چنین کاری را انجام داد. برای دریافت طرح پیشنهادی کسب و کار فراخوان بدهید و ببینید که چه تعداد طرح نوآورانه و جذاب دریافت خواهید کرد. شما با این میلیاردها دلار خود کارهای زیادی می‌توانید انجام دهید.»

زمانی که بنیادها به کسب و کار اجتماعی به عنوان يك هدف ارزشمند برای حمایت فکر می‌کنند، امکانات نامحدودی به تدریج به فکر آنها می‌رسد. اعتبار خرد می‌تواند يك کسب و کار اجتماعی بسیار جذاب باشد. مراقبت‌های بهداشتی، فناوری اطلاعات، انرژی‌های تجدیدپذیر، پروژه‌های محیط زیست، تغذیه برای فقرا و بسیاری از دیگر انواع بنگاه‌ها همگی می‌توانند زمینه‌های دیگری برای راه‌اندازی کسب و کارهای اجتماعی جذاب باشند.

بنابراین بنیادها می‌توانند منبع فوق‌العاده‌ای از سرمایه برای کسب و کارهای اجتماعی باشند. اهداکنندگان دو و چند وجهی مانند بانک جهانی نیز می‌توانند منابع خوبی باشند و صندوق‌های کسب و کار اجتماعی^{۸۲} را در هر يك از کشورهای دریافت کننده برای ارایه سرمایه و وام به کسب و کارهای کوچک ایجاد نمایند. بانک جهانی و بانک‌های توسعه منطقه‌ای (مانند بانک توسعه آسیا^{۸۳}، بانک توسعه آفریقا^{۸۴}) می‌توانند دریچه‌های جدیدی را برای ارایه وام به کسب و کارهای کوچک باز کنند. آنها می‌توانند همان شرایطی را که برای دولت‌ها برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مشابه نظیر پروژه‌های زیرساختی، انرژی‌های تجدیدپذیر، بهداشت، آموزش، وام خرد و غیره در نظر می‌گیرند، برای پروژه‌هایی که به عنوان کسب و کارهای اجتماعی انجام می‌شوند نیز در نظر بگیرند.

به علاوه، موسسات ارایه‌دهنده وام‌های تجاری هم می‌توانند منبعی برای تامین سرمایه برای کسب و کارهای اجتماعی باشند. از آنجایی که کسب و کارهای اجتماعی شرکت‌هایی خودکفا هستند، درست مثل کسب و کارهای سودآور (شرکت‌هایی با هدف بیشه‌سازی سود)، وام‌دهندگان تجاری برای تامین سرمایه آنها مشکلی نخواهند داشت و از این کار برای تبلیغ برای خود نیز بهره‌مند خواهند شد.

⁸² Social Business Funds

⁸³ Asian Development bank

⁸⁴ African Development bank



در نهایت، انواع جدیدی از موسسات مالی نیز می‌توانند ایجاد شوند تا نیازهای کسب و کارهای اجتماعی به سرمایه را تامین نمایند. برای مثال، صندوق‌های تامین سرمایه برای سرمایه‌گذاری اجتماعی، صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک و البته بازار سهام اجتماعی تمام عیار. هر يك از این موارد مکانیسمی برای بسیج سرمایه فردی و مشارکتی برای حمایت از کسب و کارهای اجتماعی خواهند بود. بازارهای مالی تاریخچه طولانی و موفقی در توسعه روش‌های هوشمندانه برای تامین سرمایه پروژه‌های تجاری دارند؛ از وام‌های تجاری و سرمایه‌گذاری خصوصی تا فروش اوراق قرضه و عرضه اولیه عمومی سهام. برخی از این چارچوب‌های موجود بلافاصله در کسب و کارهای اجتماعی قابل استفاده هستند، در حال که برخی دیگر لازم است در پاسخ به چالش‌های نوظهوری که به واسطه کسب و کارهای اجتماعی ایجاد می‌شوند تطبیق پیدا کنند. این يك زمینه جدید و جذاب برای ذهن‌های خلاق است تا خود را به آن مشغول کنند.

تامین سرمایه شرکت گرامین دانون

اشتیاق فرانک ریبود مدیر شرکت دانون در پذیرفتن ایده کسب و کار اجتماعی و همکاری با گرامین برای تاسیس شرکت گرامین دانون مرا بسیار هیجان‌زده کرد. اما ریبود هم مثل تمامی افرادی که مدیر عامل شرکت‌های سهامی هستند، نه تنها به وجدان خود، بلکه به سهامداران باید پاسخ می‌داد. زمانی که پروژه با سرعت کامل در حال پیش‌روی بود، مدیر دانون در پاریس به دنبال پاسخ به پرسش اجتناب‌ناپذیری بود که همه‌ی مدیران شرکت‌های به دنبال سود هنگام فکر کردن به راه‌اندازی يك کسب و کار اجتماعی با آن مواجه می‌شوند: ما چگونه می‌توانیم از خود دفاع کنیم اگر سهامداران بپرسند: "چطور جرات کردی پول ما را روی پروژه‌ای سرمایه‌گذاری کنی که هیچ سودی برای ما ندارد؟ تو با این کار از اختیارات خود تجاوز کرده‌ای!"

خوشبختانه مدیریت دانون برای مدتی طولانی با این پرسش دست به گریبان بود. فرانک بطور مکرر هدف شرکت دانون را به اعضای تیم مدیریت یادآوری می‌کرد و جمله پدرش، آنتونی ریبود^{۸۵} را که بیش از سی سال پیش در يك بیانیه عمومی خطاب به همکارانش در هیات کنفرانس فرانسه^{۸۶} گفته بود نقل می‌کرد: "هیچ ارزش اقتصادی پایداری وجود نخواهد داشت اگر به طور همزمان ارزش‌آفرینی انسانی و پیشرفت و توسعه فردی وجود نداشته باشد." درست پیش از آنکه گرامین دانون حرکت خود را آغاز کند، امانوئل فابر^{۸۷} در دانون پیشدستی کرده و از گرایش اجتماعی در عملیات تجاری شرکت استفاده کرد. امانوئل به مدت چندین سال در مورد چالش‌های تامین سرمایه کسب و کارهایی که اهداف اجتماعی دارند با دوستان خود که مدیر برخی از بزرگترین صندوق‌های مستمری بازنشستگی و صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک در اروپا و آمریکا بودند و نیز با تحلیلگران مالی و روزنامه‌نگاران، به بحث و تبادل نظر پرداخته بود. بسیاری از این مدیران نیز مثل امانوئل از نظام سرمایه‌داری کنونی ناراضی بودند. آنها با توجه به وضعیت جهان احساس می‌کردند که نیاز به شکل جدیدی از کسب و کار رو به افزایش است؛ کسب و کاری که بهتر بتواند به نیازهای اجتماعی پاسخ دهد نه اینکه هدف از آن صرفاً افزایش سودآوری و منفعت باشد.

⁸⁵ Antoine Riboud

⁸⁶ French Conference Board

⁸⁷ Emmanuel Faber



زمانی که امانوئل در مورد این بحث‌ها با من گفتگو کرد، من خوشحال شدم از اینکه می‌شنیدم که حتی پیشروان در بازارهای مالی جهان نیز در مورد عملکرد خود تردید دارند. به او گفتم: "گفته‌های شما به من قوت قلبی دوباره داد." او خندید و گفت: "خب، این تردیدها من را زنده نگه داشته‌اند. من فقط چهل سال دارم و تصور می‌کنم که هنوز به اندازه‌ای جوان هستم که بتوانم دنیا را تغییر دهم!"

امانوئل به من گفت که او به مدت چندین سال در تلاش بود تا این معما را حل کند و يك مدل کسب و کار رضایت‌بخش ترکیبی را طراحی نماید. در نهایت او به ایده‌ای رسید که با ایده‌هایی که به طور معمول توسط دیگران در دنیای تجارت مطرح می‌شد تفاوت داشت؛ ایده‌هایی که مضمون آن «دو برابر» یا «سه برابر» شدن نتیجه‌ی حاصله و تلاش کسب و کارها برای دستیابی به موفقیت بر اساس معیارهای اجتماعی و محیطی در کنار معیارهای مالی بود. ایده امانوئل يك مدل کسب و کار ترکیبی بود که مطابق آن فرصت‌های سرمایه‌گذاری خاصی با هدف "ارزش اجتماعی برای پول" در اختیار سرمایه‌گذاران آگاه و آرمان‌گرا قرار می‌گیرد. این معامله ارزشی به این صورت بود که سرمایه‌گذاران موافقت می‌کردند که از روز اول، بازده سرمایه خود را تحت سیاست از پیش تعیین شده بازده مالی شرکت محدود کنند.

امانوئل کمی دلخور شد زمانی که به او گفتم من به مدل کسب و کار ترکیبی اعتقادی ندارم. شرکت‌هایی که از این برنامه‌ها حمایت می‌کنند اغلب به این دلیل چنین تلاشی را انجام می‌دهند تا احساس گناه مدیران آنها که در درون خود حس می‌کنند که به دلیل فشار کسب و کار روزانه، دغدغه‌های اجتماعی را فراموش کرده‌اند، تسکین یابد. برخی دیگر از شرکت‌ها نیز از این مدل‌ها به عنوان روشی برای پوشش دادن پروژه‌های سودآور خود استفاده می‌کنند تا آنها را با این فعالیت جلا دهند تا جذاب به نظر برسند.

با این وجود در پایان، سرنوشت مدیران کسب و کار تنها به پاسخ به يك سؤال بستگی دارد: چقدر پول برای ما حاصل کرده‌ای؟ پس از آنکه پاسخ رضایت‌بخشی به این سؤال دادید، ممکن است به شما اجازه داده شود تا در زمینه‌ی اهداف دوم، سوم و چهارم خود تلاش کنید و حاضرین در جلسات سهامداران در ازای این تلاش‌ها برای شما کف خواهند زد، البته در صورتی که قبلاً هدف اول را تامین کرده باشید و آنها از عملکرد شما در آن زمینه رضایت داشته باشند.

لیکن پی‌گیری طولانی‌مدت امانوئل در زمینه مدل هیبرید او را آماده کرده بود تا يك راه حل رضایت‌بخش برای چالش تامین سرمایه گرامین دانون بدون نارضایتی سهامداران شرکت پیدا کند. راه حل این بود: ایجاد يك صندوق سرمایه‌گذاری مشترك با رسالتی خاص و دادن حق انتخاب به سهامداران دانون برای پیوستن به آن در صورت تمایل، ضمن ارایه اطلاعات دقیق در مورد اینکه آنها با این انتخاب خود چه چیزهایی به دست خواهند آوردند و انتظار چه دستاوردهایی را نباید داشته باشند.

امانوئل يك شرکت تعاونی سرمایه‌گذاری به نام شرکت سرمایه‌گذاری با سرمایه متغیر- صندوق اجتماعی دانون را تاسیس کرد که ۹۰ درصد دارایی‌های آن در بازار معمولی (سودده) سرمایه‌گذاری خواهد شد و نرخ بازدهی بازار قابل پیش‌بینی را به دنبال خواهد داشت و ۱۰ درصد باقیمانده در کسب و کار اجتماعی سرمایه‌گذاری خواهد شد. در مجموع، این دو منبع پول بازدهی را برای سرمایه‌گذاران خواهد داشت که نزدیک به نرخ بازده بازار است، ضمن آنکه همزمان از کسب و کارهایی که منافع اجتماعی خاصی را برای افراد نیازمند موجب می‌شوند حمایت می‌کند.



امانوئل ناچار بود ایده‌اش را به تایید مقامات قانونگذار فرانسه و نیز مسئولان مرتبط در بازار سهام فرانسه برساند. چرا که این ایده يك مفهوم جدید بود و ما نمی‌توانستیم مطمئن باشیم که او بتواند هر دوی این موانع را رفع کند. اما در ۱۴ دسامبر ۲۰۰۴ امانوئل ایمیل زیر را برای من فرستاد:

یونس عزیز

پس از دو هفته گفتگوی فشرده، توانستم از رییس هیات قانون‌گذاری مبادلات سهام فرانسه به صورت غیررسمی این نشانه را دریافت کنم که صندوق توسعه کسب و کار اجتماعی ما برای قرارگیری در فهرست به عنوان يك صندوق بازار پول فعال در بازار مالی فرانسه واجد شرایط خواهد بود.

هدف اجتماعی از قبل به طور شفاف برای سرمایه‌گذاران توضیح داده خواهد شد و بازده برای سهامداران تنها دو یا سه درصد خواهد بود و خطر کاهش یا احتمال افزایش آن بسیار محدود خواهد بود. بدین ترتیب ۹۷ تا ۹۸ درصد از سود دوباره سرمایه‌گذاری خواهد شد. مردم به این دلیل سرمایه‌گذاری خواهند کرد که می‌خواهند با پروژه‌های کسب و کار اجتماعی که مورد حمایت این صندوق قرار دارند و ما برای ایجاد آن تلاش می‌کنیم ارتباط داشته باشند.

سهامداران دانون این حق را دارند که سود سهام اجتماعی را انتخاب کنند تا بتوانند به جای پول نقد از دانون، در صندوق سهم داشته باشند.

این صندوق به طول کامل برای استفاده‌ی عموم آزاد است و توسط یکی از بانک‌های پیشرو فرانسوی بازاریابی خواهد شد. مردم قادر خواهند بود هر روز به صورت آزادانه سهام خود را خرید و فروش کنند.

اگر ما موافقت بازار بورس را هم طی چند ماه آینده دریافت کنیم، بدین معناست که در قرار دادن يك کسب و کار اجتماعی در فهرست مبادلات سهام سرمایه‌داری فعال موفق شده‌ایم.

به امید دیدار در یکشنبه آینده

ارادتمند شما: امانوئل

من از راه‌اندازی صندوق اجتماعی دانون که توسط امانوئل فابر تاسیس شده بود بسیار هیجان‌زده‌ام. این صندوق به مفهوم کسب و کار اجتماعی که من در این کتاب تعریف کرده‌ام بسیار نزدیک بود. اما اگر به جای ۲ تا ۳ درصدی که امانوئل پیش‌بینی می‌کرد هیچ بازده سالانه‌ای وجود نداشت، کاملاً با تعریف من هماهنگی داشت. در هر صورت این صندوق يك روش نوآورانه برای تامین سرمایه کسب و کارهای اجتماعی از طریق بازار سهام موجود می‌باشد؛ يك قدم بزرگ به سوی ایجاد صندوق سرمایه‌گذاری مشترك اجتماعی برای آینده.

اکنون که این جملات را می‌نویسم (اواسط سال ۲۰۰۷) موانع قانونی و حقوقی این طرح پشت سر گذاشته شده‌اند. صندوق سرمایه‌گذاری مشترك جدید، رسماً توسط سهامداران دانون در جلسه سالانه شرکت در پاریس در ۲۶ آوریل ۲۰۰۷ مورد تایید قرار گرفت. با پذیره‌نویسی و مدیریت گروه بانکی فرانسوی اعتبار کشاورزی، صندوق اجتماعی دانون پول‌های سرمایه‌گذاری را از میان چند گروه جمع‌آوری خواهد کرد که عبارتند از: سهامداران دانون، که حامیان مشتاق این مفهوم هستند، سرمایه‌گذاران موسساتی مانند بانک‌ها، صندوق‌های بازنشستگی و شرکت‌های بیمه و سرمایه‌گذاران انفرادی از میان مردم فرانسه.



هدف اولیه این صندوق، جمع‌آوری ۱۰۰ میلیون یورو (۱۳۵ میلیون دلار) است که از این مقدار، ۲۰ میلیون یورو از گروه دانون تامین خواهد شد. سهامداران دانون حق دارند که انتخاب کنند که از سود سهام سالانه صرف نظر کنند و در عوض، درآمد آن را در صندوق اجتماعات سرمایه‌گذاری نمایند. بیش از ۳۰ درصد کارمندانی که در سود دانون سهیم هستند انتخاب کرده‌اند که بخشی از درآمد خود را در این صندوق سرمایه‌گذاری نمایند.

سود حاصل از صندوق در توسعه گرامین دانون در سرتاسر بنگلادش و نیز در سایر کسب و کارهای اجتماعی دانون در سایر کشورهای در حال توسعه و در کسب و کارهای اجتماعی جدیدی که توسط کارآفرینان مستقل در سرتاسر جهان راه‌اندازی می‌شوند، سرمایه‌گذاری خواهد شد. طی روزهایی که راه‌اندازی صندوق اعلام شد، چندین نفر از این کارآفرینان به ملاقات امانوئل فابر آمدند و مشتاق بودند که بدانند چگونه می‌توانند از این منبع تامین سرمایه‌ی جدید برای کسب و کارهای اجتماعی خود استفاده کنند. فرایند ارزیابی این کسب و کارها و انتخاب موارد مناسب برای سرمایه‌گذاری آغاز شده است.

بنابراین با کمی سروصدا، یکی از سنگ بناهای يك دنیای اقتصادی جدید که در آن کسب و کار اجتماعی جایگاه مناسب خود را در کنار کسب و کارهای سودآور پیدا می‌کند در حال استقرار است و پاسخ مثبت و آنی، مرا مجاب‌تر ساخت که کسب و کار اجتماعی ایده‌ای است که زمان آن فرا رسیده است - مفهومی که خلاقیت سرکوب شده میلیون‌ها نفر را در سرتاسر جهان که مدت‌های مدیدی مشتاق بوده‌اند از استعدادهای خود برای حل مشکلات آزاردهنده موجود استفاده کنند و نیاز داشتند از نظر سازمانی به رسمیت شناخته شوند، آزاد خواهد کرد.

معیارهای جدید برای ارزیابی کسب و کار

تاسیس صندوق اجتماعی دانون تنها يك اشاره به طیف وسیعی از نوآوری‌های تجاری، اقتصادی و اجتماعی پیش روی ماست. همچنان که کسب و کارهای اجتماعی شکوفا می‌شوند، بازارهای آزاد موجود در پاسخ به این الگوی جدید و وسیع شروع به تغییر می‌کنند. نسل جدیدی از مالکان کسب و کار که برای اولین بار توانسته‌اند ارزش‌های انسانی را از طریق شرکت‌های خود بیان کنند، به ساختارهای سازمانی جدیدی برای حمایت از این کسب و کارهای جدید که در حال ظهور هستند نیاز خواهند داشت. امکان پیش‌بینی جزئیات این تغییرات وجود ندارد، اما می‌توان برخی از آنها را حدس زد.

برای شروع می‌توان گفت که کسب و کارهای اجتماعی جایگاه خود را در کنار کسب و کارهای سودآور به عنوان عناصر اصلی در بازار کسب و کار پیدا خواهند کرد. کسب و کارهای اجتماعی در همان فضای بازار شرکت‌های سودآور عمل خواهند کرد و با آنها و با یکدیگر بر سر سهم بازار رقابت خواهند نمود. مشتریان هنگام خرید کالاها و خدمات عادت می‌کنند که بین کسب و کارهای اجتماعی و کسب و کارهای با هدف پیشینه‌سازی سود انتخاب کنند. در بسیاری از موارد، آنها بر اساس معیارهای سنتی یعنی قیمت، کیفیت، دسترسی، جذابیت علامت تجاری و انتخاب خواهند کرد. در برخی موارد نیز به این دلیل حمایت از یک رسالت اجتماعی، کسب و کارهای اجتماعی را ترجیح خواهند داد. بنابراین هنگامی که مشتریان برای خرید تصمیم‌گیری می‌کنند، توجه به ارزش‌های اجتماعی ممکن است به يك بخش معمول از معامله تبدیل شود.



