

پایداری به منزله سازگاری

برگردان:

شبنم آذرکیش

صحرا وزیری

گروه برنامه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها

سازمان مدیریت صنعتی

CSR@imi.ir



پایداری سازمان را به سازگاری با تغییرات در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در افق‌های زمانی مختلف ملزم می‌نماید.

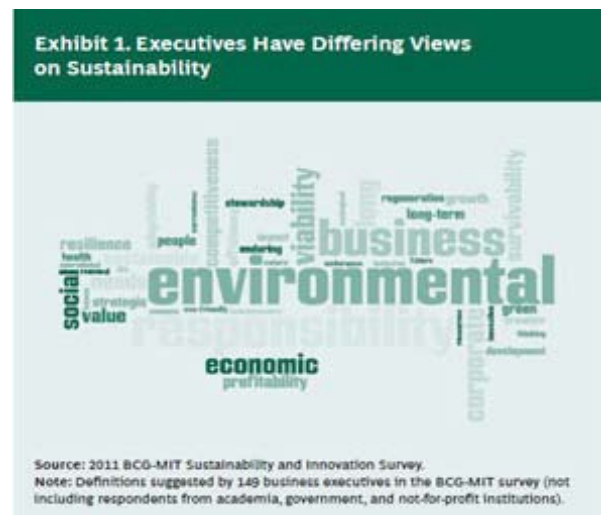
سازگاری مستلزم ایجاد تعادل بین جریان مواد، نیروی کار، ارزش اقتصادی و ایجاد اعتماد در داخل و خارج سه حوزه (اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی) است.

بدون سازگاری مدل‌های کسب‌وکار منسوخ می‌شوند. به استثناء عدم تعادل‌هایی که اغلب می‌توانند به فرصت‌های کسب‌وکار تبدیل شوند.

ایجاد ارزش اجتماعی و زیست‌محیطی، خود به خود به اعطای پاداش‌های اقتصادی نمی‌انجامد، اما با مدل کسب‌وکار درست می‌تواند به پاداش‌های اقتصادی منجر شود.

این منظر استراتژی از مؤسسه گروه مشاوران بوستون BCG، دهمین موضوع از مجموعه موضوعات «آینده استراتژی» است. مقالات پیشین، نقش محوری مزیت سازگاری در دنیای پرتلاطم و محیط کسب و کار غیرقابل پیش بینی، همچنین قابلیت‌هایی را که به این سازگاری کمک می‌کند، را بررسی کرده‌اند. در این مقاله بحث می‌شود که چگونه این عدم ثبات، چالش جدیدی تحت عنوان «پایداری» - ادامه حیات و حفظ کسب و کار شرکت‌ها - ایجاد کرده است. همچنین، چگونه شرکت‌ها می‌توانند از طریق سازگاری با تغییرات در حوزه‌های کسب و کار، زیست محیطی و اجتماعی مزیت کسب کنند.

طی چند سال گذشته، مدیران ارشد شرکت‌ها به مسئولیت اجتماعی، پایداری و اخلاق توجه فراوانی داشته‌اند. در نظرسنجی جهانی اخیر از مدیران ارشد شرکت‌ها که توسط شرکت‌های BCG و مؤسسه MIT Sloan Management انجام شده است، بیش از دو-سوم از ۴۷۰۰ پاسخ‌دهندگان موافق بودند که پایداری برای رقابت ضروری است. علاوه بر این، نزدیک به سه-چهارم آنها اذعان کردند که پایداری به‌طور دائم در دستور کار قرار دارد و تعهد آن‌ها در سال پیش رو افزایش خواهد یافت. به‌ویژه مدیران صناعی که با مصرف زیاد منابع^۱ روبه‌رو هستند، این ادعا را داشته‌اند. با این حال، در عمل توافق کمی در مورد تعریف پایداری یا سایر اصطلاحاتی که ارتباط بین کسب و کار و محیط پیرامون را توصیف می‌کنند، وجود دارد (شکل ۱).



