



## مسئولیت اجتماعی شرکتی استراتژیک و مزیت رقابتی

مسئولیت اجتماعی

### سحر سلطانی<sup>۱</sup>

و حتی فراتر از آن را سبب می‌شود.

• استراتژیک به معنای داشتن یک استراتژی است که ایده‌ای

را در قالب یک مدل عملیاتی محقق می‌کند.

• رویکرد سیستمی به معنی در نظر داشتن تمام جنبه‌های

سیستم در فرایند تصمیم‌گیری است.

• مزیت رقابتی پیاده‌سازی یک استراتژی خلق ارزش است

که به‌طور هم‌زمان توسط هیچ یک از رقبای فعلی و یا بالقوه اجرا

نمی‌شود.

مایکل پورتر و مارک کرامر (2006) چارچوبی را با عنوان

«پی‌کی‌آ» معرفی می‌کنند و معتقدند که مسئولیت اجتماعی

شرکتی وابسته به این است که کارکنان شرکت تا چه حد شهروند

مسئولی هستند و به آسیب‌های اجتماعی ناشی از کسب‌وکار توجه

دارند، اما مسئولیت اجتماعی شرکتی استراتژیک ناشی از یک

گزینه آگاهانه است. این چارچوب دو گونه ارتباط و وابستگی

متقابل کسب‌وکار و اجتماع را تشریح می‌کند. «ارتباط درونی

به بیرون» که تأثیر عملیات شرکت بر اجتماع است و «ارتباط

بیرونی با درون» که در آن تأثیر نیروهای اجتماعی بیرونی بر روی

ترکیب ناکارآمدی از مدل‌های کسب‌وکار ضعیف، اعتماد بیش

از حد به عملکرد شرکت‌ها و طمع آنان در دستیابی به اهداف مالی

کوتاه‌مدت سبب فروپاشی‌های مالی گسترده در جهان شده است.

آیا دوباره چرخه پرداخت بهره‌های سنگین به سرمایه‌گذاری‌های

بانکی و به تبع آن ورشکستگی مؤسسات مالی تکرار خواهد شد؟

یک راهکار برای جلوگیری از بروز چنین پیشامدهایی

بهره‌گیری از استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکتی است که رویکرد

سیستمی برای برنامه‌ریزی و بررسی رفتار شرکت با حفظ مزیت

رقابتی است. شالوده این راهکار را می‌توان چنین خلاصه کرد:

• مسئولیت اجتماعی شرکتی به معنی رفتار با سهام‌داران اصلی

شرکت به شیوه‌ای مسئولانه است.

• شرکت یعنی گروهی از افراد که با هم در یک بنگاه یا

سازمان غیرانتفاعی یا انتفاعی کار می‌کنند.

• اجتماعی به معنی نظام اجتماعی شامل امور مالی، اقتصاد،

محیط‌زیست و مسائل اجتماعی است.

• مسئولیت همان مسائلی است که روی تمامی جوانب شرکت

به طور جدی تأثیر گذاشته و عملکرد در قالب هنجارهای اجتماعی

**مسئولیت اجتماعی شرکتی استراتژیک تبدیل  
«آثار اجتماعی زنجیره ارزش» به فعالیت‌هایی  
است که به نفع جامعه است و همزمان  
انسان دوستی را که اهرم رقابت پذیری در دو  
بعد عمومی و شرکتی است تقویت می‌کند**

تویوتا به وجود آورد که سبب شد فورد و سایر شرکت‌های خودروساز مجوز استفاده از این فناوری را از تویوتا خریداری کنند. تویوتا موقعیت منحصر به فردی در رابطه با مشتریان برای خود ایجاد کرده و فناوری تولیدش را به یک استاندارد جهانی تبدیل کرد.

در دهه گذشته، مسئولیت اجتماعی شرکتی تغییرات چشمگیری داشته است. در یک سر طیف، شرکت‌هایی هستند که مسئولیت اجتماعی در آن‌ها محدود به پروژه‌هایی است که عمدتاً بر روی مسائل انسانی تمرکز دارند و سر دیگر طیف، شرکت‌هایی هستند که مسئولیت اجتماعی در آن‌ها به هسته اصلی استراتژی کسب و کار تبدیل شده است. در دهه‌های اخیر، فروپاشی شرکت‌های بزرگ بین‌المللی مانند انرون، برادران لیمن و جنرال موتورز نشان می‌دهد که تجدیدنظر در مدل‌های استراتژیک کسب و کار ضروری است و شرکت‌ها ناگزیرند که مسئولیت اجتماعی را در بطن فعالیت کسب و کار اصلی خود جای دهند یا حداقل سهامداران شرکت‌ها به محیط کسب و کار شرکت خود توجه کرده و فعالانه در رفع آثار مخرب فعالیت‌های شرکت، ایجاد نوآوری و ابتکار عمل برای بهبود وضعیت تلاش کنند. اما مسئولیت اجتماعی همچنان مجموعه‌ای از پرسش‌هایی است که پاسخ آن‌ها دائماً در حال تغییر و تحول است و نگرش‌های جدیدی را در این زمینه به وجود می‌آورد، سؤالاتی نظیر «مرزهای میان سود شرکت و جامعه را چه کسی تعریف می‌کند؟» و «آیا می‌توان منافع شرکت‌ها، صاحبان آن‌ها و سایر ذینفعان را هم راستا نمود یا آن‌ها ذاتاً در تعارض‌اند؟»

