

## Ανάλυση της ‘Grameen Danone’<sup>1</sup>

Τον Οκτώβριο του 2005, ο Franck Riboud (τότε Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Γαλλικής Εταιρείας Danone) συνάντησε τον Muhammad Yunus, ο οποίος είχε ιδρύσει την τράπεζα μικροπίστωσης Grameen και σύντομα θα κέρδιζε το βραβείο Νόμπελ Ειρήνης του 2006. Μαζί, οι δύο άνδρες αποφάσισαν να διερευνήσουν τη δυνατότητα συνεργασίας στο Μπαγκλαντές και τον Μάρτιο του 2006 ανακοίνωσαν τη δημιουργία του «Grameen Danone» στη Ντάκα. Το «Grameen Danone» ήταν μια κοινή επιχείρηση 50-50 μεταξύ του Grameen Group και του γαλλικού Danone.

Η Danone ήταν μια από τις κορυφαίες εταιρείες υγιεινών τροφίμων στον κόσμο (η πρώτη στην παγκόσμια αγορά φρέσκων γαλακτοκομικών προϊόντων και η δεύτερη σε εμφιαλωμένο νερό-η εταιρεία είχε αποτελέσματα εσόδων 2008 ύψους 15,2 δισεκατομμυρίων ευρώ). Η Danone τα τελευταία 30 χρόνια ανέλαβε διπλή δέσμευση για επιχειρηματική επιτυχία και κοινωνική ευθύνη, κατά την οποία η αποστολή της εξελίχθηκε από: «φέρνοντας την υγεία μέσω των τροφίμων» στις αρχές του 2000 σε «φέρνοντας την υγεία μέσω των τροφίμων σε ένα μέγιστο αριθμό ανθρώπων» σήμερα.

Ακολουθώντας τις δηλώσεις αποστολής των δύο εταίρων, ο στόχος της Grameen Danone είναι να «βοηθήσει τα παιδιά του Μπαγκλαντές να είναι υγιή» προσφέροντάς τους ένα θρεπτικό και υγιεινό προϊόν που μπορούν να καταναλώνουν καθημερινά. Η πρόταση αξίας σήμαινε ότι, για να είναι αποτελεσματικό, το προϊόν της έπρεπε να είναι προσιτό - σε καθημερινή βάση - για φτωχές οικογένειες που αντιπροσώπευαν ριζικά διαφορετική αγορά-στόχο από τους συμβατικούς καταναλωτές της Danone. Το γιαούρτι Shoktidoi (κυριολεκτικά, το «γιαούρτι που κάνει ένα δυνατό») δημιουργήθηκε για την επίτευξη αυτού του στόχου. Κατασκευασμένο από αγελαδινό γάλα και μελάσα εμπλουτισμένο με μικροθρεπτικά συστατικά, το Shoktidoi περιέχει ασβέστιο και πρωτεΐνες απαραίτητες για την ανάπτυξη των παιδιών και την αντοχή των οστών. Χάρη στη χαμηλή του τιμή - 6 BDT (περίπου 6 σεντς) ανά εμπορευματοκιβώτιο - ακόμη και οι φτωχότερες οικογένειες του Μπαγκλαντές μπορούσαν να το αγοράζουν τακτικά.

Για να επιτύχει το στόχο της, η Grameen Danone έπρεπε να αμφισβητήσει τη συμβατική αλυσίδα αξίας. Οι τρεις κύριες διαδικασίες της αλυσίδας αξίας - προμήθεια, παραγωγή και διανομή - έπρεπε να επανεξεταστούν ριζικά. Η Grameen Danone ευνόησε τη χρήση τοπικά διαθέσιμων συστατικών για διάφορους λόγους: μείωση του κόστους των πρώτων υλών (χωρίς τέλη εισαγωγής, απλοποιημένη εφοδιαστική κ.λπ.), ελαχιστοποίηση της κατανάλωσης ορυκτής ενέργειας (μειωμένη μεταφορά) και προώθηση της ανάπτυξης της τοπικής κοινότητας και αντιμετώπιση της αγροτικής εξόδου. Για να αποφύγει τον ανταγωνισμό με άλλους αγοραστές γάλακτος και για να περιορίσει τυχόν αυξήσεις στις ήδη υψηλές τιμές του γάλακτος, η Grameen Danone έπρεπε να δομήσει την ανάντι αγορά και επέλεξε να αναπτύξει μικροκαλλιέργειες για να αποτελέσει μέρος του δικού της δικτύου εφοδιασμού. Μικρές πιστώσεις προσφέρθηκαν από την

---

<sup>1</sup> Source: Yunus, M., Moingeon, B., Lehmann-Ortega, L., 2010. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. Long Range Planning, 43, 308-325.

