

التحلى بسلوك المواطنة التسويقية كمسار
للإرتقاء الاقتصادي والإجتماعي لمنظمات
الأعمال "تقييم سلوك هنكل"

**Demonstrate marketing citizenship behavior as a path to economic
and social upgrading of business organizations**

"Assessing Henkel's Behavior"

د. فارس طلوش

mehditellouche@yahoo.fr

جامعة أم البواقي

تاريخ قبول النشر: 2019/12/26

تاريخ الاستلام: 2019/12/05

الملخص:

يهدف هذا المقال إلى إستعراض متطلب إجتماعي مطلوب دمج في الممارسات التسويقية ألا وهو سلوك المواطنة، لخلق توافق إيجابي بين تلك الممارسات والمتطلبات الاجتماعية والبيئية، بما يحقق الغرض الاقتصادي المنشود منها، فإلى وقت طويل تنهم الممارسات التسويقية، بنشر الفكر المادي والنمط الإستهلاكي الذي تتخلله أشكال متعددة من الغبن وإنتشار الأساليب المضللة وإعتبار المستهلك حلقة أخيرة لتوجيه مخرجات الإنتاج دون مراعاة لإنسانيته، إضافة إلى الإستغلال الكبير للمكونات الطبيعية والمساهمة الكبيرة في تلويثها، ما يتطلب تعديل وتهذيب تلك الممارسات بالأخذ بسلوك المواطنة، والذي يشير إلى الأخذ بالإهتمامات الاجتماعية والبيئية والإنسانية والقانونية في النشاطات الإنتاجية وفي توجيه مخرجاتها، مع إعتبار المستهلك إنسان له مخزى وجودي أسما من عمليات الإستهلاك فقط، وهو ما أخذت به هنكل الناشط في السوق العالمي والجزائري، من خلال العديد من الآليات والمجهودات والسياسات، والتي تعد فريدة في السوق الجزائرية، أين يمكن إعتماها كنموذج مرجعي بالنسبة لمنظمات الأعمال الأخرى.

الكلمات المفتاحية: المواطنة-المواطنة التسويقية- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية-هنكل.

تصنيف JEL: M14-M03.

المؤلف المرسل: فارس طلوش، الإيميل: mehditellouche@yahoo.fr

Abstract:

This article aims to review a social requirement that needs to be integrated into marketing practices, it is Citizenship behavior, to create a positive compatibility between those practices and social and environmental requirements, in order to achieve its economic purpose for it, for the longue time the Marketing practices have accused of spreading materialism and consumerism, which is characterized by multiple forms of injustice and the spread of misleading methods, with Consider the consumer as a final link to guide the outputs of production without regard to humanity, in addition to the large exploitation of natural assets and a significant contribution to pollution, this requires modifying and refining these practices by introducing the behavior of citizenship, which indicates to take into account social, environmental, humanitarian and legal concerns in productive activities, and in directing their outputs, with consideration the consumer is a human being not available for consumption only, This is what Henkel took in the global market and Algeria, through many mechanisms, efforts and policies, which is unique in the Algerian market, where it can be adopted as a reference model for other business organizations.

Keywords: Citizenship - Marketing Citizenship - Social and Ethical Responsibility - Henkel.

Jel Classification: M14-M03.

I المقدمة

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق وضع ديناميكي متوافق مع جميع المؤثرين والمثأثرين بنشاطاتها من مختلف أصناف البيئة الناشطة فيها، وذلك بشكل خاص من خلال وظيفة رائدة في تحقيق ذلك ألا وهي الوظيفة التسويقية، التي من أسسها دراسة حاجات ورغبات جميع المستهدفين من نشاطات منظمات الأعمال، والعمل على إشباعها بفعالية بالتوافق مع تحقيق الهدف من وجودها ألا وهو الربح، وضمن التطورات الهيكلية التي عرفتها ممارسات هذه الوظيفة والتي أخذت منحى مادي وإستهلاكي صرف، ووصولها إلى مستوى غير معقول من تفسير الحياة بترجمتها فقط على أنها مجموعة من المنتجات تسعى إلى تحفيز أي إنسان عليها، مع ربط السعادة في الحياة والعلاقات ما بين

سكان المعمورة في عمليات إستهلاك المنتجات فقط، إضافة إلى تدمير البيئة من خلال التعبئة والإستهلاك الكبير للموارد المتاحة وإحلالها بمخالف الملوثات، أدركت العديد من منظمات الأعمال خاصة الناشطة في الدول المتطورة إستحالة إستدامة هذا المنهج، خاصة في ظل تعاظم وعي العديد من أصحاب المصلحة وتحولهم من مساندين لأنشطة منظمات الأعمال إلى مناوئين لها خاصة من خلال سلوك المقاطعة، وبما يتماشى مع ذلك تم الأخذ بمنهاج لمعالجة والحد من كل تلك السلبية ألا وهو التحلي بسلوك المواطنة، وتشخيص أدق المواطنة التسويقية والتي هي الأخذ بالإهتمامات الاجتماعية والبيئية والإنسانية في النشاطات والسياسات والإستراتيجيات التسويقية، والتي نجحت مع العديد من منظمات الأعمال في الدول المتقدمة بشكل خاص نظرا لإرتفاع الوعي تجاه هذه القضايا، وهو المطلوب أن تأخذ به في الدول الواقعة ضمن فضاء النامية والسائرة في طريق النمو، سواء من طرف أصحاب المصلحة أو المهتمين أو من طرف منظمات الأعمال ومن ذلك الجزائر، خاصة من طرف الجهة التي تعد مصدرا لخلق الثروة والقيمة والمحرك الرئيسي لذلك ألا وهي منظمات الأعمال، وبالنسبة للحالة الجزائرية التي تعد فيها هذه المفاهيم والتوجهات مبهمة، فيمكن الأخذ بنموذج مرجعي عالمي ناشط في السوق الجزائري، ألا وهو مجمع هنكل للإرتقاء بذلك والتوعية بالرهانات الاقتصادية والتسويقية الحديثة، التي تتعكس على كافة الساكنة وتحسين مستوى الحياة، وعلى منظمات الأعمال بتحقيق مردودية إقتصادية مستدامة قائمة على القبول الإجتماعي والبيئي، أين يمكن طرح بالتوافق مع ذلك السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى مساهمة سلوك المواطنة التسويقية في الإرتقاء الاقتصادي والإجتماعي لمنظمات الأعمال؟

حيث سنحاول عرض هذه المساهمة إنطلاقا من التوضيحات المتحققة بطرح الأسئلة التالية:

- ماهي أبعاد سلوك المواطنة وآلياتها؟
- فيما تتجلى الجهود والمنهجية لتحقيق سلوك مواطنة تسويقية مقبول لدى أصحاب المصلحة؟
- ماهي معالم ريادة هنكل للمنظمات في سلوك المواطنة التسويقية؟

إنطلاقاً من التصور العام للإشكالية والأسئلة التي تفرعت عنها يمكن طرح الفرضيات التالية:

- يعد سلوك المواطنة التوجه المناسب لتهديب وتكثيف الممارسات التسويقية غير محبذة، بما ينعكس على تحقيق مردودية إجتماعية ومنه إقتصادية.
- تعد سياسات وتوجهات مجمع هنكل فيما يخص التحلي بسلوك المواطنة نموذجياً مرجعياً لذلك.

1. أهمية الدراسة

يعد سلوك المواطنة اليوم التوجه الذي أخذت به منظمات الأعمال، لتحقيق التوافق ما بين مختلف نشاطاتها وأهم متطلبات أصناف البيئة المختلفة ولبلوغ الغرض الاقتصادي من وجودها بالصفة المقبولة والشريفة، خاصة من جانب الوظيفة التسويقية، والتي عرفت مناوئة كبيرة تجاه بعض المتطلبات الاجتماعية والبيئية بسبب العديد من أوجه السلبية التي إرتسمت بها، خاصة نشرها الفكر المادي والإستهلاكي، فسلوك المواطنة اليوم يعد مسار لتصحيح ذلك، لمساهمته الفعالة في تقاسم هموم المجتمع والبيئة، مع عدم إهمال الهدف الاقتصادي، والذي أخذت به العديد من منظمات الأعمال الناشطة دولياً للإرتقاء بصورتها ومن ذلك هنكل، الناشطة كذلك في السوق الجزائري أين بينت المسوح أنها منظمة الأعمال الوحيدة التي أخذت بكامل هذا التوجه، والذي يمكن إعتماده كنموذج مرجعي في السوق الجزائرية.

2. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى عرض آليات وأبعاد سلوك المواطنة في الممارسات التسويقية، التي تعد المسار الذي إرتقى خاصة بالممارسات التسويقية من أشكال النظرة السودوية التي إرتسمت بها (الأشكال السلبية لممارساتها)، كما تعد من إهتمامات منظمات الأعمال الرائدة دولياً اليوم، لما تحققه من تبييض صورتها جراء العديد من الممارسات غير محبذة، ولتحقيق توجه إجتماعي ينعكس إيجابياً على الجانب الاقتصادي، كما تعد أبعادها مجالاً للتنافس اليوم، وهو الذي أخذت به هنكل في جل وحداتها سواء في الدول المنتورة أو النامية ومنها الجزائر، والتي تعد نموذجاً مرجعياً يمكن الأخذ به.

