

СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ: БРЕНД, СТРАТЕГИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Л. К. Витковская

Сибирский федеральный университет

Поступила в редакцию 12 февраля 2009 г.

Аннотация: в статье исследуются сущность и особенности функционирования СОП — социально ответственного предприятия в рамках социального партнерства «бизнес — государство» с целью повышения благосостояния людей в обществе. В связи с этим изучается роль бренд-менеджмента и лидерства для СОП. Особое место уделяется рассмотрению таких компонентов СОП, как миссия, цели, стратегия, структура и культура данного института.

Ключевые слова: экономические и социальные ценности, социальная ответственность бизнеса, социальное партнерство, социальный актив компании, социально ответственное предприятие, бренд-менеджмент, стейкхолдеры.

Abstract: this article is about essence and characteristics of socially responsible enterprise' activity within social partnership concept of «Business — Government» for better people living. For this purpose author study the role of brand management and leadership for socially responsible enterprise. Particularly the article discover important elements of socially responsible enterprise: mission, goals, strategy, structure and culture.

Key words: economic and social values, business social responsibility, social partnership, company social assets, socially responsible enterprise, brand management, stakeholders.

Социальные и экономические ценности

Бизнес — это создание ценностей как экономических, так и социальных. Долгое время считалось, что создание социальных ценностей является почти исключительной прерогативой государства (правительства) и общественных (неприбыльных) организаций. Создание экономических ценностей по большому счету ассоциировалось с бизнесом. В современном обществе ответственность за социальное благополучие выглядит иначе.

Государство исторически первым выполняло и продолжает выполнять данную миссию. Вместе с тем возрастает роль *бизнеса*, к которому сегодня все чаще переходит «пальма первенства» в ответственности за социальное благополучие не только занятого в нем персонала, но и за разделенное с государством участие в обеспечении других членов общества. Вопрос взаимодействия между ними крайне важен.

Большинство российских предпринимателей под социальной ответственностью бизнеса понимают все, начиная от «дани моде» до потребности в принципиально новых и кон-

структивных отношениях «бизнес — государство». Наиболее часто называются честное ведение дела, необходимость делиться с социально не защищенными категориями граждан, демонстрация заинтересованности в социальном прогрессе общества. Работа в этих направлениях, как признают руководители компаний, должна носить добровольный системный, целенаправленный и согласованный характер, а также отвечать целям успешного выполнения стратегии бизнеса. Во-первых, необходимо защищать и охранять корпоративную репутацию и репутацию *бренда*, которые имеют огромное значение для отчета компании перед обществом. Во-вторых, необходимо улучшать показатели по управлению рисками в связи с экологическими и социальными вопросами. В-третьих, есть необходимость получать лицензию на ведение бизнеса в обществе, т.е. бизнес должен полагаться на поддержку общества. И наконец, в-четвертых, нужно приводить в соответствие ценности и цели компании и ее сотрудников, чтобы компания могла нанимать и удерживать у себя лучшие кадры.

Говоря о необходимости получения лицензии от общества, бизнесмены, тем не менее,

решительно не согласны, чтобы на них смотрели, как на «дойную корову», и использовали административный ресурс, требуя что-то благоустроить, что-то купить, что-то оплатить. Социальная политика бизнеса не может в их понимании заменять социальную политику государства. Сотрудничество в этой сфере должно развиваться на принципах социального партнерства и взаимной выгоды.

Сегодня, в действительности, и государство, и бизнес доставляют как экономические, так и социальные ценности. Многие потребности людей путем предоставления им товаров и услуг по конкурентным ценам и качествам удовлетворяются частным рынком. Такой подход создает социально желаемый результат через механизм рынка.

Не игнорируя указанный вклад бизнеса, общество, тем не менее, концентрирует свой интерес на преследовании социальных целей. Те, кто способствует их достижению, образуют социально ответственные предприятия (СОП).

Предлагаемая нами концепция заключается в том, что СОП показывают, как можно в бизнесе, действуя самостоятельно или в партнерстве с государством и общественными организациями, внести вклад в улучшение жизни людей. Любой бизнес способствует социальному благополучию, создавая рабочие места, выплачивая налоги, субсидируя общественные услуги. Это еще не означает, однако, что данный бизнес превращается в то, что понимается как СОП. Бизнес превращается в СОП, когда предпринимаются целенаправленные и управляемые действия по созданию социальных ценностей. Такие действия потенциально включают в себя широкий круг выгод для самого бизнеса, начиная от получения полезной информации от потребителей до улучшения отношений с правительством, создания нового продукта, глубокого познания рынка, успехов в найме персонала, в его мотивации, удержании на рабочем месте.

