


# ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Этика, корпоративная социальная  
ответственность и экологическая  
устойчивость





Продолжаем цикл лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент». Цель сегодняшней лекции – изучить суть корпоративной социальной ответственности и экологической устойчивости. Рассмотреть элементы этики, ее роль в стратегическом развитии компании, а также сбалансированность данных показателей с экономической ответственностью компании.

Итак, что же такое корпоративная социальная ответственность? Раньше об этом термине, по крайней мере, на постсоветском пространстве, не было ни малейшего представления. Возможно, где-то это было обосновано переходным периодом от одной экономической формации к рыночным условиям хозяйствования. Тогда перед бизнесом стоял вопрос выживания и тема благотворительности, социальной ответственности бизнеса, экологичности в деятельности компании практически не звучала. Позитивной тенденцией современного этапа развития экономических процессов и производственно-хозяйственной деятельности является то, что не только транснациональные компании, финансово-промышленные группы, холдинги, но и национальные компании, местные производители обращают сегодня внимание на такие понятия, как корпоративная социальная ответственность. И хотя они того или нет, они вынуждены обращать внимание на экологические факторы. Эта сфера в последнее время достаточно жестко регламентируется как национальным, так и наднациональным законодательством.

Суть социально-ответственного поведения бизнеса – сбалансировать свои стратегические действия для того, чтобы достигнуть ключевой миссии – не только получать прибыль для своих акционеров, но и в целом быть хорошей компанией в обществе. То есть нести определенную социальную ответственность, которая, кстати, вполне может быть связана с основным направлением деятельности компании или местом ее работы. Многие компании, например недропользователи, стараются продвигать социальные проекты, строить дома, школы, развивать инфраструктуру в том регионе, в котором они работают. Вкладывать инвестиции в развитие местной экономики, тем самым поддерживая социальную направленность деятельности своей компании. Улучшать экологическое состояние окружающей среды и внести большой вклад в улучшение общества. Это делает компанию не только прекрасным местом работы, но и позиционирует ее как предприятие, неравнодушно относящееся к будущему человечества.

Таким образом, понятие корпоративной социальной ответственности включает в себя следующие области.

Стремление к соблюдению этических принципов во время работы. Надлежащая реализация этических принципов является необходимым компонентом стратегии корпоративной социальной ответственности. Она дает возможность формировать компании хорошую репутацию и социальный имидж.

Благотворительная деятельность – это благотворительные вклады в поддержку людей с ограниченными возможностями, в экологические проекты, в возможность сбалансированного отношения между производством и экологией. Многие компании выполняют свои филантропические обязанности, помогая организациям, которые занимаются совершенствованием направления благотворительности в целом. Например, Johnson & Johnson, Microsoft поддерживают различные социальные, культурные программы. Практически каждая крупная международная компания является держателем или вкладчиком благотворительного фонда, кто-то поддерживает направление по борьбе с раком, кто-то – опреснение воды, кто-то поддерживает защиту редких видов растений, животных. Многие компании планомерно закладывают определенный процент от прибыли в так называемый «будущий благотворительный стратегический фонд».

Уменьшение неблагоприятного воздействия на окружающую среду, которая возникает от прямой либо косвенной деятельности компании. Компания, практикующая корпоративную социальную ответственность, должна быть хорошим другом окружающей среды.

Умение создать такую рабочую среду, которая улучшит качество жизни своих сотрудников. Многие компании пытаются улучшить качество жизни своих сотрудников не только дома, но и на работе. Сюда входят гибкие графики работы, помощь членам семьи, возможность работать на удаленной основе либо на дому, программы развития карьеры и т. д.



Толерантное отношение к созданию единого рынка рабочей силы, который не обращает внимание на пол, цвет кожи, разрез глаз и другие аспекты. То есть приверженность вектору толерантного отношения и недискриминации рабочей силы.

Есть несколько причин, согласно которым корпоративная социальная ответственность – это хорошо.

Действия компании в направлении корпоративной социальной ответственности формируют лояльное отношение не только к продукту, но и в целом к имиджу и бренду данной компании. Участие в таких проектах широко освещается СМИ и дает возможность своим примером стимулировать другие компании также неравнодушно относиться к своим работникам, окружающей среде, к внутренней культуре компании и к солидарной ответственности за будущее планеты.

