

جامعة حسيبة بنو بوعلي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الملتقى الدولي الثاني عشر حول:

دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة يومي: 14 و 15 نوفمبر 2016

محور المشاركة رقم 06:

نماذج رائدة لمؤسسات القطاع الخاص في مجال المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة

عنوان المداخلة:

نحو نموذج جديد لأعمال الشركات الاقتصادية الجزائرية لخلق القيمة الاقتصادية و المنفعة الاجتماعية "
أنموذج مقترح"

Towards a new business model for Algerian economic companies
to create economic value and social benefit
"Proposed Model"

د. إسحاق خرشى

Mr: KHERCHI Ishak

Doctor of Business management

kherchi.ishak@gmail.com

0770 22 32 19

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف

The Faculty of Economic, Commerce and Management Science

University of Hassiba Benbouali, Chlef, Algeria

مخبر تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة

**Algerian Laboratory for the competitive development
of small and medium enterprises in substitute local industries**

الملخص:

مدف هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم القيمة المشتركة كنموذج جديد لأعمال الشركات الجزائرية لخلق القيمة الاقتصادية التي تحسن في تنافسية الشركات مع تحقيق المنفعة الاجتماعية للمجتمعات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم وصف مفهوم القيمة المشتركة و سيرورة دمجها في الشركة كما تم اقتراح مجموعة من البرامج في 10 قطاعات أساسية و المتمثلة في قطاع صناعة الأغذية و المشروبات، قطاع الزراعة، قطاع تجارة التجزئة ، قطاع الطاقة الكهربائية ، قطاع الصناعة الاستخراجية، قطاع الصناعة الصيدلانية، قطاع الصحة ، قطاع الخدمات المالية، قطاع الصناعة التأمينية و قطاعات أخرى عامة، توصلنا إلى أن هذه البرامج المقترحة تعمل على حل المشاكل الاجتماعية و تلبية الحاجات اتمعية و هذا ما يمثل أساس تحقيق الربح للشركة و يؤدي إلى خلق القيمة المشتركة. لإضافة إلى بعض التوصيات التي تفيد موضوع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيمة المشتركة، القيمة الاقتصادية و الاجتماعية، الشركات الجزائرية، نموذج الأعمال

Abstract:

This study aims to provide shared value as a new business model for Algerian economic companies to create economic value that improve the competitiveness of companies while simultaneously create value for societies. Based on descriptive analytical method we described concept of shared value and the process of integration into Algerian companies. We also proposed a variety of proposed programs in 10 key sectors; the food and beverage sector, agriculture sector, retail sector, construction sector, electric power sector, extractive sector, pharmaceutical industry sector, health sector, financial services sector and insurance industry. We found that these proposed programs are useful to solve social problems and meet the needs of community and this what brings profit is for the company and lead to the creation of shared value. In addition to that, we provide some recommendations that benefit the subject of the study.

Key words: Shared value, economic and social value, Algerian economic companies, business model.

تمهيد:

تواجه معظم الشركات الجزائرية من إشكالية انخفاض أدائها و ضعف في القيمة الاقتصادية المحققة خاصة لمقارنة مع الشركات الأجنبية ضمن نفس قطاعات النشاط الصناعية و الخدمية و هي غير قادرة على تلبية الحاجيات المحلية للمجتمعات التي تمارس فيها النشاط كخفض نسبة التلوث، البطالة، انخفاض المستوى التعليمي، قلة المهارات لدى الشباب، انخفاض دخل الأسر غياب فرص العمل للمرأة، و غير ذلك من المشكلات الاجتماعية. رغم الجهود المبذولة لتحسين أداء الشركات الاقتصادية الجزائرية من خلال مسح الديون، برامج إعادة التأهيل برامج إعادة تنظيم القطاع الصناعي إلا أن معظم هذه الشركات لازالت تواجه مشكل انخفاض الأداء و في نفس الوقت لازالت هذه اتمعات تواجه نفس المشاكل الاجتماعية و لم يتم تلبية الحاجيات المطلوبة و هذا لرغم من جهود المنظمات غير الحكومية و المنظمات الاجتماعية و بعض الشركات التجارية التي تلتزم بمفاهيم المسؤولية الاجتماعية و التي يتم من خلالها تقديم التبرعات و القيام ببعض الأعمال الخيرية لفائدة اتمع، إلا أن الأمر غير كاف و لا يوجد تحسن بما فيه الكفاية.

لذلك يتضح للشركات أن نموذج الأعمال الحالي غير ملائم مع ضرورة توفير نموذج يسمح شباع حاجات و حل مشاكل الأفراد أو الزئن الموجودين في أسفل الهرم و الذين لم تشبع حاجم من طرف الشركات المنافسة، المنظمات غير الحكومية و لا الحكومات المحلية، لذلك قد يصبح أداء الشركة في هذه الأسواق مرتبطة و بشكل مباشر بصحة اتمعات التي تمارس فيها النشاط.

من هنا يظهر حجم هذه الفرصة التجارية بحيث تصبح الأعمال الاقتصادية للشركات تحقق أرح أكبر عندما تعمل على حل المشاكل الاجتماعية المرتبطة بتحقيق الربح، و هذا ما يشكل القيمة المشتركة التي تمثل النموذج الجديد للأعمال حيث نجد علاقة طردية بين عملية خلق القيمة الاجتماعية و تحقيق القيمة الاقتصادية للشركات و هذا ما يعرف بعملية خلق القيمة المشتركة، و عليه يمكن صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن للشركات الاقتصادية الجزائرية الاستثمار في الحاجيات الاجتماعية لتحقيق القيمة الاقتصادية ؟

تنبثق من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية نوردتها كالتالي:

ماذا يقصد لقيمة المشتركة؟ و ما هي سيورة خلق القيمة المشتركة؟ كيف يسمح مفهوم القيمة المشتركة بتلبية الحاجيات الاجتماعية و تحقيق الربح الاقتصادي للشركات الاقتصادية الجزائرية ؟ ما هي الاقتراحات العملية لمباشرة العمل لذا النموذج في مختلف القطاعات الصناعية و الخدمية في الجزائر ؟

مدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيمة المشتركة كنموذج جديد للأعمال، سيورة خلق القيمة المشتركة تقديم منافع القيمة المشتركة، كما مدف الدراسة إلى تقديم مقترح للشركات الاقتصادية الجزائرية لخلق القيمة المشتركة ضمن مختلف القطاعات الصناعية و الخدمية .