Определения экономической ценности и социальной ценности различны, однако эти различия не мешают им идти «рука об руку» и даже усиливать друг друга. Социально ориентированные компании намеренно ищут пути создания социальных ценностей параллельно с созданием экономических ценностей. Обе сосуществуют с равной важностью, носят не только конкурирующий, но и синергетический характер.

Социальному предприятию необходимо искать, как максимизировать обе названные ценности. Введение экономической измеримости

ценности не является панацеей. Встраивание социальной измеримости ценности в частном бизнесе может помочь ему в консолидации отношений не только со стейкхолдерами, но, главным образом, с потребителем. Ставя во главу угла социальную ценность, компания получает так называемую «общественную лицензию». Сейчас, когда бренд компании играет более важную роль, чем ее физическая инфраструктура, мало кто может игнорировать перспективы отношения со стейкхолдерами и потребителями. Это особенно относится к политически зависимым компаниям.

Брендинг социально ответственного предприятия

Ценовая устойчивость, определяемая введением социального компонента в создаваемый брендинг, может иметь долговременный эффект, привлекая других следовать данному примеру. Это в конечном счете позволит увеличить долю социального компонента в деятельности компании в целом. Большинство ведущих компаний считает, что в своем конкурентном преимуществе в привлечении, мотивации и удержании талантливого персонала большую роль играет обязательство по их инвестированию в создание социальных ценностей.

В частном секторе уровень согласованности между созданием экономической и социальной ценностей в большой мере зависит от интеграции социальной деятельности в бизнес-стратегию компании.

Согласно классическому определению американской энциклопедии, *бренд-менеджмент* — использование маркетинговых технологий в отношении специфического продукта, продуктовой линии или бренда. Это делается в попытке усилить воспринимаемую потребителем ценность продукта и таким образом увеличить распространенность бренда и его стоимость.

Маркетологи видят в бренде некое обязательство компании в сохранении уровня качества ее текущего и будущего продукта. Ценность бренда определяется прибылью, которую получает производитель. Брендинг — значимый инструмент ведения бизнеса.

Однако в современной жизни брендинг — это нечто большее, это философия бизнеса, часть психологии потребителя, его сознания и внутреннего мира. Потребитель, покупая бренд, платит не за логотип или упаковку — он оплачивает *собственное удовлетворение*. Отсюда лучшим из всех определений бренда является следующее: *бренд — это набор восприятий в уме потребителя. Сильный бренд*

приносит производителю ряд важных социально-психологических, а также рыночных преимуществ: существенным образом влияет на покупательское решение и его более легкое принятие; создает у потребителя доверие и эмоциональную привязанность к продукту; превращает реальные качества продукта в виртуальность; вырабатывает у потребителя лояльность или симпатии к продукту; бренд продукта со временем переходит в бренд компании и ее узнаваемость; влияет на восприятие рынком капитализации или стоимости компании.

В конечном счете бренд становится ключевым фактором конкурентоспособности компании.

Известный и сильный бренд включает в себя рациональные выгоды для потребителя, эмоциональную привлекательность, физические особенности, каналы доставки, уникальные технологии и многое другое. В этом смысле бренд непосредственно связан с созданием как экономической, так и социальной ценностей.

Все существующие подходы к созданию бренда схожи в одном — бренд начинает строиться с *атрибутов*, или осозаемых и осознаваемых особенностей, идентифицирующих бренд и доставляющих потребителю те выгоды и спецификации, которыми данный бренд обладает. Атрибуты бренда в конечном счете определяют его успех у потребителя.

В идеале атрибуты должны носить уникальный и привлекательный характер. При этом по мере развития цивилизации роль рационального в атрибутах все больше замещается иррациональным и эмоциональным восприятием создаваемого с их помощью бренда. Это позволяет больше говорить как бы о «социальном» в природе самих атрибутов бренда, а сам бренд становится не только экономическим, но и важным *социальным активом компании*.

Таким образом, можно поставить вопрос о социальной значимости бренда и его участия в создании предприятием социальной ценности. Многие известные бренды стали сегодня активными борцами за права человека (Бенетон), сохранение природы (Боди Шоп) и улучшение жизни обездоленных и т.п. Людям в реальности приходится справляться с различными социальными ролями, которые они играют в жизни, и поэтому они используют бренды, которые становятся для них бесценными инструментами в создании своего рода сцены для эффективного взаимодействия с окружением. В этом случае бренды как сим-

волы выступают в качестве эффективных механизмов коммуникации, помогают создавать нужную социальную картину, облегчая взаимопонимание. Приверженность определенному бренду помогает либо поддержать, либо усилить собственное представление человека о себе, которое, в дополнение к сказанному, носит еще и ситуационный характер.