این ابهام، در تعدد موضوعات و محدودیت‌ها و همچنین ناسازگاری بین اصول بیان شده است. اصولی که شرکت‌ها به‌طور ضمنی، برای تصمیم‌گیری‌های کسب و کار به آن تکیه می‌کنند. این اصول مربوط به موضوعات «فراتر از کسب و کار» می‌باشد که به شرح زیر است:

- **مجوز برای فعالیت:** به ندرت تبعیت از قواعد و انتظارات ضمنی جامعه می‌تواند باعث شود که یک کسب و کار فرصت‌های ایجاد مزیت مثبت را از دست دهد.
- **اخلاق کسب و کار:** انجام آنچه درست است، قابل ستایش است. اما

اصول اخلاقی الزاماً چارچوبی برای مبادلات کسب و کار ایجاد نمی‌کند. علاوه بر این، به ایجاد ارزش اجتماعی و زیست محیطی، به خودی خود پاداش داده نمی‌شود.

■ **شهرت و اعتبار:** توجه بیش از حد به شهرت، می‌تواند شرکت را به سمت تصمیم‌گیری براساس احساس تغییر، به‌جای تصمیم‌گیری بر مبنای اصل و مزیت رقابتی همراه کند.

■ **پایداری:** تعهد به نسل‌های آینده قابل تحسین است، اما به این معنی نیست که پایداری تمایل دارد تا در معاملات بین ارزش حال و ارزش آینده یکی را انتخاب کند یا صرفاً به نفع مسائل زیست محیطی عمل کند.

■ **ارزش مشترک:** سودآوری همراه با ایفای سهم و نقش اجتماعی مطلوب است. اما رویکرد ارزش مشترک، راه‌های عملی را برای دستیابی به این پیوستگی مطلوب، تجویز نمی‌کند.

■ **ارزش سهامداران:** برخی مدیران ادعا می‌کنند که حداکثر کردن ارزش سهامداران، تنها هدف مشروع برای کسب و کار است. اما در این مبحث، افق زمانی در نظر گرفته شده قابل بحث است. در عمل افق زمانی در نظر گرفته شده برای چرخه بازخورد اجتماعی و زیست محیطی بسیار کوتاه است.

این عدم شفافیت پیامدهای جدی دربر خواهد داشت. شرکت‌ها که در مورد چگونگی انجام مبادلات به‌صورت سنجیده، جامع و یکپارچه نامطمئن هستند، با یکی از چالش‌های زیر روبه‌رو می‌شوند:

■ **شکاف بین قصد و عمل:** بدون دستورالعمل‌های کاربردی، خواسته‌ها ضرورتاً به اقدامات یا نتایج مطلوب تبدیل نمی‌شوند، اگرچه دو-سوم پاسخ‌دهندگان نظرسنجی بر این باورند که پایداری برای رقابت‌پذیری امری ضروری است و تنها یک چهارم اذعان داشته‌اند که در نتیجه تلاش‌های پایداری شرکت، مزیت رقابتی بیشتری حاصل شده است.

■ **اقدامات ناهمسو و نامناسب:** بدون یک چارچوب شفاف، این مخاطره وجود دارد که مدیران به موضوعات نادرست توجه کنند یا به اندازه کافی بر چیزهای درست توجه نکنند.

■ **بی‌توجهی به موضوعات پایداری:** بدون شفافیت و دقت، پایداری اعتبار خود را در جلسات هیئت مدیره از دست می‌دهد. علی‌رغم، اعلان عمومی از اهمیت آن، فقط ۱۴ درصد از پاسخ‌دهندگان، پایداری را چالش مدیران ارشد طی دو سال آینده می‌بینند.

در ضمن، همان‌طور که در مقالات اخیر، مجموعه مقالات «آینده استراتژی» اشاره شده است، سرعت منسوخ شدن مدل‌های کسب و کار و زوال موقعیت بازار در حال شتاب گرفتن است. در واقع امروزه، چالش اصلی پایداری برای رهبران بنگاه‌ها، حفظ بقاء و ادامه حیات خود کسب و کار است.

رویکردهایی برای مزیت اقتصادی اجتماعی

در دنیای رو به رشد متلاطم امروزی، شرکت‌ها باید به‌طور مستمر مدل کسب و کار خود را با تغییرات حوزه‌های زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی در افق‌های زمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت سازگار کنند. توانایی

انجام این کار را «مزیت اقتصادی اجتماعی» می‌نامیم.