По оценкам аналитиков, действия компании с высокой степенью корпоративной социальной ответственности увеличивают внутренний доход. Особенно при привлечении сотрудников, сохранении и движении рабочей силы, планировании расходов на благотворительность и обучение. Таким образом компания не только повышает производительность труда работников, но и снижает текучесть кадров. Например, возможность кадрового продвижения сотрудников Starbucks создает очень хорошие предпосылки для того, чтобы лояльность внутренних кадров еще больше увеличилась. И тем самым такой важный показатель, как процент текучести в компании Starbucks, несмотря на то, в каком секторе она работает (этот сектор характеризуется достаточно большой текучестью), минимальный из числа компаний, работающих в аналогичном секторе экономики.

Хорошо продуманная стратегия социальной ответственности повышает прибыль акционеров. Согласно индексу Dow Jones, компании с высокими социальными и экологическими показателями оцениваются на 35–45 пунктов лучше. Такой результат положительным образом сказывается на индикаторах привлекательности компании и показателях устойчивости деятельности компании.

Можно говорить о двух составляющих успеха концепции корпоративной социальной ответственности.

Минимизация бизнес-рисков. То есть идентификация и заполнение всех пробелов, которые существуют во взаимоотношении компании и общества. Идентификация этих пробелов – первый шаг на пути к внедрению корпоративной социальной ответственности. Некоторые сравнивают его со страховой политикой, которая защищает компанию от неожиданности и проблем в дальнейшем. Например, в контексте всеобщей борьбы с ожирением индустрия быстрого питания и напитков сбилась с ног, пытаясь соответствовать ожиданиям общества. Таким образом, одна из дополнительных функций корпоративной социальной ответственности данных компаний заключается в оповещения о проблемах, которые могут появляться в связи с ранним ожирением.

Превращение проблем, существующих в общественной жизни и окружающей среде, в возможности для бизнеса. Так, например, в Гане, где население страдает от йододефицита, компания Unilever создала специальную йодированную соль. Чтобы производить и продавать ее, компания перестроила всю свою бизнес-модель в этой стране. Производство вынесли в сельские районы. Создали там рабочие места. Распространением занялись продавцы на велосипедах. Расфасовывали соль в маленькие, более доступные по цене пакеты. Так, пойдя навстречу социальным и медицинским потребностям страны, компания создала новый бренд и новый рынок. Причём дала возможность ещё использовать местную рабочую силу и тем самым снизила хотя бы чуть-чуть социальную напряженность. Другой пример – компания Johnson & Johnson, которая, среди прочего, производит химикаты для борьбы с насекомыми. В течение многих лет эта компания демонстрировала стремление уменьшить воздействие своей продукции на окружающую среду. Специалисты компании изучили выпускаемую продукцию и сосредоточили усилия на производстве наименее вредных химикатов, одновременно заставив поставщиков последовать своему примеру.

Итак, мы видим, что компании могут использовать свой ключевой бизнес для борьбы с социальными проблемами, в направлении оказания благотворительности или филантропии, как социальные инновации.



Каковы же преимущества корпоративной социальной ответственности для бизнеса? О первых двух преимуществах мы уже поговорили. Что ещё можно выделить в качестве бонусов для компании, чтобы придерживаться корпоративной социальной ответственности?

Может произойти рост продаж, повышается лояльность клиентов. Потребители хотят знать, что продукты произведены с пониманием ответственности к охране окружающей среды, а также других социальных аспектов. Некоторые потребители готовы платить больше за экологически чистые продукты. Мы знаем, что маркировка на фармпрепаратах или косметических средствах чётко градуирует, тестировались они на животных или нет. Многие покупатели специально смотрят именно на этот значок и готовы платить больше за ту продукцию, которая не тестировалась на животных.

Повышается производительность и качество продукта. Появляется больше возможностей привлекать и удерживать сотрудников. Люди предпочитают работать в компаниях, ценности которых совпадают с их собственными ценностями. Очень важный момент, дающий преимущество компаниям, придерживающимся корпоративной социальной ответственности, – это уменьшение претензий со стороны регулятивных органов.