Лидерство и социально ответственное предприятие

Система деятельности СОП состоит из четырех общих элементов: *цели, движущие силы, используемые механизмы, факторы внешней среды*.

Главной *целью* СОП является создание ценностей, способствующих благополучию общества, эта цель лежит в центре системы и на достижение этой цели направлены все остальные элементы данной системы. Большая согласованность между элементами системы в достижении главной цели создает высокий организационный эффект, способствующий выполнению задач на высочайшем уровне.

К *движущим силам* относятся три управленческих компонента, играющих важную роль в создании организационного эффекта: *лидерство, стратегия, организационная культура*.

Лучшая практика, используемая в СОП, показывает, что существует пять ключевых управленческих *механизмов*, необходимых для успешного выполнения стратегии СОП: *организационная структура и организационные процессы, человеческие ресурсы, финансы, корпоративное управление и измерение конечных результатов*.

Внешняя среда, в которой действует СОП, создает для него как ограничения, так и возможности. Результативность СОП зависит от его способности понимать и адаптироваться к политической, экономической, социальной, технологической, природоохранной и демографической ситуациям.

СОП обычно создается как результат инициативы одного или нескольких индивидов. Различаются четыре стадии *лидерства* в СОП, вызванные и инициируемые индивидами, определяющие социально-экономические проблемы и способствующие разработке проектов для решения этих проблем:

- *создание;*
- *институционализация* деятельности;
- *децентрализация* деятельности;
- СОП как *социальный конгломерат*.

Большинство СОП *создаются* людьми, имеющими большой опыт в бизнесе или социаль-

ной сфере. Для того чтобы СОП действовало эффективно и продуктивно, необходимо, чтобы такой проект являлся частью организационных операций. Этот процесс называется *институционализацией* и обычно означает, что организационная структура, организационная политика и процедуры, организационные системы разрабатываются лидером так, чтобы обеспечить успешное управление СОП, сделать СОП устойчивым и стратегически нацеленным на выполнение своей миссии.

Чтобы повысить социальный эффект СОП, наиболее выдающиеся лидеры создают независимые бизнес-подразделения, работающие на *децентрализованной* основе, обеспечивающей их эффективность и производительность. В отдельных случаях децентрализация может служить причиной того, что СОП будет действовать как *конгломерат* подразделений, оперирующих независимо и имеющих свою собственную организационную структуру.

Миссия, цели и стратегия социально ответственного предприятия

Поскольку отличительной чертой СОП является создание социальных ценностей, то предлагаемые обществу ценности должны четко определять, *кому* служит это предприятие, и *как* этот «кому» служит СОП. Это и будет определять, по большому счету, миссию, цели и стратегию СОП.

Встраивание социальных целей в миссию компании является частью процесса превращения в научающуюся организацию. На стадии научения многие компании находятся в состоянии хаоса в отношении социальных инициатив. Хаос возникает как реакция на спрос со стороны различных групп и организаций, давление законодательства на изменение в регулировании различных процессов. Процесс встраивания социального компонента в миссию компании и *стратегию* ее бизнеса представляет для нее серьезный вызов.

Максимизация успеха социальной деятельности предприятия опирается на соответствие между миссией и стратегией и слаженность между стратегической направленностью и организационными способностями. Ключом к успеху является способность организации оставаться верной своим ценностям и создавать возможности для выполнения новых стратегических задач. Многие компании не встраивают социальные инициативы в свои бизнес-миссии и в результате могут потерять долгосрочный эффект. Долгосрочное видение целей

социальной деятельности увеличивает шанс на успех.

Организационная культура социально ответственного предприятия

Признавая важность культуры для понимания организационной эффективности, необходимо определить соответствующие ей образцы поведения, присущие СОП. *Культуру СОП* можно определить как набор образцов поведения и действий, которые могут быть наблюдаемы в различных измерениях организационной активности.

В СОП необходимо усиливать следующие *образцы поведения*:

- реакция и адаптация к внешнему воздействию, законодательству и регулированию со стороны природоохранного и социального менеджмента;
- глубокое понимание стейкхолдерами своих прав и проблем, на которые они могут влиять;
- формулирование проблем с учетом социальных терминов для воодушевления персонала на социальную активность.