Grameen Bank σε πιθανούς ιδιοκτήτες γαλακτοπαραγωγών βοοειδών, οι οποίοι έλαβαν εγγυημένη ετήσια σταθερή τιμή και κτηνιατρικές συμβουλές για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγής. Όσον αφορά στην παραγωγή, το εργοστάσιο Grameen Danone στο Bogra στο βόρειο Μπαγκλαντές είναι μικρό (500 τετραγωνικά μέτρα στην επιφάνεια) και έχει χωρητικότητα που είναι περίπου το ένα τρίτο του τυπικού ευρωπαϊκού εργοστασίου της Danone, επομένως η διαδικασία παραγωγής έχει απλοποιηθεί και είναι ελαφρώς αυτοματοποιημένη. Η διανομή και οι πωλήσεις από πόρτα σε πόρτα πραγματοποιούνται από τις «κυρίες της Grameen», οι οποίες μπορούν να προσεγγίσουν 200 νοικοκυριά την ημέρα και, αν και αναλφάβητες, έχουν εκπαιδευτεί να παρέχουν ένα θεραπευτικό μήνυμα. Οι «κυρίες της Grameen» ενεργούν ως επιχειρηματίες μικρής κλίμακας: δεν είναι υπάλληλοι της Grameen Danone, αλλά χρησιμοποιούν πίστωση από την Grameen Bank για να αγοράσουν το απόθεμα προϊόντων τους και να λάβουν προμήθεια για κάθε γιαούρτι που πωλούν - δεν επιστρέφονται γιαούρτια που δεν πωλούνται.

Το τυποποιημένο διαφημιστικό μοντέλο (διαφημιστικές εκστρατείες τύπου και τηλεοπτικών εκπομπών) δεν χρησιμοποιήθηκε, λόγω της έλλειψης διείσδυσης συμβατικών μέσων στο αγροτικό Μπαγκλαντές. Αλλά η Grameen Danone ήταν τυχερή που έλαβε την υποστήριξη του Zinedine Zidane, του διεθνούς φήμης Γάλλου ποδοσφαιριστή, ο οποίος εγκαινίασε το εργοστάσιο και συνέβαλε σε μια θεαματική παρουσίαση της μάρκας, προωθώντας το *Πρώτο Προσιτό Γαλακτοκομικό Προϊόν της Grameen Danone*. Η Grameen Danone βελτιώνει ακόμα το επιχειρηματικό της μοντέλο. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι μέσω του πειραματισμού, θα γίνουν αλλαγές για τη βελτίωση του τρέχοντος μοντέλου.

## Ερωτήσεις

Με βάση τη μελέτη περίπτωσης του Grameen Danone, απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- 1) Είναι η Grameen Danone μια κοινωνική επιχείρηση; Γιατί ή γιατί όχι?
- 2) Ποια είναι η προσέγγιση της Grameen Danone στην καινοτομία; Ποιος τύπος καινοτομίας χρησιμοποιείται;
- 3) Όσον αφορά το επιχειρηματικό μοντέλο της Grameen Danone, προσδιορίστε: α) την πρόταση αξίας, β) τα τμήματα (δικαιούχοι, πελάτες), γ) τις ροές εσόδων, δ) τις βασικές δραστηριότητες και ε) τους βασικούς εταίρους. (χρησιμοποιήστε τον Πίνακα που ακολουθεί για να δώσετε την απάντησή σας).

<b>Value proposition (social, customer)</b>	
<b>Segments (beneficiaries, customers)</b>	
<b>Revenues</b>	
<b>Key activities</b>	
<b>Key stakeholders (partners)</b>	