II الخلفيات النظرية والتطبيقية لمفهوم المواطنة

يعد مصطلح التحلي بسلوك المواطنة، الإجماع الذي حققته التجاذبات الفكرية لخلق توافق إيجابي بين الممارسات التسويقية والرهانات البيئية والاجتماعية، والذي يشير إلى إلتفاف الناس حول غايات مشتركة بما يؤسس التعاون والتكافل والعمل الجماعي المشترك، بعيدا عن الصالح الخاص والحاجات الفردية، وبإسقاطها على الجانب الإقتصادي وبالرجوع إلى المفهوم الصادر من الشبكة العالمية للإتصال والنمو والتضامن العالمي، فالمواطنة تعني الأخذ بعين الإعتبار الجوانب الإجتماعية والإقتصادية والبيئية في عملية شراء المنتجات والعمل على تعديل السلوك الشرائي القائم على الإستهلاك الواسع، أم بالنسبة لمختصين في الاقتصاد فتشير المواطنة إلى التغيير في أساليب الإنتاج بصفة تؤدي إلى إعادة تنظيم النشاط التجاري القائم على إستغلال المستهلكين والموظفين (Costa, 2008, P42)، وبإسقاط هذا المصطلح على الجانب التسويقي بما أجمع عليه بمصطلح المواطنة التسويقية، فهي عبارة عن الجمع بين الإهتمامات الإقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية في السياسات والإستراتيجيات التسويقية، فهذا المفهوم يقودنا دائما إلى عرض مسار رئيسي أساسه الترفع عن الأنانية والذاتية في أي مجال.

أكاديميا يعود ظهور مفهوم المواطنة إلى الدراسات التي قام بها (Thomas Humphrey Marshall) والتي تعد رائدة في مجال معالجة هذا الموضوع في العصر الحديث، أين لا تكاد تخلو دراسة حديثة حولها إلا وتدمج فيها مساهمات مارشال سواء بالتحليل والنقد أو المراجعة، فحسبه فالمواطنة تتمثل في مجموعة من الإلتزامات تجاه الأفراد والدولة التي تنشط في ظلها أي منظمة أعمال، كما أشار كذلك إلى المواطنة بالنسبة لأي منظمة أعمال، بأنها عضويتها إلى أي مجتمع معين، ومنطلق مارشال لتأسيس فكر المواطنة هو إختلال التوازن بين النشاطات الإقتصادية والجهود الإجتماعية بسبب النظام الليبرالي، فالمواطنة وفقه هي أداة هامة للحد من عدم التوازن من خلال التحلي بمجموعة من الحقوق والإلتزام بمجموعة من الواجبات المحددة بشكل إيجابي.

وعليه فالجوانب الرئيسية لسلوك المواطنة تكون بالتحلي بمتطلبات قانونية وأخلاقية، مع السعي لتحسين جودة الحياة، وكل ذلك يكون بالتوافق مع الهدف الاقتصادي لأي منظمة أعمال ألا وهو تحقيق الربح، غير أن العديد من أصحاب المصلحة يركزون بالنسبة لسلوك المواطنة على الجانب الأخلاقي، والذي يشار إليه بتحديد السلوك التسويقي

المقبول الذي يكون قائماً على أساس الإحساس برسالة، تتضمن قيماً يحملها التسويق للعناصر المحيطة بمنظمة الأعمال خاصة الإجتماعية والثقافية، لمواجهة المشاكل المرتبطة بهذين البعدين ومنه بأداء المنظمة، دون إهمال الرسالة الأساسية وهي خلق الثروة والنشاطات والرياح، أين يشير GR Lacznick و Murphy P-E إلى أن الإلتزام بالمعايير الأخلاقية وبسلوك المواطن في الممارسات التسويقية يؤدي إلى خلق مجتمع ذو معنى بعيداً عن المجتمع الإستهلاكي، ما يتطلب تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق قيم أخلاقية، وكذلك تحديد السلوكيات والتصرفات الواجب إتباعها والجهات الفاعلة التي يجب التعامل معها لحشد مختلف الحساسيات لذلك، فالخطاب الأخلاقي بشكل عام أحدث ثورة دفع إلى المزيد من الإهتمام به، فالعديد من منظمات الأعمال أصبحت تركز في نشاطاتها على الإجابة على السؤالين كيف؟ ولماذا؟ (Ghislain, 2012, P58)، كما أن مفهوم المواطن يقود إلى عرض مسار رئيسي أساسه الترفع عن الأنانية والذاتية في أي مجال.

III أبعاد سلوك المواطن التسويقية

تشير أبعاد المواطن التسويقية إلى مختلف الإجراءات والسلوكيات التي يجب أن تتحلّى بها أي منظمة أعمال لتكريس ذلك السلوك في ممارساتها التسويقية، والتي تقيم بشكل رئيسي من وجهة نظر المستهدين (أصحاب المصلحة) إضافة إلى التقييم الداخلي للمنظمة، حيث تتجلى أهم تلك السلوكيات والإجراءات في:

1. تقديم منتجات وخدمات آمنة: يعتبر تقديم منتجات وخدمات آمنة أحد الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطن السوي، فتوفير المنتجات التي تحظى بثقة المستهلكين يعد أمر حيوي لوجود كيان تجاري أخلاقي، كما يعد أساس للبقاء في ظل عولمة الأسواق والإنتفاخ التجاري، وقد إزداد الإهتمام بهذا العنصر خاصة بعد الإستقرار الذي عرفه عامل السعر بين جميع المنتجين، والذي كان يعد المتحكم الأكثر تأثيراً في قرارات الشراء، وكذلك نتيجة لإنتشار بعض الممارسات غير صحية، من ذلك الإستخدام الواسع لتكنولوجيا التعديل الوراثي، والغش من خلال أساليب التغليف والخداع الترويجي وبعض الممارسات غير محبذة، والتي أثرت كثيراً على صحة المستهلكين والبيئة، فقد أشارت دراسات صادرة عن منتدى الإقتصاد العالمي أجريت في أول مرة أواخر 2003 وتم إعادتها على مدى سنوات متعددة، أن سمعة المنظمة وفق المنظور الصحي للمنتجات أصبح عامل مهم لنجاحها، ومن أهم الدراسات التي بينت ذلك، تلك التي تمت على عينة مكونة من 1500 منظمة

معظمها ناشطة في قطاع الصناعات الغذائية، ف60% منها إرتفعت حصتها السوقية بنسبة 40% نتيجة تقديمها منتجات صحية خضعت لتقييم خارجي من طرف هيئات متخصصة في ذلك (سوليفان وآخرون).

2. مشاركة المجتمع والمساهمة في التنمية: تتجلى مشاركة المجتمع من طرف منظمات الأعمال في الأعمال الخيرية الموجهة إليه والتي تتماشى مع الوضع الإقتصادي والإجتماعي السائد، أي السعي لفعل الخير وتقديم العون وفقا لأسباب وجيهة تخص المجتمع، وهذا بعيدا عن السعي الظاهري لنيل السمعة الجيدة، فالأعمال الخيرية المقدمة يجب أن تنعكس في القيم المحققة للمستهلكين والعاملين والمنتجات المقدمة، أما فيما يخص المساهمة في التنمية، فتشير المواطنة في هذا الشأن إلى قيام المنظمات بإنتاج المنتجات التي يحتاجها المستهلكون، وبعيدا عن أشكال عدم تماثل المعلومات (عدم كفاية المعلومات المقدمة للعملاء عن المنتج فيما يخص إنتاجها وإستهلاكها وهذا بالمقارنة مع تلك المتاحة للمنافسة) مع بيعها بأسعار تنافسية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رخاء إقتصادي يخلق ثروة تضيف قيمة هائلة للإقتصاد، وتوفير فرص عمل بما يحقق الرفاهية من أشكال الدخل المختلفة كالرواتب التي يحصل عليها العاملون والعوائد التي يحصل عليها الموردون والمساهمون، أي تحقيق قيمة مضافة مرتفعة للمجاميع الإقتصادية الجزئية والكلية والمساهمة في الحد من مشكلة الفقر (سوليفان وآخرون).

3. المساهمة في تجسيد الحقوق المدنية: تشير الحقوق المدنية المرتبطة بالمواطنة التسويقية إلى جوانب كثيرة نذكر منها، العمل على تشجيع المنافسة العادلة وتجريم الممارسات الإحتكارية والتي من أوجهها التسعير السلبي (الإغراق) ووضع حواجز أمام منافسين جدد محتملين، وكذلك إتباع سياسة الإشهار المعادي (وضع إشهار لا يتوافق مع حقيقة المنظمة المنافسة ومنتجاتها والتشهير السلبي لها)، ومن القواعد الأساسية لبناء نشاط تسويقي وفق سلوك المواطنة نذكر (البكري، 2001، ص 135-136):

- **المسؤولية:** على أي منظمة أعمال أن تضع عقد معنوي بينها وبين طرف ثاني متجلي في المستهلك وأصحاب المصلحة مضمونه التحلي بالمسؤولية، القائمة على أساس ضمان تحقيق توازن ما بين الجانب التجاري والمنفعة لجميع الأطراف مع التحلي بالشفافية في كل شيء.

