

نقش کارکنان

در پایداری شرکتهای برتر

سعید خیرآبادی
S.KheyAbadi@gmail.com

کارکنان نقش ارزشمندی در پایداری سازمانها دارند؛ هم درون سازمان، و هم خارج از سازمان. ادم رباکه کارآفرین و نویسنده در تشریح این نکته که کارکنان سازمانها نقش ارزشمندی در پایداری سازمانها دارند، گفت و گویی با هاروارد بیزنس ریویو دارد که آن را در فیلم خواهید دید. این فیلم به زبان انگلیسی است اما با ترجمه و زیرنویس فارسی از سوی شرکت TMBA ترجمه و تکثیر شده است.

علاقه‌مندان برای خرید و بازدید این فیلم می‌توانند با شماره تلفنهای ۷۱ و ۶۶۴۰۸۲۵۱ (۰۲۱) تماس بگیرند یا به نشانی فروشگاه اینترنتی www.marketingshop.ir مراجعه کنند.

توسعه مهندسی بازار

ادم رباکه (Adam Werbach)، کارآفرین، نویسنده، و متخصص حوزه‌ی محیط‌زیست است.

وی در سال ۱۹۹۶ به عنوان جوانترین رئیس سیریا کلاب، قدیمی‌ترین کمیون محیط‌زیست آمریکا انتخاب شد.

وی مؤلف کتاب امروز عمل کنید و بعد عذرخواهی کنید (۱۹۹۷) و همچنین کتاب استراتژی پایداری: مانیفستی برای کسبوکار (۲۰۱۰) می‌باشد. همچنین، همکار و کارشناس حوزه‌ی پایداری در رسانه‌های مختلف از جمله اتلانیک است.

فعالتهای زیست‌محیطی رباکه از سن کودکی او آغاز شد.

پایداری را درون و خارج از سازمان خود تقویت کنند و برنامه‌ی مشخصی برای افزایش سودآوری خود از مسیر پایداری ندارند. باید توجه داشت که اولین و مهمترین شاخص برای سنجش تأثیرگذاری استراتژی پایداری سازمان، سودآوری و درآمد آن می‌باشد. این فعال حوزه‌ی محیط‌زیست و پایداری، ایده‌ی بسیار جالبی در مورد روندهای روبه‌رشد در عرصه‌ی پایداری مطرح می‌کند.

یکی از این روندها بهره‌وری به ازای هر واحد انرژی می‌باشد. ایده‌های کلانی در اقتصاد وجود دارد که به مرور اهمیت محوری پیدا می‌کنند.

یکی از این ایده‌ها این است که اقتصاد به سمت تبدیل شدن به یک چرخه‌ی تکرار شونده حرکت می‌کند. به عبارت دیگر، ما از اقتصاد تولید-صرف-زباله به سمت اقتصاد چرخه‌ای سیر می‌کنیم. هر کالایی که تولید و سپس مصرف می‌شود، باید مجدداً به چرخه‌ی تولید و مصرف بازگردد. بنابراین، هر محصولی که دور ریخته شود، راه تولید برای کالایی دیگری بسته می‌شود.

روند دیگری که ارتباط تنگاتنگی با مقوله‌ی پایداری دارد، مصرف اشتراکی است که در آن به دنبال راههای می‌گردیم که چندین مصرف‌کننده مشترکاً از یک محصول استفاده کنند.

باید این فرهنگ مصرف را در میان مردم جا بیندازیم که اگر از کالسه‌ی بچه استفاده نمی‌کنند، آن را در اختیار دوستان و آشنایان خود قرار دهند که به آن نیاز دارند.

به همین ترتیب، باید بیاموزیم که اگر کالایی که به آن نیاز داریم در میان اطرافیان ما بدون استفاده وجود دارد، به جای خرید آن کالا، به سمت مصرف اشتراکی گام برداریم.