در واقع از مدتی قبل ما شاهد وقوع این پدیده در جهان هستیم. بسیاری از شرکت‌هایی که ادعا می‌کنند مدیریت آنها در راستای مسئولیت اجتماعی است تلاش می‌کنند وجدان مشتریان را به عنوان بخشی از راهبرد بازاریابی کلی خود جذب کنند. برای مثال، تولیدکنندگان پوشاک که حقوقی بیشتر از حد معمول به کارگران خود پرداخت می‌کنند و تلاش می‌کنند تا از استفاده از کودکان برای کار اجتناب کنند این اقدامات خود را تبلیغ می‌کنند به امید اینکه مشتریان باوجدان، پوشاک تولیدشده توسط آنها را به محصولات شرکت‌های رقیب ترجیح دهند. فروشندگان مواد غذایی بدون ترکیبات شیمیایی در تبلیغات خود اظهار می‌کنند که محصولاتشان نه تنها مغذی‌تر و سالم‌تر است، بلکه از روش‌های طبیعی برای تولید آنها استفاده شده که به محیط زیست و حیوانات و جانوران آسیب نمی‌رساند و از صنعت کشاورزی محلی حمایت می‌کند. شواهد نشان می‌دهد که تعداد روزافزونی از مشتریان به این ادعاها پاسخ مثبت می‌دهند.

اما این نوع بازاریابی با "مسئولیت اجتماعی"، در محیط اقتصادی کنونی يك ایراد دارد: کمبود يك سیستم رسمی برای ارزیابی، آزمایش و به اجرا درآوردن ادعاهای محصولات این شرکت‌ها. مصرف‌کننده چگونه می‌تواند اطمینان حاصل کند که يك تولیدکننده پوشاک از کارگران خود در کارخانه‌ای که در آن طرف اکوادور، کنیا یا بنگلادش است سو استفاده نمی‌کند؟ مصرف‌کننده چگونه می‌تواند مطمئن شود که مرغ یا گوشتی که خریداری می‌کند با استفاده از روش‌های بشردوستانه و دوستدار محیط زیست تولید شده است؟ استانداردها در این زمینه مبهم بوده و استفاده از آنها برای افراد معمولی دشوار است. مصرف‌کنندگان ناچارند بر اساس ادعاهای شرکت، تبلیغات و بازاریابی، نظرات مصرف‌کنندگان دیگر، و مقالات روزنامه‌ها قضاوت کنند، در حالی که اعتبار تمامی این موارد مورد تردید است.

وجود يك بازار کسب و کار اجتماعی بررسی جدی‌تر این ادعاها را امکان‌پذیر می‌سازد، چرا که هم مصرف‌کنندگان و هم سرمایه‌گذاران مشارکت دارند. زمانی که سرمایه‌گذاران از بازدهی پول خود صرف نظر می‌کنند، تلاش می‌کنند تا به طور ملموسی مطمئن شوند که هدف اجتماعی شرکت محقق شده است. به همین ترتیب، مصرف‌کنندگان عادی که از يك شرکت به دلیل اینکه ادعا می‌کند به کاهش فقر کمک می‌کند، محیط زیست را پاکیزه می‌کند یا دیگر منافع اجتماعی را ارایه می‌دهد خرید می‌کنند، به دنبال شواهد واقعی خواهند بود که ثابت کند این ادعاها واقعیت دارند.

دیر یا زود، شرکت‌های صادرکننده مجوز و شرکت‌های حسابرسی باید ایجاد شوند که ادعاهای مبنی بر منافع اجتماعی این کسب و کارهای اجتماعی را مورد پایش و نظارت قرار دهند (این شرکت‌های صادرکننده مجوز و حسابرسی ممکن است خودشان نیز کسب و کارهای اجتماعی باشند). صدور گواهینامه به شرکت‌ها در راستای دو بُعد خواهد بود: بُعد مالی (یعنی تایید اینکه شرکت، استانداردهای مالی تعیین شده توسط جامعه کسب و کارهای اجتماعی را رعایت می‌کند) و بُعد اجتماعی (یعنی تایید این که گزارشات شرکت در مورد پیشرفت اهداف اجتماعی درست هستند و از دستورالعمل‌های استاندارد تبعیت می‌کنند). کسب و کارهای اجتماعی که توسط نهادهای پیشرو صادرکننده مجوز تایید شده‌اند ممکن است يك لوگو یا مهر داشته باشند که نشان دهد تحت حمایت و اعتبار هیات صادرکننده مجوز قرار دارند. ممکن است آژانس‌هایی برای رتبه‌بندی تخصصی نیز وجود داشته باشند که برای ابعاد گوناگون يك کسب و کار اجتماعی گواهینامه صادر کنند: برای مثال، تبعیت از استانداردهای کار، استفاده از منابع انرژی تجدیدپذیر و فعالیت‌های عادلانه هنگام انتخاب تامین‌کنندگانی که از جوامع محلی.



مهمترین مسئله‌ای که باید به خاطر داشت این است که کسب و کارهای اجتماعی باید به خوبی اداره شوند و اهداف شفاف و ملموسی داشته باشند و معیارهای آنها برای موفقیت با دقت تعریف شده باشد و پایش مستمر داخلی و بیرونی داشته باشند. با گذشت زمان، استاندارد کردن رویه‌ها، واژگان و اصطلاحات و حسابداری مخصوص برای کسب و کارهای اجتماعی به وجود خواهد آمد، درست همان طور که اصول پذیرفته شده حسابداری^{۸۸} اکنون در اختیار کسب و کارهای با سود بیشینه قرار دارد.

فکر کردن در مورد ایجاد یک زیرساخت اطلاعاتی و قانونی جهانی برای کسب و کار اجتماعی در این مرحله ممکن است یک ایده‌ای بعید یا شاید غیرواقعی به نظر برسد. ولی ما در واقع شانس ما کم نیست. بیشتر کارهای اولیه به دلیل نیازهای ایجاد شده از سایر جهات، مخصوصا نیاز به پایش محیطی انجام شده‌اند. این فعالیت‌های ابتدایی تحت برنامه محیط زیست سازمان ملل متحد^{۸۹} و ائتلاف اقتصادهای مسئول محیط زیست^{۹۰} با نام ابتکار جهانی گزارش‌دهی^{۹۱} متولد شد. این ابتکار به عنوان یک سیستم مشهور و گسترده برای ارزیابی و پایش رفتار مشارکتی در رابطه با اهداف اجتماعی و محیطی می‌تواند به عنوان نسخه اولیه نوعی سیستم ارزیابی تلقی شود که کسب و کارهای اجتماعی می‌توانند از آن استفاده کنند.

دستورالعمل‌های ابتکار جهانی گزارش‌دهی به طور رسمی در سال ۲۰۰۲ در اجلاس جهانی توسعه پایدار در یوهانزبرگ در آفریقای جنوبی اعلام شد. ایده‌ی این ابتکار در سال ۱۹۹۷ توسط ائتلاف اقتصادهای مسئول محیط زیست ارایه شد که نشان دهنده وجود تعدادی گروه و صندوق سرمایه‌گذاری با مسئولیت اجتماعی است. بیش از ۲۰۰ صندوق با دارایی در مجموع ۱۷۹ میلیارد دلار وجود دارند. بسیاری از این صندوق‌ها از سیستم‌های متفاوت و خانگی برای ارزیابی فعالیت‌های تجاری پایدار استفاده می‌کنند. برای حفظ زمان و انرژی، آنها خواستار آن بودند که مجموعه‌ای مشترک از پروتکل‌های جهانی ایجاد شود. ابتکار جهانی گزارش‌دهی نتیجه این خواسته است. امروز بیش از ۳۰۰۰ شرکت گزارشات دوره‌ای محیطی یا اجتماعی را تهیه می‌کنند و بیش از ۷۰۰ شرکت از دستورالعمل‌های تدوین شده توسط ابتکار جهانی گزارش‌دهی را استفاده می‌نمایند.

تلاش‌های دیگری نیز برای ایجاد سیستم‌هایی برای پایش و ارزیابی عملکردهای اجتماعی شرکت‌ها انجام شده است. شرکت "آسیت ۴"^{۹۲} که یک شرکت تحقیقاتی است، مجموعه‌ای مشتمل بر ۲۵۰ شاخص فرا مالی را تهیه کرده است که بر اساس آنها تقریباً ۱۵۰۰ شرکت را از جانب مراجعان سرمایه‌گذار نهادی پی‌گیری می‌کند. "آسیت ۴" برای هر شرکتی که مورد پایش قرار می‌دهد، یک رتبه اقتصادی، یک رتبه محیطی، یک رتبه اجتماعی و یک رتبه مدیریتی ارایه می‌دهد (رتبه مدیریتی فرایندهای تصمیم‌گیری شرکت را ارزیابی می‌کند تا تعیین کند که آیا این تصمیم‌ها برای اطمینان از رفتار شرکتی مسئولانه طراحی شده‌اند یا خیر).

^{۸۸} Generally Accepted Accounting Practices

^{۸۹} United Nations Environment Program (UNEP)

^{۹۰} Coalition for Environmental Responsible Economies

^{۹۱} Global Reporting Initiative

^{۹۲} Asset 4



در آوریل ۲۰۰۷، مجله "فست کمپانی"^{۹۳} اولین کارت امتیاز خود با عنوان "سود تاثیر انسانی"^{۹۴} را نمایان کرد که يك رتبه‌بندی سامان‌مند (سیستماتیک) از شرکت‌ها بر اساس عملکرد اجتماعی، محیطی و مالی آنها بود. هم "آسیت ۴" و هم "سود تاثیر انسانی" برای استفاده سرمایه‌گذارانی طراحی شده‌اند که به دنبال شرکت‌هایی برای سرمایه‌گذاری هستند که «از نظر اقتصادی موفق» و «از نظر اجتماعی مسئول» باشند.

هنگام ایجاد سیستم‌های استاندارد شده و بی‌طرف برای ارزیابی تاثیر اجتماعی کسب و کارهای اجتماعی، ما می‌توانیم از روش‌های ارزیابی کسب و کارهای با هدف پیشنه سود الگو بگیریم. اما باید به طور مستقل سیستم‌های جدیدی را برای پایش کسب و کارهای اجتماعی طراحی کنیم. در يك کسب و کار با هدف پیشنه سود، منفعت اجتماعی يك محصول جانبی است که ارزیابی آن باید در راستای هدف اصلی یعنی پیشینه‌سازی سود انجام شود. درحالی که در يك کسب و کار اجتماعی، تاثیر اجتماعی هدف اصلی است و سود، بخشی از راهبرد شرکت برای مدیریت به شیوه‌ای مصلحت‌اندیشانه از نظر مالی محسوب می‌شود. بنابراین، روش ارزیابی تاثیر اجتماعی يك کسب و کار اجتماعی باید با هدف کسب و کار همخوانی داشته باشد.

مسائل مربوط به قانونگذاری و مالیات

همچنانکه کسب و کارهای اجتماعی چندبرابر می‌شوند، احتمالا از دولت خواهند خواست که از منافع مالیاتی بهره‌مند شوند تا کارشان ساده‌تر شود و به افراد بیشتری دسترسی داشته باشند. این ادعاها در ظاهر منطقی به نظر می‌رسند. يك کسب و کار اجتماعی که خدمات بهداشتی و پزشکی کم‌هزینه به فقرا می‌دهد، چرا نباید درست مثل يك شرکت غیرانتفاعی که هدف مشابهی دارد از مالیات معاف شود؟ پولی که کسب و کارهای اجتماعی بابت مالیات نمی‌پردازند می‌تواند برای ارایه خدمات به تعداد بیشتری از فقرا صرف شود و باری که روی دوش مالیات‌دهندگان برای برطرف کردن نیازهای فقرا وجود دارد به همین میزان سبک‌تر خواهد شد.

برای اجتناب از سردرگمی و بحث و جدل، دولت‌ها باید معیارهای خاص خود را تعیین کنند و مفصلا توضیح دهند که کسب و کارهای اجتماعی تحت چه شرایطی واجد شرایط انواع خاصی از معافیت‌های مالیاتی هستند. دولت‌ها از طریق سیاست‌های مالیاتی مناسب می‌توانند کسب و کارها، افراد و موسسات را تشویق کنند تا کسب و کارهای اجتماعی را تاسیس کرده و نوآوری‌های مفیدی را به بخش مربوطه ارایه دهند.

اگر دولت متقاعد شود که کسب و کارهای اجتماعی نقشی را انجام می‌دهند که معمولا از دولت انتظار می‌رود انجام دهد، تشویق این کسب و کارها از طریق معافیت مالیاتی توجیه اقتصادی خواهد داشت. منطقی است که با کسب و کارهای اجتماعی، از نظر مالیاتی به گونه‌ای مساعد برخورد شود تا پاداشی برای کاهش باری که مالیات‌دهندگان معمولا بر دوش دارند، باشد.

⁹³ fast company

⁹⁴ Human Impact Profit



در چنین شرایطی، سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای اجتماعی می‌تواند مثل کمک به يك موسسه یا بنیاد خیریه معاف از مالیات و در عوض معاف شدن از پرداخت مالیات بر درآمد انجام شود. در اینجا نیز دوباره، هدف یعنی تشویق ایجاد و حمایت از کسب و کارهای اجتماعی محقق خواهد شد. ممکن است برخی چنین استدلال کنند که عادلانه نیست که از شرکت‌های با هدف سود بیشینه که مالیات می‌پردازند بخواهید با کسب و کارهای اجتماعی معاف از مالیات رقابت کنند. در صورتی ممکن است این گونه باشد که تبدیل يك نوع کسب و کار به دیگری غیرممکن باشد. اما من تصور می‌کنم چنین محدودیتی وجود ندارد. کسب و کارهای با هدف بیشینه سود که تمایل داشته باشد از معیارهای کسب و کارهای اجتماعی تبعیت کند به ویژه با صرف نظر کردن پرداخت سود سهام به سهامداران و وقف کردن خود برای دستیابی به يك هدف اجتماعی، می‌توانند به آسانی به يك کسب و کار اجتماعی تبدیل شوند. این پاسخی برای شکایت در مورد رقابت ناعادلانه است: اگر نمی‌توانید کسب و کارهای اجتماعی را شکست دهید، به آنها بپیوندید!

در هر صورت، ایجاد کسب و کارهای اجتماعی به این مسئله بستگی ندارد که آیا دولت‌ها آنها را از مالیات معاف می‌کنند یا خیر. افراد، کسب و کارهای اجتماعی را راه‌اندازی می‌کنند تا به خواسته درونی خود برای ایجاد جهانی بهتر پاسخ دهند. يك سیاست مالیاتی حامیانه، تنها کار را برای آنها ساده‌تر کرده و سرمایه‌گذاری بیشتر را ترویج خواهد کرد. اما ایجاد ساختار پایه و زیربنایی سیاست مالیاتی برای کسب و کارهای اجتماعی از دیدگاه دیگری نیز اهمیت دارد. قوانین مالیاتی، يك محیط قانونگذاری معتبر را برای کسب و کارهای اجتماعی ایجاد می‌کنند. لحظه‌ای که ما طراحی سیاست مالیاتی را آغاز می‌کنیم باید مفاهیم کلیدی را به طور ملموس تعریف کنیم: کسب و کار اجتماعی چیست؟ چه نوع فعالیت‌هایی باعث می‌شود يك سازمان شرایط تبدیل شدن به کسب و کار اجتماعی را نداشته باشد؟ يك کسب و کار با هدف بیشینه سود چه کاری باید انجام دهد تا به کسب و کار اجتماعی تبدیل شود؟ چه نوع ویژگی‌های سازمانی و مالی، سازمان غیرانتفاعی را از کسب و کار اجتماعی متمایز می‌کند و ...؟

داشتن مجموعه‌ای از تعاریف شفاف و لازم‌الاجرا توسط دولت در مورد کسب و کارهای اجتماعی، مانع از آن خواهد شد که مالکان بی‌وجدان برخی کسب و کارها برای جذب کردن سرمایه‌گذاران و مصرف‌کنندگان، کسب و کارهای اجتماعی دروغین راه‌اندازی کنند.

يك راه دیگر برای فریب دادن سرمایه‌گذاران توسط افراد فریبکار این است که این افراد ادعا کنند کسب و کارشان منافع اجتماعی دارد در حالی که چنین نیست. شرکتی که برای کمک به محیط زیست هیچ اقدامی نمی‌کند ممکن است وجهه‌ای از خود به عنوان قهرمان کسب و کارهای سبز از طریق استفاده هوشمندانه و فریبکارانه از رسانه‌ها ایجاد کند و سرمایه‌گذاران ناآگاه را گمراه نماید. بنابراین توسعه تسهیلات و روش‌های نهادی برای ارزیابی معتبر تاثیر کسب و کارهای اجتماعی جهت موفقیت مفهوم کسب و کار اجتماعی حیاتی خواهد بود. نقش اژانس‌های مستقل در انجام مطالعات اثربخشی و طراحی روش‌هایی برای ارزیابی‌های داخلی بسیار اهمیت خواهد داشت. قرار دادن نتایج مطالعات اثربخشی در معرض دید عموم از طریق اینترنت در شکست خوردن ادعاهای نادرست بسیار مفید خواهد بود.

چالش دیگری که جنبش کسب و کار اجتماعی باید مخاطب قرار دهد، مشکل ارایه نادرست خدمات و یا محصول است؛ در حالی که هدف از يك محصول یا خدمت، کمک به افراد انتهای هرم اجتماعی و اقتصادی است، محصول یا خدمت به دست آنها نمی‌رسد و در عوض به افرادی در سطوح متوسط یا ثروتمند ارایه می‌شود. اگر چنین اتفاقی بیفتد، منافع حاصل از فداکاری سرمایه‌گذاران به مقاصد منتهی خواهد شد



که مورد نظر نیست. برای مثال، ماست تولیدی شرکت گرامین دانون برای کمک به کودکان روستاهای بنگلادش که دچار سوء تغذیه هستند تولید می‌شود. اما فرض کنید به دلیل فساد یا عدم توانایی سیستم بازاریابی شرکت، این ماست روی میز غذای ثروتمندان قرار گیرد. در این صورت کل ایده گرامین دانون به عنوان یک کسب و کار اجتماعی نابود خواهد شد.

ما هنگام طراحی برنامه‌های اقتصاد خرد گرامین که در درجه اول برای فقیرترین زنان بنگلادش طراحی شده بود، با این مشکل مواجه شدیم. یک راه برای حل این مشکل این است که اطمینان حاصل کنیم که پرسنل بازاریابی و مدیریت ما در جوامع محلی که در آنها خدمت می‌کنند مستقر شده‌اند و آشنایی کامل با آن جامعه دارند و قادرند تقاضا برای خدمات را در یک بستر اجتماعی و اقتصادی خاص قرار دهند.

در برخی مواقع به ندرت پیش می‌آید که برای مثال یک خانم ثروتمند سعی می‌کند به گروه بانک گرامین پیوسته و وامی را که برای زنان فقیر در نظر گرفته شده است، دریافت کند. اعضای کارکنان ما برای حل این مشکل آموزش دیده‌اند. از آنجایی که ما تمامی گفتگوهای مربوطه را در خانه وام‌گیرندگان بالقوه انجام می‌دهیم، به خانه این زن ثروتمند می‌رویم و به او می‌گوییم که چقدر خوشبخت است و وضعیت اقتصادی او از بسیاری از زنان دیگر در دهکده بهتر می‌باشد. به طور معمول، وام‌گیرنده احتمالی با این مشاهده موافقت می‌کند. سپس از او می‌خواهیم به ما کمک کند تا زنانی را که واقعا فقیر و مسکین هستند در محله‌شان شناسایی کند. در اکثر موارد او این وظیفه را با جدیت انجام می‌دهد و ما را به سمت زنانی هدایت می‌کند که وضعیت اقتصادی آنها بسیار وخیم است. در نهایت او دیگر در برابر این واقعیت که ما به او وام نمی‌دهیم مقاومت نمی‌کند، بلکه خوشحال می‌شود که به همسایگان فقیرتر خود کمک کرده که عضو گرامین شوند. عزت نفس او و جایگاه او در اجتماع با نقش مثبتی که به عنوان پیشرو در میان همقطاران خود دارد افزایش می‌یابد.

همچنین بانک گرامین از قیمت‌گذاری چندگانه به عنوان روشی برای اطمینان از این مسئله استفاده می‌کند که منافع اقتصادی به دست افرادی برسد که بیشتر به آنها نیاز دارند. ما برای وام‌گیرندگان عادی خود ۲۰ درصد سود در نظر گرفته‌ایم. این نرخ سود بدون یارانه است. اخیرا ما به طبقه دیگری از وام‌دهندگان نیز خدماتی را ارائه می‌کنیم؛ متکدیان. وامی که به آنها داده می‌شود بدون بهره است. به عبارت دیگر ۱۰۰ درصد یارانه‌ای است. از نظر ما جدا کردن این دو بازار از یکدیگر و از کل بازار اعتباری مشکلی ندارد.