بدون سازگاری، مدل‌های کسب و کار منسوخ می‌شوند. می‌توانیم این فرایند سازگاری را به‌عنوان تنظیم مستمر برای جلوگیری از عدم تعادل و محدودیت در جریان مواد، نیروی کار، ارزش اقتصادی و ایجاد اعتماد در داخل و خارج سه حوزه مذکور در نظر بگیریم (شکل ۲). در حوزه زیست‌محیطی، شرکت‌ها باید همان‌گونه که منابع را استخراج می‌کنند، آن را دوباره جایگزین کنند و همچنین، همان‌طور که محیط‌زیست را نابود می‌کنند، مجدداً به احیاء آن بپردازند. در حوزه اجتماعی، باید به‌منظور جذب استعدادها و حفظ مجوز برای فعالیت خود، بیش از اینکه ایجاد بی‌اعتمادی کنند، در جامعه اعتماد و اطمینان ایجاد کنند. در حوزه اقتصادی باید مدل‌های کسب‌وکار خود را با تغییر شرایط اقتصادی و رقابتی سازگار کنند. ایجاد ارزش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی خود به خود، منجر به پاداش اقتصادی نمی‌شود، اما با مدل کسب‌وکار صحیح می‌توان به آن دست یافت. اگرچه روش‌های زیادی برای نیل به چنین جریان متوازنی وجود دارد، اما دریافته‌ایم که موفقیت برای برخی مدل‌های رایج وجود دارد. مطالعه موردی زیر، هشت رویکرد رایج را برای ایجاد مدل کسب‌وکار پایدار با مثال نشان می‌دهد.

که در باتری‌ها، آهن‌رباها و لیزرها استفاده می‌شوند. چین در حال حاضر عرضه‌کننده عمده ذخایر در جهان است. با این حال، در سال ۲۰۰۹، چین کاهش سهم صادرات خود را آغاز کرد تا از کفایت ذخایر برای مصرف صنعت خود اطمینان حاصل کند. این موضوع موجب شد که شرکت تویوتا برای حفاظت از ورودی‌ها (منابع) موردنیاز تولید اتومبیل به رویکرد مالکیت معادن برگردد. دو سال بعد، تویوتا اعلام کرد که درحال طراحی موتور الکتریکی جدیدی بوده است که در آن به‌طور قابل ملاحظه‌ای، وابستگی به ذخایر محدود معدنی کاهش یافته است.

■ احیاء منابع. گروه KZhangzido Fishery، شرکت چینی پرورش و فرآوری ماهی و آبزیان است که شرکت‌های تابعه آن در سراسر دنیا پراکنده است. این شرکت سیستم یکپارچه آبی‌پروری چندتغذیه‌ای (IMTA) را به‌کار گرفته است، شکل پایدارتری از پرورش با رویکرد تنوع زیستی است که پسماند یک گونه، برای تغذیه گونه‌های دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد. تکنیک‌های IMTA به شرکت این اجازه را داده است که بهره‌وری خود را افزایش دهد، ضمن آنکه پسماند از طریق تبدیل فرآورده‌های فرعی به محصول قابل استفاده کاهش یافته است. همچنین، با این تکنیک، نیاز به تغذیه مصنوعی سیستم کاهش یافته است. شرکت در حالی که به حفظ کیفیت اکوسیستم‌های اقیانوسی کمک می‌کند، قادر بوده تا سود سالانه خود را تا ۴۰ درصد (در مقایسه با میانگین صنعت ۱۳ درصدی) افزایش دهد و حاشیه سود EBITDA ۳۱ درصدی را بین سال‌های ۲۰۰۵ و ۲۰۱۰ برای خود ایجاد کند.

■ کاهش آلودگی و ضایعات. استفاده از آب معدنی در ژاپن بسیار محبوب است، اما میزان بازیافت کشور در مقایسه با سایر کشورهای توسعه‌یافته کمتر بوده است. کوکاکولا با کاهش وزن بطری تا ۴۰ درصد با این مشکل برخورد کرده است و از این طریق توانسته است سالانه ۳۸۰۰ تن تولید دی اکسید کربن را کاهش دهد. همچنین، بطری‌های جدید به راحتی فشرده می‌شوند که در نتیجه، حمل و نقل و بازیافت آن آسان‌تر شده است. اگرچه منبع آب معدنی کوکاکولا، برخلاف بسیاری از رقیبان خود در حوزه آب معدنی، دارای نام تجاری نیست، اما محصول این شرکت در صنعت آشامیدنی‌های ژاپن بیشترین سرعت فروش را داشته است. این شرکت در سال ۲۰۱۱، جایزه DuPont نوآوری در بسته‌بندی را به خاطر تکنولوژی بسته‌بندی نوآورانه‌اش به‌دست آورده است.