پیام این روند برای تولیدکنندگان این است که محصولات خود را آنقدر با کیفیت و بادوام بسازند که قابلیت مصرف توسط چندین مصرف‌کننده را داشته باشد و به عبارت دیگر قابلیت حضور در زنجیره‌ی مصرف اشتراکی را داشته باشد.

روند دیگری که با پایداری و به‌طور خاص اقتصاد

در هشت‌سالگی او علوماری را به مدرسه برد که در آن خواستار برکناری جیمز وات، وزیر کشور دولت رونالد ریگان شده بود. معلمان و دانش‌آموزان مدرسه بشدت از آن استقبال کردند. پس از انتشار این خبر در کالیفرنیا، زادگاه رباکه، و سایر شهرها، یک میلیون نفر آن را امضا کردند.

در نهایت فشارها بر دولت ریگان افزایش یافت و ریگان مجبور شد در سال ۱۹۸۳ وزیر خود را به علت عدم رعایت اصول زیست‌محیطی برکنار کند.

ادم رباکه تلاشهای خود را برای حفظ محیط زیست ادامه داد و بعدها تشکل دانشجویی سیریا را در دانشگاه برون تأسیس کرد. این تشکل نیز مورد استقبال دانشجویان در سراسر آمریکا قرار گرفت. پس از آن، وی یک مؤسسه‌ی مشاوره در ارتباط با محیط‌زیست را تأسیس کرد که مأموریت آن کمک به تولیدکنندگانی مانند سیسکو و پراکتیک‌اندگمیل برای ایجاد کسبوکاری سبزتر بود. این مؤسسه پس از آن در سال ۲۰۰۳ همکاری خود را با وال‌مارت، بزرگترین شرکت خصوصی جهان، آغاز کرد. استقبال فعالان محیط‌زیست از این همکاری آنقدر زیاد بود که در مراسم آغاز همکاری، رباکه با کمک نیروهای امنیتی فقط توانست چند جمله کوتاه ادا کند.

برنامه‌ی پایدار فردی رباکه در شرکت وال‌مارت به این صورت بود که ابتدا بیش از ۲ میلیون کارکنان آن باید کیفیت زندگی خود را تعبیر دهند. در این چارچوب آنها باید با دو چرخه به محل کار خود بروند، وزن کم کنند، و سیگار کشیدن را ترک کنند. از دیدگاه رباکه این کارکنان در گام دوم باید زندگی ۱۲۷ میلیون مشتری وال‌مارت را متحول کنند.

ادم رباکه معتقد است که مقوله‌ی پایداری دارای چهار رکن است: اجتماعی، فرهنگی، زیست‌محیطی، و اقتصادی. یکی از دلایلی که بسیاری از شرکتهای سازمانها در تدوین و اجرای استراتژی پایداری برای خود ناموفق هستند، این است که صرفاً به جنبه‌ی زیست‌محیطی آن توجه می‌کنند و از سایر ارکان آن غفلت می‌کنند.

بسیاری از کسبوکارها نمی‌دانند که باید فرهنگ



بسیاری از کسب و کارها نمی دانند که باید فرهنگ پایداری را درون و خارج از سازمان خود تقویت کنند و برنامه‌ی مشخصی برای افزایش سودآوری خود از مسیر پایداری ندارند. باید توجه داشت که اولین و مهمترین شاخص برای سنجش تأثیرگذاری استراتژی پایداری سازمان، سودآوری و درآمد آن می باشد



ادم رباک

بهینه‌سازی فعالیتهای آن است. این فعال حوزه‌ی پایداری تصریح می کند که مسئولیت اصلی اجرای اصول فوق بر عهده‌ی مدیر اجرایی سازمان است. با این حال، اعضای هیات مدیره و نیز تک‌تک نیروهای سازمان سهم بسزایی در این امر دارند.