أما أهمية الدراسة فتتمثل في تسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية و هو القيمة الاقتصادية للشركات الاقتصادية الجزائرية و التوجه نحو القيمة المشتركة ففي ظل بروز العديد من المشاكل الاجتماعية من جهة و انخفاض أرح الشركات من جهة أخرى تظهر مدى الحاجة للتوجه نحو نموذج جديد للأعمال يسمح بتحقيق أرح أكبر مع نمو أسرع، و في نفس الوقت معالجة المشاكل الاجتماعية و تحسين صحة و حيوية اتمعات و تقدمها بشكل أفضل.

لتحقيق أهداف الدراسة و إبراز أهميتها قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري و جانب تطبيقي، تضمن الجانب النظري 4 محاور أساسية بحيث قدمنا في المحور الأول مفهوم القيمة المشتركة أما المحور الثاني فقمنا بتوضيح سيورة خلق القيمة المشتركة، في حين تضمن المحور الثالث نموذج خلق القيمة المشتركة، تعلق المحور الرابع للدراسة بتوضيح أثر مستويات خلق القيمة المشتركة في تحقيق القيمة الاقتصادية و الاجتماعية. أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد حاولنا فيه تقديم النموذج المقترح لخلق القيمة المشتركة و قد قسم إلى 10 محاور أساسية تمحورت حول ; مقترح لخلق القيمة المشتركة في مجال الصناعة الاستخراجية، مقترح لخلق القيمة المشتركة في مجال الطاقة الكهربية، مقترح لخلق القيمة المشتركة في قطاع صناعة الأغذية و المشروبات، قطاع الزراعة، قطاع تجارة التجزئة قطاع الطاقة الكهربية ، قطاع الصناعة الاستخراجية، قطاع الصناعة الصيدلانية، قطاع الصحة ، قطاع الخدمات المالية قطاع الصناعة التأمينية و قطاعات أخرى عامة.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (REISNER2012) بعنوان (Creating shared value through socially responsible initiatives in the

:United States DOLORES

كانت هذه الدراسة مدف إلى توضيح أثر المبادرات التي قامت بها شركة NOVO NORDISK لمعالجة مرضى السكري و زدة فرص وجودها في الأسواق لخلق القيمة للمساهمين و المنفعة للمجتمع، توصلت الدراسة إلى أن مبادرات شركة NOVO NORDISK لمعالجة مرضى السكري خلقت المنفعة الاجتماعية للمجتمع من حيث رفع جودة الرعاية الصحية، التشخيص المبكر للمرض، الوقاية، المساعدة على بناء مجتمعات مستدامة كما حققت قيمة اقتصادية و المتمثلة في رفع الأرباح للمساهمين.

2- دراسة (Marcie Parkhurst 2013) بعنوان (Brown's Super Stores: Supermarkets in LowAccess Areas

كانت هذه الدراسة مدف إلى تحديد أثر إنشاء المساحات التجارية الكبرى في المناطق الريفية و النائية في خلق القيمة الاقتصادية و المنفعة الاجتماعية، لذلك قام امع العائلي **Brown's Super Stores** بنشاء ستة (6) متاجر كبرى في مناطق النائية في فيلادلفيا و هذا ما خلق القيمة الاجتماعية بحيث تم توظيف أكثر من 1000 فرد غير عامل في المناطق ذات الدخل المنخفض و تم خدمة أكثر من 250000 فرد لمنتجات الغذائية و الكمالية، كما حقق البرمج قيمة اقتصادية للمجمع بعائد قدره 250 مليون دولار في سنة 2013.

3- دراسة (Kherchi Ishak, Fellague Mohamed 2015) بعنوان: (Creating shared value as a new business

model for pharmaceutical companies " Glaxo Smith Kline (GSK) MODEL "

كانت هذه الدراسة مدف إلى تحديد أثر البرامج الصحية لشركة **GSK** في خلق مفهوم القيمة المشتركة. من خلال مجموعة من البرامج كبرمج الصحة للجميع، برامج السلوك المسؤول اجتماعيا، برامج تشجيع الأفراد، برامج حماية البيئة، استطاعت الشركة أن تحل مشاكل اتمعات و تلي احتياجاتهم الصحية كما حققت قيمة اقتصادية من ، خفض التكاليف بمقدار 3.5 مليار دولار، تواجد الشركة في أكثر من 150 سوق، تحقيق عائد قدره 24 مليار دولار في سنة 2014.

4- دراسة (Michael E. Porter (2014) بعنوان: (Banking on Shared Value How Banks Profit by Rethinking

Their Purpose

كانت هذه الدراسة مدف إلى تحديد الدور الجديد للبنوك اتجاه اتمتع الذي تمارس فيه النشاط و هذا من خلال مفهوم القيمة المشتركة، من خلال دراسة 15 بنك في مختلف القارات توصلت الدراسة إلى أن هذه البنوك تساهم في حل المشاكل و تلبية الحاجيات الاجتماعية للمجتمعات من خلال العديد من البرامج المناسبة لخدمة اتمتع، في نفس الوقت سمحت هذه البرامج بتحقيق بتحسين تنافسية هذه البنوك من خلال تحقيق القيمة الاقتصادية.

5- دراسة CJ Group بعنوان: CJ CheilJedang: Sustainable Agricultural Development in Rural Vietnam

كانت هذه الدراسة مدف إلى تحديد أثر البرامج المتبعة من طرف الشركة المتعددة الجنسيات CJ Group في خلق مفهوم القيمة المشتركة. من خلال هذه البرامج و المرتكزة أساسا على تقديم المساعدات للمزارعين الصغار في المناطق النائية لفيتنام من أجل تكوين مجتمع مستدام، تعليم المزارعين تقنيات الزراعة الحديثة و دعمهم لتكنولوجيا المتطورة.

استطاعت الشركة أن تحقق مفهوم القيمة المشتركة بحيث سمح البرمج بتحقيق القيمة الاقتصادية من خلال مين سلسلة التوريد للمنتجات الغذائية و رفع درجة التعرف على العلامات التجارية للشركة في الفيتنام لإضافة إلى زدة فرص توسعها في المنطقة. حقق البرمج أيضا قيمة اجتماعية للمجتمعات ذات الدخل المنخفض لفيتنام بحيث تم خفض مستوى الفقر ، رفع دخل المزارعين الصغار و تحسين المستوى المعيشي من خلال توفير المياه للأفراد.