بدیهی است شرایط اقتصادی هر کشور منحصر به فرد است. روش‌های ارزیابی نیاز اقتصادی افراد باید بر اساس شرایط محلی تعیین شوند. اگر من یک برنامه وام خرد را در کشوری مثل آمریکا ارائه می‌دادم احتمالا از وام‌گیرندگان بالقوه می‌خواستم تا یک نسخه از اظهارنامه مالیات بر درآمد سال گذشته را برایم بیاورند تا صلاحیت آنها برای دریافت وام بررسی شود و این تقریبا همان کاری است که خانواده‌ها زمانی که برای وام مسکن یا دانشجویی کم‌هزینه تقاضا می‌کنند انجام می‌دهند. در سایر جوامع ممکن است روش‌های متفاوتی لازم باشد.

نکته کلی این است که هنگام طراحی یک کسب و کار اجتماعی باید در با خلاقیت بازارها را از هم جدا نگه داشت. گاهی این کار را می‌توان از طریق بسته‌بندی و قیمت‌گذاری انجام داد و باعث شد کالایی مشابه بر اساس بازار هدف بسیار متفاوت به نظر برسد. بیشتر افراد طبقه متوسط یا ثروتمند هنگام خرید کالاهایی که مشخص است برای فقرا بسته‌بندی و طراحی شده است احساس ناراحتی می‌کنند و حس



می‌کنند که آنها به طور ناعادلانه‌ای کالاهایی را دریافت کرده‌اند که برای کمک به بیچارگان در نظر گرفته شده، ضمن آنکه منزلت خود آنها نیز با خرید چنین کالاهایی پایین می‌آید.

در سایر موارد، بازارها را می‌توان بر اساس مکان و روش فروش جدا کرد. هنگام طراحی عملیات گرامین دانون ما تصمیم گرفتیم اولین کارخانه ماست خود را در يك منطقه روستایی دورافتاده راه بیندازیم تا این ماست با عنوان شوکتی دوی، ابتدا به دست فقرا برسد پیش از آن که در بازارهای پایتخت یعنی داکا دیده شود. وام‌گیرندگان محلی گرامین، یعنی زنان فقیر، این محصول را به دوستان و همسایگانشان که آنها نیز زنان فقیری هستند، می‌فروشد. با گذشت زمان ما بالاخره نسخه دیگری از ماست شوکتی دوی را معرفی خواهیم کرد که برای مصرف‌کنندگان ثروتمند در شهر با قیمت بالاتری عرضه شود. اما اکنون موقعیت جغرافیایی و روش بازاریابی مرتبط با گرامین دانون باید اطمینان حاصل کند که این محصول به دست بازار هدف برسد.

در کسب و کار اجتماعی، بخش‌بندی بازار، همچنان يك ویژگی اساسی و ضروری است. بخش‌بندی بازار هم نقطه قوت و هم نقطه ضعف کسب و کار محسوب می‌شود. به همین دلیل است که ما برای رسیدن به هدف اجتماعی خود ضمن اطمینان از موفقیت اقتصادی خود به روش‌های نوآورانه بازاریابی نیاز داریم.

فراتر از خیال

شاید برای برخی، ایده‌ی کسب و کار اجتماعی کاملاً خیالی به نظر برسد، خیالی از يك دنیا که هرگز نمی‌تواند وجود داشته باشد. اما چرا؟ چه کسی این حکم را داده است که تنها انگیزه ما انسان‌ها پول است و تمایل برای انجام کارهای بزرگ برای دنیا نمی‌تواند به اندازه يك نیروی محرک در رفتارهای انسانی قدرت داشته باشد؟

مردم در مورد انواع اهداف و فعالیت‌ها هیجان‌زده می‌شوند. امروزه میلیون‌ها جوان در سرتاسر جهان وجود دارند که برای آنها بازی‌های یارانه‌ای، موسیقی هیپ هاپ، اسکی روی یخ و قرار دادن متن روی اینترنت، همگی جذاب هستند. آنها ساعت‌های متمادی از انجام این فعالیت‌ها لذت می‌برند، مهارت‌های خود را تقویت می‌کنند و با غریبه و آشنا در مورد آنها بحث می‌کنند و اگر می‌توانستند با این کارها درآمدی داشته باشند، با کمال میل زندگی خود را وقف آنها می‌کردند. آنها عاشق پی‌گیری این فعالیت‌ها هستند، درحالی که برخی افراد این فعالیت‌ها را پیش پا افتاده و احمقانه می‌دانند، زیرا از نظر آنها این کارها چالش‌زا، خلاق، رقابت‌آمیز و اجتماعی هستند.

من باور دارم که بیشتر مردم، خصوصاً جوانان، به طور قابل توجهی در مورد کسب و کار اجتماعی و پتانسیل آن برای تغییر جهان، انگیزه دارند. تنها کمبودی که وجود دارد يك ساختار توانمندکننده اجتماعی و اقتصادی است که این اقدام را امکان‌پذیر سازد، مهارت‌های لازم را آموزش دهد و شرکت‌کنندگان را تشویق کند. امیدوارم همه این عناصر به زودی ایجاد شوند. وجود کسب و کارهای اجتماعی، يك شغل جایگزین و مسیر زندگی دیگر را در اختیار دانشجویان و افراد دیگری که تشنه زندگی غنی از نظر معنی فراتر از سود هستند، ارائه می‌دهد. انگیزه‌های غیرمالی در نهایت به عنوان انگیزه‌های مهم رفتار انسانی شناخته خواهند شد و تمایل برای نیکوکاری برای سایر انسان‌ها به عنوان يك عامل قدرتمند و منطقی معرفی خواهد شد، به جای آنکه امروز به «امور خیریه» وابسته شود.



از همه مهمتر، عرصه جدید کسب و کار اجتماعی به خود فقرا کمک خواهد کرد تا استعدادهای بزرگ خود را برای کارآفرینی به نمایش بگذارند و ثروت را نه تنها برای خود و خانواده‌هایشان، بلکه برای جوامعی که در آنها زندگی می‌کنند به ارمغان آورند.



فصل نهم

فناوری اطلاعات، جهانی شدن و دنیای تحول یافته

همان طور که همه ما شاهد آن هستیم، یک تحول جهانی از طریق فن آوری اطلاعات در حال وقوع است. کسب و کار، حکومت، آموزش و پرورش و رسانه‌ها، همگی توسط اینترنت، ارتباطات تلفنی بی‌سیم، دسترسی به فن آوری کامپیوتری پر قدرت و نسبتاً ارزان، تلویزیون کابلی و ماهواره‌ای و سایر عناصر فن آوری اطلاعات جدید در حال تحول هستند. اما آنچه کمتر به آن توجه شده، پتانسیل عظیم فن آوری اطلاعات جدید در تغییر شکل دادن وضیت فقیرترین افراد جهان می باشد.

اتفاقاً ویژگی اصلی جامعه جدیدی که این انقلاب اطلاعاتی ایجاد کرده، افزایش زیاد تولید ناخالص داخلی سالانه نیست. نقش منحصر به فرد فن آوری اطلاعات جدید آن است که باعث شکل گیری ارتباطات جدید میان مردم شده است. این تغییر به طور اجتناب ناپذیر، تاثیر بزرگی در زندگی فقرا، به ویژه زنان و کودکان خواهد داشت.

چه گونه این فن آوری اطلاعات بر ضعیفترین اقتصادها اثر می گذارد؟ به صورت کلی دو امکان وجود دارد:

یک امکان آن است که با ظهور نیروهای اقتصادی حاصل از فن آوری اطلاعات و با قدرت روز افزون آنها در اقتصاد جهانی، کشورهای کوچک و ضعیف که در زیر خط فقر بوده‌اند، تحت شرایط جدید بیشتر به حاشیه رانده شوند و این امر رقابت در اقتصاد جهانی را برای آن‌ها حتی مشکل‌تر کند. تحت این سناریو، فن آوری اطلاعات، جریان شدید به سمت جهانی‌سازی کنترل نشده را همچنان قوی‌تر و غیرقابل توقف‌تر می‌کند. شرکت‌های جهانی شرایط را به نظام‌های اقتصادی ضعیف‌تر دیکته خواهند کرد، و این نظام‌ها ناچار به قبول این شرایط خواهند بود. نقش این نظام‌های اقتصادی ضعیف در اقتصاد جدیدی که اطلاعات آن را حرکت می‌دهد، تنها ارائه خدمات پست و تولید ارزان‌ترین و ساده‌ترین کالاها خواهد بود. در حالی که منفعت اصلی اقتصادی از آن همتایان ثروتمندتر، پیشرفته‌تر، قدرتمندتر و تحصیل کرده‌تر در غرب خواهد شد.

ولی احتمال دیگری هم وجود دارد که کاملاً مخالف سناریو منفی پیشین است. امکان دارد که فن آوری اطلاعات جدید در اقتصادهای خواب‌آلود و واپسگرا جنوبی جهان به سرعت گسترش پیدا کند، که دیگر در خواب نمانند. اگر رهبران کشورهای در حال توسعه عاقل و مردم مشتاقانه و فعالانه عمل کنند، فناوری اطلاعات می‌تواند همانند یک عصای جادویی اثربخش باشد. با حذف موانع مسافتی و زمانی، ارتباطات و مدیریت اطلاعات الکترونیکی باعث رفع بسیاری از چالش‌ها می شود که پیش از این مشارکت کشورهای در حال توسعه را در اقتصاد جهانی مسدود کرده بودند.

فن آوری اطلاعات جدید می تواند مانند یک هم سطح کننده بزرگ عمل کند و به مردم و شرکت‌ها از بنگلادش تا بولیوی اجازه دهد تا براساس شرایط یکسان با همتایان خود در ایالات متحده و اروپا رقابت کنند.

این سناریو دوم است که من باور دارم امکان پذیر است و انجام خواهد گرفت، به شرطی که ما اراده آن را داشته باشیم که امکان پذیرش کنیم.



بعضی از منتقدین بر این نظر هستند که اقتصاد های فقیر، توانایی استفاده از فن آوری اطلاعات را به عنوان تکیه گاه برای توسعه اقتصادی ندارند. در این فصل، من توضیح خواهم داد که چگونه فن آوری اطلاعات می تواند اقتصادهای ضعیف را قادرسازد تا از الگوهای توسعه ای عبور کنند و سریع تر از آنچه تصور می شود با موفقیت وارد اقتصاد جهانی شوند. و همچنین فهرستی ارائه خواهم کرد از برخی گام های عملی و ملموس که می تواند توسط کشورهای غنی و فقیربرداشته شود که منافع فن آوری اطلاعات را برای همگان از جمله مردمانی که امروزه از میان محرومترین در جهان هستند، تضمین کند.

جهانی شدن گرایش دیگری است که دنیا را از لحاظ اقتصادی و اجتماعی تحت تاثیر و تغییر قرار می دهد؛ همانند فن آوری اطلاعات، جهانی شدن نیز می تواند نیروی مثبتی برای تغییر زندگی فقرا باشد و یا وسیله دیگری در به حاشیه راندن و بهره برداری از آنان!

بازارهای باز، امری حیاتی برای رشد اقتصادی هستند. و تجارت آزاد می تواند به همه مردم به صورت بالقوه سود رساند. لکن برای رسیدن به این نتیجه، ما نیازمند به یک نظام مقرراتی جهانی طراحی شده هستیم. درغیاب چنین مقرراتی، ثروتمندترین و قویترین شرکت ها و کشور ها بر آن هایی که ضعیفتر و فقیر تر هستند تسلط پیدا می کنند. در عوض، جهانی شدن را می توان به گونه ای مدیریت کرد که جوامع کمتر توسعه یافته و افراد بتوانند جایگاه خود را پیدا کنند و در زمان مناسب، خود را به سطح همسایگان قدرتمند تر خویش برسانند.

اگر این دو گرایش - "انقلاب فن آوری اطلاعات" و گسترش "جهانی شدن" - به کانال های مولد هدایت شوند، یک انقلاب اجتماعی به دنبال انقلاب های جاری فن آوری و اقتصادی صورت می گیرد؛ انفجاری بی سابقه در آزادی های شخصی و اقتصادی روی خواهد داد که مردم دسراسر جهان از آن بهره خواهند برد. دو گروه که می توانند در این انقلاب نقش بزرگی ایفا نمایند و در نهایت از برندگان اصلی این تغییرات خواهند بود، زنان و جوانان هستند. این دو گروه می توانند با قدرت تازه به دست آمده خلاقیت از قبل سرکوب شده خود را آزاد، و جهان را به عصر جدید رشد و کامیابی هدایت کنند. وظیفه این نسل از رهبران حاضر است که انجام این امر را تضمین نمایند.

قدرت فن آوری اطلاعات در کمک رسانی به فقرا

در چندین منطقه عمده، فن آوری اطلاعات می تواند نقش موثری در پایان دهی به فقر بازی کند.

برخی از قابلیت های منحصر به فرد فن آوری اطلاعات جدید در راستای خدمت به فقیرترین مردم جهان عبارتند از:

- فن آوری جدید با استفاده از مبادلات بازرگانی اینترنتی، بازارهای تجارتی فقرا را گسترش می دهد و از این طریق می تواند به فقرا کمک کند که وارد روند جهانی شدن شوند. به طور متداول، فقرا قربانی دلال هایی هستند که دسترسی آن ها را به بازارها کنترل می کنند، شرایط کسب و کار را دیکته می کنند و بخش عمده سود را از آن خود می سازند. اگر به طور درست اجرا شود، فن آوری اطلاعات جدید می تواند تا حد زیادی دلال هایی را که ارزش خاصی را به کار اضافه نمی کنند حذف کرده و به فقیرترین کشورها اجازه می دهد به طور مستقیم با مصرف کنندگان در جهان توسعه یافته کار کنند.



- فن آوری اطلاعات جدید می‌تواند خود اشتغالی را در میان فقرا ترویج دهد و آنها را از وابستگی به

شرکت‌ها و دولت‌ها رها کند. با استفاده از تلفن و ارتباط اینترنتی، یک روستایی بنگلادشی می‌تواند از بی‌نظمی‌ها و نوسانات بازار محلی فراتر رفته و بنگاهی راه‌اندازی کند که به مشتریان در داکا، بمبئی، لندن و یا نیویورک خدمات ارائه دهد.

- فن آوری اطلاعات جدید می‌تواند به شکلی دوستانه برای فقرا، آموزش و پرورش، دانش و مهارت آموزی ایجاد کند. یکی از موانع کلان در پیشرفت اقتصادی مردم در کشورهای در حال توسعه، چالش‌ها و هزینه‌های مرتبط با استخدام و دسترسی به معلمان، مشاوران، و دیگر منابع تخصصی در روستاهای دور افتاده است. اینترنت، بسیاری از این موانع را حذف می‌کند؛ برای مثال که یک دامدار از بنگلادش یا پرو با یک کارشناس کشاورزی در شیکاگو یا پکن می‌تواند از طریق اینترنت درباره جدیدترین فن آوری‌ها برای بهبود سلامت دام و افزایش محصول مشاوره نماید.

بهترین ویژگی فن آوری اطلاعات جدید این است که یک فرد به تنهایی نمی‌تواند آن را کنترل کند. این فن آوری یک وسیله "توانمند ساز" و "فرصت ساز" است که تمامی اطلاعات جهان را در اختیار همه قرار می‌دهد. ورود فن آوری اطلاعات در یک اقتصاد فقیر باعث آزادی انتخاب گسترده‌تر و ارتباطات جدید می‌شود. ارتباطات نامستقیم متداول بین فقرا و افراد ثروتمند با یک سری ارتباطات جهانی و چند بعدی جایگزین می‌شوند و به صورت ذاتی به فقرا موقعیت کاری برابر می‌دهند.

بسیاری از افراد در کشورهای توسعه یافته بر این باور هستند که فن آوری اطلاعات ربطی به حل مشکلات فقرا ندارد. بر اساس این تصور، فن آوری اطلاعات برای فقرا بیش از حد پیچیده، پرهزینه و غیرعملی است. این طرز تفکر در سطح انتزاعی معقول است. در این حال من قدرت فن آوری را در تغییر شکل زندگی افراد بسیار فقیر را تجربه کرده‌ام.

زمانی که ما شرکت تلفن همراه "گرامین فون" را در سال ۱۹۹۶ راه‌اندازی کردیم، منتقدان به ما گفتند "شما باید دیوانه باشید که فکر می‌کنید می‌توانید تلفن همراه به زنان فقیر روستایی و بی‌سواد بنگلادشی بفروشید. این زنان تا به حال حتی یک تلفن معمولی هم ندیده‌اند! آنان نمی‌توانند مخارج یک تلفن را بپردازند، نمی‌دانند چگونه شماره بگیرند و اصلاً به چه کسی می‌خواهند زنگ بزنند؟ شما بهتر است که روی کاری که می‌شناسید تمرکز کنید و کار مربوط به فن آوری‌های پیچیده را به شرکت‌های بزرگ و کارشناسان مهندسی واگذار کنید."

اما امروزه این بانوان به یک نیروی بزرگ اجتماعی، اقتصادی در بنگلادش تبدیل شده‌اند و تحولی در فن آوری بنگلادش پدیدار شده است. آنان همچون کانال‌های اطلاعاتی برای روستاهای خود عمل می‌کنند و در حال ایجاد کسب و کارهای جدید برای بهبود زندگی خود و خانواده‌هایشان می‌باشند. تلفن‌های آنها خدمات اینترنتی هم ارائه می‌دهند به نحوی که این بانوان به زودی "بانوان اینترنتی" نام خواهند گرفت. با پیشرفت فن آوری، این زنان اولین کسانی خواهند بود که نیرو فن آوری دیجیتال را به روستاهای دورافتاده بنگلادش گسترش خواهند داد و به همسایگانشان کمک خواهند کرد تا در حوزه‌هایی که قبل از این فقط برای اشخاص تحصیل کرده و ثروتمند بود، به حل مشکل و فرصت‌یابی بپردازند.

من به یاد دارم که از اولین گروه بانوان تلفنی پرسیدم: "شما با شماره گرفتن مشکلی دارید؟" همه آنها پاسخ منفی دادند. یکی از آنها حتی اعلام کرد "با چشم‌بند چشمان من را ببندید و شماره‌ای به من



بدهید که تماس بگیرم. اگر من نتوانستم شماره را درست بگیرم، تلفنم را پس می‌دهم و این کار را ترک می‌کنم." من از اعتماد به نفس وی در مهارت جدیدش تعجب کردم. این مطلب بیانگر این واقعیت است که زمانی که به فقرا فرصتی داده شود تا قابلیت‌های خود را نشان دهند - فرصت را غنیمت می‌شمارند و از آن استفاده می‌کنند.

یک شرکت دیگر گرامین، به اسم ارتباطات گرامین، در روستاها در حال راه‌اندازی کیوسک‌های اینترنتی تجاری است. ما از واکنش این روستاییان به دسترسی به خدمات اینترنتی و سایر خدمات کامپیوتری شگفت زده شده‌ایم. برای هزینه نسبتاً کمی، بسیاری از جوانان در حال ثبت نام در کلاس‌های آموزش مهارت‌های کامپیوتری هستند. در روستاهایی که از محوطه شبکه برق ملی خارج هستند، شرکت "گرامین شوکتی" یک سری پانل‌های خورشیدی به بازار عرضه کرده است که برای تلفن‌های همراه و کامپیوترها، انرژی خورشیدی را به انرژی الکتریکی تبدیل می‌کند.

اعتبارات خرد و فن آوری اطلاعات هر دو، در بهبود شرایط زندگی مردم فقیر و به ویژه زنان بسیار موثر هستند. من اعتقاد دارم که بهترین راه برای پیروزی در نبرد با فقر، دادن اعتماد به نفس و منزلت به زنان است. اقتصاد خرد و فن آوری اطلاعات هر دو در این کار بسیار موثر هستند و اهداف یکدیگر را تقویت می‌کنند.