- المشاركة: يعد مسار المواطنة بالنسبة للممارسات التسويقية غير ذي جدوى إذا لم يشارك المستهلك في صياغته وتحقيقه، والذي لا يكون جسمانيا فقط بل يساهم في وضع مساراته وتوفير أدواته، والذي يجب أن يتصف بالديناميكية والمصادقية.

- التواضع: فخلق جو من المحبة بين المنظمة والمستهلك ضمن إطار تنفيذ التحلي بالمواطنة فيما يخص النشاطات التي تقدمها هي وما يتلقاه هو بما يتوافق مع القوانين وقواعد المسؤولية والأخلاق، يكون أفضل من تحقيق ذلك بالقوة أو الإلزام.

ضمن هذه القواعد فهناك تحديين يجب مراعاتهما وهما التلاعب والغطرسة، بالنسبة لأول فبناء أي إستراتيجية تسويقية قائمة على الترويج لتوجهات قائمة على المواطنة دون وجود إجراءات واقعية، فذلك يعد جانب تلاعب بالمستهلك، بما يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية وخيمة على المدى القصير أو الطويل، أما الثاني فاعتبار قوة المنظمة في عالم الأعمال عامل رئيسي للنجاح مع إهمال تجسيد واقعي لسلوكات المواطنة يعد عامل حاسم للفشل، وبالنسبة لتجسيد سلوك المواطنة بكل شفافية في الممارسات التسويقية فيكون من خلال الإمتثال، بستة مبادئ أخلاقية وهي واجب الصدق، وواجب الإمتثال لأصحاب المصلحة، وواجب العدالة (تجنب الممارسات الإحتيالية)، وواجب الخيرية (التضامن والإجراءات الخيرية)، وواجب الإحترام والإستماع للآخر وواجب حماية المستهلكين (brologie, 2012, P156).

وإن أي منظمة أعمال تسعى للإرتقاء بعنصر المواطنة، يجب عليها أن تشجع التفكير الأخلاقي مع تطوير نظام المساءلة للقائمين على ذلك، وإعتماد خطط قائمة على إجراءات واقعية ومن ذلك التحلي بنظام الجودة وإعتماد معايير لحماية البيئة وتعزيز الجوانب الفاضلة من قبل الجهات الفعالة في المنظمة.

IV جوانب وأدوات إبراز التحلي بالمواطنة التسويقية لمنظمات الأعمال:

لإبراز تحلي منظمات الأعمال بسلوك تسويقي يتسم بالمواطنة هناك ثلاثة عناصر يتم التركيز عليها، وهي المنتج، جانب العلاقات، والجانب المؤسسي والمجتمعي، وفي كل جانب من الجوانب التالي يجب بذل مجهودات لإكتساب شرعية سلوك المواطنة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (01) مجالات إكتساب شرعية لسلوك المواطنة بالنسبة لمنظمات الأعمال

الجانب المستهدف	مجالات إكتساب الشرعية
المنتج	<ul style="list-style-type: none"> - التوليفة (سعر/ جودة) ذات مصداقية. - عرض بشكل شفافية أساليب التحكم في أخطار المنتجات (الأخطار البيئية والصحية والاجتماعية). - تطوير الجوانب الأخلاقية في المنتجات والترويج يكون على أساس أخلاقي ومسؤول.
جانب العلاقات	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة العلاقة مع المستهلك يجب أن تكون فعالة. - التيسير الفعال للشكاوي مع إحترام الخصوصية وسيادة المستهلك. - مرافقة المستهلك وتقييم جهود المنظمة تجاهه.
الجانب المؤسسي والمجتمعي	<ul style="list-style-type: none"> - نشاطات المنظمة تكون موجهة بالأخلاق وليس بالسوق. - المساهمة في إدارة المشاكل العالمية المرتبطة بالبيئة والصحة والمجتمعات. - أنظمة الإنتاج والإستهلاك متوافقة مع الأبعاد الاجتماعية والبيئية ومتطلبات أصحاب المصلحة. - الإتصال المؤسسي مبني على الجانب الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية (المساهمة في الحملات الخيرية ورعايتها والدفاع عن ظروف حياة أفضل).

Source: (Stephanetywoniack, 2012, P07).

فأدوات التحلي بسلوك المواطنة لا تخص فقط السياسات والإستراتيجيات التسويقية، بل تركز كذلك على جانب العلاقات، خاصة المجتمعية مع أصحاب المصلحة. وللتحلي بسلوك المواطنة بطريقة صحيحة وصادقة، فالإتفاق العالمي لسلوك المواطنة (ETI) الصادر عن الأمم المتحدة يعد منهج ناجح لذلك، فهو عبارة عن مبادرة جماعية صادرة عن مجموعة من المنظمات الكبرى لتطوير مفهوم مواطنة منظمات الأعمال، من خلال حشد طاقات رجال الأعمال وطرح الحلول المناسبة لمواجهة التحديات السلبية لظاهرة العولمة، فهي لا تعد بمثابة جهاز رقابي عالمي بل هي مبادرة طوعية تضطلع بمهام التقييم والتحقق من التحلي بهذا السلوك بكل شفافية، وبالنسبة للعناصر المستهدفة من التقييم فتتجلى في:

- التأكد من عدم التورط في أعمال تنطوي على مخالفة لمبادئ حقوق الإنسان والإضرار بالبيئة.

- تأييد حرية المشاركة والإعتراف الفعلي بحق المساومة الجماعية، وتبني المبادرات التي تنمي الشعور بالمسؤولية.
- القضاء على كافة أشكال الإستغلال الوظيفي وإستغلال المستهلكين.
- الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال والقضاء على التمييز في الوظائف والمهن.
- إتباع أسلوب حذر عند التعامل مع التحديات التي تواجه البيئة، والتشجيع على تطوير ونشر التكنولوجيا الصديقة للبيئة.
- العمل على محاربة كافة أشكال الفساد بما في ذلك الإبتزاز والرشوة.
- كما يمكن أن يتحقق سلوك يتصف بالمواطنة التسويقية من قبل منظمات الأعمال، من خلال إستعراض منهجية تقييم وتحسين لذلك، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (02) جوانب التقييم والتحسين المرتبطة بسلوك المواطنة ومتطلبات ذلك

أهم الوظائف المرتبطة بالمواطنة	الفوائد المحققة
- كشف المشاكل	- تحديد أفضل العروض والتعرف بسرعة على المنتجات المطلوبة.
- تحقيق الضمان	- الحصول على يقين بأن عملية شراء المنتجات المطلوبة وفق سلوك المواطنة تتم بصفة جيدة في الزمان والمكان المناسب.
- التحسين	- التأكد من أن المنتجات ستستمرى مع تحقيق أفضل أداء لإستخدام.
- الدوام	- تحقيق روابط الألفة والعلاقات الحميمة الشيء الذي يضمن إستهلاك منتجات المنظمة لفترات طويلة.
- تحقيق المتعة	- الرضا على جماليات المنتج والتصميم وعملية الترويج.
- التحلي بالأخلاق	- تحقيق الرضا فيما يتعلق بالسلوك المسؤول المبني على العلاقات الجيدة مع المجتمع.

Source: (cours sur la responsabilité sociale de, octobre 2000, p15).

فالمنهجية تبدأ بكشف المشاكل التي توجهها أي منظمات أعمال في سبيل ذلك تليها ضمان نجاح ذلك، لتتتم عملية التحسين للوصول إلى وضع مستدام يحقق المتعة للمستهلكين ومتصف بالأخلاق.

كما توجد العديد من المقاربات تبين أبعاد التطوير في منظمات الأعمال وفق لمسار التحلي بسلوك مواطنة:

جدول (03) مقاربات التطوير لتحقيق مسار متوافق مع سلوك المواطنة

المقاربة	أهداف التطوير	نتائج التطوير	الغرض من التطوير
الكفاءة التشغيلية والبيئية	تحقيق الإنلزام والفعالية	الحد من الأضرار	التحسين التدريجي للأنشطة المعتادة للمنظمة
التحول التنظيمي	نماذج جديدة من المنتجات تعود بالنفع على المجتمع والبيئة	إنشاء قيم مشتركة	تحويل أسس وأهداف المنظمة
تطوير النظام المحيط (المجتمع)	نماذج جديدة من المنتجات تعود بالنفع على المجتمع والبيئة	خلق تأثير إيجابي	تعزيز التغيير المؤسساتي خارج المنظمة

Source: (Innover pour l'entreprise, Québec 2012, p65).

فهذه المقاربات تهدف إلى تحقيق التغيير المطلوب من خلال التحلي بسلوك المواطنة في الممارسات التسويقية بشكل خاص، والتي تشمل التنظيم العام وسياسة المنتج والإتصالات التسويقية.