6- دراسة (إسحاق خرشي، مُجد فلاق 2016):مدى مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض - العلامة التجارية كوكا كولا نموذجاً -

كانت هذه الدراسة مدف إلى توضيح دور الذكاء التنافسي في توجه العلامات التجارية نحو خلق القيمة المشتركة التي تمثل نموذج جديد للأعمال حيث يتم خلق القيمة الاجتماعية للمجتمع و التي تسمح بتحقيق القيمة الاقتصادية للمؤسسات، حيث تم وصف مفهوم الذكاء التنافسي القيمة المشتركة و سيرورة دمجها في المؤسسة كما تم تحليل أنشطة و برامج العلامة التجارية كوكا كولا لخلق القيمة المشتركة، توصلت الدراسة إلى تقديم نموذج لخلق القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض.

أولاً: الإطار النظري لمفهوم القيمة المشتركة:

1- مفاهيم حول القيمة المشتركة:

1-1- مفهوم خلق القيمة المشتركة :

يعرف porter & Kramer القيمة المشتركة (Shared Value) على أنها "السياسات و الممارسات العملية التي تعزز تنافسية المؤسسة و تحسن في نفس الوقت في الشروط الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمعات التي تمارس فيها المؤسسة النشاط"¹.

و تعرف أيضا على أنها "عملية خلق قيمة اقتصادية من خلال خلق قيمة اجتماعية و هذا يمثل إحدى القوى الدافعة للإنتاجية الإبداع و النمو و الطريقة الوحيدة لاسترجاع المؤسسة لشرعيتها في تمتع"². كما تمثل القيمة المشتركة عملية "إدماج القيمة الاقتصادية للمؤسسة مع المنفعة الاجتماعية جنباً لجنب عند اتخاذ المؤسسة لقرارات الاستثمار"³ لا تعبر القيمة المشتركة عن القيام لأعمال الخيرية لصالح تمتع و إنما "تبحث عن تحقيق الأرح من خلال حل مشاكل تمتع و هذا ما يمثل أعلى مستويات الرأسمالية حيث تسمح القيمة المشتركة بتطور تمتعات بشكل أفضل و نمو المؤسسات بشكل أسرع"⁴.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف شامل للقيمة المشتركة و التي تعبر عن مفهوم لنموذج جديد للأعمال أين يمكن للمؤسسات تحقيق القيمة الاقتصادية جنباً إلى جنب مع تحقيق القيمة الاجتماعية للمجتمعات.

1-2- الفرق بين القيمة المشتركة (CSV) و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR):

عند التركيز على البعد الاجتماعي يصبح من الصعب الفصل بين بعض المفاهيم المتشابهة مثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و القيمة المشتركة لكن نحاول توضيح أهم الفروق الرئيسة بين المفهومين على النحو التالي:

✓ تركز المسؤولية الاجتماعية على مفاهيم المؤسسة المواطنة، الأعمال الخيرية، الاستدامة و غير ذلك و لها ثلاثة أبعاد بعد بيئي، بعد اجتماعي و بعد اقتصادي و لكنها تمارس كنشاط تسويقي نوي كنتيجة للضغوطات الخارجية على المؤسسة، في حين تركز القيمة المشتركة على الثنائية (القيمة الاقتصادية - القيمة الاجتماعية) و هي أساس التنافس للمؤسسة.

✓ تمثل القيمة المشتركة الأساس في استثمارات المؤسسة و في تحقيق الأرح و هي مرتبطة لمؤسسة ككل في حين أن المسؤولية الاجتماعية لها أثر محدود في أرح المؤسسة كما تمتلك برامج المسؤولية الاجتماعية جزء محدد في الميزانية⁵.

✓ تسعى المسؤولية الاجتماعية إلى تقديم بعض التبرعات و الأعمال الخيرية لمعالجة بعض المشاكل الاجتماعية أما عملية خلق القيمة المشتركة فهي تعمل على إعادة تعريف دور الشركات اعتبارها قوة كبرى لحل ضغط المشاكل الاجتماعية الموجودة في تمتع⁶.

✓ تعتمد المسؤولية الاجتماعية على المقاربة الدفاعية (Defensive Approches) لتحسين سمعتها و تغطية بعض الممارسات غير الأخلاقية في حين أن نقطة البداية لخلق القيمة المشتركة هي استغلال الموارد،المهارات و القدرات الإدارية لتحسين البعد الاجتماعي⁷.

✓ تتمحور فكرة خلق القيمة المشتركة حول فكرة مفادها ن الشركات و الأعمال التجارية يمكن أن يكون لها أكبر أثر إيجابي على حل المشاكل الاجتماعية الموجودة في التمتع إذا ما تم علاجها بنموذج جديد للأعمال و هذا ما يختلف تماما عن فكرة المسؤولية الاجتماعية⁸.

✓ يركز مفهوم القيمة المشتركة حول عملية إيجاد الفرصة و ليس المقايضة فهي تتعلق بكيفية خلق أثر اجتماعي إيجابي لتحقيق مستويات أداء عالية و لا تبحث عن حجم الأداء الاقتصادي الذي يجب أن يرضي به المستثمرون لخلق انطباع اجتماعي إيجابي⁹.

✓ لا يعبر مفهوم القيمة المشتركة عن الأعمال الاقتصادية أو الاجتماعية التي لا تدف إلى تحقيق الربح بشكل مباشر أو غير مباشر و إنما تعبر عن الأعمال التي يعتبر فيها تحقيق الأرباح كمحفز أساسي للنمو و هذا على عكس المسؤولية الاجتماعية التي لا تدف دائما إلى تحقيق الربح¹⁰.

✓ يكمن الفرق الأساسي في كون أن المسؤولية الاجتماعية تركز على القيام عمال لا ترتبط بنشاط المؤسسة في حين أن القيمة المشتركة تدمج البعد الاجتماعي و البيئي في نشاطات الحرفة للمؤسسة لتحقيق قيمة اقتصادية¹¹.

3- سيرورة خلق القيمة المشتركة:

تتطلب عملية خلق مفهوم القيمة المشتركة ضرورة توفر مجموعة من الشروط الأساسية نذكر أهمها على النحو التالي:¹²

✓ ضرورة العودة إلى مراجعة سياسات الشركة و العمليات التشغيلية.

✓ تعزيز تنافسية الشركة.

✓ تحسين الظروف الاجتماعية في اتمعات المحلية.

