

## ۲۵ شرکت اجرا کننده نوآوری اجتماعی شرکتی

نویسنده: مارک ویولو<sup>۱</sup>

تاریخ انتشار: ۱ فوریه ۲۰۱۸

وقایعی نظیر رسوایی اسناد بهشت<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۷، ادغام چند میلیارد دلاری مناقشه برانگیز یک شرکت بزرگ داروسازی با یک شرکت شیمیایی کشاورزی، بی‌احترامی روزمره به کارکنان، اعتراض به دستمزدهای نابرابر و رسوایی آلاینده‌گی یک شرکت خودروسازی پیشرو، اتمسفر پیرامون شرکت‌های بین‌المللی را تا حدی سنگین کرده است. برای هفدهمین سال متوالی، موسسه Edelman Trust Barometer اخیراً ده‌ها هزار نفر را در ده‌ها کشور مورد پیمایش قرار داد. آن‌ها دریافتند که اعتماد کمتر از نیمی از پاسخ‌دهندگان مورد بررسی به کسب‌وکارها و اعتبار مدیران عامل در پایین‌ترین سطح خود قرار دارد و این ارقام در تمام ۲۸ کشور مورد بررسی کاهش یافته است.

این احساس هم‌چون هشدار از جانب شهروندان جهان به جامعه‌ی کسب‌وکار است. رهبران کسب‌وکار دیگر نمی‌توانند تمرکز خود را صرفاً بر عملکرد و سود مالی شرکت قرار دهند. آن‌ها باید در قبال افرادی که استخدام می‌کنند متعهد باشند. ۷۵ درصد افرادی که در نظرسنجی شرکت داشتند موافق بودند که «یک شرکت می‌تواند اقدامات خاصی انجام دهد که هم به افزایش سود بیانجامد و هم شرایط اقتصادی و اجتماعی را در اجتماعی که در آن فعالیت می‌کند بهبود بخشد.»

به تشخیص فیلیپ میرویس، از موسسه لوئیس، کسب‌وکارها در این زمینه با سه چالش کلیدی روبرو هستند:

- تقاضای سهامداران برای رشد
- انتظار کارکنان برای انجام کارهای معنادار و افزایش انتظارات عمومی که به مسائل اجتماعی و اقتصادی مربوط می‌شود.
- چالش‌های زیست-محیطی

سرمایه‌گذاری در منابع و روش‌های نوآوری جدید، از جمله رویه‌های جدید کسب‌وکار، مشارکت با کارآفرینان اجتماعی و «کارآفرینان درون-سازمانی»، به تولید محصولات جدید، گشودن بازارها و مشارکت در فعالیتهای بشردوستانه‌ی خلاقانه منجر می‌شود، که همگی در عین برطرف کردن چالش‌های اجتماعی از شهرت و رشد کسب‌وکار نیز پشتیبانی می‌کنند.

خوشبختانه، شماری از شرکت‌های چندملیتی، و برندهای شناخته‌شده‌ی جهانی، زمان و منابع خود را در راستای تغییر رویه‌ی بالا به پایین کسب‌وکار به رویه‌ی پایین به بالا سرمایه‌گذاری کرده و تلاش می‌کنند تا حد ممکن ذینفعان اصلی خود را در این مسیر مشارکت دهند. این تغییر استراتژی، به سمت شیوه‌های کسب‌وکار اجتماعی فراگیر و به‌لحاظ زیست-محیطی پایدارتر، همان چیزی است که ما از آن تحت عنوان نوآوری اجتماعی شرکتی یاد می‌کنیم. نهاد لوئیس<sup>۳</sup> آن را به‌مثابه «مجموعه‌ای منحصر به فرد از دارایی‌های شرکتی در همکاری با سایر بخش‌ها و شرکت‌ها جهت ایجاد راه‌حل‌های موفقیت‌آمیز برای مسائل پیچیده‌ی اقتصادی، اجتماعی و زیست-محیطی که بر پایداری کسب‌وکار و جامعه تأثیر می‌گذارد» تعریف می‌کند. این عمل بر مبنای آن‌چه افراد طی ۲۰ سال گذشته از آن تحت عنوان مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR)<sup>۴</sup> یاد کرده‌اند، بنا شده، به گونه‌ای که مستقیماً در استراتژی‌ها و فعالیتهای شرکت تأثیر گذاشته است. جدول زیر از گزارش اخیر هیئت کنفرانس The New Business of Business، به وضوح این تحول را شرح می‌دهد.

