

СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Стратегия, корпоративтік-әлеуметтік
жауапкершілік және экологиялық
тұрақтылық



Дәрістің мақсаты: корпоративтік-әлеуметтік жауапкершіліктің мәнін және экологиялық тұрақтылықты және де компанияның осы міндеттерін экономикалық жауапкершілікпен қалай теңестіре алатынын зерделеу.

Бизнестің әлеуметті жақсартуға міндетті екені туралы идея соңғы 50 жылдағы көп талқанған мәселе болып табылады. Бұл талқылаулар XIX ғасырда компаниялар өндірістік төңкерістен кейін, өздерінің қызметкерлеріне үй және де басқа да жағдайлар жасағаннан кейін басталды. Компания басшылары бүкіл мүдделі тараптардың, яғни акционерлер, жұмысшылар, тұтынушылар, жеткізушілер, олар жұмыс істеп жатқан елдегі қоғам мүддесін теңестіруі қажет деген ой 1960 жылдары белең алды.

Корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік дегеніміз не?

Әлеуметтік жауапкершілігі бар бизнес мінез-құлықтың мәні өздерінің стратегиялық әрекеттерін теңдестіру. Оның міндеті – акционерлеріне пайда әкеліп, әрі қоғамда жақсы компания болу. Компания менеджерлері бизнес жүргізген кезде әлеуметтік жауапкершілік көрсетуі керек. Атап айтқанда, олар менеджменттің шешімдері мен компания әрекеттері жұмысшыларының әл-ауқатына, жергілікті қауымға, экологияға және жалпы қоғамға қалай әсер ететінін ойлануы қажет. Әлеуметтік жауапкершілік көрсету әлеуметтік жобаларға қатысу, қайырымдылық қорларына ақша беру тағы басқа құны жоғары әлеуметтік қызмет көрсетулерді қамтиды.

Корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілікті бек ұстанған компания этикаға сай қызмет атқарып, экологияға қатты көңіл бөліп, қоғамды жақсартуға үлкен үлес қосып, компанияны жұмыс істейтін керемет жерге айналдыруға ұмтылады. Осы іс-әрекеттер арқылы компанияға бүкіл мүдделер тарапынан сенім мен құрмет алуға көмектеседі. Корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік бағдарламасына мына бағыттар кіреді:

Бірінші бағыт – Этикалық стратегияны қолдануға тырысу және жұмыс барысында этикалық қағидаларды сақтау. Этикалық қағидаларды шынайы түрде орындау – корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік стратегиясының қажетті компоненті. Өйткені этикаға жат қылықтар жасау компанияға жақсы атақ бермейді.

Екінші бағыт – Жағдайы жоқ адамдардың өміріне жақсы өзгерістер жасау үшін қайырымдылық жарналар беру, қоғамға қызмет көрсетуді қолдау, неғұрлым көп филантропиялық бастамаларға қосылу. Көп компаниялар өздерінің филантропиялық міндеттерін қайырымдылық ұйымдары мен қоғамды жақсартуға бағытталған ұйымдарға көмектесу арқылы орындайды. Мысалы, Microsoft және Johnson & Johnson компаниялары түрлі қоғамдық ұйымдарға, түрлі өнер және әлеуметтік қамсыздандыру бағдарламаларына қолдау көрсетеді. Кейбір компаниялар ауқымды емес қолдаулар көрсетуге ұмтылады. Мысалы, McDonald компаниясы Ronald McDonald House бағдарламасына демеуші болып табылады, яғни компания қатты ауырып жатқан балалардың отбасына ауруханаға жақын жерден уақытша үй тауып беру бағдарламасын жүзеге асырады.

Бритиш Телеком компаниясы өздерінің табысының 1%-ын тікелей қоғамға бөледі. Ол ақшаның көбісі білім саласына, яғни мұғалімдерді оқытуға, мектепте семинарлар ұйымдастыруға, сандық технологиялар алуға жұмсалады. Жетекші дәрі өндіруші компаниялардың бірі GlaxoSmithKline компаниясы және де басқа фармацевтикалық компаниялар дәрілерін дамымаған мемлекеттерге садақа ретінде не арзан бағамен таратады.