**پی‌نوشت:**

- ۱- کارشناس سازمان مدیریت صنعتی
- 2- Michael Porter and Mark Kramer (P-K)
- 3- Fair Labour Association (FLA).

**منابع:**

- 1-Hopkins, Michael (2009), Strategic CSR and Competitive Advantage -<http://mhcinternational.com/articles/strategic>

شرکت است. آن‌ها بر این باورند که اگرچه شرکت‌ها به جنبه‌های گسترده‌ای از مسائل اجتماعی دعوت می‌شوند، اما تنها چند جنبه مهم وجود دارد که شرکت‌ها می‌توانند فرصتی برای ایجاد تفاوت در وضعیت اجتماعی و به تبع آن کسب مزیت رقابتی فراهم کنند. پورتر و کرامر به سه حوزه مزیت رقابتی را که مسئولیت اجتماعی شرکتی استراتژیک می‌تواند ایجاد کند اشاره کرده‌اند:

نخست، شناسایی نقاط تقاطع بین شرکت و اجتماع. برای نمونه، آیا شرکت شرایط کاری ایمن و دستمزد مناسب برای کارکنان فراهم آورده است؟ مدل‌های مرتبط با این موضوع را می‌توان در استاندارد SA8000 و یا انجمن کار منصفانه (FLA)<sup>۲</sup> یافت.

دوم، انتخاب موضوعات خاص اجتماعی برای رسیدگی به نیازهای اجتماعی با بهره‌گیری از روش‌هایی که منجر به ایجاد ارزش مشترک یعنی مزایای معنی‌دار برای جامعه و کسب سود برای شرکت شود. برای نمونه، شرکت معدنی «Anglo American» برای مقابله با آیدز در آفریقا سرمایه‌گذاری کرد و با این اقدام نه تنها به بهبود استاندارد زندگی در آن قاره کمک کرد بلکه در نتیجه آن به افزایش بهره‌وری نیروی کار آفریقایی که لازمه موفقیت این شرکت بود، دست یافت.

سوم، استفاده از برخی ابتکارها که می‌تواند برای شرکت و جامعه مزایای بزرگ و متمایزی ایجاد کند. برای نمونه، ابتکار عمل شرکت جنرال الکتریک در اوایل سال ۲۰۰۵ در تولید محصولات سازگار با محیط‌زیست هم برای شرکت و هم برای جامعه منافع زیادی همراه داشته است. جنرال الکتریک با راه‌اندازی خط تولید لامپ‌های فلورسنت فشرده، درآمد حاصله خود از این محصولات را از ۶/۲ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۴ به ۱۰/۱ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۵ و ۲۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۰ افزایش داد.

مسئولیت اجتماعی شرکتی استراتژیک تبدیل «آثار اجتماعی زنجیره ارزش» به فعالیت‌هایی است که به نفع جامعه است و همزمان انسان دوستی را که اهرم رقابت‌پذیری در دو بعد عمومی و شرکتی است تقویت می‌کند. طبق چارچوب پورتر-کرامر شرکت‌ها نباید خود را به تفکر استراتژیک پیرامون کاهش اثرات مخرب زیست‌محیطی و اجتماعی محدود کنند بلکه باید تلاش خود را به بهبود وضعیت زیست‌محیطی و اجتماعی معطوف کنند، زیرا چنین نگرشی سبب کسب مزیت رقابتی خواهد شد. نمونه بارز این مسئله شرکت تویوتا است که با تولید مجموعه‌ای نوآور از خودروهایی که هر دو مزیت رقابتی و فواید زیست‌محیطی را دارا بودند، گوی رقابت را از رقبایی نظیر جنرال موتورز و فورد ربود. این شرکت در پاسخ به نگرانی‌های زیست‌محیطی خود تولید خودرو بنزین‌سوز Prius را که از فناوری الکتریک هیبرید بهره می‌برد را آغاز کرد. موتورهای هیبریدی ترکیبی ۱۰ درصد کمتر از خودروهای معمولی آلاینده ایجاد کرده و همزمان مصرف سوخت آن‌ها نیز حدود ۵۰ درصد کمتر است. خودرو Prius جایگاه رقابتی ویژه‌ای برای