<sup>1</sup> Marc Violo

<sup>2</sup> Paradise Papers

<sup>3</sup> Lewis Institute

<sup>4</sup> corporate social responsibility

## چه چیزی نوآوری اجتماعی شرکتی را متفاوت می‌کند؟

### CSR<sup>1</sup> سنتی

- نیت انسان دوستانه
- پول، نیروی انسانی
- داوطلبی کارکنان
- ارائه دهندگان خدمات قراردادی
- خدمات اجتماعی و زیست محیطی
- خدمات عام‌المنفعه

### نوآوری اجتماعی شرکتی

- هدف استراتژیک
- تحقیق و توسعه، دارایی‌های شرکتی
- توسعه کارکنان
- NGO / شرکای دولتی
- نوآوری‌های اجتماعی و زیست-محیطی
- تغییر اجتماعی پایدار

مارک فیتزر<sup>۲</sup>، مدیر عامل FSG Consulting، در شماره ۲۰۱۳ Harvard Business Review تاکید می‌کند که اکثر کسب‌وکارها بر اهمیت دست‌یابی به بینش پیرامون نیازهایی که به دنبال رفع‌شان هستند، واقفند، اما برخی به‌منظور درک شرایط بنیادین اجتماعی و بهترین روش برای تغییر آن‌ها عمیق‌تر می‌شوند. آن‌ها تحقیقات گسترده‌ای را به‌منظور ایجاد دیدگاهی جامع نسبت به مشکل، افراد آسیب دیده و تعداد آن‌ها، موانع پیشرفت، گزینه‌های ایجاد تغییر و طرف‌هایی که امکان ارائه‌ی کمک دارند، انجام می‌دهند. چنین دانشی زمینه را برای پیش‌بینی منابع مورد نیاز، توسعه‌ی کسب‌وکار و شناسایی قابلیت‌های اجرایی لازم در داخل و خارج از شرکت فراهم می‌آورد.

بنابراین برجسته کردن نمونه‌هایی از کسب‌وکارها که نوآورانه بوده و بر اساس توان درونی‌شان جهت کمک به پیشرفت جامعه‌ی<sup>۳</sup> ایجاد شده‌اند، ارزشمند است. این نمونه‌ها بر مبنای حوزه‌های تجاری که عمدتاً بر آن‌ها تکیه دارند گروه‌بندی شده‌اند:

- حاکمیت
- مشارکت‌های استراتژیک
- تعهد شغلی
- نوآوری محصول
- تعهد به اجتماع

<sup>1</sup> Corporate Social Responsibility

<sup>2</sup> Mark Pftizer

<sup>3</sup> Societal

این فهرستی کوتاه است که امیدواریم جرقه گفتگو پیرامون نقش مشاغل در جامعه باشد.

## ۱. حاکمیت - پایداری باید از درون نشات گیرد

زمانی که شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند به جای فعالیت‌های CSR به سوی سرمایه‌گذاری استراتژیک بر روی افراد یا فرآیندهای خود بروند تا از منظر اجتماعی یا زیست-محیطی بیشتر مورد توجه قرار گیرند، برای تاثیرگذاری نیازمند برخورداری از حمایت کامل مدیران ارشد و سهامداران هستند. این تغییرات نشان‌دهنده سرمایه‌گذاری‌های بزرگی است که پایداری کسب‌وکار را از نظر مالی و اجتماعی افزایش می‌دهد. تنها از طریق رهبری قوی در کنار مجموعه‌ای از اهداف سنجش‌پذیر، تحول کسب‌وکار مورد نظر اتفاق خواهد افتاد.