Үшінші бағыт – Қоршаған ортаны қорғау мақсатында компанияның іс-әрекетінен пайда болатын экологияға жағымсыз әсерлерді жою немесе азайту. Корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілікті ұстанған компания қоршаған ортаның жақсы досы болуы керек. Бұл өзінің іс-әрекетінен туындайтын экологияға кері әсерлерді технология мен ғылымның соңғы жаңалықтарын пайдалана отырып, қоршаған ортаға тигізетін зиянын азайту болып табылады. Сонымен қатар бұл компанияның қоршаған ортаны жақсарту мақсатында қоқыстарды қайта өңдеу, энергияны үнемдеу, жергілікті ішетін суларды жақсарту жобаларына өзінің уақыты мен қаржысын бөлуді білдіреді.



Төртінші бағыт – Қызметкерлерінің өмір сүру сапасын жақсартатын жұмыс ортасын құру. Көптеген компаниялар өздерінің қызметкерлерінің өмір сүру сапасын жұмыста және үйінде де жақсартуға тырысады. Бұған жұмыстағы қызметкерлерге көрсетілетін күнделікті күтім, икемді жұмыс кестесі, жаттығу жасауға арналған құралдар, қызметкердің науқас отбасы мүшелеріне көмектесу, үйде жұмыс істеу мүмкіндіктері, мансапты көтеру бағдарламалары, білім алуға мүмкіндіктер, арнайы қауіпсіздік бағдарламалары т.б. жатады.

Бесінші бағыт – Жынысы, нәсілі, ұлты, басқа әртүрлі аспектілерді біріктіретін жұмыс күшін құру. АҚШ-тағы ең үлкен компаниялардың түрлі қызметкерлерді қамтамасыз етуді мақсат тұтқан бағдарламалары бар. Кейбір компаниялар өз жұмыс орнын басқа этникалық аз топтарға немесе барлық топтарға тартымды жасауды көздеп отыр.

Бұл аталып өткен бағыттар жалпы компаниялардың әлеуметтік жауапкершілігін сипаттайды. Десек те ол әр компанияда әртүрлі көрініс табуы мүмкін. Мысалы, Burt's Bees компаниясының жауапкершілік стратегиясында көрсетілген арнайы компоненттер компаниялар арасында ерекшеленеді және де олар компанияның негізгі құндылықтарымен байланысты. Компанияның әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы назар аударарлықтай.

Burt's Bees компаниясы – гигиена саласындағы жетекші компания, ол табиғи өнімдерді пайдалана отырып, 200-ге жуық тауар ұсынады. Соның ішінде араның балынан жасалған ерінге арналған бальзамдар, теріні күтуге арналған кремдер бар. Тұтынушылар табиғи өнімдерді қуана сатып ала бастаған кезде, компания үлкен табысқа кенелді. Олар 2012 жылы 160 млн \$ пайда тапты. Burt's Bees компанияның табысын корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілікті дұрыс қолдануымен түсіндіруге болады. Сол арқылы компания өзін бәсекелестерден ерекшелей алды.

Көптеген компаниялар корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілікті бастағанымен, Burt's Bees компаниясы сияқты оны толық игерген компаниялар аз. Компанияның бизнес моделі «The Greater Good» қағидасына негізделген. Бұл компанияның барлық іс-әрекеті әлеуметтік жауапкершіліктен асып кетпеуі керек дегенді білдіреді. Burt's Bees компаниясының әлеуметтік жауапкершілігі үш саланы қамтиды: табиғи саулық, гуманитарлық жауапкершілік, экологиялық тұрақтылық.

Табиғи саулыққа Burt's Bees тауарларын табиғи ингредиенттерді қолданып жасау арқылы қол жеткізеді. Қазіргі күні Burt's Bees өнімдерінің 99%-ы табиғи ингредиенттерден тұрады. 2020 жылға дейін компания тауарларын 100% табиғи өнімдерден жасауды жоспарлауда.