أما بالنسبة للأدوات التي تبرز التحلي بسلوك المواطنة فتتجلى في التالي (Michel,

:2011)

1. وضع ميثاق شرف: يشير ميثاق الشرف إلى القيم والمبادئ الخاصة بمنظمة الأعمال، والتي تعتمد عليها لإبراز مهامها وأهدافها وقيمها ومبادئها الأخلاقية، والتي يتم إعلامها مباشرة لأصحاب المصلحة وتدفع موظفيها للعمل بها، فهو يشكل إلزاماً حقيقياً للممارسات التجارية المسؤولة، كما يبرز بعض الإجراءات المتبعة لمعالجة الأخطاء الأخلاقية، حيث يتناول ميثاق الشرف عدة قضايا منها بيئة العمل، أمن المنتجات، العلاقة بين العاملين والإدارة، الممارسات المالية والفساد، الإشهار المسؤول، كما يعد اليوم جزءاً من نظام التقارير الذي تصدره منظمات الأعمال، بل أداة مكملة لجوانب الرقابة، إضافة إلى كونه دليل مرشد للعلاقات القائمة بين أصحاب المصلحة وصانعي القرار في المنظمة، فميثاق الشرف يضم ميثاق خاص بالموردين يسهم في إرشادهم إلى ما ينبغي أن يكونوا عليه وما يتحلوا به، خاصة ما تعلق بجودة منتجاتهم الوسيطة وظروف ممارسة العمل لديهم وأثر نشاطاتهم على البيئة وعلى الجانب الاجتماعي، فالعديد من منظمات الأعمال اليوم تستخدم هذه الوثائق كشرط للقيام بعملية الشراء مع اشتراط كذلك القيام بزيارات لمراكز

الإنتاج والتأكد من مطابقتهم للمعايير المنصوص عليه في المواثيق الدولية ومن ذلك معايير العمل، وكذلك المواثيق الخاصة بالوكلاء لإعتمادهم لديها، بما يشكل لديها آلية للحماية من المشكلات والأخطار التي تنجر عنها تكاليف باهضة في حالة الإضرار بسمعتها وصورتها، خاصة من جانب التأثير على حصتها السوقية، وحاليا توجد منظمات عالمية مهتمة، تراقب وتشرف على هذا الموضوع ومن ذلك منظمة (Transparent Contracting Entities Agent) والتي تعمل على سد الفجوة والمشاكل الناشئة عن التعامل مع الوكلاء، خاصة خارج حدود الدولة الواحدة، والتكهن بمختلف الأخطار التي قد تنشأ من وكيل معين وهذا بناء على طلب المنظمة التي تسعى للتعاقد معه.

2. الحصول على الشهادات العالمية: من أهم العناصر التي تبرز صدقية وشفافية مسار المواطنة في منظمات الأعمال الحصول على شهادات معتمدة في أهم الممارسات التسويقية، خاصة ما يرتبط ببيئة العمل والبنية الإنتاجية، ومن الشهادات العالمية ذات المصادقية، ISO14000 لإدارة البيئة، المعيار ISO50000 الخاص بمتطلبات إنشاء وتنفيذ وصيانة وتحسين نظام إدارة الطاقة (يتعرض لتكلفة الطاقة وأوجه إستخدامها وإنبعاثات الغازات المسببة للإحتباس الحراري)، وكذلك المعيار ISO 26000 الخاص بالمسؤولية الإجتماعية وإرشادات التحلي بها، والمواصفة SA8000 التي تبرز وتطور الممارسات المقبولة إجتماعيا وتطبيقها في مكان العمل مع التركيز على مشكلات محددة، كالعامل القسري وعمالة الأطفال والسلامة المهنية والحرية النقابية وممارسة الانضباط وضبط ساعات العمل والتعويض، وهي شهادة صادرة عن المنظمة الدولية للمحاسبة الإجتماعية (SAI)، إضافة إلى شهادات عديدة، فهذه الشهادات إضافة إلى كونها واجهة لإبراز التحلي بسلوك المواطنة في أي منظمة أعمال، فهي تعد مجال لزيادة القدرة التنافسية، كما تتيح القدرة على الابتكار وتحقيق الجودة والرفع من الإنتاجية، والخفض من معدل دوران العاملين نتيجة تحسن الظروف المتعلقة بالأوضاع الصحية والمستويات المعيشية.

3. الإعتماد على تقديم نظام التقارير الثلاثية: يعد نظام التقارير الثلاثية نظام للإبلاغ المحاسبي يتكون من ثلاثة أجزاء، إجتماعية، مالية وبيئية، يستخدم لتقييم أداء منظمات الأعمال من منظور أوسع لخلق المزيد من التوافق مع متطلبات التنمية المستدامة بشكل خاص ومنه إبراز معالم المسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية، وعملية التقييم تكون شاملة

وغير منفصلة (التقييم لا يخص جانب معين خلال فترة زمنية معينة)، وكل جانب مقيم يسهم بنفس القدر لتحقيق هدف نهائي للمنظمة ألا وهو التحلي بأكثر إيجابية بسلوك المواطنة، ولذلك فقد ظهرت عدة نماذج عالمية تبرز كيفية إقامة نظام التقارير الثلاثية ومن ذلك التقرير الواحد (One Report) المستتب من مواصفة قواعد المسؤولية (AA1000)، وهو معيار المساءلة الإجتماعية والأخلاقية الصادر في بريطانيا سنة 1995 من طرف المكتب الدولي الإجتماعي والأخلاقي.

4. الإدماج في الإتحادات الصناعية وإتفاقيات المشاركة: تعتبر الإتحادات الصناعية أحد القوى القادرة على التأثير بفعالية على الشركات العاملة في قطاع معين للتحلي بسلوك المواطنة، وهذا بسبب اعتمادها لمبادئ إرشادية ملزمة للتحلي بذلك السلوك للأعضاء، فهي تحوز على كم ضخم من المعلومات الخاصة بالقطاع الناشطة فيه، يساعدها على بلوغ المبتغى بكل يسر، كما تقوم هذه الكيانات بتناول قضايا معاصرة (القضايا البيئية والإجتماعية) في منتدياتها بكل صراحة، بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق الإنضباط الذاتي لأعضائها، ومن الإتحادات التي بلغ لها صدى عالمي، الإتحادات الصناعية للملابس الجاهزة (WRAP) والإتحادات الصناعية للصناعات الكيماوية (WRCP)، وبالنسبة لإتفاقيات المشاركة فهي التي تكون بصفة ثلاثية ما بين منظمة الأعمال والحكومات والمنظمات غير حكومية، والتي تعتبر أحد الوسائل الفعالة لتمكين المنظمة من الوفاء بالتزاماتها الإجتماعية وإبراز سلوك المواطنة لديها، وفي الوقت نفسه فهي تحقق فرص لعقد منتديات، أين تستطيع فئات المجتمع المدني التعبير عما يعينها من القضايا (سولفيان وآخرون)،.

V الإنعكاسات الاقتصادية والإجتماعية للاهتمام بسلوك المواطنة الأعمال

إن التحلي بسلوك المواطنة وبممارسات أخلاقية اليوم لم تعد تأخذ بسخية النفس بل هي إستثمار إستراتيجي لخدمة صورة وعلامة أي منظمة أعمال ونموها على المدى الطويل، كما تعد الوجه الجديد لأساليب التسيير وفق مقاربة برغماتية لا يعتمد في تطبيقها على المراجع الأدبية والفلسفية، ولكن على إسقاط واقعي مبني على النشاطات التسويقية، تتجلى في القدرة على تعزيز رضا العملاء وتحسين جودة العلاقات معهم دون الغرر بهم (سولفيان وآخرون)، وما أبرز ذلك العديد من الدراسات والتجارب، والتي منها الدراسة التي قام بها مركز المواطنة لمنظمات الأعمال التابع لجامعة بوسطن بالإشتراك مع مركز

مواطنة المنظمات التابع لغرفة التجارة الأمريكية والتي تمت على 5000 منظمة أمريكية (أغلبها متوسط وكبيرة الحجم)، أين وجدوا أن الدافع الرئيسي لتبني إستراتيجيات قائمة على المواطنة التسويقية في 51% من المنظمات يرجع للسعي نحو الإلتزام بالتقاليد والقيم القائمة على التسامح وإحترام الغير وتحقيق التكافل الإجتماعي، أما 49% منها فتركز على هذا السلوك للإرتقاء بسمعة المنظمة ومكانتها، وهي تقريبا نفس النتائج التي وصل إليها معهد هالوب HALOP أواخر 2008 من خلال دراسة قام بها على السوق الأمريكي والأوروبي، فمن مجموع المنظمات التي تتحلى بسلوك المواطنة، ف46% منها تقوم بذلك بهدف الإلتزام بتقاليد البيئة المحيطة وتحقيق قيم لها، و21% بسبب الإلتزامات القانونية التي تخص الجوانب الإجتماعية، أما 33% فبسبب التحلي بسلوك المواطنة بالنسبة إليهم يكون من أجل الإرتقاء بسمعة المنظمة ومكانتها الإقتصادية والإجتماعية. أما نظرة المستهلكين تجاه سلوك المواطنة لمنظمات الأعمال، وجدت الدراسة أن ثقتهم حول ذلك لم تتعدى 42% وتجاه الشركات المتعددة الجنسيات فلم يتعد 39%، وضمن دراسة أخرى تمت من نفس المعهد عام 2010، وجدت أن 60% من العينة المدروسة من المستهلكين لا تثق في تطبيق السلوك الذي يتم الإشهار عليه من طرف منظمات الأعمال (سولفيان وآخرون).