- **Natura**، یک شرکت لوازم آرایشی برزیلی، نمونه‌ی کسب‌وکاری است که هدف خود را در ارزش آفرینی برای مشتریان قرار می‌دهد. مأموریت این شرکت "bem estar bem" (بهزیستی / تندرستی)، نوآوری‌های محصول را پیش می‌برد که بر حفظ تنوع زیستی و دانش و فرهنگ سنتی در آمازون تمرکز دارد. محصولات Ekos آن دارای منابع پایدار و قابلیت تجزیه‌ی بیولوژیکی هستند، و Natura با هر یک از ۲۵۰۰ تامین‌کننده‌ی کوچک خود برای محافظت در برابر "سوداگری زیستی"<sup>۱</sup> - تجاری‌سازی غیراخلاقی میراث ژنتیکی و فرهنگی منطقه - قراردادهایی منعقد کرده است.
- **Unilever**، پائول پولمن، مدیرعامل Unilever، طرح زندگی پایدار این شرکت را آغاز کرد - یک تعهد ۱۰ ساله برای دو برابر کردن اندازه کسب‌وکار و در عین حال کاهش تاثیر قطعی زیست-محیطی آن. «در جهانی پرنوسان از نابرابری‌های اجتماعی فزاینده، افزایش جمعیت، چالش‌های توسعه و تغییرات آب‌وهوایی، کسب‌وکارها به‌وضوح نیازمند انطباق‌پذیری در کنار توجه به مزایا و فرصت‌ها هستند. ادامه‌ی رشد ما، مستلزم یک رویکرد تحول‌آفرین در کل زنجیره ارزش است.» در سال ۲۰۱۶، برندهای مبتنی بر «زندگی پایدار» - **Lifebuoy، Dove، Ben & Jerry's و Comfort** - به‌طرز فزاینده‌ای برای کسب‌وکار شرکت اهمیت پیدا کرده‌اند، به‌گونه‌ای که این برندها بیش از ۵۰ درصد سریع‌تر از بقیه مشاغل رشد می‌کنند، و ۶۰ درصد از رشد سال ۲۰۱۶ را به خود اختصاص داده‌اند.
- **Puma** یکی از نخستین شرک‌هایی بود که P&L محیط زیست را در سال ۲۰۱۱ تأسیس کرد. این چارچوب جدید به‌منظور کمک به آن‌ها در شناسایی و مدیریت هزینه‌های ماهیت انجام کسب‌وکار است، درحالی‌که به‌طور هم‌زمان تمرکز خود را جهت دستیابی به فرصت‌های تجاری جدید و پایدار افزایش می‌دهد. کرینگ، سهامدار اصلی آن‌ها، این روش را توسعه‌ی بیشتری بخشید و EP&L را به کل گروه کرینگ گسترش داد. از آن زمان، آن‌ها این روش را به‌عنوان یک ابزار متن‌باز<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۶ منتشر کردند و یک اپلیکیشن موبایل EP&L را راه‌اندازی نمودند.
- **گروه BNP Paribas** در اکتبر ۲۰۱۷ یک سیاست مالی جدید جهانی را در رابطه با اکتشاف، تولید و حمل و نقل هیدروکربن‌های غیر متعارف ارائه کرد. بر این اساس، آن‌ها دیگر با شرکت‌هایی که فعالیت تجاری اصلی‌شان اکتشاف، تولید، توزیع، بازاریابی یا تجارت نفت و گاز از شیل و/یا نفت از ماسه‌های نفتی<sup>۳</sup> است، معامله نخواهند کرد. این بخشی از یک تعهد در راستای مطابقت دادن فعالیت‌های مالی و سرمایه‌گذاری خود با سناریوی آژانس بین‌المللی انرژی (IEA) است که هدف آن حفظ گرمایش زمین تا پایان قرن به زیر ۲ درجه سانتی‌گراد است.
- **M&S's Plan A** در سال ۲۰۱۳ راه‌اندازی شد و جدیدترین تلاش این شرکت برای تبدیل شدن به یک کسب‌وکار با نگرش اجتماعی و زیست-محیطی است. به‌عنوان بخشی اساسی تجدید حیات M&S، بر کاهش ضایعات، صرفه‌جویی در انرژی، تجارت عادلانه و رفاه حیوانات تاکید شد. مارک بولانز، مدیر عامل آن‌ها به‌گاردین اعلام کرد که Plan A قدرت و اعتماد بیشتری را در

<sup>1</sup> Biopiracy

<sup>2</sup> Open-Source

<sup>۳</sup> Tar sands: رسوبی از ماسه آغشته به قیر. م

کسبوکار و برای برندهای آن‌ها فراهم آورده است و در عین حال به آن‌ها کمک می‌کند تا منبع‌یابی خود را بهبود بخشیده و از آن‌ها محافظت نمایند.

## ۲. مشارکت‌های استراتژیک: گسترش نوآوری از طریق همکاری

نوآوری، محصول ارتباطات نامحتمل است. بخش بزرگی از کسبوکارها تنوع جوامع، سازمان‌ها و افرادی را که در اکوسیستم خود تحت تأثیر قرار می‌دهند، ناچیز می‌پندارند. حال آن‌که این یک منبع بکر نوآوری است. ضرورت همکاری با بخش‌های مختلف را به راحتی می‌توان در ایجاد کسبوکارهای نوآورانه و پایدار درک نمود. طراحی، ساخت، تحویل و بسط ارتباط با مرتبط‌ترین سازمان‌ها و افراد به جای صرفاً در خود بودن.