Гуманитарлық жауапкершілікке компанияның қызметкерлерімен және жеткізушілерімен қарым-қатынасы жатады. Осы саладағы компанияның басты әрекеті – қызметкерлеріне оқыту бағдарламаларын міндетті етуі. Оқу бағдарламалары жақсы денсаулық, жоғарғы деңгейдегі көшбасшылық, қоршаған орта секілді негізгі салаларды қамтиды.

Қоршаған ортаға қамқорлық көрсету – компанияның негізгі мақсаттарының бірі. Компания экологиялық тұрақтылықты сақтай отырып, өзінің өндірісін тиімді пайдаланып жатыр.

The Clorox компаниясы Burt's Bees компаниясын сатып алған кезде олар тұтынушылар тарапынан кері реакция көрді. Өйткені The Clorox компаниясының келбеті Burt's Bees компаниясының құндылығына кереғар еді. Алайда ол уақыт өте компанияның қарқынды дамып жатқан бөліміне айналды.

Ал, General Mills компаниясы өзінің корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік стратегиясын «өмірді нәрлендіру» деген есіммен атап, адамдардың дұрыс тамақтануына, сондай-ақ қоғамдық құрылыстарға және де экологияны қорғауға өзінің үлкен үлесін қосты. Starbucks компаниясының корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы төрт негізгі элементтен тұрады: этика, қоғамға қызмет, экологиямен дос болу және фермерлерді қолдау.

Компаниямен жасалатын корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік бастамалары көбінесе компанияның «үштік өлшем тұжырымдамасын» жақсартуға бағытталады. Үштік өлшем тұжырымдамасы дегеніміз – менеджерлер бизнесті қалыптастыруда тек қана оның экономикалық жағдайын ғана ойламай, экологиялық және әлеуметтік әрекеттерінің де нәтижесін қарастыруы керек. Сонымен ол өзіне үш өлшемді біріктіреді: экономикалық, экологиялық, әлеуметтік.

Компанияның мақсаты бір мезгілде үш өлшемде де табысқа жету болып келеді. Бұл үш көрсеткіш өлшемін кейде басқаша «адам, жаһан, табыс» деп те атайды. Адам ұғымы корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік стратегиясының түрлі әлеуметтік бастамаларына



қатысты. Жаһан ұғымы компанияның экологияға әсері мен оның қоршаған ортаны қорғау әрекеттеріне қатысты. Ал табыс ұғымының мағынасы кең болып келеді. Ол тек компанияның акционерлеріне тапқан табысы ғана емес, жалпы компанияның қоғамға берген экономикалық ықпалын қарастырады. Корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік стратегиясының нәтижесін акционерлерге көрсету барысында үштік өлшем тұжырымдамасының маңыздылығы артуда.

Тұрақты даму ұғымы көп мағынада қолданылады. Көптеген фирмаларда ол корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік ұғымымен синоним болып келеді. Кейбіреулер оны бизнес лексикадан корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік ұғымын шығарады деп есептейді. Шынында, тұрақты даму ұғымы және үштік өлшем тұжырымдамасы ұғымы бірдей. Алайда тұрақты даму ұғымының ауқымы кеңдеу болып келеді. Тұрақты даму ұғымы компанияның қоршаған ортамен қарым-қатынасын, табиғи ресурстарды қолдануын сипаттайды.

Корпорациялар шектеулі табиғи ресурстардың үлкен пайдаланушылары болғаннан бастап, ресурстарды басқару әрі сақтау корпорациялардың ұзақ мерзімді экономикалық мүдделеріне маңызды болып келеді.

Кейбір компанияларға бұл мәселенің олардың бизнес моделіне және стратегиясының өміршеңдігіне тікелей әрі анық ықпалы бар. Pacific Gas және Electric компаниялары «жасыл компания» болу үшін ғана емес, сонымен қатар, тиімді энергия өндіруші болу үшін жеткізу тізбектерінен көміртегі бөлу үлесін азайта бастады. Жауап ретінде көптеген үлкен компаниялар өздерінің бизнес жүргізу әдістерін өзгерте бастады. Бұл олардың бүгінге қажетті заттарды ертеңге зиян келтірмей өндіруге яғни тұрақты бизнес практикаларды пайдалануға итермеледі. Көптеген фирмалар өздерінің стратегияларына экологиялық тұрақты даму әрекеттерін қосты.