این بدین معنا نیست که مشکلاتی را که منتقدان به آن اشاره می‌کنند وجود ندارد و یا اشتباه است. قابلیت فقرا و افراد بی‌سواد برای پرداخت هزینه‌ها و استفاده از فن آوری اطلاعات جدید بستگی به مناسب بودن جو نهادی و سازمانی که فقرا را احاطه کرده است و نرخ بازگشت سرمایه دارد. همان طور که از مثال بانوان تلفنی قابل رویت است، اعتبارات خرد می‌تواند محیط حمایتی مناسب را برای افراد ایجاد کند.

یک تصور نادرست دیگر این است که برای رسیدن به موفقیت، کشورهای در حال توسعه باید همان مسیری که کشورهای توسعه یافته در گذشته پیموده‌اند را دنبال کنند. این فرضیه از نقش فن آوری و این که فن آوری‌های نو می‌توانند این روند را سرعت بخشیده و بسیاری گام‌ها در این مسیر حذف نمایند، چشم‌پوشی می‌کند. امروزه، دیگر نیاز نیست که یک کشور در حال توسعه در آسیا، آفریقا یا آمریکای جنوبی از شبکه ارتباطی زمینی تلفنی مانند آنچه در اواخر قران نوزدهم و اوایل قرن بیستم در اروپا و آمریکای شمالی ساخته شد، برای گسترش خدمات تلفنی استفاده کنند. در عوض، این مناطق می‌توانند از شبکه‌های تلفنی بی سیم استفاده کنند و از هدر رفتن سرمایه، زمان و منابع تجدیدنپذیر به مقدار زیادی صرفه‌جویی کنند.

چین، هند، بنگلادش و بسیاری دیگر از کشورها دقیقاً همین روند را طی کرده و شبکه‌های تلفن همراه را به سرعت گسترش داده‌اند. چالش کنونی، کشف روش‌های جدیدی است که با استفاده از این فن آوری‌ها زندگی مردم را بهبود بخشند.



سازگار کردن فن آوری با نیازهای فقرا

ابزاری که شرکت‌های فن آوری اطلاعات می‌توانند برای کشورهای در حال توسعه ارائه دهند، وسیله‌ای است که به طور متداوم همراه زنان فقیر در این کشورها باشد. چنین وسیله‌ای می‌تواند کالای جدیدی باشد و در حال حاضر فقط در تخیل یک طراح وجود داشته باشد. این وسیله می‌تواند نقش دوست، فیلسوف، راهنما و یا مشاور کسب و کار، سلامتی، تحصیلی و بازاریابی این زنان را بازی کند و برای آنان مثل دریچه ارتباطی به جهان بزرگتر عمل کند. با استفاده از این وسیله زنان می‌توانند خانواده‌های خود را از فقر بیرون بکشند و در عوض فرزندانشان می‌توانند با این فن آوری اطلاعات به عنوان راهنما و دوست صمیمی بزرگ شوند.

پروژه "یک لپ تاپ برای هر کودک" مثال نوید دهنده‌ای است. دادن یک لپ تاپ به هر کودک پیام بسیار مهمی دارد: خود را کشف کنید، جهان را کشف کنید و دنیای منحصر به فرد خودتان را بسازید. هیچ دلیلی وجود ندارد که تمامی کشورهای در حال توسعه در این پروژه هیجان انگیز شرکت نمایند، اما به طور کلی اجازه دسترسی همه کودکان به ابزار کامپیوتری و اینترنت می‌تواند بسیاری از اختلافات کلان کیفیتی فعلی موجود مابین امکانات تحصیلی برای فقرا و دیگران را جبران کند.

ما به پروژه‌های بیشتری در این راستا نیاز داریم. مثلاً، چرا افراد نابغه فناوری، پایانه‌ای طراحی نمی‌کنند که با صدا فعال شود؛ چنین ابزاری می‌تواند برای استفاده یک شخص فقیر بی‌سواد مفید باشد. این وسیله فن آوری اطلاعات حتی می‌تواند خودش کاربر را در استفاده از وسیله راهنمایی کند. برای مثال، تصور کنید کاربر بسادگی با وسیله مثل یکی از دوستان یا افراد خانواده خود صحبت کند. من گمان می‌کنم که اختراع چنین ابزاری، چالشی باشد برتر از نبوغ خلاق کسانی که اینترنت، آی پاد و رابط کاربر گرافیکی را اختراع کرده‌اند.

کسب و کار اجتماعی و انقلاب فن آوری اطلاعات

فن آوری باید به منظور بهبود زندگی همه مردم استفاده شود و نه فقط برای بهبود وضعیت چند ثروتمند معدود. ولی در یک اقتصاد آزاد، شرکت‌های انتفاعی تصمیم گیرندگان اصلی در تخصیص استفاده فن آوری‌های جدید هستند. استراتژیست‌های این شرکت‌ها مسئول تصمیم گیری درباره چگونگی تقسیم و تخصیص سرمایه‌گذاری بودجه‌های تحقیق و توسعه می‌باشند. آنان هستند که تصمیم می‌گیرند چه کالاهای و خدماتی تولید شود و آنان هستند که کمپین‌های بازاریابی را سازماندهی می‌کنند و مصرف‌کنندگان را متقاعد می‌سازند که محصولات این شرکت‌ها دقیقاً کالاهای مورد نیاز جامعه هستند.

لکن در مورد فن آوری اطلاعات جدید، روند معمولی کسب و کار قابل قبول نیست. فن آوری‌های در حال ظهور به قدری در شکل‌گیری آینده زندگی ما نقش دارند که توسعه فن آوری اطلاعات فردا را نمی‌توان به تصمیم گیری‌های شرکت‌های انتفاعی، که در پشت اتاق‌های در بسته انجام می‌گیرند، بسپاریم. در عوض، کسب و کارهای اجتماعی می‌بایست قدم پیش گذارند و در ساخت نسل بعدی فن آوری اطلاعات شرکت کنند.



من اشخاص را بهترین وسیله برای شروع این هدف می‌بینم، به ویژه کسانی که علاقمند به فن آوری اطلاعات هستند و جایگاهی در دنیای کسب و کار، فن آوری، علم، هنر و آموزش و پرورش دارند. هزاران فرد با استعداد و آرمان‌گرا در دنیا هستند که می‌خواهند به مردم دیگر کمک کنند تا از فقر رهایی پیدا کنند. اتفاقاً فن آوری اطلاعات می‌تواند این اشخاص را با هم در ارتباط گذارد و به کمک اینترنت یک نیروی قوی جهانی، به منظور به کارگیری قدرت اطلاعات در مقابله با مهمترین مشکلات اجتماعی دنیا تشکیل شود.

پیشنهاد من این است که با ایجاد یک سازمان پوششی جهت در برگرفتن و حمایت، به این جنبش احتمالی چهار چوب دهیم. این سازمان می‌تواند به عنوان یک سازمان مجازی شروع شود و بعد از اینکه جنبش از لحاظ مالی، اهمیت و گسترش یافت، چندین فضای فیزیکی به آن اضافه کرد. به طور فرضی این سازمان را می‌توانیم "مرکز جهانی ابتکار فن آوری برای پایان دهی به فقر" نام گذاریم.

مرکز جهانی ابتکار فن آوری برای پایان دهی به فقر به چه صورت شروع خواهد شد؟ هر شخص، گروه یا سازمانی می‌تواند با عرضه یک بیانیه ماموریت در اینترنت و دعوت دیگران به پیوستن به شبکه مد نظر این سازمان را راه‌اندازی کند. زمانی که این سازمان به راه افتاد، یک کنفرانس فیزیکی و یا مجازی برگزار شود و یک تیم رهبری جهت اداره امور مدیریتی و تاسیس یک نهاد حقوقی به منظور پذیرش وجوه و نمایندگی شبکه در عموم شکل گیرد. مرکز جهانی ابتکار فن آوری برای پایان دهی به فقر دارای کارمند، داوطلب و کارآموز خواهد بود که به طور اختصاصی در پروژه‌های مربوط به این شبکه کار خواهند کرد. اما اعتبار و حقانیت اصلی این سازمان، از اشخاص و سازمان‌ها زیر پوشش آن است. بجای این که این سازمان تنها از یک دفتر فعالیت کند، می‌تواند از مراکز مختلف در سراسر دنیا برای رسیدن به هدف مشترک پایان‌دهی به فقر فعالیت کند و این مراکز با یک دیگر همکاری و رقابت کنند.

برای پرداخت هزینه‌های استخدام کارمندان و حفظ دفاتر، پرورش سیستم‌ها، و آزمایش‌های در عمل، این مرکز نیاز به یک بودجه دارد. کمک‌های مالی از بنیادها، کسب و کارها و دولت‌ها منبع اولیه مالی احتمالی هستند. این سازمان حتی می‌تواند از دولت‌ها، شرکت‌ها و صنایع فن آوری اطلاعات و سایر کسب و کارها و همچنین افراد ثروتمند برای پروژه‌های کمک‌های مالی متداوم دریافت کند. شاید در آینده این سازمان توانایی این را پیدا کند که با فروش حق مالکیت معنوی به خدمات و کالاهایی که پرورش می‌دهد، خود کفا شود.

بی‌تردید، بودجه لازم برای تاسیس این سازمان وجود دارد. تنها موارد لازم، تمرکز کردن فن آوری اطلاعات بر مقابله با فقر، پیدا کردن اراده لازم برای تاسیس شبکه جهانی از افراد متمرکز بر این هدف و رهبری چند شخص مستقل برای پیشبرد این فرآیند است.

در اینجا فهرستی کوتاه از پروژه‌هایی که مراکز و اعضای مرکز جهانی ابتکار فن آوری برای پایان دهی به فقر می‌توانند اجرا کنند، درست کرده‌ام:

- اعضای این مرکز می‌توانند به طراحی پروتکلی برای دستگاه‌های زیربنایی و اطلاعاتی ویژه پروژه‌های فن آوری اطلاعات با هدف مقابله با فقر بپردازند.



- اعضا می‌توانند روی اختلاف بین نیازهای اطلاعاتی فقرا (به ویژه در عرصه کار) و قابلیت‌های موجود در فن آوری اطلاعات تحقیق کنند و دستگاه‌ها و سیستم‌های مناسب‌تری برای خدمت‌رسانی به فقرا بسازند.

- این مرکز می‌تواند زیربنای لازم برای گسترش خدمات تحصیلی، بهداشت و درمان و خدمات حقوقی را به فقرا شناسایی کند و به دولت‌ها، کسب و کارها و موسسات غیرانتفاعی علاقمند به ایجاد این ساختارها، خدمات مشاوره‌ای ارائه دهد.

- می‌تواند یک پایگاه داده از مهارت‌ها، اطلاعات و فن آوری‌ها قابل استفاده برای دولت‌ها و نهادهای بین‌المللی و سازمان‌های غیرانتفاعی بسازد.

- به علاوه این، می‌تواند وقت خود را صرف عرضه قابلیت‌های الکترونیکی مفید برای گسترش و حفظ فرهنگ و هنرهای قوم‌های بومی و مردم فقیر دنیا کند.

مرکز جهانی ابتکارفن آوری برای پایان دهی به فقر یک شبکه پویا از نهادها و افراد از سراسر جهان خواهد بود که همگی برای یک هدف مشخص شده زیر مدیریت یک تیم فرمان عمل می‌کنند. من بر این امید هستم که در جایی از دنیا یک شخصی که در حال خواندن این کتاب است، چالش تاسیس این سازمان ابتکار جهانی را برخواهد گزید.



فصل دهم

مشکلات موفقیت اقتصادی

در چندین سال اخیر، مردم در سراسر دنیا به طور جدی متوجه گرم شدن کره زمین شده و به مبارزه با این روند روی آورده‌اند. اما به طور کلی در بسیاری از موارد، به جای این که نگران محیط زیست و حیات وحش باشند، اولین نگرانی افراد مربوط به درآمد و دارایی‌هایشان است.

در بنگلادش، نیاز برخورد با گرمایش زمین فوری‌تر است چرا که گرم شدن تدریجی کره زمین زندگی تمامی ساکنین بنگلادش را در خطر می‌اندازد. بنگلادش در خط مقدم تغییرات فاجعه‌آمیز گرمایش زمین که کارشناسان پیش‌بینی کرده‌اند، خواهد بود. مشکلات بنگلادش، نماینده مشکلاتی است که تمامی کشورهای در حال توسعه با آن مواجه‌اند. باید توجه داشت که از مشکلاتی همچون تغییرات آب و هوایی و کمبود آب گرفته تا آلودگی صنعتی و قیمت گران انرژی که باعث آزار مردم در غرب می‌شود، همگی در شرق مسئله مرگ و زندگی افراد است.

حتی تحت شرایط معمولی، بنگلادش را در دوران باران‌های موسمی سالانه سیل برمی‌دارد و به خاطر این سیل‌ها، زمین‌ها به طور معمول بسیار آبدار و بارور هستند. اما هنگامی که تغییرات آب و هوایی قویتر می‌شود، خشم طبیعت رها شده و روستاها و محله‌ها را از بین می‌برد و در این میان بسیاری جان خود را از دست می‌دهند و میلیون‌ها نفر نیز بیخانمان می‌شوند. به این دلیل که بنگلادش منابع لازم برای کنترل و هدایت سیل را ندارد، پس از هر حادثه مردم بنگلادش مجبور هستند سال‌ها به باز سازی کشور بپردازند و چون این فجایع متناوب هستند باعث جاودانه شدن فقر در بنگلادش شده‌اند.

و متأسفانه گرمایش زمین که ذوب یخچال‌های طبیعی و افزایش سطح آب اقیانوس‌ها را به دنبال دارد به طور تدریجی باعث زیر آب رفتن مناطق در سطوح پایین‌تر زمین از جمله بنگلادش خواهد شد. این فاجعه ممکن است زود تر از آن چه تصور می‌شود اتفاق بیافتد. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که افزایش سطح آب دریاچه بنگال ۳ تا ۸ میلیمتر در سال است. این مقدار به نظر رقم زیادی نیست، اما هنگامی که بدانید که خانه‌های حدود ۲۰ درصد از جمعیت بنگلادش تنها کمتر از یک متر بالاتر از سطح آب ساخته شده است، متوجه وخامت اوضاع می‌شوید.

بنگلادش به تنهایی می‌تواند برای مبارزه با فقر قدم‌های بسیاری بردارد ولی نمی‌تواند به تنهایی با اثرات گرم شدن کره زمین مبارزه کند. مبارزه با این فاجعه نیازمند همکاری تمامی افراد دنیا است و می‌ترسم که عدم پی گیری مبارزه با گرم شدن زمین تلاش‌های انجام شده در مبارزه با فقر را نابود و بی‌اثر کند.

بدیهی است که فقیرترین مردم جهان تنها قربانیان اثرات گرم شدن زمین نخواهند بود، بلکه عاقبت کشورهای در حال توسعه که نخستین قربانیان تحولات وابسته به گرم شدن کره زمین هستند هشدار می‌دهد به کشورهای توسعه یافته نیز خواهد بود.



نابرابری اقتصادی و کشاکش بر سر منابع طبیعی

در دهه‌های بعد از جنگ جهانی دوم، اقتصاد جهانی با رشدی بی‌سابقه‌ای روبرو شد. این رشد در بسیاری از مواقع تاثیر مثبتی داشته است؛ به طور مثال از طریق فناوری‌های جدید و ثروت تولید شده، بازارها آزاد شده‌اند و با افزایش تجارت، سطح زندگی میلیون‌ها نفر در کشورهای پیشرفته بهبود یافته است. با این حال، رشد اقتصادی مشکلاتی را نیز به وجود آورده است. با رشد انفجاری اقتصاد، تقاضا برای منابع تجدید ناپذیر طبیعی، سوخت‌های فسیلی، گاز طبیعی و زغال سنگ افزایش یافته است و این منابع حیاتی روبه کاهش و نابودی هستند.

در این سال‌های آغاز قرن بیست و یکم، روال طبیعی دنیا توسط اقتصادهای اروپا و آمریکای شمالی که زودتر از بقیه صنعتی شده‌اند، رقم خورده است. امروز این اقتصادهای قوی به مصرف منابع با نرخ بیش از جمعیت نسبی^{۹۰} خود ادامه می‌دهند. به طور کلی، هر چه سطح درآمد در کشوری بالاتر است، سهم آن کشور در به خطر انداختن و آلوده ساختن محیط زیست نیز بیشتر است.

شاید یکی از نتایج بسیار ملموس این صنعتی شدن، پدیده گرم شدن کره زمین باشد. این پدیده، از انتشار خطرناک گازهای گلخانه‌ای به دلیل مصرف سوخت‌های فسیلی ایجاد شده است. این گازها، گرمای خورشید را جذب و در خود نگه می‌دارند و موجب تغییر آب و هوا به شکل غیر قابل پیش بینی می‌شوند. هر چند نظر دانشمندان در مورد اندازه و میزان تغییرات آب و هوایی تفاوت دارد اما همه آنان اعتقاد دارند که این تغییرات در حال انجام است و در سال‌های آینده نیز تشدید خواهد شد. بنابر تحقیقی که توسط سازمان ملل انجام شده است درجه حرارت جهانی به طور متوسط تا سال ۲۱۰۰ بین ۲/۵ تا ۱۰/۴ درجه فارنهایت افزایش خواهد یافت. عمدتاً گازهای گلخانه‌ای توسط کشورهای پیشرفته تولید می‌شوند که اکثریت سوخت‌های فسیلی را برای سوخت اتومبیل‌ها و انرژی خانه‌ها، دفاتر و صنایع استفاده می‌کنند. برای مثال ایالات متحده با وجود داشتن ۴/۵ درصد جمعیت جهان، مسئول انتشار ۲۵ درصد کل گازهای گلخانه‌ای دنیاست.

استفاده از سوخت‌های فسیلی تنها یکی از ویژگی‌های شیوه زندگی در کشورهای پیشرفته است، که به محیط زیست آسیب می‌رساند. مشخص است که این عدم تعادل بین جمعیت نسبتاً محدود کشورهای توسعه یافته و استفاده بی‌حد و حصر آنها از منابع طبیعی، نه عادلانه است و نه قابل دوام. هر سال که می‌گذرد، عده بیشتری از کشورهای پیشرفته و کشورها در حال توسعه متوجه این واقعیت می‌شوند. اما متأسفانه آنهایی که در رأس قدرتند تنها به دنبال افزایش نفوذ و قدرت خود هستند. دول کشورهای پیشرفته تنها می‌خواهند کنترل خود را روی منابع حیاتی انرژی حفظ کنند و دست در دست شرکت‌های بزرگ دارند تا اطمینان حاصل کنند که دسترسی آنها به منابع مهم مانند گاز و نفت و منابع معدنی به مخاطره نمی‌افتد.

مسلماً این تصادفی نیست که مناطقی که از لحاظ منابع طبیعی بسیار غنی هستند- مانند خاورمیانه- همواره مرکز کشمکش‌های سیاسی، اقتصادی و نظامی بوده است. مردم آمریکا و دیگر کشورهای ثروتمند ممکن است امروز از زندگی اسراف گرایانه خود لذت ببرند، اما در دراز مدت تا کجا حاضر خواهند بود با قیمت نابودی طبیعت و درگیری نظامی این طرز زندگی را حفظ کنند؟

^{۹۰} نسبت جمعیت آنها به جمعیت کل جهان



گسترش ثروت و معمای رشد اقتصادی

آمارهای وخیم نابرابری (بی‌عدالتی) اقتصادی را در نظر بگیرید. بر طبق یک تحقیق انجام شده توسط نهاد جهانی برای توسعه تحقیقات اقتصادی دانشگاه سازمان ملل^{۹۶} در سال ۲۰۰۰، ثروتمندترین ۱ درصد جهان مالک ۴۰ درصد ثروت جهان هستند و ۱۰ درصد جمعیت دنیا مالک ۸۵ درصد ثروت جهان هستند. در مقابل، نیمه پایین جمعیت جهانی مالک کمتر از ۱ درصد دارایی جهان می‌باشند. نیم نگاهی به درآمدهای جهانی، نابرابری‌های شرم‌آور مشابه‌ای را نشان می‌دهد. پنج کشور ایالات متحده آمریکا، ژاپن، آلمان، فرانسه و انگلیس ۱۳ درصد جمعیت دنیا را در بر می‌گیرند، اما ۴۵ درصد در آمد دنیا برای آنهاست. در مقابل، هند، اندونزی و چین ۴۲ درصد جمعیت دنیا را دارند اما تنها ۹ درصد درآمد دنیا مال ایشان است. یک درصد ثروتمندترین افراد دنیا درآمدی برابر ۵۷ درصد جمعیت فقیرتر دنی دارد. اگر چه به نظر بی‌رحمانه می‌رسد اما واقعیت کنونی دنیا همین است و با وجود رشد سریع اقتصادی، نابرابری درآمد با سرعت بسیار کمی در حال کم شدن است. در نتیجه، کاهش نابرابری اقتصادی و گسترش جهانی طبقه متوسط تا جایی که میلیاردها افرادی که با روزی زیر دو دلار گذران زندگی می‌کنند را دربرگیرد، یک اولویت انسانی است.