- **SC Johnson**، سازنده‌ی پیشرو محصولات کنترل حشرات در جهان، با **USAID** و موسسه‌ی **Borlaug Institute of Texas** همکاری کرد. برای توسعه و بازاریابی محصولات ضد مالاریا در قالبی سازگار از نظر فرهنگی، تیم نوآوری **SC Johnson** مستقیماً دریافتند که جوامع روستایی خواهان محصولات حفاظتی مقرون به صرفه و چند منظوره هستند. بر این اساس، **SC Johnson** پکیجی از محصولات کنترل حشرات، از دافع‌کننده‌ها تا اسپری‌های تمیزکننده خانه را در قالب‌های با قابلیت پر کردن مجدد تولید کرد. آن‌ها این محصولات را از طریق انجمن‌هایی متشکل از هفت فرد خانه‌دار [زن یا مرد] یا بیشتر، که در جلسات مربیگری گروهی پیرامون بهترین شیوه‌های مراقبت از خانه و خانواده نیز شرکت داشتند، به بازار عرضه کردند.
- **P&G**، پلتفرم نوآوری باز شرکت **P&G**، **Connect + Develop**، نمونه بارز گسترش از طریق نوآوری است. این پلتفرم، شرکت را با **Symrise** سازنده مواد اولیه‌ی آلمانی (برای تولید قطره طبیعی ضد سرفه عسل با **Vicks**) و با **Ecolabs** شریک فناوری ایالات متحده (برای ایجاد یک **dryer block** ضد الکتریسیته‌ی قابل تعویض برای برند محصولات لباسشویی **Bounce** خود) مرتبط کرده است. از طریق این پلتفرم، **P&G** هم‌چنین با **Braskem** تامین‌کننده‌ی بسته‌بندی برزیلی همکاری نمود تا نیشکر برداشت شده‌ی پایدار را به پلاستیک پلی اتیلن با چگالی بالا، و ۱۰۰ درصد قابل بازیافت، مورد استفاده در شامپوهای **Pantene** تبدیل نماید. فراتر از همکاری‌های **B2B**، این شرکت با دانشگاه‌ها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی نیز شریک شده است. برای مثال، **Safe Drinking Water Alliance** کمک می‌کند تا سیستم تصفیه آب **P&G** را در اختیار نیازمندان قرار دهد.
- **IKEA**، به نظر می‌رسد **IKEA** ابتدا از طریق بهینه‌سازی زنجیره‌ی ارزش خود تأثیرگذاری اجتماعی و زیست-محیطی را افزایش داد. نقطه شروع آن‌ها برای ایجاد تغییرات طولانی مدت سرمایه‌گذاری بر روی تامین‌کنندگان و نیروی کارشان است. متوسط مدت روابط آن‌ها با تامین‌کنندگان ۱۱ سال است. آن‌ها با بخش **Save The Children** یونیسف برای مدیریت مشکلات کودکان کار در هند کار کردند و با حمایت آن‌ها، یک کد رفتار<sup>۲</sup> و یک سیستم نظارتی را ایجاد نمودند که ضمانت می‌داد همه تامین‌کنندگان پس از آن بر این اساس عمل خواهند کرد.
- **GE** به عنوان بخشی از برنامه **Healthymagination** خود، متعهد به توسعه‌ی محصولات مقرون به صرفه‌ای شده که به مسائل بهداشتی رسیدگی می‌کند، و شامل هم‌کاری با بنگاه‌های اجتماعی هم می‌باشد. یکی از مشکلاتی که **GE** تصمیم به مقابله‌ی با آن گرفت، مرگ و میر بالای نوزادان در هند بود که تا حدی به دلیل نبود انکوباتور برای نوزادان نارس است. مهندسان تحقیق و توسعه **GE** ماه‌ها را صرف نوسازی دستگاه انکوباتور و کاهش چشمگیر هزینه آن کردند، اما محاسبه شد که **GE** هم‌چنان باید ۲۰۰۰ دلار برای این محصول هزینه کند که برای بیمارستان‌ها و کلینیک‌های هند بسیار زیاد است. **GE** سپس با **Embrace** آشنا شد، یک بنگاه اجتماعی که یک دستگاه انکوباتور ۲۰۰ دلاری تولید کرده بود که می‌توانست با ترکیب یک کیسه‌ی خواب با پدهایی که امکان گرم شدن در آب را داشتند، کودک را تا ۶ ساعت گرم نگه دارد. **GE** به منظور توزیع محصول در هند با **Embrace** همکاری کرد.