فتحليل هذه الدراسات يقودنا إلى الإشارة إلى قضيتين رئيسيتين أولها أن سلوك المواطنة له دور كبير لتحقيق توجه تسويقي إجتماعي وبيئي، غير أنه يعاني من تشويه عالمي نتيجة لفعاليته التجارية الكبيرة، فمنظمات الأعمال بحاجة اليوم للقيام بعمل أفضل لصالح البرامج الإجتماعية والبيئية للخروج من هذا التشويه، وثانيهما على منظمات الأعمال أن توجه المزيد من الإهتمام لدراسة الآثار المترتبة عن نشاطاتها بأكثر جدية وواقعية وشفافية، وبما يتوافق مع ذلك فقد أشار مرصد المسؤولية الإجتماعية في تقريره السنوي لعام 2008 أن 27% من المستهلكين في 25 دولة عاقبوا المنظمات التي لا تتحلى بسلوك مواطنة مسؤول، كما أشارت دراسة قامت بها مؤسسة تايلور نلسون سوغرس وهي منظمة أسترالية تعمل في مجال إستعلامات التسويق، أن 68% من المستهلكين الأستراليين عاقبوا بعض المنظمات لسلوكها غير أخلاقي، حيث يأخذ ذلك أشكال عديدة منها التحول إلى منتجات المنافسة أو المقاطعة، حيث تعتبر هذه الأخيرة جرس إنذار

للمنظمات لكي تطبق إستراتيجيات فعالة إقتصادية وإجتماعيا، وأن تعمل على إستعادة ثقة المستهلكين بما يتوافق مع سلوك المواطنة.

إن الممارسات التسويقية وفق سلوك المواطنة، تسهم في تحقيق الإمتثال لمبدأ الحيطة والحذر والسعي للوقاية من المخاطر تجاه مصالح المجتمع وأجيال المستقبل سواء ما تعلق بالحياة الطبيعية والحيوانية والإنسانية، والسعي لتحقيق التوافق قدر الإمكان بين المسؤوليات والمعتقدات والمبادئ الأخلاقية، والذي من شأنه أن يعزز الإنتهازية النقية والرؤية الشفافة للخير في الممارسات التجارية وإعتبار السعادة هي هدف البشرية (ضبط التسويق الإغوائي).

VI دراسة حالة مجمع هنكل

يعد مجمع هنكل لصناعة مواد التنظيف، من المنظمات العالمية المتعددة الجنسيات التي أثبتت جدارتها في التحلي بسلوك المواطنة والتي تتبعها في جل البلدان التي تنشط فيها، ولكن بدرجات متفاوتة بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المؤثرة، حيث يعود دخول هنكل إلى السوق الجزائري في شهر ماي من سنة 2000، في إطار شراكة مع "إناد" بشلغوم العيد بولاية ميلة أين حصلت هنكل على 60% من رأس مالها، والتي إستحوذت عليه ب 100% سنة 2004 مقابل 880 مليون دينار جزائري، كما تمكنت بعدها من حيازة وحدتي الرغاية (وحدة السوائل والمواد اللاصقة) وعين تيموشنت (وحدة المساحيق)، حيث كلفتها عمليات إعادة تأهيل هذه الوحدات إستثمار حوالي 16 مليون دولار، وبالنسبة لأبعاد سلوك المواطنة التي تتبناه هنكل في الجزائر هي نفسها المتبعة عالميا والتي يتم التخطيط لها إنطلاقا من المقر الأم في دوسلدورف بألمانيا، غير أنها ليست بنفس الجهودات ما بين الدول المتطورة والنامية ، أين تتبنى من أجل تحقيق ذلك العديد من القنوات.

1. أبعاد سلوك المواطنة بالنسبة لهنكل: إن تبني سلوك مواطنة من طرف هنكل يعد مسار لتحمل المسؤولية في جميع نشاطاتها، والذي يعد تقليدا لها إنطلاقا من مؤسسها " فريتز هنكل"، الذي سعى لزمن طويل لتحقيق قيم للموظفين والمتعاقدين معه والعملاء والمستهلكين، أين تعد هنكل من منظمات الأعمال الرائدة في سلوك المواطنة وفقا للعديد من الجوائز التي تحصلت عليها فيما يخص ذلك، والتي منها نذكر:

- في لندن وللعام التاسع على التوالي وردت هنكل ضمن المؤشر الدولي للأخلاق الحميدة .
- في ميونخ حققت هنكل كأفضل منظمة أعمال في قطاع السلع الاستهلاكية (تصنيف أوكوم للمسؤولية المشتركة).
- في الولايات المتحدة الأمريكية وردت هنكل ضمن أفضل الشركات الأخلاقية في العالم، كما قدمت لها وال مارت الأمريكية جائزة حول التنمية الإستدامة لإسهامها الفعال في هذا المجال.
- في سويسرا قدمت كوبوب لهنكل جائزة كوبوب ناتورا كأفضل منشطي التنمية الإستدامة.
- في الصين وضعت تشين بيزنس وولسن هنكل على قائمة من أفضل 10 منظمات فيما يخص الممارسات الخضراء.
- في البرازيل إحتلت هنكل الريادة كأفضل شركة فيما يخص التنمية الإستدامة من بين 100 شركة رائدة في هذا المجال.
- في ألمانيا حصلت هنكل على جائزة الأيكون الفضية كأفضل منظمة أعمال فيما يخص الإبلاغ البيئي.
- حصلت هنكل على إعتقاد مجلس الأعمال للتنمية المستدامة عام 1999 والذي يهدف إلى تحفيز خلق مستقبل مستدام لقطاع الأعمال والمجتمع والبيئة، من خلال تطبيق مبادئ لإحترام قيادة الفكر والدعوة الفعالة لإيجاد حلول بناءة واتخاذ إجراءات مشتركة.
- حصلت هنكل على جائزة Notat Vigeo المشرفة، والتي يعد أول مكتب خيرة وإستشارة عالميا في ما يتعلق بمراجعة الحسابات والإجراءات والممارسات والنتائج المتعلقة بالقضايا البيئية والمجتمعية.
- حصلت هنكل عام 2014 على جائزة التنوع البيولوجي والمسؤولية الاجتماعية.
- حصلت هنكل عام 2015 على مؤشر إيتبول للمسؤولية الاجتماعية، وفي نفس العام على مؤشر ريببكو سام نسخة 2015 للمسؤولية الاجتماعية.
- للمرة الخامسة على التوالي تم إدراج هنكل في قائمة معهد Ethisphere الخاص بأكثر الشركات حفاظاً على الميثاق الأخلاقي في طبعته السادسة.
- كما تم الإشادة بأداء هنكل المتميز في مجال التنمية المستدامة بشكل متكرر في العديد من وكالات التصنيف المحلية والدولية حيث تم إدراج هنكل في دليل FTSE4

الدولي المتميز لمدة إثني عشرة سنة متتالية حتى الآن، كما أدرجت هنكل في سجلات الاستثمار Ethibel PIONEER و Ethibel EXCELLENCE أثناء المنتدى الاقتصادي العالمي الشهير في دافوس "ضمن 100 شركة عالميا" وبالنسبة لعملية إختيار الشركات فقد تم بناءا على آدائها في مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية. فهنكل حقق نتائج طيبة فيما يخص الإستدامة نظرا لإستراتيجياتها لتطوير الإستدامة إلى غاية 2030، مع العمل على تحقيق المزيد بتكلفة أقل والعمل على مضاعفة كفاءتها بثلاثة مرات في السنوات الـ 20 المقبلة.

أما عربيا حصلت هنكل في منطقة الخليج سنة 2014 على جائزة الدورة الخامسة للجائزة العربية للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والتي أقيمت في دبي، كما فازت هنكل بالجائزة الثانية تقديرا لإلتزامها الواضح تجاه ممارسات الأعمال المستدامة خاصة ما تعلق بالإعتماد على المواد الخام وطرق الإنتاج والنقل الصديقة للبيئة، حيث تقوم إستراتيجية الإستدامة لهنكل على بعدين هما تحقيق المزيد من القيمة وتقليل الأثر البيئي بالإضافة إلى السعي لتحقيق إستراتيجية جديدة وهي "تحقيق المزيد باستهلاك أقل"، والهدف من ذلك زيادة القيمة التي تحققها هنكل في مجالات التنمية الاجتماعية والسلامة والصحة والآداء، والتقليل من بصمتها الكربونية في الطاقة والنفايات، مع العمل على تثقيف وتشجيع مستخدمي منتجاتها على الإلتزام بالقضايا البيئية، ما يزيد الوعي بشكل عام مع التركيز على إعادة تدوير العبوات البلاستيكية والتي تعد من أهم مخلفات منتجات هنكل نظرا لخصوصيتها، مع الإشارة إلى إنخفاض الإهتمام بهذا التوجه في الدول العربية وما يقابله من عدم الإهتمام بتقييم مختلف السياسات التسويقية لمنظمات الأعمال الناشطة. حيث تتجلى أهم أبعاد سلوك المواطنة بالنسبة لهنكل في:

1.1 الجهود المرتبطة مباشرة بالنشاطات الإنتاجية والإدارية: تتجلى في المجهودات التي تخص مدخلات ومخرجات العمليات الإنتاجية، وظروف العمل، كما سيتم وضحها.