یکی از اتفاقات امیدوار کننده این عصر، رشد اقتصادی برخی از بزرگترین کشورهای در حال توسعه، به ویژه چین و هند است. این رشد، ده‌ها میلیون نفر را از زیر خط فقر رهایی داده است. اما از طرفی، با گسترش پایگاه صنعتی و مصرف صنایع این کشورها مشکل آلودگی هوا و دیگر مشکلات زیست محیطی را بسیار افزایش داده‌اند. هرچه نرخ رشد اقتصادی آنها بالاتر باشد، امکان در نظر نگرفتن مشکلات زیست محیطی بیشتر می‌شود.

چین و هند همواره به نشر گازهای گلخانه‌ای با سرعت بسیار بالا و خطرناکی کمک می‌کنند. طبق تحقیقات سازمان ملل، در طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۴ کشورهای توسعه یافته مانند آمریکا، آلمان و کانادا نشر گازهای گلخانه‌ای خود را بین ۱۶ تا ۲۷ درصد افزایش داده‌اند، در حالی انگلیس ۱۴ درصد گسترش گازهای گلخانه‌ای خود را کاهش داده است. از طرفی، اقتصادهای نوظهور چون چین و هند هر کدام به ترتیب ۴۷ درصد و ۵۵ درصد افزایش یافته است.

در طی سال‌های اخیر همان‌طور که رشد اقتصادی چین سرعت گرفته است، مشکل بصورت جدی‌تری در آمده است. تنها در سال ۲۰۰۶ کشور چین ظرفیت تولید انرژی خود را به اندازه کل سیستم انرژی بریتانیا و تایلند روی هم افزایش داده است. بیشتر نیروگاه‌های جدیدی که در کشور چین به شبکه می‌پیوندند از نوع ژنراتورهای سوخت زغال سنگ و کثیف هستند و به شدت به آلودگی آب و هوا در کشور می‌افزایند. آژانس بین‌المللی انرژی پیش‌بینی کرده است که تا سال ۲۰۰۹ چین از ایالات متحده که بزرگترین تولید کننده گازهای گلخانه‌ای در حال حاضر است پیش خواهد گرفت. بر اساس آژانس ارزیابی محیط زیست هلند، در حقیقت چین در سال ۲۰۰۶ از ایالات متحده جلوتر افتاده بوده است. البته تغییرات آب و هوایی تنها مشکل زیست محیطی که از رشد اقتصادی کنترل نشده حاصل می‌شود نیست. اثر مستقیم آلودگی می‌تواند به همان اندازه کشنده باشد.

⁹⁶ United Nations University World Institute for Development Economics Research



امروزه ۱۶ شهر از ۲۰ آلوده ترین شهرهای جهان در چین هستند. شرایط در هند ممکن است از این هم بدتر باشد. یک تحقیق در سال ۲۰۰۴ بر روی کیفیت هوا در ۸۳ شهر در هندوستان روشن کرد که بیشتر از ۸۴ درصد جمعیت هوای آلوده خطرناکی را استنشام می کنند. مرگ های زودرس، در بیمارستان ماندن و ویزیت های پزشکان، روزهای از دست داده شده از کار و سایر هزینه های لازم برای اصلاح تخریب های وارد شده به محیط زیست (که جلوگیری اولیه از آنها ارزان تر است) همه وقتی روی هم جمع می شود، هزینه عظیمی برای اقتصاد است.

بستگی به این که چه مطالعاتی را باور می کنید، هزینه بر آورده شده از تخریب محیط زیست به اقتصاد چین بین ۷ تا ۱۰ درصد تولید ناخالص داخلی این کشور بوده است. به نظر می رسد که راه حل مشکل نابرابری - که رشد سریع اقتصادی در کشورهای در حال توسعه می باشد - خطرات فاجعه انگیز دیگری به همراه دارد و می توانیم این مسئله را معمای رشد اقتصادی بنامیم.

منطق "رشد کنترل نشده"

من بر این باورم که علل ریشه ای معمای "رشد اقتصادی" را می توان در دید ناقص و ناکامل اجتماعی که زیر بنای سیستم اقتصادی ما است، پیدا کرد.

فلسفه سرمایه داری به طور مختصر این است:

- رشد اقتصادی تنها راه بهبود زندگی مردم دنیا و کاهش مصیبت ها و نابرابری است؛
- رشد اقتصادی فقط از طریق سرمایه گذاری در بازارهای آزاد رقابتی انجام پذیر است؛
- سرمایه مالی فقط باید جذب شرکت هایی شود که هدفشان بیشینه سازی سود مالی است؛
- افزایش سود مالی فقط توسط شرکت هایی انجام می گیرد که بیشینه سازی سود را تنها هدف خود می بینند.

بر حسب این منطق، بیشینه سازی سود باید مهم ترین هدف باشد؛ اما نگاهی به وضعیت کنونی جهان نشان می دهد که این منطق نتیجه نمی دهد. کسب و کارها در کشورهای در حال توسعه با پشتکار زیاد در حال حد اکثر سازی سود هستند. با گسترش سرمایه داری، طبقه جدیدی از ثروتمندان در کشور های در حال توسعه شکل می گیرد؛ هنگامی که هزاران نفر به خاطر آلودگی دچار بیماری و یا مرگ زودرس می شوند. مشکل اصلی، فلسفه سرمایه داری و رشد اقتصادی کنترل نشده در رابطه با استفاده از منابع طبیعی است. بر حسب این فلسفه، کسانی که از قدرت مالی و توانایی بیشتر بر خوردار هستند می بایست منابع طبیعی را برای حد اکثر سازی سود کسب و کار تصاحب کنند و آنها هستند که در پایان، تخصیص این منابع را تعیین می کنند. متأسفانه فرآیند توصیف شده، شرح دقیقی از چگونگی تخصیص فعلی منابع دنیا است. شرکت های خصوصی به تنهایی و یا در برخی از مواقع با همکاری دولت ها به تخصیص منابع می پردازند. اما درهمه این سناریوهای تصمیم گیری برای تخصیص منابع، مردمی که برای بهبود زندگی خود نیاز به دسترسی به سهمی از این منابع دارند بی نقش هستند. با کاهش منابع تجدید



ناپذیر و با وجود خطرات تغییرات آب و هوایی باید قبول کرد که سرمایه داری با تک هدف "سود آوری"، به عنوان مبنای قانون گذاری محیط زیستی قابل قبول نیست.

مقدار مصرف؟

من بر این باور هستم که حد اکثر آزادی شخصی لازم است تا افراد بتوانند از قابلیت‌های خود برای خلاقیت استفاده کنند. اما در بعضی از مواقع برای کسب امنیت و سعادت بلند مدت، آزادی شخصی باید محدود شود. اکثر مردم در اجتماعات متمدن، قوانین معقول مربوط به کسب و کار و دیگر فعالیت‌ها را قبول می‌کنند چون می‌دانند که در بلند مدت کیفیت زندگی همه بدون تحمیل بار ناعادلانه بر یک فرد، تقویت می‌شود. من فکر می‌کنم که در شرایط امروز نیز آزادی کشورها در اتلاف منابع طبیعی باید محدودیت یابد. ترجیحاً کشورها داوطلبانه مصرف خود را بازرسی و تنظیم می‌کنند و در صورتی که این کار ناکافی باشد، قوانین بین‌المللی در این رابطه باید تعریف و اجرا شود.

در وضع فعلی، ساکنین کشورهای ثروتمند با استفاده بیش از حد در حال تخلیه منابع تجدیدنپذیر زمین مثل نفت، گاز و زغال سنگ هستند؛ این درحالیست که این منابع باید برای مصرف تمامی بشریت به اشتراک گذشته شود و این روند نسل‌های آینده را نیز از این منابع محروم خواهد کرد.

ایجاد فضا برای نظرات تازه

بازار امروز تحت سلطه صداهای سرمایه داری سنتی است. تنها صدایی که شنیده می‌شود صدای کسب و کارهای انتفاعی است که می‌خواهند با افزایش بی‌سابقه مصرف، سود خود را به حد اکثر برسانند. این صداها مصرف کنندگان را در همه جا (روزنامه، رادیو، اینترنت و ...) دنبال می‌کنند و آنها را متقاعد به خرید بیشتر می‌نمایند، چرا که تصور می‌شود که فرآیند ترویج مصرف عامل اصلی رشد اقتصادی است. اما صدای دیگری نیز لازم است که پیام جدیدی درباره "مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها" و "جلو گیری از اتلاف" را به مصرف کنندگان برساند. به نظر من کسب و کارهای اجتماعی می‌توانند در ایجاد و پخش این صدا و پیام نقش بزرگی ایفا کنند.

اتفاقاً در حال حاضر نهادهای غیر دولتی، خیریه‌ها، گروه‌های مذهبی و موسسات غیرانتفاعی سعی می‌کنند چنین پیامی را پخش کنند اما به خاطر کمبود بودجه، صدای آنها در مقابل صدای کسب و کارهای بزرگ و با نفوذ در رسانه‌های اصلی، رسا نیست. اگر این پیام از طرف کسب و کارها به عنوان یک پیام تجاری و در یک جنبش بازرگانی پخش شود، به سطح وسیع‌تری از مخاطبان خواهد رسید. به این دلیل است که کسب و کارهای اجتماعی می‌توانند منبع صدای رسایی باشند که اعتقادات سرمایه‌داری سنتی را به چالش بکشد. یک کسب و کار اجتماعی در حوزه محیط زیست می‌تواند به مصرف کنندگان درباره کالاهای دوستدار محیط زیست (کالاهای سبز) اطلاع رسانی کند. یک کسب و کار اجتماعی در حوزه اقتصاد خرد می‌تواند به مشکلات موجود در سیستم‌های بانکی آگاه شده و راه‌هایی برای پر کردن خلاها پیدا کند. اطلاع رسانی به مصرف کنندگان می‌تواند یک جنبه جذاب کاری برای کسب و کارهای اجتماعی باشد.



از آنجایی که کسب و کارهای اجتماعی بیش از هر چیز دیگر کسب و کار هستند، به اندازه کافی انگیزه، منابع و نفوذ در بازار دارند که بتوانند پیغام خود را به مخاطبان اصلی برسانند. به علاوه از این مزیت برخوردارند که همه می‌دانند در کسب و کارهای اجتماعی کسی سود سهام نمی‌برد و به این دلیل انگیزه ای برای دروغ گفتن وجود ندارد. افراد زیادی که ازدست کسب و کار های بزرگ رنجیده اند برای شنیدن پیام کسب و کارهای اجتماعی آماده‌اند و پیام آنها را انتشار می‌دهند. تلاش هزارها کسب و کار اجتماعی باعث ایجاد تغییر در لحن و محتوای گفتگوهای عمومی خواهد شد.

حل معمای رشد اقتصادی

معمای رشد اقتصادی را تضاد بین نیاز رشد اقتصادی برای بهبود زندگی فقرا و نیاز جلو گیری از تخریب محیط زیست که به دنبال رشد اقتصادی اتفاق می‌افتد، تعریف کردیم .

بدیهی است که برای پیشرفت در حل این معما باید از چند جهت تغییراتی صورت گیرد. به تور مداوم اقتصاد توسعه یافته و در حال توسعه با هم مقایسه می‌شوند. البته تفاوت‌ها در تاریخ، مذهب و فرهنگ همیشه وجود خواهد داشت اما با وجود روند جهانی شدن مرزهای تجاری بین آنها در حال محو شدن است. در برخورد با تأثیرات جهانی شدن نه تنها باید یک شیوه زندگی جهانی را تجسم کنیم بلکه باید نیاز به قوانین و مقررات دولتی و بین‌المللی در رابطه با حفظ محیط زیست را نیز درک کنیم. در بازار سرمایه‌داری، کسب و کارهای اجتماعی به دلیل هزینه‌های اضافه ناشی از فعالیت‌های اجتماعی خود، در رقابت کوتاه مدت با کسب و کارهای دیگر در شرایط نامطلوبی قرار دارند.

در سطح جهانی نیز به طور مشابه، کشورهای در حال توسعه در رقابت با کشورهای توسعه یافته در شرایط نامطلوبی قرار دارند و برای حل این مسئله نیاز به قوانینی است که از حقوق آنها حمایت کنند. لذا امر مهمی برای موفقیت کسب و کارهای اجتماعی درحفاظت از محیط زیست، علاوه بر قوانین داخلی هر کشور، یک توافق بین المللی برای حفاظت از محیط زیست است تا کشورهای ضعیف‌تر در رقابت در بازارهای جهانی بهتر عمل کنند.

پروتکل کیوتو^{۹۷} به همین منظور ایجاد گردید و هدف اصلی این پیمان بین‌المللی کاهش میزان نشر گازهای گلخانه‌ای در سال ۲۰۱۲ به میانگین ۵ درصد پایین تر از میزان انتشارات در ۱۹۹۰ بود. چنین کاهش‌ی در حقیقت یک کاهش ۱۵ درصدی به میزان پیش‌بینی شده نشر گازهای گلخانه‌ای در ۲۰۰۸ و حدود ۲۹ درصد کاهش از میزان پیش‌بینی شده برای سال ۲۰۱۲ در صورت عدم وجود تلاشی برای محدود کردن گازهای گلخانه‌ای می‌باشد.

در سال ۱۹۹۸ معاون رئیس جمهور آمریکا ال گور^{۹۸} در دوره ریاست کلینتون، پروتکل کیوتو را امضا کرد اما سنای آمریکا هنوز این پروتکل را تصویب نکرده است. کوتاهی آمریکا در ایفا نقش رهبری در مبارزه با گرم شدن کره زمین و حفاظت از محیط زیست شکست بزرگی برای این جنبش است چرا که کشورهای دیگر مثل چین و هند در عدم تصویب پروتکل کیوتو به عملکرد آمریکا اشاره می‌کنند.

⁹⁷ Kyoto Protocol

⁹⁸ Al Gore



پروتکل کیوتو بهترین طرح ممکن برای کاهش نشر گازهای گلخانه‌ای نیست ولی بی‌تردید نقطه شروع مفیدی برای حل این مشکل است و عملکرد آمریکا در رد این لایحه و امتناع از ارائه طرحی جانشین کوتاه‌بینانه است.

در ژانویه ۲۰۰۶ مشارکت آسیای شرقی در توسعه پاک^{۹۹} راه اندازی شد و تحت این قرار داد بین‌المللی استرالیا، چین، هند، ژاپن، کره جنوبی و آمریکا برنامه خود را برای حدود ۱۰۰ پروژه در ظرفیت سازی انرژی پاک اعلام کردند. هدف این قرارداد کاهش میزان نشر گازهای گلخانه‌ای است اما هیچ مکانیسم اجرائی را لازم نمی‌بیند. برای مثال چین اعلام کار بود که قصد دارد صرفه‌جویی در مصرف انرژی داخلی خود را سالانه ۴ درصد افزایش دهد ولی عجالتاً در رسیدن به این هدف ناموافق بوده است. با در نظر گیری عملکرد پیشین راه پیشرو در مبارزه با آلودگی جهانی و تغییرات آب و هوایی هنوز نامعلوم و نامشخص است. دوره تعهدی اول پروتکل کیوتو در ۲۰۱۲ با پایان می‌رسد. در ملاقات ۲۰۰۷ هشت اقتصاد بزرگ دنیا، این کشورها به توافق رسیدند که امکان کاهش ۵۰ درصدی نشر گازهای گلخانه‌ای را تحت چهارچوب سازمان ملل تا سال ۲۰۵۰ "در نظر بگیرند". من امیدوار هستم که به اندازه کافی اراده سیاسی تولید شود که نه تنها آمریکا به این هدف توافق کند بلکه رهبری این جنبش را بدست گیرد. ضرورت دارد که سیستم اقتصادی سرمایه‌داری را بازرسی و اصلاح کنیم و فضا را برای نوع جدیدی از بنگاه‌هایی که من در این کتاب از آنها به عنوان کسب و کارهای اجتماعی یاد کرده‌ام، باز کنیم.

⁹⁹ Asia-Pacific Partnership on Clean Development



فصل یازدهم

به نمایش گذاشتن فقر در موزه‌ها

در سال ۲۰۰۰، همه کشورهای جهان در مقر سازمان ملل متحد در نیویورک جمع شدند و عزم راسخ خود برای رسیدن به هشت هدف مهم تا سال ۲۰۱۵ اعلام کردند؛ یکی از این اهداف، کاستن ۵۰ درصدی فقر بود. این هدف بسیار جسورانه بود. همه کشورها تا سال ۲۰۱۵ به این هدف نخواهند رسید، ولی بسیاری از آنها در دستیابی به این هدف موفق خواهند شد و این موفقیت ما را به آستانه تصمیمی جدی برای پایان دادن به فقر جهانی هدایت خواهد کرد. برای رسیدن به این هدف، می‌بایست باور داشته باشیم که این کار انجام شدنی است و بر اساس باورمان اقدام کنیم.

زمانی که فقر از میان برود، باید موزه‌هایی برای نمایش چهره زشت فقر به نسل‌های آینده تاسیس کنیم. آنها تعجب خواهند کرد که چه طور فقر در جامعه بشری برای چنین مدت طولانی ادامه یافته است - چگونه تعداد کمی از مردم می‌توانستند در تجمّل زندگی کنند در حالی که میلیاردها نفر در بینوایی، محرومیت و ناامیدی زندگی می‌کرده‌اند؟

هر ملتی باید تاریخ مورد نظر خود را برای بنا کردن موزه ملی فقر انتخاب کند. این کار می‌تواند توسط دولت، موسسات و سازمان‌های غیردولتی، احزاب سیاسی و یا هر بخش دیگری از جامعه انجام شود. گروه‌های فعال جامعه مدنی و دانشجویان می‌توانند یک کمیته شهروندی برای ساخت موزه ملی فقر در تاریخی مشخص، تشکیل دهند. این تاریخ نشان دهنده تمایل و تعهد برای از میان بردن فقر در محدوده زمانی مشخص خواهد بود. تعیین یک تاریخ مشخص می‌تواند اراده ملی و انرژی لازم را به وجود آورده تا فقر از بین برود. اما آیا این واقعی به نظر می‌رسد؟ آیا ما به راستی می‌توانیم فقر را در موزه‌ها به نمایش بگذاریم؟

چرا که نه؟ ما فناوری داریم. منابع داریم. تنها چیزی که لازم داریم اراده انجام این کار و ایجاد موسسات و سیاست‌های مورد نیاز است. در این کتاب، من سعی کردم گام‌های لازم برای ساختن دنیایی امن و بدون فقر را شرح دهم. در این فصل پایانی، برخی ایده‌های مرتبط با این که چگونه افراد و سازمان‌ها می‌توانند به طور فعال در ساختن دنیایی که همه ما دوست داریم خلق کنیم، مشارکت کنند.