<sup>۱</sup> Pyrethrum: پیرتروم یک حشره کش غیر سیستمیک تماسی با نام تجاری پیرترین است که در واقع یک عصاره گیاهی است. م  
<sup>۲</sup> code of conduct: کد رفتار مجموعه‌ای از قوانین است که هنجارها، قوانین، و مسئولیت‌ها یا شیوه‌های مناسب یک حزب یا سازمان را مشخص می‌کند. م

### ۳. مشارکت کارکنان: آزادسازی پتانسیل انسانی

هنگامی که نوآوری اجتماعی از جانب سطوح بالای سازمان پذیرفته شد، کسب و کارها باید کارکنان را به منظور تحقق عینی یک استراتژی مشارکت دهند. این امر ممکن است از طریق طرح‌های نوآورانه‌ی کارآفرینان درون‌سازمانی یا طرح‌های داوطلبانه‌ی اجتماع-محور صورت پذیرد، تغییر ذهنیت در سازمان برای همسو کردن کارکنان با تغییرات استراتژیک به‌سوی پایداری بلندمدت برنامه‌ریزی شده توسط مدیران کلیدی است. این مجموعه‌ی جدید از اهداف سازمانی، منابع و انگیزه‌هایی که هر کارمند در دست دارد تا بر مبنای آن‌ها عمل کند، باید به وضوح منتقل گردد تا تمام پتانسیل‌های انسانی کسب و کار آزاد شود.

- **IBM Corporate Service Corps**، IBM را تاسیس کرد، یک نوآوری داوطلبانه‌ی مهارت-محور که استعدادها و استراتژی‌های توسعه‌ی حرفه‌ای آن را نیز متأثر می‌سازد. این سازمان سالانه ۵۰۰ رهبر جوان را در وظایف تیمی در بیش از ۳۰ کشور در حال توسعه‌ی جهان مستقر می‌کند. کارکنان درحالی‌که به طور تمام وقت کار می‌کنند، دو ماه آموزش می‌بینند، یک ماه را در یک تیم برای رسیدگی به یک موضوع اجتماعی صرف می‌کنند و سپس به مدت دو ماه به گروه بعدی آموزش می‌دهند. استنلی لیتلو<sup>۱</sup> به *Havard Business Review* اعلام کرد که این کار چیزی بیش از یک ژست بشردوستانه بود. او آن را به‌مثابه یک سیستم توسعه‌ی استعداد می‌بیند. همان‌طور که او عنوان کرد، «چنان‌که مشارکت در این برنامه‌ها میزان ماندگاری ما را افزایش دهد، استعدادهای برتر را جذب کند و مهارت‌هایی را در نیروی کار ما ایجاد نماید، آنگاه می‌توان به موضوع حیاتی رقابت‌پذیری پرداخت.»
- **Ferrovial**، یک شرکت چندملیتی اسپانیایی است که زیرساخت‌های شهری و خدماتی را اداره می‌کند، و به دنبال جذب کارمندان در سراسر جهان از طریق یک رقابت نوآوری است. این برنامه با عنوان "zuritanken" از کارکنان دعوت می‌کند تا راه‌حلی را برای چالش‌های موجود در حوزه‌های کسب و کار استراتژیک شرکت ارائه دهند. ایده‌ی برنده در رقابت افتتاحیه‌ی نوآوری، مسیری بود که انرژی جنبشی تولید شده توسط قدم‌های افراد را مهار کرده و آن را به برق تبدیل می‌کرد. محصول *Floor Power* که توسط *Ferrovial* مدیریت می‌شود اکنون در فرودگاه هیتر و نصب شده است.
- **Burt's Bees** تحت یک مدل کسب و کار با نام، نوآوری *Greater Good* عمل می‌کند. این برنامه‌ی موفق، کارکنان را از طریق آموزش‌هایی در زمینه نظارت عملی بر محیط زیست، توسعه‌ی اجتماعی، سلامت طبیعی و رهبری، توانمند می‌سازد. این برنامه از هدف کلی شرکت به‌منظور دستیابی به مشارکت ۱۰۰ درصدی کارکنان در پایداری تا سال ۲۰۲۰ پشتیبانی می‌کند.
- **Barclays Social Innovation Facility** شتاب دهنده‌ای داخلی برای یک شرکت بانکداری چند ملیتی است تا راه‌حل‌های مالی تجاری را برای چالش‌های اجتماعی و زیست-محیطی توسعه دهد. شتاب دهنده‌ی بارکلیز که با تعهد مالی ۲۵ میلیون پوندی در سال ۲۰۱۲ راه اندازی شد، یک سایت فیزیکی و محیط کاری مشترک را برای کارمندان و شرکت‌های نوآور فراهم می‌کند. کارکنان بارکلیز ایده‌های خود را در یک کارگاه سه روزه‌ی کارآفرین درون‌سازمانی توسعه داده، سپس پیش از ارائه نوآوری‌های‌شان به مدیران ارشد، سه ماه مشاوره داخلی دریافت می‌کنند. یکی از پروژه‌هایی که راه‌اندازی شده، یک کارت اعتباری برای نسل جوان (هزاره‌ها) است که کارمزدهای بانکی را افزایش می‌دهد و سود اضافی حاصله را به اهداف اجتماعی اختصاص می‌دهد، وام‌هایی با هزینه‌های اعتباری کم برای مصرف‌کنندگانی که در غیر این صورت واجد شرایط چنین نرخ‌های پایینی نیستند را پرداخت می‌کند، و مجموعه‌ای از محصولات سرمایه‌گذاری تأثیرگذار را پوشش می‌دهد.
- **Clif Bar** پایداری را در بسته مزایای کارکنان خود گنجانده است، از جمله مشوق‌هایی برای اقداماتی نظیر ساخت خانه‌ی سازگار با محیط زیست (*eco-friendly home*) و خرید یک خودروی کم مصرف. کارمندان برای چنین رفتار مثبتی پاداش گرفته و در پایان سال مورد تشویق قرار می‌گیرند.
- **Accenture Development Partnerships (ADP)** بیش از ۶۰۰ پروژه را در ۵۵ کشور انجام داده است که در طی انجام پروژه‌ها متخصصان آن با کاهش ۵۰ درصدی دستمزد، به مدت شش ماه با سازمان‌های مردم نهاد (NGO) همکاری می‌کنند تا