حوزه فعالیت اجتماعی

شرکت‌ها باید اعتماد جامعه را به‌منظور جذب مشتریان و استعدادهای، همچنین نگهداشت مجوزهای مورد نیاز برای فعالیت و رشد خود، حفظ کنند.

■ کمک به مشتریان و کارکنان برای تحقق خواست‌های اخلاقی و آرمان‌های زیست‌محیطی خود. تویوتا از استراتژی "حفظ آشکار منابع طبیعی" خود برای تسخیر بازار استفاده کرده است. با طراحی منحصربه‌فرد و ظاهر متمایز خودروی Prius^۲، رانندگان این خودرو نوع دیدگاه خود را به سایرین القاء می‌کنند که به‌راستی به محیط‌زیست توجه دارند. در نتیجه خودرو Prius، اگرچه تکنولوژی مشابهی را به کار می‌گیرند و با قیمت‌های

Exhibit 2. Sustainability Requires a Balancing of Flows Across Three Spheres of Activity



حوزه فعالیت زیست‌محیطی

شرکت‌ها باید منابع زیست‌محیطی خود را برای پایداری مدل کسب‌وکار خود مدیریت کنند.

■ به حداقل رساندن مصرف از طریق بهبود بهره‌وری منابع. سازمان باید دسترسی خود را به انرژی کم هزینه محدود کند.

شرکت Shree cement، یکی از بزرگترین کارخانجات سیمان در شمال هندوستان است که یک فرایند تولید در سطح جهانی و بهره‌وری را توسعه داده است. این اولین کارخانه سیمان در دنیا بود که گواهینامه EN ۱۶۰۰۱، آخرین استاندارد تعالی در مدیریت انرژی را کسب کرد. با متوسط حاشیه سود EBITDA ۳۹ درصدی، از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۹، این کارخانه هم مصرف انرژی خود را به حداقل رساند و هم به موفقیت مالی چشمگیری دست یافت. ■ منابع جایگزین. فلزات کمیاب ترکیبی از ۱۷ عنصر شیمیایی هستند

برابر عرضه می‌شوند، سهم بازار بیشتری را در مقایسه با ترکیبی از رقبا، به خود اختصاص داده است.

■ ایجاد بازارها و راه‌های دسترسی جدید. در فیلیپین، شرکت آب مانیل سطوح آب «بدون درآمد» (به دلیل نشتی یا بهره‌برداری غیرقانونی به مشتریان نمی‌رسد)، توانست این میزان را از ۶۳ درصد سال ۱۹۹۷ به تقریباً ۱۲ درصد در پایان سال ۲۰۱۲ کاهش دهد. این شرکت از طریق ایجاد دسترسی به آب کافی در مناطق کم آب و تبدیل بهره‌برداران پنهانی آب به شریک‌هایی که مانع از بهره‌برداری غیرقانونی می‌شوند، توانست سود ۲۴ درصدی را در سال ۲۰۱۰، به سهامداران پرداخت کند و کسب‌وکار خود را تا ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۰، رشد دهد.

حوزه فعالیت اقتصادی

پایداری اقتصادی برای بقاء، رونق و ایجاد ارزش اقتصادی و اجتماعی ضروری است. بنابراین، سازگاری با محیط اقتصادی و رقابتی نیز حیاتی است.

■ **سازگاری مستمر مدل کسب و کار.** در اوایل دهه ۱۹۹۰، سودآوری در کسب‌وکار سخت‌افزار رایانه‌ای، به علت تجاری شدن تکنولوژی، کاهش یافت. بنابراین، شرکت IBM مدل کسب‌وکار خود را با تمرکز بر نرم‌افزار و خدمات با این شرایط تطبیق داد. این شرکت یک کسب‌وکار خدمات جهانی جدید را ایجاد کرد، بخش مشاوره رکت PricewaterhouseCooper را خریداری کرد و در نهایت، کسب‌وکار کامپیوترهای شخصی را به شرکت Lenovo واگذار کرد. درآمد IBM از سخت‌افزار از ۲,۷ میلیارد دلار به ۱,۶ میلیارد دلار کاهش یافت، در حالی که درآمدش از نرم‌افزار از ۲,۸ میلیارد دلار به ۹,۱ میلیارد دلار، بین سال‌های ۲۰۰۰ و ۲۰۱۰ رسید. شرکت یکصدمین سالگرد تولد خود را در سال ۲۰۱۱ جشن گرفت و هم‌اکنون، یکی از ماندگارترین شرکت‌های تکنولوژی-محور در جهان است.