✓ استخدام مقاييس واضحة تتعلق بمطالب أصحاب المصالح

اقترح Michael Porter ثلاثة عناصر أساسية لخلق القيمة المشتركة و المتمثلة في إعادة تصور المنتج و السوق، إعادة

تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة، بناء العناقيد الصناعية المدعمة، كلها مرتبطة مع بعضها البعض على النحو التالي:¹³

3-1- إعادة تصور المنتج و السوق Reconceiving Product and Market

و هنا يتم تلبية الحاجيات الاجتماعية غير المشبعة عادة تصور المنتج و السوق و تكييف المنتج لتلبية حاجيات السوق الجديد و الممثل اتمعات، بمعنى تكييف منتجات المؤسسة على حسب حاجيات اتمع، بحيث يساهم المنتج المقدم في تلبية حاجة اجتماعية أو له القدرة على حل بعض مشاكل اتمع. من أجل خلق القيمة المشتركة نجد العديد

من المؤسسات التي اتبعت خيار إعادة تصور المنتج و السوق مثل مؤسسات صناعة الأغذية التي انتقلت من التركيز على الذوق و الجودة إلى التركيز على التغذية و الصحية الجيدة.

2-3- إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة: Redefining productivity in the value chain

يتطلب الأمر هنا وجوب إعادة النظر في طريقة استغلال سلسلة القيمة سواء على مستوى عمليات النقل، قنوات التوزيع أو الخدمات المكتملة، كما يعاد تصميم النظام اللوجستي لخفض مسافات النقل و تبسيط عمليات المناولة. يؤثر الاستخدام الأمثل للمواد استخدام التكنولوجيا الحديثة على كل الأجزاء المكونة لسلسلة القيمة و ينتقل هذا الأثر حتى إلى الموردين و الموزعين مثل قيام مؤسسة كوكا كولا بخفض نسبة استخدامها للمياه بنسبة 9% منذ سنة 2004 إلى غاية سنة 2013، أما لنسبة لعمليات الشراء فهنا تقوم المؤسسة بمساعدة الموردين مثل توفير التكنولوجيا و منح القروض من أجل رفع إنتاجية المورد بحيث ارتفع إنتاجية المورد انخفاض أسعار التوريد لصالح المؤسسة في حين أن عمليات التوزيع تتطلب من المؤسسة إعادة فحص للقنوات المعتمد عليها وفقا لمفهوم القيمة المشتركة مثل قيام Google scholar بتوفير و توزيع النصوص الأكاديمية على الانترنت حيث حقق أرح كبيرة من نموذج التوزيع المعتمد على خفض حجم الأوراق و البلاستيك المستخدم.

تمثل الإنتاجية مكون رئيسي ضمن سلسلة القيمة و ضمن هذا الإطار قامت العديد من المؤسسات بخفض تكلفة الموظف أو العامل من خلال خفض تكاليف الرعاية الصحية، و على عكس المتوقع اتضح أن الأم التي يغيب فيها العامل تعمل على خفض إنتاجيته و تكلف المؤسسة أكثر من المنافع المحققة من خفض تكاليف الرعاية الصحية، لذا تعمل المؤسسات اليوم على رفع إنتاجية موظفيها من خلال توفير معظم الاحتياجات المهنية و الاجتماعية.

3-3- بناء العناقيد الصناعية المدعمة Building supportive industry clusters

لا يمكن للمؤسسات أن تعمل في عزلة عن محيطها فهي تتأثر لمؤسسات الأخرى الناشطة في الصناعة و لبني التحتية المساعدة العناقيد الموجودة، التركز الصناعي للمؤسسات، الهياكل اللوجيستية النشاطات المرتبطة و غير ذلك. تبرز العناقيد الصناعية في معظم الاقتصادات الناشئة و تلعب دورا حاسما في رفع الإنتاجية الإبداع و تنافسية المؤسسات فمثلا يفرض انخفاض المستوى التعليمي تكلفة تدريب إضافية، ضعف قطاع النقل يرفع التكلفة اللوجيستية كما تؤثر مستويات الفقر على الطلب حول المنتجات و الخدمات، فعملية خلق القيمة المشتركة تتطلب بناء العناقيد المساعدة على تحسين إنتاجية المؤسسة.

4- نموذج خلق القيمة المشتركة:

تتعلق القيمة المشتركة بخلق قيمة اقتصادية و في نفس الوقت قيمة اجتماعية، أي أن الاستثمار في تنافسية المؤسسة في المدى الطويل مرتبط لقدرة على تحقيق القيمة الاجتماعية و هو الهدف من خلق القيمة المشتركة كما نلاحظ في الشكل رقم(1).

الشكل رقم (1) : نموذج خلق القيمة المشتركة



المصدر: Bockstette.V& Stamp.M (2011),P4

كما نرى في الشكل البياني رقم (1) فان خلق القيمة المشتركة يهدف إلى حل المشاكل الاجتماعية و البيئية التي تسمح بتحسين تنافسية الشركة في المدى المتوسط و الطويل و هذا ما يسمح بتحقيق مفهوم القيمة المشتركة لأن الأعمال الاجتماعية و البيئية المرتبطة بتحقيق الربح هي أساس استثمارات المؤسسة ، لإضافة إلى أن تنافسية الشركة مرتبطة بشكل وثيق بصحة و حيوية اتمتع.

لذا تعمل هذه المؤسسات على إدماج الأهداف الاجتماعية و البيئية في استراتيجيات الأعمال لتعود لفائدة على كل من اتمتع و تنافسية المؤسسة في الأجل الطويل، و هذا على عكس المقاربة التقليدية التي ترى وجود تناقض عند محاولة الربط بين الأعمال الاقتصادية و اتمتع على اعتبار أن مراعاة المؤسسة للبعد الاجتماعي يمثل تكلفة اقتصادية تخفض من الأرباح¹⁴.

5- أثر مستويات خلق القيمة المشتركة في تحقيق القيمة الاقتصادية و الاجتماعية :

يمكن توضيح مدى مساهمة مستويات عملية خلق القيمة المشتركة في تحقيق القيمة الاقتصادية للمؤسسة مع القيمة الاجتماعية للمجتمع كما تظهر في الجدول البياني رقم (1).