- **تحقيق سلامة عالية للمنتجات:** تعمل هنكل على تحقيق منتجات آمنة عند الإستخدام لما صنعت لأجله، فالمواد الخام والتقنيات تخضع لمجموعة متعددة من الإختبارات، لضمان أعلى درجات الأمان أثناء إنتاجها وإستخدامها والتخلص منها، حيث يقوم خبراء هنكل بتقييم المكونات وفق أحدث نتائج بيانات السلامة المحددة، بالإضافة إلى الأخذ بعين الإعتبار المخاطر الرئيسية المحتملة من المواد، وإستبعاد التي لها أخطار معينة في

بعض التطبيقات، مع تحسين الملائمة الصحية من خلال تطوير مكونات بديلة، بالتحول من المركبات التي تحتوي على المذيبات إلى المركبات القائمة على المياه، خاصة في منتجات المواد اللاصقة، وهذا كون جل منتجات هنكل أساس مكوناتها الماء، وضمن هذا الجانب وضعت هنكل بعض التقييمات التي حددت من خلالها بعض النقاط الساخنة (التي تتطلب التحسين) للوصول إلى منتجات وعمليات تراعي سلوك المواطنة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (04) طريقة التحقق من سلوك الإستدامة من طرف هنكل

التخلص	الإستخدام	البيع بالتجزئة	اللوجستيك	الإنتاج	المواد الخام		
	نقطة ساخنة					الأداء	عملية التقييم
						الصحة والسلامة	
	نقطة ساخنة					التقدم الإجتماعي	
نقطة ساخنة					نقطة ساخنة	المواد والمخلفات	البصمة الإيكولوجية
	نقطة ساخنة		نقطة ساخنة			المناخ والطاقة	
	نقطة ساخنة					المياه ومخلفاتها	

المصدر: تقرير التنمية المستدامة لهنكل.

فجوانب الأداء وتحقيق التقدم الاجتماعي والحد من البصمة الإيكولوجية في المواد الخام والمخلفات، وإستخدام الطاقة والحد من الإنبعاثات البخارية وإستهلاك المياه، من المتطلبات التي يسعى هنكل لتحسينها، وبما يتوافق مع ذلك فهنكل يشجع سياسة الإبتكار وفقا للتوليفة (جودة الحياة /إستهلاك الموارد)، والتي تهدف إلى تحقيق وتقديم قيمة أكبر للعملاء والمستهلكين ببصمة إيكولوجية أقل، حيث قام هنكل إنطلاقا من سنة 2011 بإستثمار 410 مليون أورو وتوظيف 2700 شخص في مجال الأبحاث والتطوير التي تخص علم الإحياء والكيمياء والهندسة التكنولوجية، مع تشجيع كل موظف على إقتراح أفكار من خلال التحسيس بمسؤوليته والأهمية الحاسمة لإبتكاراته فيا يخص البيئة

والمجتمع، كما يجري بصفة مستمرة تدعيم إدارة الابتكار بإجراءات رقابية تحليلية مع توفير قنوات إتصال شاملة مع العملاء والشركاء الخارجيين، ومن ذلك الجامعات ومعاهد البحث والموردين، مع إقامة مراكز للبحث والتطوير في جميع أنحاء العالم، لتحقيق تراكمات معرفية للوصول إلى إبتكارات تكنولوجية.

- **وضع مدونات للعمل:** وضعت هنكل مدونات لسلوك المواطنة لتأكيد إلتزامها الأخلاقي في ممارساتها التسويقية، والتي تبرز من خلالها ما يجب فعله أو لا لجميع العاملين وأعضاء مجلس الإدارة والموردين، وهذا تحت إشراف لجنة للأخلاقيات، حيث تتمثل أهم هذه المدونات في:

* **المدونة الخاصة بالموظفين:** يسعى هنكل من خلال هذه المدونة إلى تحقيق أمن إجتماعي داخل وحداته الإنتاجية في جميع العالم، والمبدأ الذي ينطلق من أجل ذلك هو ضمان تنمية إقتصادية متوازنة مع إحتياجات الجهات الفاعلة داخل وحداته الإنتاجية (الموظفين)، حيث طبق هنكل من أجل تحقيق ذلك نموذج النقطة الوظيفية، الهدف منه إقامة ودعم خطط عامة للأمن الاجتماعي للموظفين، والعمل على القضايا التي تتجاوز قضايا الراتب، بوضع طرق تحفيزية للإرتقاء بالجودة والأداء، وبالتوازي مع ذلك فيتم التركيز على صحتهم داخل المراكز الإنتاجية نظرا لخصوصية منتجات هنكل.

* **المدونات الخاصة بالموردين:** حاليا تتعامل هنكل مع موردين في أكثر من 150 دولة، غير أن ما يقارب 65% من حجم المشتريات تأتي من الدول الأعضاء في منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) التي تتعامل وفق شروط صارمة تتعلق بالجوانب الاجتماعية والبيئية، ومع ذلك فهي تلزم الجميع على الإلتزام بمعايير أخلاقيات الأعمال الخاصة بها، خاصة معايير السلامة والصحة والحفاظ على البيئة، كما تلزمهم بعد نشر المعلومات الخاصة بالسلامة والصحة (SHE) في 2005، بالحصول على شهادة التوافق مع تلك المعايير كشرط للتعامل معهم، إضافة إلى تكليفهم بملء إستينان موحد بصفة دورية يغطي جوانب السلامة والصحة والبيئة والجودة وحقوق الإنسان وإدارة الموظفين ومكافحة الفساد، كما تعتمد على تقنية أتيك ATTIC للتدقيق، وبالنسبة لمرجعية مدونة هنكل للموردين، فهي مدونة الرابطة الألمانية لإدارة المواد والمشتريات واللوجيستيات (BME)، والمبادئ العشرة للإتفاق العالمي للأمم المتحدة، الذي يطالب منظمات الأعمال بتبني المبادئ العالمية والدخول في شراكة مع الأمم المتحدة، وكذلك هيئات مهتمة،

كالميثاق العالمي للرعاية المسؤولة، منظمة العمل الدولية (ILO)، المنظمة الدولية للمعايير (أيزو) والمساءلة الاجتماعية الدولية (SAI)، حيث يمكن توضيح أهم مضامين هذه المدونات في الجدول التالي:

الجدول (05) مضامين مدونة الموردین لدى هنكل

فيما يخص مجال حقوق الإنسان
المبدأ 1: دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا واحترامها. المبدأ 2: يتعين عليها ألا تكون ضالعة في انتهاكات حقوق الإنسان.
فيما يخص معايير العمل
المبدأ 3: احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بحق المساومة الجماعية. المبدأ 4: القضاء على جميع أشكال السخرية والعمل الجبري. المبدأ 5: الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال. المبدأ 6: القضاء على التمييز في مجال التوظيف والمهن.
فيما يخص حماية البيئة
المبدأ 7: التشجيع على اتباع نهج احترازي إزاء جميع التحديات البيئية. المبدأ 8: الإضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية عن البيئة. المبدأ 9: التشجيع على تطوير التكنولوجيات غير الضارة بالبيئة ونشرها.
فيما يخص مكافحة الفساد
المبدأ 10: مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشوة

Source: www.henkel.com

كما دخلت هنكل في إتفاقيات شراكة مع منظمات مهتمة بالتوجهات الأخلاقية، خاصة المنتجة للمواد الكيميائية، نذكر منها باسف، باير، أفينيك، إندستريز، لانكسيس وسولفاي، والتي أطلقت عليها مبادرة "معاً من أجل تحقيق الاستدامة (TFS)"، أين قامت بإجراء العديد من التقييمات وعمليات التفتيش في سلاسل الإمداد العالمية بنجاح. ضمن ذلك فقد أقام هنكل إنطلاقاً من سنة 2012 نظاماً لتسجل البيانات الاجتماعية والبيئية ذات الصلة، مع إتاحة التأكد من جودتها، والذي بدأ العمل به في سنة 2012، أين تم الوصول من خلاله إلى نتيجة مفادها أن معظم الموردین وشركاء العمل الذين تم تقييمهم نجحوا في الوفاء بمعايير هنكل الأخلاقية، أين تم إنهاء العلاقة مع مورد واحد فقط بسبب عدم إلتزامه بالمعايير البيئية وآخر بسبب ممارسات غير أخلاقية تخص الجانب الاجتماعي.

- الخضوع للتقييم الخارجي: تركز هنكل لإبراز سلوك المواطنة في سياساتها التسويقية، بالنسبة لمختلف أصحاب المصلحة على التقييم الخارجي، ومن ذلك الخضوع للدليل الأخلاقي للمستهلكين، خاصة المعتمد حاليا في أوروبا والصادر عن الإتحاد الأوربي بالتعاون مع الجمعية الأوربية للدفاع عن المستهلكين والبيئة ADICONSUM، مع تسجيل أن هنكل لم تستوعب جمعيات العالم الثالث لعدم فعاليتها الكبيرة ومن ذلك الجزائر، فالغرض من ذلك هو تحسيس المستهلكين حول الجوانب الأخلاقية لمنتجاتها وإطلاعهم على تصنيفها الأخلاقي، بالإعتماد على مجموعة من المعايير والشهادات العالمية ذات الاهتمام بالكفاءة والجودة، وبالنسبة لعملية التقييم، فتكون بوضع نجوم كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (06) تقييم سلوك المواطنة من خلال التقييم الأخلاقي

تقييم أخلاقي مثالي: الجانب الاجتماعي في المجمع ممتاز مع وجود سياسة إجتماعية واضحة	****
تقييم أخلاقي جيد: فالإستراتيجيات فيما يخص الجوانب الأخلاقية والتحلي بالمسؤولية ذات درجة ممتازة ولكن هناك بعض التحفظات التي تخص بعض المجالات	***
تقييم أخلاقي حسن: عدد محدود للمجهودات التي تخص جوانب التحلي بالمسؤولية والأخلاق.	**
الجهود الأخلاقية والبيئية والاجتماعية غير محددة وغير معروفة لدى المستهلكين.	*
ليس هناك أي جانب أخلاقي ملحوظ أو محقق.	⊖
عدم وجود معلومات	؟

المصدر: تقرير التنمية المستدامة لهنكل.