Экологиялық тұрақты даму стратегиясы бизнестерді табиғи ресурстарды қорғайтындай тіпті оның жақсаруына атсалысатындай түрде қызмет етуге итермелейді. Сонымен қатар ол бизнестердің іс-әрекеттерін жаһанға қауіпсіз етіп, экологиялық тұрақты дамуды ғасырлар бойы сақтауға әсер етеді. Компаниялардың тұрақтылыққа бағытталған бастамалары компанияның үштік өлшем тұжырымдамасын жақсартуға бағытталған. Өңделген тамақтар, жеке гигиенаға қатысты тауарлар, үй тазалайтын өнімдер шығаратын әртараптандырылған Unilever компаниясы жетілген экологиялық тұрақты бизнес дағдысы бар компаниялардың қатарына кіреді. Компания өңделген тамақтар бизнесінде 11 тұрақты агрошаруашылық көрсеткіштерін ұстанады және де өзінің жеткізушілерінің экологияны сақтау көрсеткіштерін жақсартуға ықпал ететін бірнеше бағдарлама қабылдады. Сондай бағдарламалар мысалына суды үнемдеуге көшкен қызанақ жеткізушілеріне төмен пайызда қаржыландыру жасаған және де олар Үндістаннан қияр жеткізушілермен келісімшартқа отыру арқылы, жеткізушілердің қияр өндірісінде пестицидтерді қолдануын 90%-ға азайтқан.

Тұрақты даму өлшемдерінің компания бойынша жалпы көрсеткішін жақсарту мақсатында Unilever компаниясы бірнеше ішкі процесті қайта құрастырды. Мысалы, тұрақты даму бастамаларын іске асыру арқылы компания зауыттарындағы су қолданысын 50%-ға, өндіріс қалдығын 14%-ға қысқартты. Сондай-ақ табиғи ресурстарды сақтау және тұтынушылар қалдығы көлемін қысқарту мақсатында Unilever компаниясы өзінің көптеген тауарының қаптамасын қайта әзірледі. Компания Suave сусабынының бөтелкесін қайтадан жасау арқылы жылына 150 тоннаға жуық пластикалық шайыр үнемдеді. Lipton шайын шығарушы ретінде Unilever компаниясы әлемдегі ең үлкен шай жапырақтарын сатып алушы болып табылады. Unilever компаниясының тұрақты фермерлік менеджментке бағытталған үштік өлшем тұжырымдамасының арқасында, компания бүкіл шай жапырақтарын сертификатталған фермалардан алды. Unilever компаниясының сауда үлесінің 40%-ын дамушы мемлекеттердегі тұтынушылар құрайтын болғандықтан, компания сол елдегі тұтынушыларының әлеуметтік қажеттіліктерін қанағаттандыруға да ұмтылып жатыр. Осыған дәлел ретінде сол елдердің кедей аудандарында ашқан тегін кір жуу қызметтері орталығын, Үндістанда әйелдер бастаған микробизнестерге бастапқы көмек, Гана мемлекетінің ауылдарын қамтамасыз еткен тегін ауызсуды келтірсе болады.

Экологиялық тұрақты даму экологияны әдейі қорғау әрекеттері, табиғи ресурстарды қорғау, болашақ ұрпаққа жақсы экологиялық жүйені қалдыру, жаһанға төнген қауіптің алдын алу жатады.