الجدول رقم (1): أثر مستويات عملية خلق القيمة المشتركة

النتيجة الاجتماعية المحققة	النتيجة الاقتصادية المحققة	مستوى خلق القيمة المشتركة
تحسين الرعاية الصحية للمرضى خفض انبعاثات الكربون تحسين التغذية تحسين التعليم	زدة الإنتاجية زدة الحصة السوقية زدة معدل النمو تحسين الربحية	إعادة تصور المنتج و السوق: كيف يسمح استهداف الحاجيات غير المشبعة بزدة الإيرادات و الأرباح الصافية.
خفض استخدام الطاقة خفض استخدام المياه خفض استخدام مواد الخام تحسين المهارات المهنية تحسين دخل العاملين	تحسين الإنتاجية خفض التكاليف اللوجيستية و التشغيلية مين الإمدادات تحسين الجودة تحسين الربحية	إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة: كيف يتم إدارة العمليات الداخلية بشكل أفضل لرفع الإنتاجية و تقليل المخاطر
تحسين التعلم زدة فرص العمل تحسين المستوى الصحي تحسين الدخل	انخفاض التكاليف مين الإمدادات تحسين هيكل قنوات التوزيع تحسين الربحية	دعم نمو العناقيد المساعدة: كيف يساهم تحسين الظروف الاجتماعية خارج المؤسسة بتحقيق النمو و الإنتاجية للمؤسسة

المصدر: Porter et all, (2013), p3

نبا: النموذج المقترح لأعمال الشركات الاقتصادية الجزائرية لخلق القيمة الاقتصادية و المنفعة الاجتماعية

1- مقترح لخلق القيمة المشتركة في مجال صناعة الأغذية و المشروبات:

ضمن مجال صناعة الأغذية و المشروبات و لتحسين أداء الشركات الاقتصادية الجزائرية من خلال خلق القيمة الاقتصادية في مجال صناعة الأغذية و المشروبات و في نفس الوقت تلبية الحاجيات الاجتماعية للمجتمعات التي يمارس فيها النشاط نقترح مايلي:

1-1 - معالجة نقص التغذية من خلال تقديم مضافات إلى المنتجات منخفضة التكلفة و المنتجات الأساسية:

و هنا تقوم المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال صناعة الأغذية و المشروبات تباع مقارنة التمييز عن المنافسين من خلال تدعيم منتجا لفيتامينات و المعادن و التسويق للفوائد الصحية لمنتجاتنا، تسمح هذه المقاربة بخدمة الأفراد ذوي الدخل المنخفض الذين يعانون من نقص التغذية مما يؤدي إلى معالجة بعض مشاكل اتمع.

1-2 - دعم البنى التحتية و زدة فرص الحصول على التمويل:

يمكن للشركات الجزائرية الرائدة في مجال الأغذية و المشروبات أن ترفع في قدرها التنافسية من خلال تحسين البنية التحتية المحيطة بها حتى تضمن ن العميل له القدرة للوصول إلى التمويل، فهذه التحسينات تمكن الشركات من توسيع وجودها في السوق و الدخول إلى أسواق جديدة، فعلى سبيل المثال تساهم تحسين جودة الطرق في تسريع عملية التوزيع و تقليل نسبة التلف. تتحسن القدرة التنافسية للشركات عندما تخلق الشركة علاقات مع المنظمات غير الحكومية و الوكالات الحكومية لأما تساعد الشركة في فهم الاحتياجات المحلية و التعاون معها للوصول إلى حلول محتملة.

2- مقترح لخلق القيمة المشتركة في مجال الزراعة:

لتحسين أداء الشركات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في الال الزراعي و في نفس الوقت تلبية الحاجيات الاجتماعية للمجتمعات التي يمارس فيها النشاط نقترح مايلي:

1-2 - دعم المزارعين الصغر للحصول على المساعدات التقنية :

يمكن للشركات الجزائرية الناشطة في الال الزراعي لخلق القيمة المشتركة من خلال العمل مع المزارعين و الفلاحين الصغار لتحسين مخرجات المحاصيل الزراعية و هذا عن طريق تدريبهم على الممارسات العلمية الحديثة و الخاصة بكيفية التقليم، التعشيب، التطعيم، كيفية إضافة الأسمدة و هذا من خلال المحاضرات و التدريب العملي للحصول على المدخلات الضرورية لتحسين إنتاجيتهم. يسمح تحسين قدرة المزارعين الصغار للحصول على المعلومة و المدخلات

و المساعدة التقنية بخلق القيمة للشركات من خلال تحسين كمية و جودة المدخلات اللازمة للعمليات الإنتاجية و في نفس الوقت خلق القيمة الاجتماعية بتمكين المزارعين الصغار نتاج كمية أكبر من المحاصيل مع ارتفاع في الدخل.

3- مقترح لخلق القيمة المشتركة في مجال صناعة التجزئة:

و الهدف هنا هو تحسين أداء الشركات الاقتصادية الجزائرية من خلال خلق القيمة الاقتصادية في مجال صناعة التجزئة و في نفس الوقت تلبية الحاجيات الاجتماعية للمجتمعات التي يمارس فيها النشاط و عليه نقترح مايلي:

3-1- إعادة تصميم المنتج: و هنا لا يتم تقديم المنتجات الغذائية فقط و إنما يضاف إليها منتجات التغذية المقوية لفيتامينات من أجل تحسين مستوى الصحة للأفراد في المناطق ذات الدخل المنخفض، لإضافة إلى التعامل لقرض المصغر و تقديم تسهيلات للأفراد من أجل الحصول على منتجات التغذية الصحية.

3-2- إعادة تعريف الإنتاجية ضمن سلسلة القيمة:

الهدف هنا هو إعادة تعريف الإنتاجية لخفض التكاليف و تقديم منتجات منخفضة التكلفة تتلاءم مع دخل الأفراد بحيث يتم توظيف الأفراد، تحفيزهم و ترقيتهم من أجل رفع معدلات الإنتاجية الخاصة بكل فرد و هذا ما يحسن في الإنتاجية على مستوى سلسلة القيمة.

3-3 - بناء العناقيد الصناعية:

و هنا تقوم مؤسسات تجارة التجزئة لتعاون مع الشركات غير الربحية و جمعيات اتمع المحلي من أجل تدريب الأفراد و توظيفهم على مستوى متاجر التجزئة حتى يرتفع دخلهم و تتحسن مستويات معيشة الأفراد.

يسمح هذا بتحقيق قيمة اجتماعية و اقتصادية كالتالي:

1- خفض مستويات البطالة و زدة توظيف الأفراد.