حيث كانت النتائج موضحة في الجدول التالي، وهذا بالمقارنة مع بعض المنافسين الرئيسيين لهنكل.

جدول (07) تصنيف سلوك المواطنة بالنسبة لهنكل من قبل جمعيات متخصصة

عدد النجوم	الجانب الإنساني	الشفافية	سلوك المواطنة في الجانب التجاري	البيئة	الموظفين	الإستراتيجية	المؤسسة
مواد التنظيف الشخصية							
14	**	***	**	***	**	**	هنكل
13	؟	***	***	***	**	**	بروكنتر وغامبل
11	*	**	*	**	**	***	كولغيت
10	**	*	**	**	**	*	يونيليفر
مواد التنظيف العامة							
13	؟	***	***	***	**	**	بروكنتر وغامبل
11	*	**	*	**	**	***	كولغيت
14	**	***	**	***	**	**	هنكل
10	**	*	**	**	**	*	يونيليفر

المصدر: المنتدى الأخلاقي الأوروبي.

فهنكل حصل على أكبر النجوم من بين الشركات المنافسة، وبالتالي فهو يعد رائد بالنسبة لسلوك المواطنة مقارنة بالمنظمات المنافسة، وهو الأمر نفسه في الجزائر مع Unilever بمنتوج OMO التي لها نشاط قديم فيها، و Procter et Gamble التي بدأت نشاطها في جوان 2003، بينما المنافسون الآخريين فمنتجاتهم تتواجد من خلال عمليات الإستيراد فقط من قبل وكلاء معتمدين.

كما تقوم هنكل بالتقييم المستمر لمنتجاتها من خلال الإتصال بالزبائن الأوفياء وأخذ آرائهم، أين يلتزم هنكل ضمن ذلك بحماية خصوصية وأمن المستهلك (المعلومات الشخصية)، حيث وضع نظام (PII) وهو نظام يعمل على حماية سرية المعلومات الخاصة بالمستهلكين مثل الاسم والعنوان الفعلي والبريد الإلكتروني، وهذا بالتعاون مع مجلس الخصوصية العالمية (privacy.pg.com)، كما يطبق هذا النظام على أية وسيلة

لجمع واستخدام وتخزين بيانات المستهلكين ومن ذلك النسخ الورقية ومواقع الانترنت، وسائل الإعلام الاجتماعية، وأجهزة التخزين القابلة للنقل.

وبإسقاط هذا التقييم على هنكل الجزائر الذي شمل حوالي 10000 عائلة عبر كافة تراب القطر، بتقديم إستبيانات من طرف رجال بيعة، خصت جوانب الجودة والمسؤولية الإجتماعية والأخلاقية لعمل المجمع في الجزائر، فالنتائج المتحققة كانت متوافقة إلى حد كبير مع النتائج التي شملت جميع أنحاء العالم.

2.1 الجهود المرتبطة بالنشاطات الخارجية: تتجلى هذه الجهود في العديد من المشاريع الموجهة للمجتمعات التي ينشط فيها هنكل، خاصة في دول النامية والسائرة في طريق النمو، بالخصوص الدول الإفريقية وجنوب أمريكا، والعديد من الدول الآسيوية، والتي تأخذ الطابع الإنساني والتنمية البشرية.

- **الدعم المباشر للمشاريع الخيرية:** يعد هذا المسار من أهم مسارات التحلي بسلوك المواطنة لدى هنكل، فتبرعاته بلغت سنة 2015 15.6 مليون يورو، إستفاد منها أكثر من مليون شخص في أكثر من 4000 مشروع اجتماعي، والتي خصت أنشطة متعلقة بالإحتياجات الاجتماعية والتعليم واللياقة البدنية والصحة والفنون والثقافة والبيئة، والقضاء على الفقر والجوع، وتحسين صحة الأمهات، وخفض وفيات الأطفال، وضمان الإستدامة البيئية، وتطوير شراكة عالمية للتنمية، فمعظم النشاطات الخيرية المشار إليها تتم تحت رعاية هنكل بتقديم مساعدات مالية مباشرة، أو بصفة تشاركية من خلال التبرع (ب) أو بوحدة واحدة لعملة البلد المستهدف من العملية) لكل منتج مباع، لتجمع وتوجه إلى المسار المخطط لها، وبشكل عام فالهدف منها هو الإرتقاء بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وبتحلي بسلوك المواطنة لديها، والتي تعد من المواضيع المهمة لنشاطات منظمة الأمم المتحدة، خاصة فيما يتعلق بتحقيق أهداف التنمية الألفية للأمم المتحدة، وبالتوافق مع ذلك هناك مبادرة أطلقها هنكل إنطلاقا من عام 1998 حققت نتائج إجتماعية رائدة، وهي ليكن لك تأثير في الغد، فبعد 21 عاما سجلت المبادرة حتى الآن أكثر من 6000 مساهم في العملية، جلهم من موظفي ومتقاعدي هنكل حوالي 47000 شخص في أكثر من 10600 مشروع في أكثر من 50 دول مختلفة، حيث تتجلى أهم نشاطات هذه المبادرة في مساعدة الأطفال المحتاجين في جميع أنحاء العالم بتقديم تبرعات عينية، كالتبرعات بالمنتجات والمساعدات المالية، ترميم ملاعب الأطفال، دعم إدارات مكافحة الحرائق في البلدان

الفقيرة، بناء منازل للأسر للمحتاجين، بناءروضات أطفال، وتوفير الإمكانات التعليمية وبناء المرافق الصحية، ودعم الأسر الفقيرة بالأدوات المدرسية في كل من تونس والجزائر، والجدول التالي يبين مختلف الجهود المبذولة والنتائج المحققة ضمن تلك المبادرة:

الجدول (08) الجهود المبذولة والنتائج المحققة من مبادرة ليكن لك تأثير في الغد

2018	2017	2016	2015	مختلف النشاطات المبادرة
2032	2124	2051	3431	إجمالي عدد المشاريع المدعومة
1.28 مليون	1.26 مليون	1.22 مليون	1.5 مليون	عدد الأشخاص المدعومين
327	204	335	121	الإجازات المدفوعة للمشاريع التي تتم بمبادرة من الموظفين (بالأيام)
8304	8037	7814	8316	التبرعات بالمال والمنتجات (ألف يورو)

المصدر: تقارير التنمية المستدامة للمركب.

أما مساهمة هذا المشروع في تحقيق أهداف التنمية الألفية للأمم المتحدة، فكانت كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (09) مساهمة مشروع "إصنع أثر على الغد" بالنسبة لأهداف التنمية الألفية للأمم المتحدة

-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
تنمية	ضمان	مكافحة	تحسين	تخفيض	النهوض	تحقيق	القضاء
شراكة	الإستدامة	نقص	صحة	معدل	بالمساواة	التعليم	على الفقر
عالمية	البيئية	المناعة/ الملايا	الأم	وفيات	بين	الأولي	المدقع
للتنمية		والأمراض الأخرى.		الأطفال	الجنسين وتمكنين	العام	والجوع
					المراة	للبنات والأولاد	
%1	%6	%22	%3	%6	%10	%31	%21

المصدر: تقارير التنمية المستدامة للمركب

فالأهداف ذات الأولوية هي القضاء على الجوع والإرتقاء بالتعليم، وضمن ذلك يقوم موظفو هنكل بأنواع مختلفة من العمل التطوعي تحت الشعار المشترك عالميا "CARE" وهو إختصار لكلمات التواصل والمسؤولية والاحترام والمساواة، كما إستطاعت هنكل من خلال هذا البرنامج تقديم الكثير من المساعدة للتلاميذ والطلاب

الفقراء، تمثلت في الكتب المدرسية وتقديم مواد دراسية متخصصة بالإضافة إلى توفير البيئة الملائمة ليتمكنوا من أداء واجباتهم المدرسية، وفي الجزائر تم تنفيذ هذا البرنامج بفعالية في المناطق الجبلية، خاصة في البويرة، بومرداس، المدينة.

كما لهنكل إستراتيجية في ما يخص الكوارث الطبيعية فعند وقوع كارثة فهنكل تستجيب لذلك بمساعدات فورية من خلال جهة متكلفة بذلك هي مؤسسة هنكل فريترز التي أنشأت في جانفي 2011، والتي تعتبر بمثابة مظلة للمشاركات الاجتماعية فالمساعدات توجه حينما هو مطلوب في العالم، ومن ذلك المساعدات المقدمة لليابان عام 2011 إبان الكارثة البحرية النووية، أين تم إرسال أموال وتبرعات لمساعدة موظفيها هناك إضافة إلى مختلف المنكوبين، ونفس الشيء إثر الفيضانات المدمرة في تايلاند والفلبين عام 2013، وللغير للذين هم بحاجة إلى المساعدات مع التحلي بالحذر لغاية وصولها إلى مستحقيها.