Кейде шығынды үнемдеу және табыстылықты арттыру компанияның тұрақты даму стратегиясының негізгі факторы болып табылады. Nike компаниясының 2010 және 2015 жылдар аралығындағы тұрақты даму бастамалары энергия пайдалануды – 24%-ға, көмірқышқыл газын шығаруды – 21%-ға, су пайдалануды – 13%-ға, қалдықтарды – 35%-ға, химикаттарды қолдануды 20%-ға қысқартты. Procter & Gamble компаниясының Swiffer тазалау жүйесі, компанияның ең үздік сатылатын тауары тұрақты өнім ретінде әзірленген. Оған дәлел оның қоршаған ортаға жағымды дизайнының болуы ғана емес, оның экологияға зиянды баламалардан асып түсетіні бола алады. Swiffer тауарын пайдаланатын көп тұтынушылардың оның суға деген сұранысты азайтатынын, электр энергиясын үнемдейтінін байқаған.

Корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілікті әзірлеу және тұрақты даму стратегиясы

Әлеуметтік жауапкершілікті болу және экологиялық тұрақты дамуға жетелейтін бизнес практикаларды қолданумен қатар, әр компанияның өз таңдауын жасауда, яғни қандай қайырымдылық шараларын жасау, қандай қоғамға қызмет ететін жобаларға қатысу, қандай экологиялық шараларды қолдау, компанияны жұмыс істеуге керемет жерге қалай айналдыру, қоғамды жақсартатын қандай жобаларды қолдау секілді бірнеше нұсқалары бар. Компания өзінің әлеуметтік жауапкершілік стратегиясын жалпы әлеуметтік мәселелерге бағыттауы керек. Бұл, сонымен қатар, бәсекелік артықшылық алуға көмектеседі.

Whole Foods Market супермаркет желісі – органикалық және табиғи азық-түлікке бағытталған 14,2 миллиард долларды құрайтын супермаркеттер тізбегі. Оның сатып алу саясаты супермаркеттерді жергілікті фермерлерден балғын жемістер мен көгөністер сатып алуға үгіттейді. Бұзылған азық-түлік тауарларын полигондарға емес, аймақтық компостайтын орталыққа жібереді. Компания жануарларға қамқорлық көрсететін қор құрып, жабайы және үй жануарларын өсірді. Сонымен қатар өздерінің барлық көліктерін биоотынмен жүретін етіп өзгертті.

Әлеуметтік жауапкершілікті көрсететін мінез-құлық

Компанияның жақсы болуы және өзінің ресурстары мен энергиясын қоғамды, қызметкерлерін жақсартуға жұмсауы – компанияның жеке мүддесі екені бұрыннан белгілі.

Құндылығы жоғары әлеуметтік пайда әкелуге және жоғарғы деңгейде тұтынушылардың қажеттілігін қанағаттандыруға әсер ететін корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік бәсекелік артықшылық иемденуге көмектеседі. Компанияның жалпы әлеуметтік мәселелерді шешуі компанияның абыройын асқақтатады, алайда компанияның нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін нығайтуы екіталай.

Қысқаша айтқанда, корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілікті жақсы іс-әрекет екенін көрсететін бірнеше себеп бар.

Осындай іс-әрекеттер тұтынушылар қамқорлығының өсуіне әкеледі. Мықты көзге көрінер әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы өзін басты бақталасынан ерекшелуге артықшылық береді және де ол компанияны тұтынушыларға тартымды етеді. Whole Foods Market, TOMS, Green Mountain Coffee Roasters және Patagonia компаниялары әлеуметтік жауапкершілігі арқылы өздерінің тұтынушылар базасын кеңейтті.

Мықты әлеуметтік жауапкершілік абыройға нұқсан келтіретін әрекеттер қаупін сейілтеді. Әлеуметтік жауапкершілікке аз көңіл бөлетін компаниялар дау-жанжал және ұятты жағдайларға түсуге бейім болып келеді. Тұтынушылардың, экологияның, адам құқықтарын қорғайтын белсенді топтар этика аясынан шыққан бизнестерді сынауда жылдам болды. Олардың наразылықтары бұқаралық ақпарат құралдары және интернет арқылы бұқараға жетіп отырды. Көптеген жылдар бойы Nike компаниясы Азиядағы Nike аяқкиімін шығаратын фабрикада жұмыс істейтін қызметкерлерінің жағдайын жасамағаны үшін компания сынға