پایداری یک دپارتمان درون سازمان و یا یک کمپین نیست بلکه، رکن اساسی استراتژی کسب‌وکار است که سه هدف عمده دارد:

- ۱- تولید کالاهایی که بهره‌وری بالاتری دارند و هزینه‌ی تولید آنها کمتر است.
- ۲- افزایش مشارکت کارکنان، ارتقای بهره‌وری آنها، و نیز بهبود رضایتمندی آنها از کار
- ۳- فروش کالاهای بیشتر. افزایش فروش محصولات یا بالاترین قیمت ممکن در بازارهای فعلی و نیز نفوذ به بازارهای جدید.

ادم رباک، به عنوان یکی از مدیران شرکت تبلیغاتی ساچی اندساجی، خاطرنشان می کند که این شرکت عمده‌تاً با برندها و سازمانهایی همکاری می کند که متعهد به استراتژی پایداری هستند زیرا او عمیقاً بر این باور است که شرکتی که صرفاً می خواهند تبلیغات کنند تا "سبز" به نظر بیایند در آینده با مشکل جدی روبه‌رو می شوند. ■

اشتراکی ارتباط نزدیکی پیدا می کند، تولید کالا به همراه ارائه‌ی خدمت به صورت همزمان است. به عنوان مثال، شرکت دیتیلر بیش از ۴۰ هزار پرسنل دارد و جزو شرکتهای فورچون ۵۰۰ می باشد. این شرکت بزرگترین خریدار ماشینهای ظرفشویی در جهان است. می دانیم که درصد قابل توجهی از رستورانها پس از مدتی قادر به ادامه‌ی فعالیت نیستند و ورشکسته می شوند. در این شرایط آنها مجبور می شوند وسایل و تجهیزاتی را که خریداری کرده اند، یا قیمت بسیار پایین ترین بفروشند.

رستورانهای ورشکسته شده می توانند به جای اینکه ماشین ظرفشویی بخرند، آن را از دیتیلر اجاره کنند و اگر به هر دلیلی نتوانند به فعالیت خود ادامه دهند آن را به شرکت پس می دهند.

نکته‌ی بسیار جالب در مورد این شرکت این است که آنها تولیدکنندگان ماشینهای ظرفشویی را تحت فشار می گذارند که محصولاتی باکیفیت و بادوام تولید کنند تا نیروهای این شرکت مجبور نشوند هر هفته ماشینهای ظرفشویی را برای تعمیر بفرستند. شرکتهای و تولیدکنندگان بزرگ گرفتار نظام خرده‌فروشی هستند که در آن سودآوری بیشتر منوط به تولید تعداد بیشتری از کالاها است.

اقتصاد مشارکتی مدلی از کسب‌وکار را ارائه می کند که در آن کسب‌وکارها محصولات بادوامتری ارائه می کنند. این کالاهای باکیفیت‌تر با قیمت بالاتری عرضه می شوند، اما این در نهایت به سود مصرف کنندگان است؛ زیرا مدت طولانی‌ترین می توانند از آنها استفاده کنند.

علاوه بر این، چندین کاربر می توانند از یک محصول باکیفیت استفاده کنند و این یعنی کالاهای کمتری تولید می شود که از جهات مختلف به سود محیط زیست است.

ادم رباک همچنین معتقد است که شرکتهایی که در زمینه‌ی استراتژی پایداری پیشرو هستند سه اصل اساسی را سرلوحه‌ی برنامه‌های خود قرار دهند. این سه اصل عبارتند از شفافیت، مشارکت و ارتباطات. منظور از شفافیت تدوین دقیق و روشن چالشهای سازمان است.

مشارکت نیز در قالب در نظر گرفتن کارکنان به عنوان مجوری‌ترین رکن استراتژی پایداری سازمان است.

به عبارت دیگر، باید اطمینان حاصل شود که تک‌تک کارکنان سازمان مقوله‌ی پایداری را به درستی می شناسند و به تأثیر آن بر فعالیتهای سازمان و چالشهای اساسی کسب‌وکار واقف هستند. برقراری شبکه‌ی ارتباطات نیز مستلزم استفاده از نظرات کارشناسان - حتی کارشناسان غیرمرتبط با حوزه‌ی کسب‌وکار - به منظور ارتقای شرایط سازمان و