2- رفع إيرادات شركات التجزئة.

3- توفير منتجات التغذية الصحية للأفراد في المناطق النائية.

4- مقترح لخلق القيمة المشتركة في مجال الصناعة الإستخراجية:

و الهدف هنا هو تحسين أداء الشركات الاقتصادية الجزائرية من خلال خلق القيمة الاقتصادية في مجال الصناعة الإستخراجية و في نفس الوقت تلبية الحاجيات الاجتماعية للمجتمعات التي يمارس فيها النشاط و عليه نقترح مايلي:

4-1- إعادة تصميم المنتج: من خلال خلق أسواق محلية بتقديم منتجات و سيطية مثل تطوير نظام يمكن المزارعين من إعادة استخدام المياه في عمليات الري و السقي هذا ما يقلل من التكاليف للشركة في استخدام المياه.

2-4- إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة: من خلال تحسين قدرات القوى العاملة المحلية، تعزيز قدرات الموردين المحليين، زدة القدرة على التأهب لحالات الطوارئ و الكوارث، تحسين استخدام المياه، الطاقة، و الموارد الأخرى المستخدمة في العمليات التحويلية.

3-4- بناء العناقيد الصناعية: تطوير عناقيد محلية لدعم قطاع الصناعة الاستخراجية، الاستثمار في البنى التحتية المشتركة و الشبكات اللوجيستية، الشراكة مع عناقيد صناعية أخرى و التعاون مع الحكومة لتحسين البنى التحتية للمجتمع.

5- مقترح لخلق القيمة المشتركة في مجال الطاقة الكهربية:

و الهدف هنا هو تحسين أداء الشركات الاقتصادية الجزائرية من خلال خلق القيمة الاقتصادية في مجال الطاقة الكهربية و في نفس الوقت تلبية الحاجيات الاجتماعية للمجتمعات التي يمارس فيها النشاط و عليه نقترح مايلي:

1-5- إعادة تصميم المنتج: و هذا من خلال الإبداع في تقديم خدمات الطاقة الكهربية بحيث يعاد تصميم المنتج ليتناسب مع حاجيات لتمع و في نفس الوقت يحقق قيمة اقتصادية للشركة ، في هذا الإطار يمكن أن يعاد تصميم المنتج بتقديم خدمة الطاقة الكهرومائية.

2-5- إعادة تعريف الإنتاجية ضمن سلسلة القيمة: و هذا من خلال إنشاء محطات للطاقة الكهرومائية قرب البحار و المناطق الزراعية المتواجدة بجانب الأمار و الأودية، هذا ما يسمح عادة تعريف سلسلة القيمة من خلال تقديم خدمة كهربية منخفضة التكلفة لإضافة إلى كوا نشاط مستدام.

3-5- بناء العناقيد الصناعية: و هذا من خلال التعاون مع المنظمات غير الحكومية و الجمعيات الخيرية من أجل بناء محطات للطاقة الكهرومائية في المناطق ذات الدخل المنخفض التي تفتقر للبنية الأساسية الكافية مع تعزيز عملية النقل، الرعاية الصحية، التعليم من اجل تعزيز التنمية للمجتمع المحلي، في هذا الإطار يمكن أيضا التعاون مع وكالات التشغيل و مراكز التكوين لتدريب الأفراد حول متطلبات الوظيفة في مجال الطاقة الكهربية ليتم توظيفهم فيما بعد لرفع دخل هذه لتمعات.

تعتبر خدمة الطاقة الكهرومائية من بين الخدمات المنخفضة التكلفة و لتالي فان هذا ما يحقق القيمة الاقتصادية لشركات الكهراء لإضافة إلى خفض مستويات الطاقة المستخدمة، رفع أرح الشركات في مجال الطاقة الكهربية. تسمح هذه العملية أيضا بخلق قيمة و منفعة اجتماعية كخفض نسبة الكربون الموجودة في الهواء، خفض نسبة الوقود المنبعث و المؤثر على الصحة، توظيف الأفراد و رفع دخولهم، توفير المياه و تحسين جودة المياه المقدمة للمجتمع المحلي.

6- مقترح لخلق القيمة المشتركة في مجال الصناعة الصيدلانية:

لتحسين أداء الشركات الاقتصادية الجزائرية من خلال خلق القيمة الاقتصادية في مجال الصناعة الصيدلانية و في نفس الوقت تلبية الحاجيات الاجتماعية للمجتمعات التي يمارس فيها النشاط نقترح مايلي:

6-1- الابتكار ضمن قنوات التوزيع لضمان وصول المنتجات ذات الجودة العالية إلى المرضى المحرومين:

يعتبر البيع و التوزيع عملية حاسمة في إطار توفير و نقل المواد إلى المستهلك فعلى سبيل المثال فان نقل المنتج من المصنع إلى المخازن ثم إلى تجار الجملة فتجار التجزئة وصولا إلى المريض في المناطق النائية عملية مكلفة جدا، لذلك نقترح على الشركات الرائدة و لتعاون مع المنظمات غير الحكومية و جمعيات اتمع المحلي بتكار طرق جديدة و مناسبة للمرضى المحليين لتحسين عمليات التوزيع و زدة فرص الحصول على الأدوية في المناطق الريفية ، يساهم هذا في تحسين أداء الشركات و يؤدي إلى خلق قيمة اجتماعية.

6-2- الاستثمار في الموارد لخلق السلوك الصحي بين الأفراد الفقراء:

يمكن للشركات الجزائرية المتخصصة الاستثمار في الموارد لخلق السلوك الصحي بين الأفراد الفقراء لنظر لتمييز الكثير من الصيادلة و مقدمي خدمات الرعاية الصحية في المناطق النائية بمستوى تكوين منخفض و هم يواجهون صعوبات كبيرة لمواصلة التكوين و مواكبة التغيرات الموجودة في مجال الأدوية و خدمات الرعاية الصحية مما يؤدي إلى عدم تقدير المخاطر الصحية الموجودة في هذه اتمعات، لذلك وجدت الشركات ن وجود حملات لتغيير السلوك (نحو السلوك الصحي) قد يخفض من هذه المخاطر.