دنیایی بهتر با تجسم آغاز می‌شود

دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم هر روز در حال تغییر است، به ویژه در عرصه‌های پیشرفت اقتصادی و فناوری. تا حدود دهه ۱۹۶۰ میلادی، همه کشورهای در حال توسعه، تقریباً شبیه هم به نظر می‌رسیدند: فقر گسترده، بیماری، بحران‌های اقتصادی پی‌پی، رشد بالای جمعیت، سطح پایین آموزش و بهداشت، رشد اقتصادی پایین، نبود زیرساخت‌ها و غیره. به نظر دلیلی برای خوش‌بینی وجود نداشت. اما در طی ۳۵ سال بعدی، نقشه اقتصادی به نحو شگفت‌انگیزی تغییر کرد. تایوان، کره جنوبی و سنگاپور به صف کشورهای پیشرفته پیوستند. اقتصاد چین، هند، مالزی، تایلند و ویتنام به سرعت شروع به رشد کرد. در ۱۸ سال گذشته، فقر در ویتنام از ۵۸ درصد به ۲۰ درصد کاهش یافته است. جهانی شدن، علیرغم ضعف-



ها و نقایصش، تغییراتی را در اطراف جهان به وجود آورده است که نسل قبلی حتی نمی‌توانست تصورش را بکند.

تجربه نشان می‌دهد که زمانی که کشورها برای تغییر آماده هستند، می‌توانند خیلی سریع‌تر از آنچه ما حدس می‌زنیم، پیشرفت کنند. به طور خاص، تغییرات شگفت‌انگیز فناوری با سرعت باورنکردنی تغییرات را به پیش می‌برد. در گذشته، برای این که تغییرات اجتماعی و سیاسی بتواند بر افکار مردمان تأثیر بگذارد، لازم بود چندین نسل بگذرد. اما امروز، ایده‌های جدید، نه در طی سال‌ها و یا حتی ماه‌ها، بلکه در طی چند روز و چند ثانیه در سرتاسر جهان منتشر می‌شود.

این خبر هم خوب است و هم بد. پیشرفت فناوری، ارتقا دموکراسی و تکنیک‌های جدید حل مسئله سریع‌تر از همیشه می‌تواند منتشر شود و منافع آن به میلیون‌ها انسان برسد. اما ما می‌توانیم فجایع را هم به همین سرعت به وجود آوریم. اگر رهبری بد در یکی از کشورهای بانفوذ جهان داشته باشیم، همه دنیا احتمالاً از اغتشاش، آشفتگی اقتصادی و جنگ رنج خواهند برد. امروز حکومت داری خوب و سالم - چه در سطح ملی و چه در سطح جهانی - بسیار حائز اهمیت است، چرا که کل جهان به هم مرتبط است.

سرعت بالای تغییر در دنیای امروز این موضوع را حیاتی می‌سازد که ما به عنوان شهروندان، درباره این که می‌خواهیم دنیایمان به کدام سمت و سو برود، دیدگاه واضحی داشته باشیم. اگر می‌خواهیم راه درست را پیدا کنیم و آن را پیش ببریم، باید بر روی ویژگی‌های اصلی دنیایی که می‌خواهیم بسازیم به توافق برسیم. باید تا آن اندازه که در تصورمان می‌آید بزرگ فکر کنیم، مبدا فرصت‌های بی‌سابقه‌ای را که دنیا در اختیار ما می‌گذارد از دست بدهیم. بیایید بی‌باکانه‌ترین رویاهای ممکن را تصور کنیم و سپس آنها را دنبال نماییم.

بگذارید لیست ویژگی‌های دنیای رویایی خود را که می‌خواهم تا سال ۲۰۵۰ میلادی به حقیقت پیوندد، با شما در میان بگذارم. این‌ها رویاهای من هستند، اما امیدوارم تعدادی از رویاهایم با رویاهای شما یکی باشد. مطمئنم تعدادی از رویاهای شما را عاشقانه دوست خواهم داشت؛ آنقدر که بخواهم آنها را به رویاهای خودم اضافه کنم.

این لیست رویاهای من است:

- در هیچ جای دنیا فقیر، گدا، بی‌خانمان و کودکان خیابانی نخواهد بود. هر کشوری موزه فقر خود را خواهد داشت. موزه فقر جهانی در کشوری بنا خواهد شد که دیرتر از همه از فقر رهایی یافته است.
- در هیچ جای دنیا و برای هیچ کس گذرنامه و ویزا لازم نخواهد بود. همه مردم به حقیقت شهروندان جهانی با رتبه برابر هستند.
- هیچ جنگ و تشکیلات نظامی برای وارد شدن به جنگ وجود نخواهد داشت. سلاح‌های اتمی و کشتار جمعی دیگر وجود نخواهد داشت.
- هیچ بیماری علاج ناپذیری از سرطان گرفته تا ایدز وجود نخواهد داشت. در صورت درمان به موقع و کارآمد، بیماری به عارضه‌ای نادر تبدیل خواهد شد. خدمات درمانی با کیفیت بالا در دسترس همگان خواهد بود. مرگ و میر نوزادان و مادران به تاریخ پیوسته است.



- یک سیستم آموزش و پرورش جهانی در اختیار همه در هر جای دنیا خواهد بود. همه کودکان شادی و هیجان را در یادگیری و رشد تجربه خواهند کرد. همه آنها به عنوان افرادی مسئول فعال پرورش خواهند یافت، با این اعتقاد که رشد آنها در گرو رشد دیگران در جهان خواهد بود.
- سیستم اقتصاد جهانی، افراد و موسسات را تشویق می‌کند که ثروت خود را با دیگران سهیم شوند و به طور فعال در به وجود آوردن رفاه برای دیگران تلاش کنند. از بیکاری خبری نیست.
- کسب و کار اجتماعی بخشی اساسی از تجارت جهانی شده است.
- تنها یک واحد پول جهانی وجود خواهد داشت. سکه‌ها و اسکناس‌ها برچیده خواهد شد.
- فناوری به نحوی قابل دسترس است که حساب‌های بانکی و تبادلات مالی سیاستمداران، موسسات حکومتی، تجار، سازمان‌های اطلاعاتی و گروه‌های تروریستی به راحتی قابل نظارت و پیگیری خواهد بود.
- خدمات مالی از همه نوع و در سطح بالا در اختیار هر فردی در دنیا قرار خواهد داشت.
- همه مردم به نگهداشتن یک روش زندگی پایدار بر پایه فناوری مناسب متعهد خواهند بود. انرژی-های خورشیدی، آبی و بادی منابع اصلی انرژی هستند.
- بشر قادر خواهد بود زمین لرزه، طوفان، سونامی و دیگر فجایع طبیعی را با جلوتر از وقوع و دقت بیشتر پیش‌بینی کند تا خسارت و مرگ و میر ناشی از آنها را به حداقل رساند.
- هیچ نوع تبعیضی اعم از نژاد، رنگ، مذهب، جنسیت، عقاید سیاسی، زبان، فرهنگ و یا هر عامل دیگری وجود نخواهد داشت.
- نیازی به کاغذ وجود ندارد و به تبع آن، احتیاجی به بریدن درختان نیست. در مواردی که واقعا به کاغذ نیاز است، کاغذهای مصنوعی قابل تجزیه در محیط زیست و قابل بازیافت وجود خواهد داشت.
- ارتباطات، ساده به صورت بی‌سیم و تقریباً رایگان خواهد بود.
- هر کس هر چیزی را به زبان خودش خواهد خواند و خواهد شنید. فناوری برای هر فردی این را ممکن می‌کند که به زبان خودش حرف بزند، بخواند و بنویسد در حالی که شنونده و خواننده، پیام را به زبان خود خواهد شنید و خواهد خواند. زمانی که کسی صحبت می‌کند یا متنی را دریافت می‌نماید، نرم افزارها و دستگاه‌ها به طور همزمان آن را ترجمه می‌کنند. هر کس از هر جای دنیا می‌تواند هر کانال تلویزیون را که بخواهد ببیند و آن را به زبان خودش بشنود.
- همه فرهنگ‌ها، گروه‌های محلی و مذاهب به حد اعلای زیبایی و خلاقیت خود شکوفا خواهند شد و در ارکستر متحد جامعه بشری شرکت خواهند کرد.
- همه مردم از فضای نوآوری و پیشرفت مداوم بهره خواهند برد.
- همه مردم در دنیای صلح و دوستی که برای گسترش توانایی‌های بشریت است، سهیم خواهند بود.

اگر بر رویشان کار کنیم، همه این‌ها اهدافی قابل دسترسی هستند. من معتقدم که همچنان که به سوی آینده در حرکتیم، نزدیک شدن به رویاهایمان آسان و آسان‌تر خواهد بود. در حال حاضر موضوع دشوار، نظم بخشیدن به ذهنمان است. هر چه تعداد بیشتری از ما بتوانیم بر روی آنچه که در نظر داریم به توافق برسیم، می‌توانیم سریع‌تر به اهدافمان دست یابیم.

هر یک از ما باید فهرستی از آرزوهایمان درست کنیم و آن را به دیوار اتاق بزنیم تا هر روز به یاد ما بیآورد که آیا ما داریم به مقصد نزدیک‌تر می‌شویم یا نه. باید مطمئن شویم که پیشبرندگان جوامع ما- رهبران



سیاسی، متخصصین دانشگاهی، معلمین مذهبی و مدیران موسسات- ما را به جایی ببرند که می- خواهیم برویم. به یاد داشته باشیم که هریک از ما تنها یک بار زندگی می‌کنیم بنابراین باید در مسیر خودمان زندگی کنیم و انتخاب مقصد باید در اختیار ما باشد.

این فرآیند تجسم دنیای آینده آن گونه که دوست داریم، حلقه مفقود شده سیستم تعلیم و تربیت ما است. ما دانش آموزانمان را برای به عهده گرفتن شغل آینده‌شان آماده می‌کنیم، اما به آنها یاد نمی- دهیم به این فکر کنند که چگونه دنیایی را دوست دارند به وجود آورند. هر دبیرستان و دانشگاهی باید یک واحد درسی خاص متمرکز بر این تمرین داشته باشد که در آن ازهر دانش آموزخواسته می‌شود فهرست آرزوهایش را تهیه کند و سپس برای کلاس توضیح دهد که چرا این موارد را می‌خواهد. بقیه دانش‌آموزان می‌توانند نظرات او را تایید کنند، جایگزین‌های بهتری پیشنهاد کنند و یا با او مخالفت کنند. سپس آنها درباره این که چگونه دنیای رویایی خود را به وجود آورند و چه باید بکنند تا رویاهایشان تحقق یابد و چه مواعی وجود دارد، بحث می‌کنند. این واحد درسی باید شاد و تفریحی، و مهمتر از آن، یک آمادگی مهم برای سفری هیجان انگیز باشد.

گام‌های عملی به سوی دنیای رویایی آینده

رویاپردازی درباره یک دنیای بهتر لذت بخش و سرگرم کننده است. اما افراد برای نزدیک‌تر کردن این دنیا به واقعیت چه می‌توانند بکنند؟ یک گام عملی این است که سازمان کوچکی درست کنیم که بخش کوچکی از هدف ما را به تحقق می‌بخشد. این سازمان کوچک را "انجمن اقدام اجتماعی"¹⁰⁰ نام می‌نهم.

یک انجمن اقدام اجتماعی می‌تواند تنها از سه نفر تشکیل شده باشد که برای حل یک مشکل محلی دور هم جمع شده‌اند. اگر دیگران هم بخواهند می‌توانند به آن بپیوندند. اما اگر احساس می‌کنید با سه نفر احساس راحتی می‌کنید تلاش نکنید که تعداد را افزایش دهید. می‌توانید هر نامی برای این انجمن خود انتخاب کنید.

وقتی که انجمن خود را شروع کردید، برنامه اجرایی¹⁰¹ خود را برای سال جاری مشخص کنید. این برنامه ممکن است کمک کردن به یک فرد بیکار یا بی‌خانمان و یا یک گدا برای پیدا کردن یک فعالیت درآمد زا باشد. فرد فقیری را که می‌خواهید به او کمک کنید انتخاب کنید، با او بنشینید و درباره مشکل او برای کسب درآمد صحبت کنید و سپس راه حلی برای آن پیدا کنید.

برنامه من این است که تارنمایی درست کنم که شما انجمن اقدام اجتماعی خود را در آن ثبت کنید. در این تارنما، شما می‌توانید برنامه سالیانه خود را توضیح دهید، افکارتان را ثبت کنید، سرخوردگی‌ها و هیجان‌های کاریتان را نشان دهید، پیشرفت‌هایتان را بیان کنید و عکس‌هایی از پروژه خود را به نمایش بگذارید. تخصص، مدارک و شرایط یا منابع خاصی برای شروع یک انجمن وجود ندارد؛ همه آنچه نیاز دارید اراده و ابتکار عمل برای ایجاد یک تغییر است. اگر در پایان هر سال یک گزارش سالانه از انجمن خود و یک

¹⁰⁰ Social action forum

¹⁰¹ Action plan



برنامه جدید برای سال بعد بفرستید، ثبت انجمن شما برای سال بعد ادامه خواهد یافت. در هر زمان، هر کسی می‌تواند همه انجمن‌های فعال تارنما را ببیند و با آنها در تماس باشد.

انجمن اقدام اجتماعی می‌تواند درباره هر مشکل اجتماعی و یا فرصت محلی باشد. آیا یک قطعه زمین متروکه در همسایگی شما وجود دارد که زباله در آنجا تلنبار شده و بیماری از آنجا منتشر می‌شود؟ یک انجمن برای بهبود محله درست کنید تا این قطعه زمین را برای یک هدف جالب اجتماعی تغییر دهد- یک باغ گروهی (اشتراکی)، یک زمین بازی، یک مرکز بازیافت و غیره.

اگر در یک کشور در حال توسعه زندگی می‌کنید، برنامه انجمن شما می‌تواند پیرامون کمک به یک فقیر برای یافتن شغل یا خود اشتغالی، برگرداندن یک دانش‌آموز ترک تحصیلی به مدرسه، کمک دارویی به یک بیمار و یا بهبود بهداشت و کیفیت آب در روستاها باشد.

برخی انجمن‌های اقدام اجتماعی ممکن است کوچک باشند و همانقدر کوچک بمانند، اما کارهای بزرگی انجام دهند. برخی دیگر ممکن است بزرگ و بزرگ‌تر شوند و حتی تعدادی ممکن است به کسب و کارهای اجتماعی موفق تبدیل شوند. ایده‌ای از یک انجمن ممکن است انجمن‌های دیگر را برای تکرار دوباره آن ایده الهام بخشد. تعدادی از انجمن‌ها می‌توانند به برنامه‌های بزرگی تبدیل شوند که آمادگی تغییر کل جامعه را داشته باشند. بعضی می‌توانند با گسترش ایده‌های نوآورانه نفوذ جهانی داشته و یک مسئله جدی را مورد توجه قرار دهد.

جدا از به راه انداختن یک انجمن اقدام اجتماعی، کارهای بسیار دیگری وجود دارد که افراد می‌توانند برای ارتقا ایده کسب و کار اجتماعی انجام دهند. اگر معلم یا مدیر یک مدرسه یا دانشگاه هستید، می‌توانید کمک کنید و یک واحد درسی راه بیندازید و به جوانان شاغل درباره کسب و کار اجتماعی آموزش دهید. اگر عضو یک گروه دینی یا مدنی هستید، می‌توانید سخنرانی و یا کنفرانسی درباره فرصت‌های کسب و کار اجتماعی در جامعه خود ترتیب دهید. اگر بر صندوق‌های پس انداز یک مدرسه یک سازمان یا هر موسسه دیگری نظارت یا مدیریت دارید، می‌توانید پیشنهاد کنید که بخشی از آن منابع برای سرمایه گذاری در کسب و کارهای اجتماعی کنار گذاشته شود و البته اگر مدیر اجرایی یک کسب و کار هستید، می‌توانید برای مدیر امور اداری یا هیئت مدیره ارزش ایجاد کسب و کارهای اجتماعی را توضیح دهید و پیشنهاد ایجاد یک کسب و کار اجتماعی با سرمایه گذاری بخشی از سود شرکت با موافقت سهامداران را بدهید.

شاید چالش برانگیزترین و مهم‌ترین جنبه این تلاش طراحی کسب و کارهای اجتماعی است. باید از همه خلاقیت و تجسم خود در این راستا کمک بگیرید تا به ایده عالی کسب و کاری برسید که بتواند مشکلات اجتماعی را هدف قرار دهد. یک راه برای ایجاد ایده‌های کسب و کار اجتماعی برپا کردن رقابت‌های طراحی کسب و کار است. هر سازمان یا فردی می‌تواند از این‌گونه رقابت‌ها حمایت کند- یک مدرسه، یک بنیاد، یک مرکز تجاری، یک انجمن، یک سازمان غیر دولتی، یک گروه مذهبی، یک گروه مدنی، یک صندوق سرمایه گذاری مرکزی و غیره.

من می‌توانم مسابقه‌های محلی، منطقه‌ای و حتی جهانی را تصور کنم که در آن صدها یا هزاران شرکت کننده برای خلق عملی‌ترین، بلند پروازانه ترین و هیجان انگیزترین ایده‌های کسب و کارهای اجتماعی با هم رقابت می‌کنند. جوایز برای بهترین طرح‌های کسب و کار می‌تواند شامل سرمایه گذاری برای تامین



مالی پروژه‌ها یا ارتباط با سرمایه‌گذاران اجتماعی باشد. همه طرح‌هایی که ارائه می‌شوند می‌توانند در اینترنت منتشر شوند تا الهام‌بخش طراحان دوره‌های بعد باشند.

من این ایده مسابقه کسب و کار اجتماعی را در چند سال گذشته ارتقا داده‌ام و اکنون نشریه تایوانی "بیزینس ویکلی"^{۱۰۲} چنین مسابقه‌ای را اعلام کرده است.

مرزهای جدید برای بنیادها

کسب و کار اجتماعی برای مؤسسات بشر دوستانه- بخصوص بنیادهایی که به وسیله رهبران موفق تجارت راه‌اندازی شده‌اند- بسیار جذاب خواهد بود.

در طول قرن بیستم، بنیادهایی که به وسیله تولیدکنندگان برتر عصر صنعت به وجود آمدند- مانند جان راکفلر، هنری فورد و اندرو کارنگی^{۱۰۳}- بسیاری از مهم‌ترین پروژه‌های خیریه دنیا را حمایت کردند. در سال- های اخیر، نوع دوستی از طریق فعالیت‌های بعضی بنیادهای جدیدتر و بزرگ‌تر به سطوح جدیدی از عینیت دست یافته است. در سال ۲۰۰۰، بنیانگذار مایکروسافت و همسرش، بنیاد بیل و ملیندا گیتس^{۱۰۴} را راه انداختند که موقوفه جاری آن (در ماه مارس ۲۰۰۷) بالغ بر ۳۳/۴ میلیارد دلار است؛ بالاترین میزانی که تا کنون به بنیادهای خیریه داده شده است. سپس، در ماه ژوئیه ۲۰۰۶، وارن بافت^{۱۰۵}، یکی از سه نفر ثروتمندترین افراد دنیا، اعلام کرد که ۳۷ میلیارد دلار از دارایی شخصی خود را به بنیاد گیتس اهدا می‌کند، بزرگ‌ترین هدیه خیریه در تاریخ دنیا!

باور من بر این است که بشر دوستان آینده جذب کسب و کار اجتماعی خواهند شد. از آنجا که قسمت اعظم حامیان مالی بنیادهای خیریه از دنیای تجارت می‌آیند، به راحتی متوجه خواهند شد که یک دلار کسب و کار اجتماعی بسیار پرقوی‌تر از یک دلار خیریه خواهد بود؛ به این علت که یک دلار اعانه فقط یک بار استفاده می‌شود در حالی که یک دلار کسب و کار اجتماعی بارها و بارها استفاده می‌شود و منافع آن به افراد بیشتر و بیشتری می‌رسد. از این گذشته، خیرین بشردوست به این علت به سوی ایده کسب و کار اجتماعی جذب خواهند شد که به آنها اجازه خواهد داد تا با استفاده از تجربه کسب و کار خود، بعضی از جدی‌ترین مشکلات دنیا را هدف قرار دهند.

اگر وارن بافت از من مشاوره می‌خواست، من به او پیشنهاد می‌دادم که قسمتی از پولش را برای به وجود آوردن کسب و کار اجتماعی صرف کند که مأموریت آن تأمین بیمه خدمات درمانی کم‌هزینه و با کیفیت برای ۴۷ میلیون آمریکایی باشد که بیمه درمانی ندارند. اگر بافت - نابغه کسب و کار با چند دهه تجربه در صنعت بیمه- شخصا در طراحی این کسب و کار اجتماعی درگیر می‌شد، این کسب و کار اجتماعی به یک موفقیت کم نظیر دست می‌یافت و وی در تاریخ خدمات درمانی آمریکا برای همیشه ماندگار می‌شد.