ұшырады. Нәтижесінде, бұл мәселеге Nike компаниясының құрушылардың бірі және бұрынғы басшысы Фил Найт көңіл аударып, «сол жердегі Nike компаниясының қызметкерлерінің жұмыс ұзақтығы үлкен екенін, әрі олардың жалақысы құлға берілетін жалақымен тең» деп сынаған. Содан кейін Nike компаниясы өзінің 800 фабрикасының жағдайын бақылауға алды. Найт «жақсы аяқкиімдер жақсы фабрикалардан шығады, ал жақсы фабрикаларда жақсы жағдай болуы қажет» деген екен. Дегенмен адам құқықтарын қорғаушы топтар Nike компаниясының жасаған өзгерістеріне көңілдері толмай, наразылықтар айтуын жалғастыруда.

Әлеуметтік жауапкершілік әрекеттер ішкі берекені арттырады (әсіресе қызметкерлерді тарту, жұмыс күшін сақтап қалу, оқыту шығындары) және операция тиімділігін жақсартады. Қоғамды жақсартуға уақыты мен қаржысын жұмсаған абыройлы компанияның абыройына нұқсан келтірген компаниямен салыстырғанда қызметкерлерді тарту және оларды ұстап қалу оңайырақ болып келеді. Кейбір жұмысшылар қоғамға жақсылық жасап жатқан компанияда жұмыс істеп жатқанын бақытты сезінеді. Бұл өз кезегінде жұмысшылардың өнімділігін арттырады және компаниядан қызметкерлердің кетуін азайтады. Басқа тіке және жанама экономикалық пайдаларына қызметкерлер құрамын жинау әрі оларды оқытуда арзан шығынды болу жатады. Мысалға, Starbucks компаниясы өздерінің жартылай және толық жұмыс істейтін қызметкерлеріне толық жеңілдіктер пакетін ұсынуы кадрлардың тұрақтамау көрсеткішін азайтты. АҚШ-тың қағаздарды қайта өңдеп шығарушы компаниясы эко тиімділікке көңіл бөлуі арқылы талшықтарды қалпына келтіру жылдамдығын арттырды. Соның нәтижесінде ол 20,000 тоннаға пара-пар қағаз қалдықтарын үнемдеп, әлемдегі ең арзан шығынды өндірушіге айналды. Johnson & Johnson компаниясы өзінің қызметкерлерінің үштен екісіне темекі шегуді тастауына көмектесіп, оларға денсаулығын арттыратын бағдарламалар жасап, соңғы он жылдықта қызметкерлерінің денсаулықтарын күтуге кететін шығындарын 250 миллион долларға қысқартқан.

Жақсы ойластырылған әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы акционерлер пайдасын арттырады. Жетекші компанияларды екі жыл бойы зерттеу жұмысы экологиялық таза өнімдерді шығару акция бойынша пайданы, табысты, ұтымды келісімшарттарға отыру мүмкіндігін арттырады.

Dow Jones жаһандық индексіне сәйкес әлеуметтік және экологиялық көрсеткіші бойынша жоғары акциялық бағасы бар компаниялар 35-тен 45-ке дейін орташа 2,500 компанияға қарағанда жақсырақ қызмет атқарады екен. 24 135 зерттеу жұмысының нәтижесі жақсы корпоративтік мінез-құлық пен жақсы қаржылық көрсеткіш арасында позитивті, алайда кішкене корреляция бар екенін көрсетті. Зерттеулердің тек 2%-ы ғана компания ресурстарын әлеуметтік жауапкершілікке жұмсау акционерлер мүддесіне кері әсері бар екенін анықтаған.

Түйін

Қорытындылай келе, әлеуметтік жауапкершілікке шындап қараған компания өзінің бизнес абыройын және операция тиімділігін жақсарта алады және қауіптерді сейілтеді. Жалпы қоршаған ортаны қорғайтын, қоғамдық өмірге белсене араласатын, қайырымдылық қорларын және қоғамды жақсартуға бағытталған жобаларды қолдайтын компаниялар бизнес жасауға әрі жұмыс істеуге тартымды компания болып табылады.