<sup>1</sup> Stanley Litlow

راه‌حل‌های تجاری را برای مشکلات بشردوستانه ارائه دهند. به عنوان مثال، ADP با کنسرسیوم مردم نهاد NetHope همکاری کرد تا اولین help desk جهانی IT را برای NGOs بین‌المللی راه‌اندازی کرده و نیروی انسانی آن را تامین نماید.

#### ۴. نوآوری در محصول: از مسئله اجتماعی تا فرصت کسب‌وکار

پیتر دراگر، مشاور و نویسنده، که نوشته‌هایش به پایه‌های فلسفی و عملی شرکت‌های تجاری مدرن یاری می‌رساند، زمانی گفت: «هر مسئله‌ی اجتماعی و جهانی امروز ما یک فرصت پنهان کسب‌وکار است». نمونه‌های متعددی از استارت‌آپ‌های بسیار موفق، که اکنون در جایگاه شرکت‌های جهانی هستند، وجود دارد که این کار را انجام داده‌اند. با این حال، اولویت‌های تجاری رقابتی، به‌ویژه فشار سهام‌داران بر سود کوتاه‌مدت، اغلب منجر به چشم‌انداز کوتاه‌مدت‌تر شده که به طور بالقوه در [هیاهوی] نوآوری‌های تولیدی و خدماتی سودآور، بهبود اجتماع فراموش می‌شود.