- **مشروع الهدف ووظيفة جديدة:** هذا المشروع موجه خصوصا للنساء العاطلات عن العمل واللاتي يبحثن عن وظيفة، ولذلك أقامت هنكل مشروع "مكان للنساء" وهي عبارة عن مراكز للإرشاد والتوجيه ومساعدة الباحثات عن عمل، بإرشادهن على كيفية إجراء المقابلات وتشخيص نقاط القوة والضعف وكيفية التمتع بالثقة بالنفس، كما قام فرع هنكل شوارزكوف Schwarzkopf، في بلدان مختلفة (البرازيل والهند وكمبوديا وكولومبيا والمغرب والبيرو والفيتنام وتونس)، بتدريب الشباب المحرومين على مدى أربعة أسابيع على أساليب تصفيف الشعر (حرفة الحلاقة)، ليتشغلوا كمستقلين فيما بعد.

- **مشروع الأطفال هم مستقبلنا:** يعد هذا المشروع خير مثال عن المشاركة الاجتماعية لهنكل، وضمنه نجد "مشروع Futurino" والذي يهدف إلى تحسين فرص التنمية وتعليم الأطفال والشباب، بالتركيز على تلقين الأطفال لمعارف معمقة عن الطبيعة لإكتساب وعي أفضل لحماية البيئة، حيث كانت البدايات الأولى لهذا المشروع في عام 2007، والذي حقق إلى غاية اليوم رعاية حوالي 2000 مشروع تعليمي بتمويل قدر ب30مليون يورو.

- **سفراء الاستدامة:** قام قطاع منتجات المنظفات والعناية المنزلية لهنكل في سنة 2012 بإنشاء برنامج سفراء الاستدامة الخاص به في مختلف فروعها في العالم، والذي أساسه تحويل الموظفين إلى سفراء للإستدامة من خلال تدريبهم ليتمكنوا من نقل موضوع التنمية المستدامة بكفاءة لزملائهم والموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى الطلاب وأطفالهم، ومنذ 2013 إكتسب أكثر من 1300 موظف من طاقم قطاع المنظفات والعناية المنزلية ومن

ذلك فرع الجزائر، نظرة عامة للتحديات العالمية للتنمية المستدامة ولإستراتيجيات التنمية المستدامة لدى هنكل، والذي تجسد واقعيًا في القيام بالعديد من الزيارات لطلاب المدارس الابتدائية أين قدموا شروح حول كيفية مساهمة كل فرد بشكل شخصي في الاستدامة وهذا باستخدام برنامج تفاعلي مُعد خصيصًا، يتعلم الطلاب من خلاله على طرق تساعد على توفير المياه والطاقة خلال عمليات التنظيف، وتكلفت هذه الجهود بإنشاء مدرسة عالمية في هذا الشأن بمساعدة موظفي هنكل (سفراء الاستدامة)، وقد إمتد هذا النشاط إلى قطاعي تكنولوجيا مواد اللصق والعناية بالجمال، أين تم الوصول إلى إتاحة البرامج التعليمية الخاصة بهذه المدرسة بأربعة وعشرين لغة، إستفاد منها إلى غاية اليوم 59000 طفلًا.

2. **إنعكاس التحلي بسلوك المواطنة على الجانب الإقتصادي والإجتماعي بالنسبة لهنكل:** بالنسبة للمردودية الاقتصادية وفقًا لتقييم مالي فلم تشر التقارير المتاحة إلى ذلك، ولكن كل الإنعكاسات الإيجابية تجلت بشكل خاص في الإمتيازات المتحققة من مؤسسات التمويل والإستثمار والتي تتعكس بشكل عام على الجانب التجاري، أين تم إدراج هنكل كرائد المجموعة الصناعية في دليل دو جونز العالمي للاستدامة (DJSI World) ونفس الشيء في دليل دو جونز للاستدامة الخاص بأوروبا (DJSI Europe)، كما تم نشر نتائج تقييمات الاستدامة الخاصة بعام 2013 في كل من دليلي دو جونز S&P والوكالة السويسرية روبيكو سام (RobecoSAM)، حيث إعتد في عملية التقييم على تحليل دقيق لأداء الشركات المالي والبيئي والاجتماعي، بالإضافة إلى بعض الأمور المرتبطة مثل حوكمة الشركات وإدارة المخاطر والعلامات التجارية وكفاءة الموارد ومعايير الإمداد وممارسات العمل، حيث إستطاعت 2500 مؤسسة فقط على مستوى العالم أن تتال الدرجة التي تؤهلها للاختيار في دليل DJSI World، بينما حصلت 20% من الـ 6000 شركة من أكبر المنظمات (شركات متعددة الجنسيات) على مركز في دليل دو جونز للاستدامة الخاص بأوروبا (DJSI Europe)،

VII الخاتمة

يعد الأخذ بسلوك المواطنة اليوم بالنسبة للممارسات التسويقية، مرحلة من المراحل المتقدمة للتوجه الاجتماعي للتسويق، وهذا إذا أخذنا بهذا في الدول المتقدمة وبدرجات أقل في الدول النامية، كما يعد توجه للحد من الرهان الذي وصلت إليه الممارسات التسويقية في ظل السلبية التي إرتسمت لبعض نتائج فلسفتها، خاصة المناذاة بالمادية وتفسير الحياة

على أساس العملية الإستهلاكية فقط، فالتوجه وفقها لتكثيف النشاطات والسياسات التسويقية وفقا للإعتبارات البيئية وتقاسم هموم المجتمع، يعتبر توجه فاعل لوضع تلك الممارسات في سكة أخلاقية ذات أسس مسؤولة وهو ما تحقق، وفق إستعراض لمختلف الجهود في مجمع هنكل الناشط في العديد من البيئات المتقدمة والنامية، بالعديد من السياسات الداخلية التي تخص مختلف النشاطات والعمليات والفاعلين، وخارجيا بتوجهات تأخذ الطابع الإنساني بالدرجة الأولى، وما أثبت ذلك بمصادقية شهادة أصحاب المهتمين بهذا التوجه، ما يعتبر نموذج مرجعي يمكن أن تأخذ به منظمات الأعمال الناشطة في السوق الجزائية وفق نمط الفقرة النوعية، وهي التحلي بتوجهات الوظيفة التسويقية وفي الآن نفسه الأخذ بسلوك المواطنة، دون المرور بمراحل إنتقالية تمت لمنظمات الأعمال خاصة في الدول المتطورة، ولتحقيق ذلك بفعالية يجب القيام بما يلي:

- إن الركيزة الأساسية لمختلف أشكال التكثيف والتحسين يجب أن تقوم على مراعاة المتطلبات الإقتصادية والإجتماعية للمستهلكين، وبما يتوافق مع الأهداف المنشودة للتنمية المستدامة، ومع المنافسة الشريفة والأخلاقية.

- إعادة تقييم مفهوم جودة المنتجات بدمج المتطلب الأخلاقي مع خصائصها وتشكيلاتها ووظائفها.

- التحول من النمط التسويقي القائم على التفسير المادي والإستهلاكي، لكل ما يرتبط بالمستهلك والسوق إلى التفسير القائم على مراعاة متطلبات مختلف أصحاب المصلحة.

- بالنسبة لمنظمات الأعمال موضوع الدراسة، فبالرغم من ملاحظة أوجه القصور في التطبيقات الخاصة بسلوك المواطنة نظرا لخصائص البيئة الجغرافية، ولنقص الإلزام القانوني والمجمعي لها مقارنة بالدول المتقدمة، إلا أنها نموذج يمكن أن تأخذ به منظمات العمال العامة والخاصة التي تعاني قصورا في تطبيق الوظيفة التسويقية، ويتوجه أكبر في الإلتزام بمتطلبات سلوك المواطنة.

- إشراك الهيئات العمومية سواء القانونية أو المالية في تقييم هذا السلوك تجاه منظمات الأعمال، مع إعطاء جانب تفضيلي في الإجراءات لتلك الملتزمة، وهذا للحد من أشكال الغبن والخداع وعدم الاهتمام بصحة المواطنين والبيئة.

- تشجيع الإبتكار بغية الإنخراط في الأفكار والتوجهات العالمية التي تعد منفذ جديد للتنافسية ومن ذلك سلوك المواطنة.

VIII المراجع

1. تقرير التنمية المستدامة لهنكل.
2. ثامر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
3. جون سوليفان وآخرون، مواطنة الشركات تقرير برنامج المشروعات الدولية الخاصة
Cipe من موقع www.cipe-arabia.org.
4. Adapté d'un cours sur la responsabilité sociale de l'entreprise –
Chaire de Développement des Systèmes d'Organisation, Cycle
ingénieur, C.N.A.M/I.E.T.O., octobre 2000.
5. Alin Michel, le guide éthique du consommateur, l'observatoire de
l'éthique, paris 2011.
6. Edouard de Broglie, l'échec de la citoyenneté, dunod 2012.
7. Ghislain Deslandes, Le management éthique, Dunod 2012.
8. Innover pour l'entreprise, guide à l'intention des dirigeants,
réseau entreprise et développement durable, Québec 2012.
9. Nathalie Costa, gestion du développement durable, Ellipses
éditions, Paris 2008,
10. Stephanetywoniack, le modèle des ressources et des
compétences un management stratégique, Queen's University
of Technology 2012.
11. www.henkel.com