¹⁰² Business Weekly

¹⁰³ John Rockefeller, Henry Ford, Andrew Carnegie

¹⁰⁴ Bill and Melinda Gates

¹⁰⁵ Warren Buffett



پایانی بر فقر

همان طور که درک عموم از کسب و کار اجتماعی گسترده‌تر می‌شود و تعداد روزافزونی از مردم برای ایجاد کسب و کارهای اجتماعی دست به کار می‌شوند، ما به هدف نهایی خود که زدودن فقر و سپردن آن به موزه‌های فقر یک بار و برای همیشه است نزدیک و نزدیک تر می‌شویم.

غیر ممکن است؟ به هیچ وجه. زمانی بود که بیماری‌های عفونی خاص به نظر غیر قابل پیشگیری می‌آمدند. هر ساله میلیون‌ها نفر در اثر ابتلا به این بیماری‌ها جان می‌دادند و بسیاری فکر می‌کردند که این بخشی تغییرناپذیر از زندگی انسانی است. امروز به کمک خلاقیت انسان، پیشرفت علم و تلاش‌های بی‌پایان کارکنان بهداشت عمومی، بعضی از این بیماری‌ها به طور کلی از چهره زمین محو شده‌اند. تنها راهی که دانشمندان اکنون می‌توانند درباره آنها مطالعه کنند به وسیله آزمایش کردن بر روی نمونه‌هایی از میکروب‌ها در آزمایشگاه‌های محافظت شده است. چرا نکوشیم که درباره بیماری فقر نیز همین گونه عمل کنیم؟

این باید هدف مردم در هر روستا، شهر، منطقه و کشور در جهان باشد. تنها لازم است چندین نفر تصمیم بگیرند: "بیاید ضمانت دهیم که با هم کار کنیم تا آخرین فرد فقیر در روستایمان از فقر نجات یابد." برای یک شهر، منطقه و کشور تعداد بیشتری لازم است که متعهد شوند چنین کاری را به انجام برسانند. این هدف می‌تواند محله به محله تحقق یابد و در نهایت زمانی خواهد رسید که تنها راه برای اینکه فرزندان و نوه‌های ما فقر را دریابند، بازدید از موزه‌های فقر باشد.

زمانی که برمی‌گردیم و به تاریخ بشریت نگاهی می‌اندازیم، می‌بینیم آنچه را که می‌خواهیم به دست می‌آوریم. اگر ما به چیزی دست نیافته‌ایم، به این علت است که تمام فکر خود را بر آن متمرکز نکرده‌ایم.

ما این ایده را پذیرفته‌ایم که همیشه افراد فقیر را در میان خود خواهیم داشت؛ که فقر بخشی از سرنوشت بشر است. دقیقاً به همین علت که ما این فرضیه را پذیرفته‌ایم، فقر همچنان ادامه خواهد داشت. اگر ما قاطعانه باور داشته باشیم که فقر غیرقابل قبول است- که فقر نباید جایگاهی در جامعه متمدن بشری داشته باشد- نهادها و سیاست‌های مناسب برای خلق دنیایی عاری از فقر را به وجود خواهیم آورد.

فقر وجود دارد چرا که ما چارچوب فلسفی خود را بر فرضیه‌ای بنا کرده‌ایم که قابلیت‌های انسان را دست کم می‌گیرد. ما مفاهیمی را تعریف کرده‌ایم که بسیار محدود هستند؛ مفهوم ما از کسب و کار (که سود را تنها انگیزه انسان می‌داند)، مفهوم ما از اعتبار مالی (که به طور اتوماتیک افراد فقیر را حذف می‌کند)، مفهوم ما از بنگاه‌های مالی (که خلاقیت اکثریت مردم را نادیده می‌گیرد) و مفهوم ما از اشتغال (که انسان‌ها را ظروف منفعل می‌بیند نه آفرینندگانی فعال) همه و همه مفاهیمی بسیار محدود هستند. ما نهادهایی را گسترش داده‌ایم که در بهترین حالت نیمه کامل هستند- مانند سیستم‌های بانکی و اقتصادی ما که از نیمی از جهان چشم‌پوشی می‌کنند. فقر به علت این ناتوانی‌های فکری است که وجود دارد، نه به علت نبود قابلیت در بخشی از مردمان.

همه نوع بشر نه تنها توانایی ذاتی مراقبت از خودشان را دارند، بلکه این توانایی را دارند که در افزایش رفاه کل عالم نیز شرکت نمایند. بعضی این شانس را دارند که این توانایی را تا حدی کشف کنند اما تعدادی دیگر هرگز این موقعیت را نخواهند یافت که این عطیه فوق العاده را که با آن متولد شده‌اند، آزاد



کنند. آنها بدون این که این عطایا را کشف کنند، می‌میرند، و جهان از همه آنچه آنها می‌توانستند انجام دهند محروم می‌ماند.

کار ما با بانک گرامین مرا در تماس نزدیک با فقیرترین فقیران قرار داد. این تجربه به من این یقین تزلزل-ناپذیر را درباره خلاقیت نوع انسان داد که هیچ یک از آنها به دنیا نیامده‌اند که از گرسنگی و فقر رنج برند. هر انسانی که از این بینوایی رنج می‌برد، این توانایی را دارد که مانند هر فرد دیگری در این جهان موفق باشد.

این امکان وجود دارد که فقر از دنیای ما محو شود، چرا که فقر برای انسان‌ها طبیعی نیست- بلکه به صورت مصنوعی بر آنها تحمیل شده است. بیایید خودمان را وقف این مسئله کنیم که در نزدیک‌ترین زمان ممکن پایانی بر فقر بگذاریم و آن را یک بار و برای همیشه به موزه‌ها بسپاریم.



پس گفتار

"فقر تهدیدی برای صلح است."

-برگرفته از سخنرانی محمد یونس برای دریافت جایزه صلح نوبل

این جایزه در اُسلو^{۱۰۶}، نروژ، در ۱۰ دسامبر ۲۰۰۶ دریافت شد. اعضا محترم کمیته نوبل نروژ، عالیجنابان، خانم‌ها و آقایان، بانک گرامین و من بسیار مفتخر هستیم که این با ارزش ترین جایزه را دریافت کردیم. ما به خاطر این لطف بسیار هیجان زده و خشنود هستیم. از وقتی که جایزه صلح نوبل اعلان شد، من پیغام‌های بی‌پایانی از سراسر دنیا دریافت کردم، اما چیزی که بیش از همه من را تکان داد، تلفن‌هایی بود که من تقریباً هر روز از افرادی از روستاهای دور بنگلادش که از بانک گرامین وام گرفته بودند داشتم، که فقط می‌خواستند به من بگویند که چقدر از لطفی که در حقشان شده بود مفتخرند.

۹ نماینده انتخاب شده از بین هفت میلیون وام گیرنده و صاحبان بانک گرامین تا اُسلو برای دریافت جایزه با من همراه شدند. من از جانب آنها از کمیته نوبل نروژ به خاطر انتخاب بانک گرامین برای جایزه صلح نوبل متشکرم. با دادن معتبرترین جایزه دنیا به مؤسسه آنها، شما به آنها احترام بی‌نظیری گذاشتید. با تشکر از جایزه شما، این ۹ زن مفتخر که از روستاهای بنگلادش در مراسم امروز به عنوان برندگان نوبل حاضر هستند، مجموعاً معنای جدیدی به جایزه صلح نوبل می‌دهند.

همه افرادی که از بانک گرامین وام گرفته‌اند امروز را به عنوان بزرگترین روز زندگیشان جشن می‌گیرند. آنها در سراسر بنگلادش در روستاهایشان در نزدیکترین محلی که تلویزیون وجود دارد دور هم جمع شده اند، برای این که این مراسم را تماشا کنند.

این جایزه سالانه بزرگترین احترام و مقام برای صدها میلیون زن در سراسر جهان است که هر روز برای امرار معاش و آوردن امید به یک زندگی بهتر برای فرزندانشان تقلا می‌کنند. این یک لحظه تاریخی برای آنهاست.

فقر تهدیدی برای صلح است

خانم‌ها و آقایان:

کمیته صلح نوبل نروژ با دادن این جایزه به ما، تأیید کرد که صلح به نحوی جدانشدنی با فقر پیوند یافته است. فقر تهدیدی برای صلح است.

توزیع درآمد در جهان داستانی بسیار گفتنی دارد. نود و چهار درصد از درآمد جهان به چهل درصد از جمعیت کل دنیا می‌رسد درحالی‌که شصت درصد مردم تنها با شش درصد از درآمد جهان به زندگی ادامه

¹⁰⁶ Oslo



میدهند. نیمی از جمعیت جهان با دو دلار در روز زندگی می‌کنند. بیش از یک میلیارد نفر با درآمد کمتر از یک دلار در روز به زندگیشان ادامه می‌دهند. این دستور و قاعده‌ای برای صلح نیست.

هزاره جدید با یک رویای جهانی بزرگ آغاز شده است. رهبران جهان در سال ۲۰۰۰ در سازمان ملل متحد گرد هم آمدند و یک هدف تاریخی را از بین سایر اهداف برای به نصف رساندن میزان فقر در جهان تا قبل از سال ۲۰۱۵ تعیین کردند. هیچ گاه در تاریخ بشر چنین هدف جسورانه‌ای برای سراسر دنیا یک صدا، برای یک میزان مشخص تعیین نشده بود. ولی بعد از آن، ۱۱ سپتامبر و جنگ عراق پیش آمد و ناگهان با تغییر توجه رهبران جهان از مبارزه با فقر به مبارزه با تروریسم، از پیگیری این رویا باز ماندیم. تا حالا بیش از ۵۳۰ میلیارد دلار برای جنگ عراق فقط توسط کشور آمریکا هزینه شده است.

معتقدم که تروریسم را نمی‌توان با اقدام نظامی شکست داد. تروریسم باید با قویترین زبان محکوم شود. ما باید محکم در برابر آن بایستیم و همه راه‌هایی که به آن ختم می‌شود را پیدا کنیم. باید دلایل اصلی تروریسم را مورد توجه قرار دهیم تا آن را برای همیشه ریشه‌کن کنیم. من بر این باورم که مصرف منابع برای اصلاح زندگی مردم فقیر بهتر از صرف آن برای اسلحه است.

فقر انکار همه حقوق انسانی افراد است

صلح باید به یک شیوه انسانی فهمیده شود - به یک طریق اجتماعی، سیاسی و اقتصادی. نظام ناعادلانه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، نبودن آزادی، از هم پاشیدگی محیطی و فقدان حقوق بشر صلح را تهدید می‌کند.

فقر فقدان حقوق انسانی است. ناامیدی، دشمنی و خشمی که بر اثر فقر ایجاد می‌شود، نمی‌تواند صلح را در هیچ جامعه‌ای پایدار نگه دارد. برای ساختن صلح پایدار ما باید راه‌هایی بیابیم تا بتوانیم فرصت‌هایی برای مردم ایجاد کنیم که شریف زندگی کنند.

ایجاد فرصت‌هایی برای اکثریت مردم - مردم فقیر - جوهره همه کارهایی هست که ما خودمان را در طول سی سال گذشته وقف آن کردیم.

بانک گرامین

من به عنوان یک سیاست‌گذار یا محقق درگیر مبحث فقر نشدم. درگیرش شدم چون مرا احاطه کرده بود و نمی‌توانستم از آن فرار کنم. در سال ۱۹۷۴، دریافتم درس دادن تئوری‌های زیبای اقتصاد در کلاس‌های دانشگاه، با وجود فقر و قحطی شدید پشت پرده در بنگلادش، برایم سخت است. ناگهان احساس کردم که این تئوری‌ها در مقابل گرسنگی و فقر توخالی هستند. خواستم به سرعت کاری برای کمک به مردم اطرافم انجام دهم، حتی فقط برای یک انسان تا روز بعدی را با آسایش بیشتری سر کند. آن مرا با تقلای مردم فقیر برای پیدا کردن اندک پولی برای حمایت از تلاش‌هایشان برای امرار معاش، رور در رو کرد. شوکه شده بودم وقتی فهمیدم که یک زن در روستا کمتر از یک دلار از فردی قرض می‌گیرد به شرطی که آن فرد



بتواند منحصرأ کالاهایی را که آن زن تولید کرده بود با قیمت دلخواهش بخرد. این به نظر من نوعی احیا برده‌داری بود.

تصمیم گرفتم که لیستی از قربانیان این "تجارت" ربا خواری در روستای مجاور دانشکده‌مان تهیه کنم. وقتی لیستم آماده شد، نام‌های چهل و دو نفر قربانی در آن بود که در مجموع مقدار ۲۷ دلار قرض گرفته بودند. من ۲۷ دلار از جیب خودم پیشنهاد کردم تا این قربانیان را از چنگ آن ربا خواران نجات دهم. شور و هیجانی که در بین مردم با این حرکت کوچک ایجاد شد، مرا بیشتر درگیر کرد. اگر می‌توانستم با چنین پول کمی، این همه انسان را خوشحال کنم، پس چرا بیشتر این کار را نکنم. تا به امروز این کاری بود که سعی کرده ام انجام دهم. اولین کاری که انجام دادم این بود که سعی کردم بانک دانشکده به مردم فقیر پول قرض بدهد، ولی این کار عملی نشد. بانک گفت که افراد فقیر قادر به بازپرداخت وام نیستند. بعد از این‌که همه تلاش‌های من، در طول چندین ماه بی‌نتیجه ماند، پیشنهاد کردم برای افراد فقیری که می‌خواستند وام بگیرند، ضامن شوم و از نتیجه آن متحیر شدم. فقیران همه وام‌هایشان را همیشه سر موقع بازپرداختند! ولی من همچنان برای گسترش این برنامه در بانک‌های موجود، با مشکل مواجه بودم. در آن زمان بود که تصمیم گرفتم یک بانک مجزا برای فقرا تأسیس کنم و درنهایت در سال ۱۹۸۳ موفق به انجام این کار شدم.

امروزه، بانک گرامین به نزدیک به هفت میلیون نفر فقیر وام داده، که ۹۷ درصد آن‌ها زن و در ۷۳۰۰۰ روستا در بنگلادش بوده‌اند. بانک گرامین بدون ضامن برای تولید درآمد، تهیه مسکن، ادامه تحصیل و سرمایه‌گذاری‌های خرد به خانواده‌های فقیر وام می‌دهد و به اعضایش محل مناسبی برای سرمایه‌گذاری، حقوق بازنشستگی و بیمه‌های مختلف پیشنهاد می‌کند. پس از معرفی وام‌های بانک گرامین در سال ۱۹۸۴، وام‌های مسکن برای ساخت ۶۴۰،۰۰۰ خانه صرف شده‌اند. مالکیت قانونی این خانه‌ها به شخص زنان تعلق دارد. ما روی زنان تمرکز کردیم چون دریافتیم دادن وام به زنان همیشه فواید بیشتری برای خانواده‌ها به ارمغان می‌آورد.

این بانک از زمان افتتاحش تا کنون، مجموعاً حدودشش میلیارد دلار آمریکا وام داده است و نرخ بازپرداخت ۹۹ درصد بوده است. بانک گرامین بطور عادی سود تولید می‌کند. از نظر مالی مستقل است و بعد از ۱۹۹۵ هیچ پولی از کسی نگرفته است. سپرده‌ها و منابع شخصی بانک گرامین امروزه معادل ۱۴۳ درصد از مقدار همه وام‌های بازپرداخت نشده است. مطابق ارزیابی داخلی بانک گرامین، سطح زندگی ۵۸ درصد از وام‌گیرنده‌های ما از فقر نجات پیدا کرده‌اند.

بانک گرامین به عنوان یک پروژه خانگی بسیار کوچک متولد شد و با کمک تعدادی از شاگردانم و پسران و دختران محلی به اجرا در آمد. سه نفر از این شاگردان، بعد از این همه سال، هنوز هم با من به عنوان بالاترین مدیرهای اجرایی در بانک گرامین هستند. آنها امروز برای دریافت این احترام و محبت شما اینجا هستند.

این ایده، که در جُبرا، یک روستای کوچک در بنگلادش شروع شد، در سراسر جهان گسترش یافت و در حال حاضر برنامه‌هایی از نوع فعالیت‌های گرامین تقریباً در همه کشورها وجود دارد.



نسل دوم

اکنون سی سال از وقتی که ما شروع کردیم، می‌گذرد. ما فرزندان افرادی که وام گرفته بودند را در نظر گرفتیم تا ببینیم تأثیر کارمان بر زندگی‌های آنها چه بوده است. زنانی که از ما وام گرفته بودند همیشه بالاترین اولویت را به فرزندانشان دادند. یکی از شانزده تصمیمی که گرفتند و انجام دادند این بود که بچه‌هایشان را به مدرسه بفرستند. بانک گرامین آنها را تشویق کرد و پس از اندکی همه بچه‌ها به مدرسه می‌رفتند. بسیاری از این بچه‌ها در کلاس‌هایشان بهترین دانش آموز شدند. ما برای تجلیل از آنها، برای دانش آموزان با استعداد بورسیه تحصیلی معرفی کردیم. بانک گرامین در حال حاضر ۳۰,۰۰۰ بورسیه تحصیلی در سال می‌دهد.

تعداد زیادی از بچه‌ها به دانشگاه راه یافتند تا دکتر، مهندس، استاد دانشگاه و یا متخصص در سایر زمینه‌ها شوند. ما وام دانشجویی را به آنان معرفی کردیم تا اتمام تحصیلات عالیه برای دانشجویان گرامین آسان شود. حالا برخی از آنان مدرک دکترا دارند. ۱۳,۰۰۰ دانشجوی هستند که از وام دانشجویی استفاده می‌کنند. بیش از ۷,۰۰۰ دانشجو سالیانه به این تعداد اضافه می‌شوند. ما داریم نسل کاملاً جدیدی می‌سازیم که بخوبی مجهز خواهند بود تا خانواده‌شان را از فقر دور نگه دارند. ما می‌خواهیم یک وقفه در توالی تاریخی فقر ایجاد کنیم.

گدایان می‌توانند به تجارت روی آورند

۸۰ درصد خانواده‌های فقیر در بنگلادش از قبل به وام‌های خرد دسترسی داشته‌اند. ما امیدواریم که تا سال ۲۰۱۰، ۱۰۰ درصد خانواده‌های فقیر از این وام بهره‌مند شوند.

سه سال پیش ما یک برنامه انحصاری با تمرکز روی گدایان شروع کردیم. هیچ یک از قوانین بانک گرامین برای آنها قابل اجرا نبود. وام‌ها بدون بهره هستند؛ آنها می‌توانند هر مقداری که بخواهند، در هر زمان که می‌خواهند، پرداخت کنند. ما به آنها پیشنهاد کردیم که وقتی به خانه‌ها برای گدایی می‌روند، کالاهایی از قبیل خوراکی‌های کوچک، اسباب بازی و یا لوازم خانگی با خودشان ببرند. این ایده مؤثر افتاد. الان ۸۵,۰۰۰ گدا در طرح ما هستند. حدود ۵۰۰۰ نفر از آنها کاملاً گدایی را کنار گذاشته‌اند. در حالت عادی وامی که به یک گدا داده می‌شود ۱۲ دلار است.

ما از هر اقدام قابل تصویری برای کمک به فقیران برای مبارزه با فقر حمایت می‌کنیم و همیشه در مجموع از وام خرد نسبت به سایر اقدامات، بیشتر طرفداری می‌نماییم، به دلیل این‌که وام خرد باعث می‌شود که آن اقدامات مؤثرتر شوند.

فناوری اطلاعات برای افراد فقیر

فناوری اطلاعات و ارتباطات (آی سی تی)^{۱۰۷} به سرعت جهان را به سوی دنیایی بدون مرز پیش می‌برد. بطور روزافزون، ارزان و ارزانتر می‌شود. اگر این فناوری به منظور تأمین نیازهای فقرا استفاده شود، فرصتی خواهد بود برای اینکه زندگیشان را تغییر دهند.