- گروه **Nutriplanet Danone**، برای کسب اطلاع جهت توسعه‌ی محصولات خود با تکیه بر داده‌های مربوط به تغذیه، و نیز داده‌های اجتماعی-اقتصادی و فرهنگی، عادات و مسائل بهداشتی جمعیت‌ها را در ۵۲ کشور مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. به عنوان مثال، Danone پس از مطالعه‌ی رژیم غذایی جوانان برزیل، پنیر پرفروشی را با کاهش قند و افزودن ویتامین‌ها مجدد فرموله کرد. در بنگلادش، کودکان ۶۰۰۰۰۰ وعده در هفته از Danone's Shokti-Doi، یک ماست غنی از مواد مغذی هدفمند را مصرف می‌کنند. تحقیق و توسعه در روند بسته‌بندی نیز گسترش می‌یابد. در سنگال، Danone پاکتی متشکل از غلات محلی و کمی شیر تولید کرد که می‌تواند در دمای اتاق نگهداری شود.
- **Vodafone** از وزارت توسعه بین‌الملل دولت بریتانیا کمک مالی دریافت کرد تا تحقیق و توسعه‌ی اولیه پیرامون سرویس جدیدی را پوشش دهد که هدف آن دسترسی مردم کشورهای کمتر توسعه یافته به خدمات مالی است. این سرمایه‌گذاری، از M-Pesa، از سایر کسب‌وکارهای Vodafone جدا نگه داشته شد و دو سال را صرف آزمایش‌های درون بازار کرد. هنگامی که M-Pesa قابلیت تجاری خود را نشان داد، واحدهای محلی یک کسب‌وکار تاسیس شده، هزینه توسعه‌ی آن را تامین کردند. امروزه M-Pesa توسط شرکت‌های تابعه‌ی ملی Vodafone مدیریت می‌شود و یکی از مهم‌ترین پیشنهادات این شرکت است: ۱۸ درصد از درآمد Safaricom، زیرمجموعه کنیایی Vodafone را به خود اختصاص داده است. این تجربه Vodafone را تشویق کرد تا با سازمان‌های بشردوستانه و دولتی ارتباط برقرار کند تا در زمینه‌های دیگر نظیر خدمات اطلاعات کشاورزی و برنامه‌های کاربردی برای نظارت و مدیریت از راه دور مصرف انرژی در خانه، آزمایش انجام دهد.
- **IBM's Watson for Oncology** یک سیستم محاسباتی شناختی است که توسط پزشکان در مرکز Memorial Sloan Kettering آموزش داده می‌شود. این [سیستم] قادر است سوابق پزشکی بیمار را دریافت نموده، اطلاعات مربوط به سلامت آن‌ها را استخراج کند و یک برنامه درمانی شخصی ارائه دهد. Watson هم‌چنین می‌تواند پیشنهاد دهد که کدام درمان‌ها نباید دنبال شوند و مطالعات مربوطه را برای حمایت از پیشنهادات خود ارائه می‌کند. در مجموع، هدف آن کمک به پزشکان در جهت‌دهی به پرونده هر بیمار با کمک آخرین تحقیقات موجود است.
- **Interface**، پیشروترین تولیدکننده‌ی کفپوش در جهان، اخیراً از نوآوری‌هایی شامل پلاستیک و پلیمرها به جای مواد نفت-پایه برای قسمت پشت محصولات خود استفاده کرده است. این امر امکان بازیافت محصولات و تولید کم‌تر زباله را فراهم می‌آورد. این شرکت هم‌چنین از biomimicry در طراحی کفپوش‌ها با طرح‌های برگ طبیعی استفاده کرده است که می‌توانند به هر ترتیبی چیده شوند، بدون اتلاف وقت در چینش قطعات و نیز موادی که کفپوش‌ها را کنار هم قرار داده و درزهای بین‌شان را منطبق می‌کند. کفپوش‌ها هم‌چنین بدون استفاده از مواد شیمیایی سمی به هم چسبانده می‌شوند.

## ۵. تعهد در قبال جامعه: بازپرداخت به مشتریان

در کنفرانس TEDGlobal در سال ۲۰۱۳، مایکل پورتر<sup>۱</sup>، استاد دانشکده بازرگانی هاروارد، اظهار داشت که کسب‌وکارها می‌توانند به حل مشکلات اجتماع کمک کنند، زیرا سازمان‌ها و نهادهایی که با آن‌ها سروکار دارند تقریباً منابع کافی برای تأمین مالی تغییرات لازم را ندارند. مدل موجود برای رویارویی با مسائل اجتماعی، از جمله NGOs و سازمان‌های بشردوستانه، دارای نیت خیر هستند، اما اغلب به سختی گسترش می‌یابند. مسائلی نظیر مراقبت‌های بهداشتی، دسترسی به آب یا آموزش و تغییرات آب و هوایی با همکاری عمیق‌تر میان کسب‌وکارها، NGOs و دولت‌ها بسیار بهتر مدیریت خواهند شد.