Улучшается управление рисками. Возрастает конкурентоспособность. Могут сокращаться операционные расходы. Например, за счёт сокращения отходов производства или переработки, увеличения эффективности использования электроэнергии или продажи переработанных материалов. Всё это в совокупности приводит к улучшению имиджа, бренда компании, к улучшению узнаваемости. В последнее время наметился существенный сдвиг в приоритетах потребителей. Ни цена, ни качество, ни функциональность уже не позволяют производителю выделиться на фоне конкурентов. Эмоциональная вовлеченность потребителей и общие ценности – это то, что может укрепиться в рамках корпоративной социальной ответственности, когда ценности потребителей, ценности сотрудников совпадают с ценностями компании и общества.

И, конечно же, хотелось бы в рамках нашей лекции остановиться на таком моменте, как этичность ведения бизнеса как неотъемлемого элемента корпоративной политики, корпоративной стратегии и генеральной стратегии компании. Ни для кого не секрет, что стратегия должна быть этичной. Стратегия должна включать в себя правомерные действия и исключать неправомерные, в противном случае она не пройдет тест на соответствие нормам морали. Это означает нечто большее, чем просто соответствие требованиям закона. Этические и моральные нормы идут дальше юридических запретов и формулировок «не делай этого, не делай того». Этика рассматривает моральные обязательства человека и принципы, на которых они базируются. Каждый бизнес несет моральную ответственность перед пятью категориями людей: собственники-акционеры, работники, потребители, поставщики и общество в целом. Каждая из этих категорий влияет на организацию. И организация влияет на них. Каждая из них участвует в предприятии и имеет свое мнение относительно того, что предприятие должно делать и как оно должно это делать. Например, владельцы и акционеры вполне справедливо рассчитывают на получение прибыли на инвестированный капитал. Ответственность компании же перед работниками вытекает из уважения к чести и достоинству тех людей, которые вложили в бизнес свою энергию, трудозатраты, свою квалификацию.

Наиболее позитивным направлением развития этического вектора в корпоративном бизнесе является тот вариант, когда избранная стратегия повышает заинтересованность работников с точки зрения уровня заработной платы, перспектив продвижения по службе, гарантии занятости и общих условий труда. Этические вопросы в совокупности с направлениями корпоративной социальной ответственности бизнеса и с экологическим вектором – это так называемый «трезубец успешности» в стратегическом плане деятельности компании.

Современные тенденции глобального рынка гласят, что невозможно остаться в стороне, извлекая только прибыль, эксплуатируя ресурсы и не думая о будущем общества, людей, поколения. И именно такое активное отношение к будущему, основанное на применении экологических стандартов и методов при производстве и реализации продукции, базирующееся на вовлеченности компании в социальные проекты, в сферу благотворительности, в развитие и обучение сотрудников, а также использование этических приемов ведения бизнеса весьма



важны не только для успешности деятельности компании, но и в целом в глобальном масштабе для успешности всего проекта под названием Земной шар, как таковой.

Конечно же, вы можете возразить, сказав, что бизнес – это борьба конкурентов, а борьба может быть разной. Как честной, так и нечестной. Разумеется, есть элементы нечестного ведения бизнеса. Есть такие кейсы, как промышленный шпионаж, переманивание кадров, использование незапатентованных разработок, неэтичное ведение бизнеса, использование лже-информации, создание стресс-ситуаций с целью вовлечения в конфликт тех или иных компаний или групп компаний. Но это всё скорее исключение из правил. Несмотря на то, что такие негативные моменты имеют место, следует отметить, что уважающие себя игроки мирового рынка, гласно либо негласно очертив определённые этические рамки поведения, бизнес-этики, стараются их придерживаться. Потому что это дает возможность создавать и сохранять деловую репутацию, которая является важнейшим фактором в плане стратегического менеджмента. Важно понимать, с каким партнером ты будешь работать. С тем партнером, который запятнал свою имя в каких-то финансовых, производственных или других коммерческих махинациях, либо с партнером, который имеет кристально чистую репутацию и готов ради нее зачастую пожертвовать доходностью, прибыльным проектом, если он может нарушать экологический баланс в определенном регионе или привести к нарушению трудового законодательства, или к нарушению моральных норм.

Таким образом, сегодня мы постарались в рамках этой лекции рассмотреть важность соблюдения этических норм в бизнесе. Рассмотреть вектор корпоративной социальной ответственности как важнейшую тенденцию современного глобализирующего мира и уделить внимание важности соблюдения экологических стандартов и приверженности компании экологическим тенденциям для привнесения философии добра и соучастия в творении мира в глобальном срезе.