■ **ایجاد اکوسیستم قابل تطبیق.** اکوسیستم‌های چندشرکتی^۵ می‌توانند در محیط‌های شدیداً متغیر و غیرقابل پیش‌بینی کاملاً سازگار باشند. Li & Fung، به‌عنوان شرکتی با فعالیت در زمینه‌های طراحی جهانی، توسعه، تأمین و توزیع کالاها، مصرفی متنوع به‌منظور ضمانت و پایداری کسب‌وکار خود، یک سیستم منعطف را با بیش از ۱۵ هزار عرضه‌کننده ایجاد کرده است. از آنجا که عرضه‌کنندگان این شرکت به شکلی پویا، ماژولار و ساختاری تقویتی سازماندهی شده‌اند، شرکت قادر است تا در زمانی بسیار کوتاه، محصولش را از یک منطقه به منطقه دیگر انتقال دهد. دلیل دیگر برای سازگاری سیستم، چرخه‌های بازخوردی قوی است که برای عملکرد و شرایط زنجیره تأمین وجود دارد. در نتیجه، این رویکرد منحصر به فرد، این شرکت در ۱۹ سال گذشته، ۲۱ درصد درآمد CAGR کسب کرده است، و این دستاورد در دورانی که شرایط اقتصادی و رقابت عرضه و تقاضا در همه جا به‌طور دائم متغیر بوده است، حاصل شده است.

ارزیابی پایداری مدل کسب کار خود

مدیران می‌توانند پایداری کسب‌وکار خود را از طریق بررسی مؤثر بودن تطابق خود با تغییرات حوزه‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی ارزیابی کنند. اگر مدیران بتوانند عدم تعادل‌ها را در خصوص جریان مواد، ارزش اقتصادی، نیروی کار یا اعتماد که محدودیت‌هایی را بر مدل کسب‌وکار موجود آنها تحمیل می‌کند، بیابند، می‌توانند استراتژی‌های خود را به‌گونه‌ای توسعه دهند که این پرچم‌های قرمز (عدم توازن‌ها) را به سمت منابع جدید مزیت اقتصادی اجتماعی سوق دهند. برای شرکت‌هایی که این مسیر را آغاز می‌کنند، سؤالات زیر می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی برای ایجاد مدل کسب‌وکار پایداری به کار رود:

- چگونه کسب‌وکار می‌تواند جریان مواد، نیروی کار، ارزش اقتصادی و اعتماد در حوزه‌های در حال تغییر زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی را متوازن کند؟
- چگونه هر عدم توازن می‌تواند توانایی ما را برای حفظ شرکت محدود کند؟
- آیا عدم توازن‌ها فرصت‌های استفاده نشده‌ای را برای کسب‌وکار آشکار می‌کند و با چه افق زمانی؟
- کدامیک از رویکردهای مزیت اقتصادی اجتماعی را - که در بالا شرح داده شده است - باید به‌منظور بهبود انعطاف‌پذیری و پایداری مدل کسب‌وکار به کار گیریم و آن را به مزیت رقابتی بیشتر تبدیل کنیم و همچنین، ارزش آفرینی اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را بهینه سازیم؟

1- RESOURCE-INTENSIVE INDUSTRIES

۲- به نوعی شاخصی برای مقایسه درآمد و ارزش کسب‌شده شرکت‌ها با ساختار سرمایه مختلف است. درآمد قبل از کسر بهره، مالیات، استهلاک مشهود و نامشهود.

(EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION, AMORTIZATION)

۳- مسابقه DUPONT مدت زمان زیادی است که در صنعت بسته‌بندی برگزار می‌شود. کلیه نوآوری‌ها در سراسر جهان به صورت کاملاً مستقل در زمینه‌های مواد بسته‌بندی، پروسس، تکنولوژی و سرویس مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

۴- دیدگاه شرکت در تولید این خودرو، نشان دادن خودروی دوستدار محیط‌زیست بوده است و ظاهر منحصر به فردی دارد.

۵- شرکت‌هایی که دارای چندین زیرمجموعه و شرکت‌های تابعه هستند، می‌توان از گروه صنعتی یا شرکت مادر تخصصی (هولدینگ) به‌عنوان نمونه یاد کرد.