- **مایکروسافت، مک‌دونالدز، و المارت، کاترپیلار** منابع‌شان را متعهد ساخته و به برنامه‌ی فرصت‌های شغلی جدید (NEO)<sup>۲</sup> برای جوانان پیوستند، ابتکاری که در سال ۲۰۱۲ توسط صندوق سرمایه‌گذاری چندجانبه‌ی (MIF)<sup>۳</sup> گروه بانک بین‌المللی توسعه آمریکا راه‌اندازی شد. NEO خدمات آموزش شغلی و استخدام را برای بهبود قابلیت اشتغال جوانان نیازمند و در نتیجه کیفیت نیروی کار در سراسر آمریکای لاتین و کارائیب ارائه می‌دهد. شرکت‌های عضو، برخی از بزرگترین کارفرمایان در منطقه، ضمن ارائه‌ی مساعدت مالی به شکل‌دهی برنامه درسی آموزشی و سایر خدمات استخدامی کمک می‌کنند. مشارکت در حال بهره‌دهی است. NEO در مسیر رسیدن به آمار ۱ میلیون جوان از طریق برنامه‌های موثر آموزش شغلی تا سال ۲۰۲۰ است.
- شرکت **Coca-Cola** در برزیل شش ماه برای طرح Coletivo خود که در سال ۲۰۰۹ راه‌اندازی شد، تلاش کرد. این طرح کسب‌وکار خواستار همکاری با NGOs محلی برای ایجاد برنامه‌هایی جهت آموزش جوانان به مدت دو ماه در خرده‌فروشی، توسعه کسب‌وکار، و کارآفرینی و سپس همراه کردن آن‌ها با خرده‌فروشان محلی به منظور پیشبرد پروژه‌های مشخص بهسازی بود. کوکاکولا پیش‌بینی کرد که افزایش فروش از طریق کانال‌های قوی‌تر خرده‌فروشی و شناساندن برند در جوامع هدف بسیار بیشتر از سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز جهت دستیابی به تغییرات سنجش‌پذیر در مهارت‌های جوانان و قابلیت استخدام در بخش خرده‌فروشی است.
- **اینتل، Education Transformation** را توسعه داد، یک جعبه ابزار باز برای تحول آموزش. بر مبنای تحقیق صورت گرفته، ابزار سیاست تحول آموزش اینتل برای یادگیری و یاددهی، شامل تمام جنبه‌های فرآیند، از ارائه‌ی رهبری و توسعه‌ی خط مشی گرفته تا اخذ برنامه‌ی درسی و انتخاب فناوری، در عین حفظ بودجه‌ی برنامه پایدار و ارزیابی مداوم موفقیت برنامه است. آن‌ها نگرش‌ها، بهترین شیوه‌ها و استراتژی‌های عملی را برای پیشبرد دیدگاه تحول آموزش در مدرسه ارائه می‌دهند.
- **FrieslandCampina**، یک تعاونی لبنیات هلندی با بازارهایی در سراسر جهان، از بیش از ۱۹۰۰۰ مزرعه لبنیات در اروپای غربی و از هزاران مزرعه کوچک در آسیا، آفریقا و اروپای شرقی، شیر دریافت می‌کند. این شرکت با شرکای محلی، کشاورزان را در شبکه‌ها یا تعاونی‌ها سازماندهی کرده و آموزش، مشاوره و ابزارهایی را به منظور بهبود بهداشت شیر، پرورش دام و خوراک و استفاده از آب ارائه کرده است. دامداران هلندی نیز دانش و تخصص خود در زمینه‌ی لبنیات را با تامین‌کنندگان خرده‌مالک به اشتراک می‌گذارند.

<sup>1</sup> Michael Porter

<sup>2</sup> New Employment Opportunities Program

<sup>3</sup> Multilateral Investment Fund

## بحث پایانی

اینها تنها چند مورد از نمونه‌های متعددی است که نشان می‌دهد شرکت‌های بزرگ، تعبیه شیوه‌های کسب‌وکار اجتماعی و زیست-محیطی پایدار را در استراتژی بلندمدت خود آغاز کرده‌اند. مرز میان CSR و نوآوری اجتماعی شرکتی هم‌چنان باریک است. تنها در یک چشم انداز زمانی می‌توان قضاوت نمود که آیا یک نوآوری جدید شرکتی با محوریت اجتماعی، یک تغییر استراتژیک در مقابل تمرین برندسازی است یا خیر. اما از آن‌جا که هم مصرف‌کنندگان و هم کارکنان به طرز فزاینده‌ای از کسب‌وکارها و برندهایی که با آن‌ها درگیر هستند درخواست شفافیت و مسئولیت‌پذیری بیشتری می‌کنند، می‌توان امیدوار بود که نوآوری‌هایی مانند موارد ذکر شده در این مقاله به یک عمل رایج تبدیل شود.

شرکت‌ها قدرت و مسئولیت رهبری این شیوه را داشته و می‌توانند رفتار مصرف‌کننده را در مقیاس بزرگ تغییر داده و در عین حال استانداردهای تولید را به شدت بهبود بخشند. تاثیر برندها و پیام‌هایی که به افراد مخابره می‌کنند، می‌تواند آن‌ها را به مشارکت در حل چالش‌های پیرامونشان سوق دهد. به طور مشابه در سمت تولید، فشارهای شرکت‌ها در موارد متعددی نحوه ساز و کار کارخانه‌ها را از رفاه کارکنان به سوی حفاظت از محیط زیست تغییر داده است.

همان‌طور که متیو هرینگتون<sup>1</sup>، مدیر ارشد عملیات جهانی Edelman اظهار داشت، رهبران تجاری زیرک متوجه خواهند شد که در این دنیای جدید نمی‌توانند با رویکرد از بالا به پایین عمل کنند. در عوض، یک مدل مسطح‌تر و مشارکتی‌تر مورد نیاز است، مدلی که فقط «برای مردم» نباشد، بلکه «با مردم» باشد. بهترین شرکت‌ها در حال حاضر به دیدگاه‌های کارکنان، مشتریان و سایر ذینفعان خود گوش می‌دهند و به شکلی استراتژیک بر مبنای آن عمل می‌کنند.

پایان

---

<sup>1</sup> Matthew Harrington