¹⁰⁷ Information and Communication Technology (ICT)



بعنوان اولین قدم برای آی سی تی، ما یک شرکت تلفن همراه به نام گرامین فون^{۱۰۸} ایجاد کردیم. ما از بانک گرامین برای زنان فقیر وام گرفتیم تا تلفن‌های همراه بخرند و بتوانند خدمات تلفن را در روستاهایشان بفروشند. به این صورت، همکاری بین وام خرد و آی سی تی را دیدیم.

تجارت تلفن یک موفقیت و یک سرمایه گذاری مطلوب برای وام‌گیرندگان بانک گرامین بود. بانوان متصدی تلفن به سرعت همه چیز را یاد گرفتند و نوآوری‌هایی نیز در آن تلفن به کار بردند، و این به سریع‌ترین راه برای نجات از فقر و کسب احترام اجتماعی مبدل شد. امروزه تقریباً ۳۰۰,۰۰۰ متصدی تلفن زن، ارائه خدمات تلفن را در روستاهای بنگلادش انجام می‌دهند. گرامین فون بیش از ۱۰ میلیون مشترک دارد و بزرگترین کمپانی تلفن همراه در کشور است. با اینکه تعداد این متصدیان تنها کسر کوچکی از تعداد کل مشترکین است، آن‌ها ۱۹ درصد سود شرکت را تولید می‌کنند. از بین ۹ عضو هیئت امنا که در مراسم جایزه نوبل شرکت کردند، ۴ نفرشان بانوان متصدی تلفن هستند.

گرامین فون یک شرکت مشترک از همکاری بین تلنور^{۱۰۹} از نروژ و گرامین تلکام^{۱۱۰} از بنگلادش است. تلنور مالک ۶۲ درصد و گرامین تلکام صاحب ۳۸ درصد از شرکت است. دیدگاه ما این بود که در نهایت این شرکت را با دادن بیشتر مالکیت آن به زنان فقیر بانک گرامین، به یک کسب و کار اجتماعی تبدیل کنیم. ما برای رسیدن به این هدف تلاش می‌کنیم. روزی گرامین فون نمونه دیگری از بنگاه‌های اقتصادی بزرگ خواهد شد که مالک آن فقرا هستند.

اقتصاد بازار آزاد

سرمایه‌داری بر مبنای بازار آزاد است. ادعا می‌شود که هر چه بازار آزادتر باشد، نتیجه سرمایه‌داری برای حل سؤالات چرا، چگونه، و برای چه کسی، بهتر است. همچنین گفته می‌شود که جستجوی منافع شخصی، بهترین نتیجه را برای اجتماع به بار می‌آورد.

من طرفدار قوی‌تر شدن آزادی بازار هستم. در عین حال، از محدودیت خیالی اعمال شده بر افراد مؤثر در بازار ناراضی هستم. این از آن تصور ناشی می‌شود که افراد پیشرو در این حوزه، انسان‌هایی یک بعدی هستند که در زندگی تجاریشان، مهم‌ترین ماموریت، کسب بیشترین سود است. این تفسیر از سرمایه‌داری، افراد موفق در زمینه اقتصادی را از تمام ابعاد سیاسی، احساسی، اجتماعی، روحانی و محیطی زندگیشان جدا می‌کند. این شاید بعنوان یک خلاصه سازی معقول انجام شده، ولی بسیاری از ضرورت‌های زندگی انسان را آشکار می‌کند.

انسان‌ها مخلوقات شگفت‌انگیزی با ظرفیت‌ها و توانایی‌های نامحدود هستند. ساختارهای تئوری ما باید جایی برای شکوفایی آن خصوصیت‌ها ایجاد کند، نه اینکه آن‌ها را کنار بگذارد.

وجود بسیاری از مشکلات جهان به‌خاطر موانعی است که سر راه شرکت کنندگان در بازار آزاد وجود دارد. دنیا هنوز نتوانسته فقر را که نیمی از جمعیت دنیا از آن رنج می‌برند حل کند. مراقبت‌های بهداشتی در

¹⁰⁸ Grameen Phone

¹⁰⁹ Telenor

¹¹⁰ Grameen Telecom



دسترس اکثریت مردم جهان نیست. کشوری با غنی‌ترین و آزادترین بازار، قادر به تأمین مراقبت‌های بهداشتی برای یک ششم جمعیتش هم نیست.

ما چنان تحت تأثیر موفقیت بازار آزاد قرار گرفته‌ایم که نه تنها هرگز جرأت شک کردن در فرضیات اصلیمان را نداشتیم بلکه بسیار سخت کار کردیم تا خودمان را تا حد امکان به یک انسان تک بعدی، همان‌گونه که در تئوری فرض شده است، تبدیل کنیم و به بازار آزاد اجازه دهیم بدون هیچ مشکلی به کارش ادامه دهد.

با گسترده کردن تعریف "افراد پیشرو در تجارت"، می‌توانیم ویژگی سرمایه‌داری را به‌طور اساسی تغییر دهیم و بسیاری از مشکلات حل نشده اجتماعی و اقتصادی حوزه بازار آزاد را حل نماییم. فرض کنیم یک فرد موفق در تجارت، به‌جای داشتن یک انگیزه (مثلاً حداکثر سود) دو انگیزه داشته باشد، که هر دو انحصاری اما به‌طور مساوی ضروری هستند (اول، حداکثر سود و دوم، سود رساندن به مردم و دنیا).

هر نوعی از انگیزه، به تجارت خاصی می‌انجامد. بگذارید اولین نوع تجارت را یک تجارت حداکثر سود بنامیم و نوع دوم را یک کسب و کار اجتماعی. کسب و کار اجتماعی نوع جدیدی از تجارت خواهد بود که در بازار معرفی شده و هدفش ایجاد تغییر در جهان است. سرمایه‌گذاران در کسب و کارهای اجتماعی می‌توانند سرمایه خود را پس بگیرند، ولی هیچ سودی از شرکت برنمی‌دارند. سود برای توسعه شرکت و بهبود کیفیت محصولات یا خدمات، به شرکت برمی‌گردد. یک کسب و کار اجتماعی، شرکتی خواهد بود که نه زیان و نه سود خواهد داشت.

وقتی کسب و کار اجتماعی در قانون به رسمیت شناخته شود، بسیاری از شرکت‌های موجود برای ایجاد یک کسب و کار اجتماعی، علاوه بر فعالیت‌های اصلی شرکتشان، داوطلب خواهند شد. این برای بسیاری از افراد طرفدار بخش خیریه هم جذاب خواهد بود. برخلاف بخش خیریه که فردی برای جمع‌آوری کمک برای ادامه فعالیت‌ها لازم است، یک کسب و کار اجتماعی، خودکفا است و علاوه بر آن، برای توسعه خود هم تولید می‌کند، چون نوعی سرمایه‌گذاری است که در آن ضرر وجود ندارد. کسب و کار اجتماعی برای افزایش سرمایه به نوع خاصی از بازار سرمایه که مختص خودش است می‌رود.

جوانان سراسر دنیا، مخصوصاً کشورهای ثروتمند، مفهوم کسب و کار اجتماعی را بسیار جذاب خواهند یافت، چون به آن‌ها این امکان را می‌دهد که با استفاده از استعداد و خلاقیتشان تغییری ایجاد کنند. امروزه جوانان زیادی در سراسر دنیا احساس ناامیدی می‌کنند چون چیزی که از نظرشان ارزش مبارزه داشته باشد یا آن‌ها را به هیجان بیاورد، در دنیای سرمایه‌داری کنونی نمی‌بینند. جامعه‌گرایی به آن‌ها رویایی برای مبارزه می‌دهد. جوانان رویای ساختن یک جهان تمام عیار برای خودشان را دارند. تقریباً همه مشکلات اجتماعی و اقتصادی جهان در کسب و کار اجتماعی مخاطب قرار گرفته‌اند. چالشی که وجود دارد، ابداع مدل‌های تجاری و به کار گرفتن آن‌ها برای تولید نتایج اجتماعی دلخواه به گونه‌ای است که سودآور و مؤثر باشند. مراقبت بهداشتی برای افراد فقیر، خدمات مالی برای افراد فقیر، فناوری اطلاعات برای افراد فقیر، تحصیلات و آموزش برای افراد فقیر، بازاریابی برای افراد فقیر، انرژی‌های تجدیدپذیر برای افراد فقیر، اینها همگی عرصه‌های هیجان‌انگیزی برای کسب و کار اجتماعی هستند.



کسب و کار اجتماعی مهم است چون بسیاری از نگرانی‌های بشر را در نظر گرفته است. این نوع از کسب و کار می‌تواند زندگی حداقل ۶۰ درصد از جمعیت جهان را تغییر دهد و به آنها کمک کند تا از فقر نجات پیدا کنند.

کسب و کار اجتماعی گرامین

حتی شرکت‌هایی که در صدد کسب حداکثر سود هستند، می‌توانند با دادن تمام یا اکثریت مالکیتشان به افراد فقیر، به عنوان یک کسب و کار اجتماعی طراحی شوند. این دومین نوع کسب و کار اجتماعی است. بانک گرامین در این دسته از کسب و کارهای اجتماعی قرار می‌گیرد.

فقیران می‌توانند سهام خود را به عنوان هدیه‌ای از جانب یک فرد بخشند، از این شرکت‌ها بگیرند یا این-که می‌توانند سهام خود را با پول خودشان بخرند. وام‌گیرنده‌ها با پول خودشان سهام بانک گرامین را می‌خرند و مالکیت این سهام قابل انتقال به فردی غیر از وام‌گیرنده نیست. یک تیم متعهد و متخصص، امور روزانه بانک را پیش می‌برد.

اعطا کنندگان دوجانبه و چندجانبه می‌توانند به آسانی این نوع کسب و کار اجتماعی را راه بیاندازند. وقتی که یک اعطا کننده، وامی برای ساختن یک پل به کشوری می‌دهد، این عمل می‌تواند باعث ایجاد یک "شرکت پل سازی" با مالکیت افراد فقیر محلی باشد. مسئولیت اداره شرکت می‌تواند به یک شرکت مدیریتی متعهد داده شود. درآمد شرکت نصیب افراد فقیر محلی به عنوان سود سهامشان و همچنین صرف ساخت پل‌های بیشتر خواهد شد. بسیاری از پروژه‌های زیربنایی، مثل جاده‌ها، بزرگراه‌ها، فرودگاه-ها، بنادر و شرکت‌های صنایع همگانی (مثل برق و تلفن) می‌توانند به این ترتیب ساخته شوند.

گرامین دو کسب و کار اجتماعی از نوع اول تأسیس کرده است. اولی یک کارخانه ماست با همکاری شرکت دانون، برای تولید ماست غنی شده به منظور تقویت کودکان دارای سوء تغذیه است. این تا زمانی ادامه خواهد داشت که همه کودکان دچار سوء تغذیه بنگلادش از این ماست بهره‌مند شوند. دیگری یک سری بیمارستان‌های تخصصی چشم است. در هر بیمارستان سالانه ۱۰,۰۰۰ عمل آب مروارید، با قیمت-های متفاوت برای افراد فقیر و ثروتمند، انجام می‌شود.

بورس سهام کسب و کار اجتماعی

برای اینکه سرمایه‌گذاران با کسب و کار اجتماعی در ارتباط قرار گیرند، نیاز به ایجاد یک بورس ویژه این کسب و کار است. سرمایه‌گذاری وارد این بازار بورس خواهد شد که قصد پیدا کردن یک کسب و کار اجتماعی را دارد. هر کسی که در پی تولید ثروت و گسترش سرمایه است به بازار سهامی که از قبل وجود داشته، میرود.

برای این‌که یک داد و ستد سهام اجتماعی بتواند به خوبی انجام شود، به روش‌های ارزیابی، استانداردهای واژگان، تعاریف، ابزارهای اندازه‌گیری فشرده، فرمت‌هایی برای تهیه گزارش، و انتشارات



مالی جدید، مثل نشریه وال استریت^{۱۱۱} نیاز است. دانشکده‌های اقتصاد و تجارت، درس‌ها و مدارک تحصیلی مدیریت بازرگانی برای کسب و کار اجتماعی ارائه خواهند داد تا مدیرانی جوان برای اداره سرمایه‌گذاری‌هایی در زمینه تجارت اجتماعی به مؤثرترین شکل تربیت کنند و مهم‌تر از همه، آن‌ها را برای این‌که خودشان در تجارت اجتماعی سرمایه‌گذاری کنند، تشویق نمایند.

نقش کسب و کار اجتماعی در جهانی شدن

من از جهانی شدن حمایت می‌کنم و معتقدم که می‌تواند برای افراد فقیر منافع بیشتری از هر گزینه دیگری داشته باشد، البته در صورتی که نوع درستی از جهانی شدن باشد. از نظر من، جهانی شدن مثل یک بزرگراه با صد خط عبور است که جهان را به طور مورب به هم وصل می‌کند. اگر این بزرگراه برای همه آزاد باشد، مسیرهای آن به وسیله کامیون‌های اقتصادهای قدرتمند تسخیر خواهد شد. اراهه‌های بنگلادشی در بزرگراه جایی نخواهند داشت. برای داشتن یک سیستم جهانی موفق، ما باید قوانین راهنمایی و رانندگی، پلیس ویژه آن و مجوزهای مربوط را برای این بزرگراه جهانی داشته باشیم. قانون "قویترین فرد، همه چیز را تصاحب می‌کند" باید با قوانینی جایگزین شود که اطمینان می‌دهد فقیرترین افراد هم جا و مکانی برای فعالیت دارند، بدون این‌که توسط قدرتمندان تحت فشار باشد. جهانی شدن نباید تبدیل به امپراطوری مالی شود.

کسب و کارهای اجتماعی قدرتمند چند ملیتی می‌توانند به منظور حفظ منافع افراد و کشورهای فقیر ایجاد شوند. کسب و کارهای اجتماعی برای مردم فقیر، مالکیت ایجاد خواهند کرد یا این‌که سود را بین کشورهای فقیر نگه می‌دارند، در عین حال که گرفتن سود سهام هدف آن‌ها نخواهد بود. سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی توسط کسب و کارهای اجتماعی خارجی، برای کشورهای دریافت کننده خبر بسیار هیجان انگیز خواهد بود. ساختن سیستم‌های مدیریت منابع در کشورهای فقیر با حفظ منافع ملی آن‌ها از چپاول شرکت‌ها، سود زیادی برای کسب و کارهای اجتماعی خواهد داشت.

ما هر چیزی را که بخواهیم می‌توانیم به وجود آوریم

ما چیزی را به دست می‌آوریم که می‌خواهیم. ما این حقیقت را پذیرفته‌ایم که همیشه اطراف خود فقیر خواهیم داشت، و فقر جزئی از سرنوشت بشر است. در حالی‌که این دقیقاً علتی است که ما به داشتن افراد فقیر در دور و برمان ادامه می‌دهیم. اگر عمیقاً بر این باور باشیم که فقر برایمان قابل پذیرش نیست و نباید در یک جامعه متمدن وجود داشته باشد، مؤسسات و سیاست‌های مناسبی برای ساختن جهانی بدون فقر خواهیم داشت.

ما می‌خواستیم که به ماه برویم، پس به آن رفتیم. ما آنچه را که بخواهیم به دست آوریم، بدست می‌آوریم. اگر به چیزی دست نمی‌یابیم، به این خاطر است که ذهنمان را بر آن متمرکز نکرده‌ایم. ما آنچه بخواهیم را می‌سازیم.

آنچه می‌خواهیم و چگونگی بدست آوردن آن، به جهت‌گیری ذهنمان بستگی دارد. تغییر افکاری که شکل گرفته است، بسیار دشوار است. نیاز داریم که به صورت مداوم نحوه نگاهمان به دنیا را تغییر دهیم تا دیدگاه جدیدی آشکار شود.

¹¹¹ The Wall Street Journal



ما می‌توانیم فقر را در موزه‌ها قرار دهیم

من اعتقاد دارم که ما می‌توانیم جهانی بدون فقر ایجاد کنیم چون فقر مخلوق افراد فقیر نیست. فقر توسط سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی که ما برای خودمان درست کرده‌ایم، مؤسسات و مفاهیمی که آن سیستم را می‌سازند و سیاست‌هایی که دنبال می‌کنیم، ایجاد شده است.

به این دلیل که ما چارچوب نظری خود را بر فرضیاتی گذاشته‌ایم که توانایی‌های انسان را نادیده می‌گیرد، فقر ایجاد شده است؛ طراحی مفاهیم بسیار سطحی مانند مفاهیم تجارت، ارزش اعتباری، کارفرمایی، استخدام و یا توسعه مؤسساتی که نیمه تمام مانده‌اند (مثل مؤسسات مالی که در آن فقیران در نظر گرفته نشده‌اند). فقر به خاطر شکست در مفهومش ایجاد شده است، نه به خاطر فقدان توانایی در گروهی از مردم.

من عمیقاً معتقدم که اگرهمگی ما باور به جهانی بدون فقر داشته باشیم، موفق به ساخت آن خواهیم شد. در یک دنیای فاقد فقر، تنها جایی که شما می‌توانید فقر را ببینید موزه‌های فقر است. وقتی بچه‌های مدرسه از موزه‌های فقر بازدید می‌کنند، از دیدن بدبختی و تحقیر که بعضی از انسان‌ها با آن کنار آمدند، وحشت خواهند کرد. آنها اجداد خود را به خاطر مدارا کردن با چنین شرایط غیرانسانی که برای مدت زمانی چنان طولانی بر بسیاری از مردم اعمال شده بود، نکوهش خواهند کرد.

همه انسان‌ها توانایی درونی نه تنها برای مراقبت از خود، بلکه برای کمک به افزایش سعادت همه دنیا به عنوان یک کل را دارند. بعضی از افراد شانس به ظهور رساندن این توانایی را تا حدی به دست می‌آورند، ولی عده بسیاری هیچ‌گاه هیچ فرصتی در طول عمرشان پیدا نمی‌کنند، تا این هدیه شگفت‌انگیزی که با آن به دنیا آمده‌اند را باز کنند. آنها کشف نشده می‌میرند و جهان از خلاقیت و کمک آنها محروم می‌ماند.

پروژه گرامین به من اعتقادی راسخ در خلاقیت انسان‌ها داد و مرا به این نتیجه رساند که باور کنم انسان‌ها برای رنج کشیدن از بدبختی، گرسنگی و فقر به دنیا نمی‌آیند.

به نظر من مردم فقیر مثل درخت‌های مینیاتوری می‌مانند. وقتی شما بهترین بذر بلندترین درخت را در یک گلدان کوزه‌ای می‌کارید، یک کپی از درختی گرفته‌اید که از نظر طول بلندتر است. دانه‌ای که شما کاشتید مشکلی ندارد، این فقط خاک ریشه‌اش است که ناکافی است. مردم فقیر، مردم مینیاتوری هستند. در بذیشان هیچ مشکلی نیست. در واقع، هیچ وقت جامعه به آنها زمینه‌ای برای رشد نداده است. تمام آنچه لازم است ما برای رهایی یافتن فقیران از فقر انجام دهیم، ایجاد یک محیط فعال کننده برای آنها است. یک بار که فقرا بتوانند انرژی و خلاقیتشان را از بند فقر رها کنند، فقر بسرعت ناپدید خواهد شد.

بباید دست‌انمان را به هم بدهیم تا به هر انسانی فرصتی مساوی برای ظاهر کردن انرژی و خلاقیتش بدهیم.

خانم‌ها و آقایان

اجازه دهید نتیجه‌گیری کنم با اظهار تشکر عمیق از کمیته نوبل نروژ بخاطر شناسایی آن افراد فقیر، مخصوصاً زنان فقیر، که هم استعداد و هم حق داشتن یک زندگی آراسته را دارند و این‌که وام خرد به آن‌ها کمک می‌کند تا این توانایی را آشکار سازند.



من معتقدم این قدردانی که شما از ما به عمل آوردید، الهام بخش ابتکارات شجاعانه بسیار بیشتری در سراسر دنیا برای ایجاد یک شکاف تاریخی برای پایان دادن به فقر جهانی خواهد بود.

از شما بسیار متشکرم