7- مقترح لخلق القيمة المشتركة في مجال الرعاية الصحية:

و الهدف هنا هو تحسين أداء الشركات الاقتصادية الجزائرية من خلال خلق القيمة الاقتصادية في مجال الرعاية الصحية و في نفس الوقت تلبية الحاجيات الاجتماعية للمجتمعات التي يمارس فيها النشاط و عليه نقترح مايلي:

7-1- تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية للاستجابة للاحتياجات الصحية المحلية من السكان الفقراء أو المعرضين للخطر:

هناك طلب محلي غير ملبي في مجال الرعاية الصحية بحيث يفتقد العديد من المرضى إلى الأدوية و اللقاحات الضرورية سعار منخفضة و مكيفة مع الشروط المحلية الخاصة م، يمكن للشركات الجزائرية المتخصصة في الصيدلة و من خلال أنشطة البحث و التطوير أن تطور هذه المنتجات و هذا ما يسنح عادة تعريف محفظة النشاطات و يتيح للشركة توسيع الحصة السوقية و تحسين وضعيتها التنافسية في المدى الطويل و في نفس الوقت تحقيق منفعة اجتماعية.

كما يمكن للشركات الجزائرية أيضا تطوير تصميم الأجهزة الطبية التي تلي احتياجات السكان ذوي الدخل المنخفض لإضافة إلى محاولة التحسين الكامل لنظام الرعاية الصحية بما في ذلك تدريب الممرضين و الأطباء، تشخيص الأفراد و تمويل المؤسسات الصحية كما يمكن تعليم مقدمي الرعاية الصحية و المرضى حول الأمراض غير المعدية لإضافة إلى التنسيق مع الحكومة لتحسين خدمات الرعاية الصحية للأفراد ذوي الأمراض المزمنة.يسمح كل هذا بتحسين سمعة الشركات و زدة تغلغها في السوق كما يسمح بتحقيق المنفعة الاجتماعية بتحسين نظام الرعاية الصحية و انخفاض نسبة الوفيات بين المرضى¹⁵.

8- مقترح لخلق القيمة المشتركة في مجال الخدمات المالية:

و الهدف هنا هو تحسين أداء الشركات الاقتصادية الجزائرية من خلال خلق القيمة الاقتصادية في مجال الخدمات المالية و في نفس الوقت تلبية الحاجيات الاجتماعية للمجتمعات التي يمارس فيها النشاط و عليه نقترح مايلي:

1-8- خلق المنتجات المالية التي تلبي الاحتياجات الخاصة للأفراد الفقراء و توفير برامج تعليمية لتحسين القدرة المالية للأفراد:

يمكن لشركات الخدمات المالية تطوير منتجات أو خدمات كحسابات التوفير، التأمين المصغر و غيرها من الخدمات التي تمكن العملاء أو الأفراد الفقراء من إدارة و حماية أي أصول مملوكة، يمكن أيضا هذه الشركات أن خدمات الائتمان و قروض الاستثمار لزدة ثروة الأفراد الفقراء و لتالي رفع قدرم المالية¹⁶.

يمكن أيضا للبنوك الجزائرية تطوير استراتيجيات جديدة للوصول إلى الزئن المرتقبين و هذا لتنسيق مع المنظمات غير الحكومية لتعليم الأفراد و إكسام المهارات اللازمة حول كيفية إدارة أموالهم و طرق الاستفادة من الخدمات المالية المتاحة كما قام البنك بمنح قروض لهؤلاء الزئن المرتقبين. في هذا الإطار قام البنك بتطوير منتجات و خدمات لخدمة العملاء لخلق القيمة الاجتماعية وتحقيق القيمة الاقتصادية للبنك.

2-8- تحويل تقديم الخدمات لزدة الوصول إلى الخدمات المالية:

تسمح عملية الابتكار في مجال تقديم الخدمات إلى زدة الاتصال بين البنوك و العملاء و في هذا الإطار نقترح أن تلجأ الشركات المالية الجزائرية إلى استخدام متاجر البيع لتجزئة كقنوات توزيع جديدة للوصول إلى الأفراد الفقراء و هي بمثابة منصات لإجراء التعاملات الأساسية و توفير خدمة للعملاء، كما تمثل تكنولوجيا الهاتف النقال منصة جذابة للمؤسسات المالية لتوصيل خدماتها إلى الفئة المهمشة من الأفراد.

كما يمكن أيضا دعم النشاط للمزارعين، المصنعين و التجار في المناطق الريفية الذين ليس لهم علاقة مع البنوك من خلال توفير التمويل للمزارعين (قروض للمزارعين) المصنعين (قروض التمويل) قروض صغيرة للتجار و هذا ما يسمح بخلق القيمة الاجتماعية حيث أنه و لتنسيق مع الفاعلين في سلسلة القيمة يمكن للبنوك الجزائرية تقوية الصناعة المحلية تمكين العديد من الزئن التجاريين و الصناعيين من توسيع حجم نشاطهم و تحقيق معدلات نمو جيدة لإضافة إلى تحقيق البنك أيضا للقيمة الاقتصادية.

3-8- تقديم الخدمات المالية للشركات الناشطة في القطاعات غير المالية حتى تتمكن هذه الشركات من خدمة فئة الدخل المنخفض:

تتعامل الشركات الجزائرية مع عدد كبير من الزئن و أصحاب المصالح في مختلف القطاعات كالرعاية الصحية، تجارة التجزئة، البناء و التشييد غير أن عدد كبير من الزئن يمتلك دخل منخفض و هم غير قادرين على شراء كل المستلزمات

مثل تجار الجملة و تجار التجزئة الذين يفتقرون إلى التمويل اللازم لتجارهم، لذلك يمكن للمؤسسات المالية أن تقوم بخلق القيمة المشتركة و هذا بعقد شراكة مع المؤسسات التي يتعامل معها هؤلاء التجار و الزئن.

1-9- مقترح لخلق القيمة المشتركة في مجال الصناعة التأمينية:

الهدف هنا هو جعل الأعمال الاقتصادية و البيئة الاجتماعية أكثر أمانا و هذا ليس من خلال التعويض عن الأضرار الناجمة عن الحوادث و إنما العمل على تفادي وقوع الحوادث، يمكن أن يتم هذا من خلال:

1-9- الأمن في العمل: وهذا من خلال الحرص على عدم وقوع حوادث لكل من العملاء، الموردين و الأفراد من خلال تقديم التوجيهات و الخدمات التعليمية الخاصة بعملية الوقاية.

2-9- الأمن في المنزل: من خلال تعليم الأفراد كيفية حماية ممتلككم بالمنزل، العائلة، الأصدقاء، المنطقة و الوطن.