Культура социальной ответственности позволяет бизнес-организациям максимизировать интеграцию между экономическими и социальными ценностями. Компаниям, которые посвящают себя социальной деятельности, такой процесс научения помогает консолидировать культурные стандарты социальной ответственности в области менеджмента, в области внутренней и внешней коммуникации, в стили и методы лидерства, а также в процесс принятия решений.

Простое использование обычных методов управления в социальной сфере без учета различий культурных образцов, присущих каждому типу организации, не обеспечивает соответствующего развития данной организации. Поэтому рекомендуется правильно оценить специфические характеристики организационной культуры СОП, прежде чем использовать лучшие образцы управленческой практики для оптимизации результатов социальной деятельности.

Организационная структура социально ответственного предприятия

Организационная структура, которая способствует реализации цели компании, является ключевым механизмом для достижения высочайших результатов в создании социальных ценностей. По мере того как социальные цели организации определены, необхо-

димо спроектировать структуру так, чтобы цели эти были достигнуты.

Анализ практики показывает, что существует *три типа форм* того, как осуществлять социальную деятельность, зависящую от условий, в которых она происходит:

- существующая организационная структура;
- расширенная организационная структура;
- новая «внешняя» организационная структура.

Первый тип не требует пояснений. Когда организация решает инвестировать большие ресурсы и формализовать свою социальную активность, она больше ориентируется на второй тип структуры. Позднее, когда требуется дать больший простор новым социальным инициативам, необходимым становится переход к структуре третьего типа. В 50 % исследованных случаев предприятия стремились создать сторонние от бизнеса фонды, чтобы управлять своей социальной активностью. Другие 25 % стараются управлять социальной деятельностью в рамках существующей организационной структуры, еще 25 % создают внутри структуры новые компоненты для управления социальной деятельностью.

Первый тип используется тогда, когда не производится практически никаких изменений в организационной структуре и функция управления социальной деятельностью отдается руководителям подразделений, которые чаще всего выстраивают разного рода отношения с внешней средой, такие, как PR, маркетинг, HR, GR. В отдельных случаях ответственность за социальную деятельность остается за первым лицом компании, или эти полномочия отдаются линейным менеджерам, которые выполняют эту функцию как часть своей обычной работы.

В случае со *вторым* типом организационной структуры СОП один или несколько уровней организации отвечают за управление социальной активностью. Это совсем не означает, что необходимо создавать новые подразделения в организационной структуре. Просто организация может использовать менее структурированный механизм работы по выполнению ее социальных ролей. Это может вклю-

чить создание специальных рабочих групп, которым предписываются социальные функции. Используется также организация совместной работы с другими компаниями через сетевые структуры или сетевые альянсы. В этом случае социальные и коммерческие цели продолжают оставаться объединенными. Одним из положительных аспектов предписывания функции управления социальными инициативами одному или нескольким определенным уровням в организации является то, что это обеспечивает наличие видимых обязательств по отношению к организации и ее стейкхолдерам.

При *третьем* типе компания создает принципиально отличную организацию с отдельным юридическим статусом, хотя менеджмент этой компании может быть не совсем автономным. Создание новой организации, ответственной за социальную деятельность, может сопровождаться возникновением альянсов с другими игроками и в формировании внутри институциональной сети, для расширения влияния осуществляемых социальных инициатив.

Наличие как бы двух отдельных организаций может служить причиной потери контакта с выдвинутыми социальными инициативами и их связи с основным бизнесом. Более определенно менеджер может подумать, что социальная деятельность — это задача вновь созданного образования и не будет включать социальные цели в свои стратегические планы. И тогда социальные инициативы не смогут стать важным рычагом усиления важнейших качеств организации и не будут способствовать единению в создании социальных и экономических ценностей.

Таким образом, сложный набор элементов системы управления (начиная с миссии и заканчивая организационной культурой) существенно отличает социально ответственное предприятие от обычного. Поддержание бренда социально ответственного предприятия представляется особенно важным в условиях высокодинамичного развития общества и требует постоянного поиска новых подходов к созданию социальных и экономических ценностей во взаимодействии с внешним окружением.

Сибирский федеральный университет
Витковская Л. К., кандидат экономических наук, доцент кафедры индустриальной экономики и экономики труда
Luda@lan.krasu.ru
Тел.: +7-3912-446-759
Факс +7-3912-448625

Siberian Federal University
Vitkovskaya L. K., Candidate of Economics, Associate Professor Industrial Relations and Labour, Economics Department
Luda@lan.krasu.ru
Tel.: +7-3912-446-759
Fax +7-3912-448625