3-9- الأمن في الطرقات: هذا من خلال تقديم خدمات التعليم حول السياقة السليمة، التعاون مع شركات الأشغال العمومية لتحسين جودة الطرقات، التعاون مع وكلاء استيراد السيارات لتوفير سيارات بمستوى أمان عال.

4-9- القدرة على مواجهة الكوارث الطبيعية: يمكن لشركات التامين و لتعاون مع ائتمعات المحلية و المنظمات غير الربحية توفير برامج لتعليم العملاء كيفية التصرف عند الكوارث الطبيعية.

5-9- تقديم حلول منخفضة التكلفة: هذا من خلال توفير خدمات مينية منخفضة التكلفة و التي يستطيع عندها الأفراد الاستفادة من خدمة التأمين.

10- مقترح لخلق القيمة المشتركة في قي القطاعات الأخرى:

و الهدف هنا هو تحسين أداء الشركات الاقتصادية الجزائرية من خلال خلق القيمة الاقتصادية في قي المالات الصناعية و الخدمية و في نفس الوقت تلبية الحاجيات الاجتماعية للمجتمعات التي يمارس فيها النشاط و عليه نقترح مايلي:

1-10- إعادة تصميم المنتج: و هنا نقترح على الشركات الجزائرية أن تقوم عادة تصميم المنتج ليتناسب مع الاحتياجات المحلية للأفراد و لشكل الذي يعمل على تحقيق المنفعة الاجتماعية شرط أن ينجم على ذلك تحقيق الربح.

2-10- إعادة تعريف الإنتاجية ضمن سلسلة القيمة: و هنا نقترح على الشركات الجزائرية إعادة تنظيم سلسلة القيمة بتقليل نسبة الفاقد و استدامة الموارد لضمان إمدادات قوية في المستقبل و هذا ما يخفض في التكاليف في جميع مراحل سلسلة القيمة

3-10- بناء العناقيد الصناعية: نقترح هنا تطوير شبكة من العلاقات مع المنظمات غير الحكومية و جمعيات ائتمع المحلي و المنظمات العالمية التي تدعم عمليات إعادة تصميم المنتج و إعادة تعريف سلسلة القيمة و هذا من أجل خلق قيمة اقتصادية و تحقيق منفعة اجتماعية.

الخلاصة:

نختم هذه الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات نلخصها فيما يلي:

§ يمثل مفهوم القيمة المشتركة نموذج جديد للأعمال يسمح بتحقيق القيمة الاجتماعية للمجتمعات و القيمة الاقتصادية للشركات الاقتصادية الجزائرية.

§ يتوجب على الشركات الاقتصادية الجزائرية الانتقال التدريجي من النموذج التقليدي للأعمال نحو نموذج الأعمال الجديد الذي يسمح بخلق القيمة المشتركة

§ يركز مفهوم القيمة المشتركة حول عملية إيجاد الفرصة و ليس المقايضة فهي تتعلق بكيفية خلق أثر اجتماعي ايجابي لتحقيق مستويات أداء عالية و لا تبحث عن حجم الأداء الاقتصادي الذي يجب أن يضحى به المستثمرون لخلق انطباع اجتماعي ايجابي.

§ تمثل خدمة الحاجيات الاجتماعية غير المشبعة فرصة كبيرة للشركات الاقتصادية الجزائرية من أجل حل المشاكل و الحاجيات الاجتماعية و في نفس الوقت تحقيق النمو المستقبلي.

§ يتوجب على الشركات الاقتصادية الجزائرية في جميع اللات الصناعية و الخدمية أن تعمل حل المشاكل و الحاجيات الاجتماعية للأفراد و الزئن من خلال معالجة أمراض نقص التغذية، دعم المزارعين الصغر للحصول على المساعدات التقنية، دعم البنى التحتية و زدة فرص الحصول على التمويل، الابتكار ضمن قنوات التوزيع لضمان وصول المنتجات ذات الجودة العالية إلى المرضى المحرومين خلق المنتجات المالية التي تلي الاحتياجات الخاصة للأفراد الفقراء هذا ما يسمح لها بتحقيق الأرح و خلق مفهوم القيمة المشتركة.

المراجع :

¹ Porter .M.E & Kramer.M (2011):Creating Shared Value Harvard Business Review,P6.

² Schmitt.J (2014), *Social Innovation for Business Success*, Springer Fachmedien Wiesbaden, Germany2014, p22.

³ Christiansen.N (2014), *Creating Shared Value Advisors* , Lutry , Switzerland,P353.

⁴ Schmitt.J, Op cit,P24.

⁵ Sarma.G.S (2015): EXPLORING THE CONCEPT OF SHARED VALUE IN THE EMERGING ECONOMIES: THE ROLE OF CORPORATIONS AND GOVERNMENTS, Marist College School of Management,p4

⁶ Ibid, p5

⁷ Beschorner. (2013): *Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach*, Business Ethics Review 1(17), p106.

⁸ Porter.M.E (2015): RECONNECTING BUSINESS AND INVESTORS WITH SOCIETY
<http://sharedvalue.org/resources/reconnecting-business-and-investors-society02/01/2016>

⁹ Porter.M.E (2015): RECONNECTING BUSINESS AND INVESTORS WITH SOCIETY
<http://sharedvalue.org/resources/reconnecting-business-and-investors-society05/01/2016>.

¹⁰ Porter.M.E (2014): Shared Value: a new paradigm for corporate strategy | SVA Consulting Quarterly,p3.

¹¹ Moore.C (2014): corporate social responsibility and creating shared value: what's the difference, Heifer International,p4.

¹² Spitzeck.H, Sonia.C (2012): Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil, CORPORATE GOVERNANCE, VOL. 12 NO. 4 , pp. 499-513, DOI 10.1108/14720701211267838

¹³ Schmitt.J, Op cit,p23-24.

¹⁴ Bockstette.V& Stamp.M (2011), Creating SHAREDVALUE: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution,FSG,USA,p4.

¹⁵ How global healthcare firms are finding new ways to create shared value: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/global-healthcare-create-sustainable-shared-value>

¹⁶ Deb, Anamitra and Mike Kubzansky, “Bridging the Gap: The Business Case for Financial Capability,” Monitor Inclusive Markets, March 2011, Available: http://www.monitor.com/Portals/0/MonitorContent/imported/MonitorUnitedStates/Articles/PDFs/Monitor_Bridging_the_Gap_March_2012.pdf.