



**Evolution and Philanthropy**

**Дайджест  
публикаций  
международного  
филантропического сообщества**

**СОЗДАНИЕ  
CREATING ОБЩЕЙ  
SHARED ЦЕННОСТИ  
VALUE**

**Специальный выпуск № 1  
Август 2014 г.**

*Все выпуски и тематические подборки статей  
за всю историю Дайджеста можно найти в архиве  
по ссылке <http://goo.gl/Hs1SS6>,  
а чтобы подписаться на рассылку Дайджеста,  
напишите по адресу [toropovaei@uralsib.ru](mailto:toropovaei@uralsib.ru)  
или свяжитесь с нами в Фейсбуке  
[www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy](http://www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy)*

## СОДЕРЖАНИЕ

- 1) CSV – путь к сближению деловых и общественных интересов** ..... 4  
Американский профессор Майкл Портер (Michael Porter) считает, что «создание общей ценности» (CSV – creating shared value) может воссоединить бизнес и общество, но для этого корпорациям следует устранить несколько препятствий...
- 2) Социально значимая деятельность и успех бизнеса связаны между собой: примеры** ..... 4  
Эксперты из Гарварда Майкл Портер (Michael Porter) и Марк Крамер (Mark Kramer) предлагают вниманию корпораций концепцию «создания общей ценности» (Creating Shared Value), воссоединяющую интересы бизнеса и общества, и приводят успешные примеры из практики.
- 3) Классификация компаний, которые занимаются «прибыльными добрыми делами»** ..... 5  
В ходе ежегодного опроса «Основные убеждения и культура» (Core Beliefs & Culture) эксперты британской консалтинговой организации Deloitte изучили практику «прибыльной доброты» (profitable good) и определили типы корпораций, которые ставят перед собой «высокие цели» и получают взамен лояльность и доверие потребителей и сотрудников.
- 4) Этика современного бизнеса: может ли компания заявлять о «создании общей ценности», если она предлагает обществу вредный для здоровья продукт?** ..... 5  
Куда ведёт нас капитализм: в пропасть или в светлое будущее? Видимо, всё зависит от выбранного направления. Тогда как определить, куда движется та или иначе корпорация? Эксперты интернет-издания CSRwire считают, что в бизнесе, как и в жизни, все неоднозначно, и обсуждают противоречивые вопросы на примере компании British American Tobacco (BAT).
- 5) Создание ценности для общества: план действий** ..... 6  
Эксперты института социальных инноваций The Lewis Institute (Бабсон-Парк, США) изучили общественно значимую практику бизнеса и определили критерии предпринимательства, способствующего созданию социальной ценности.
- 6) Как привлечь социальных инвесторов к созданию общей ценности?** ..... 7  
Почему глобальные корпорации, реализующие концепцию «создания общей ценности» (CSV), редко взаимодействуют с социальными инвесторами, социальными предприятиями и финансовыми институтами? И что могли бы сделать данные игроки для расширения сотрудничества и усиления воздействия на общество? Эти важные вопросы обсуждались на семинаре, организованном международной организацией I-DEV International.
- 7) Итоги международного саммита лидеров CSV: заключения эксперта** ..... 8  
В ходе четвёртого Саммита, пропагандирующего идею создания общей ценности (The Shared Value Leadership Summit; Нью-Йорк, 13-14 мая 2014 г.), была представлена серия кейсов, презентаций и кратких обзоров новой практики. Основываясь на полученной информации, учредитель консалтинговой организации JS Daw & Associates (Канада) Джоселин Доу (Joselyne Daw) сформулировала ряд важных обобщений и выводов.
- 8) CSV приходит в Австралию** ..... 9  
В Австралии стартовал проект, который возглавит дискуссии о «создании общей ценности» (CSV). На повестке дня – очевидные, но очень важные вопросы: что такое CSV: корпоративная социальная ответственность или что-то другое? Это философия или практика? и т.д.
- 9) Создание общей ценности укрепляет позиции бизнеса на местах: взгляд из Канады** ..... 9  
В ходе Форума «КСО нового поколения» (The Next-Gen CSR Forum; Канада, февраль 2014 г.), посвящённого эволюции корпоративной социальной ответственности (КСО), профессор Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School) Майкл Портер (Michael Porter) представил концепцию «создания общей ценности» (CSV), демонстрирующую связь между конкурентоспособностью компаний и здоровьем местных сообществ.

**10) Критический взгляд учёных на концепцию создания общей ценности ..... 10**

*Бурные дебаты последних лет, посвящённые реформе капитализма и роли бизнеса в обществе, постоянно вращаются вокруг фундаментального вопроса: что важнее – получать прибыль для акционеров или приносить пользу стейкхолдерам? Профессор Университета Сент Галлена (The University of St. Gallen; Швейцария) Томас Диллик (Thomas Dyllick) считает, что концепция CSV продвигает дискуссию в правильном направлении, но исчерпывающего ответа на этот важный вопрос не даёт.*

**11) Ответы критикам..... 11**

*Стратегический консультант из Австралии Фил Престон (Phil Preston) составил список критических вопросов, звучащих в адрес концепции «создания общей ценности» (CSV), и сопроводил их советами для акционеров, инвесторов и иных собственников, которые помогут вывести бизнес на новый уровень ответственности перед обществом.*

## 1) CSV – ПУТЬ К СБЛИЖЕНИЮ ДЕЛОВЫХ И ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНТЕРЕСОВ

Американский профессор Майкл Портер (Michael Porter) считает, что «создание общей ценности» (CSV) может воссоединить бизнес и общество, но для этого корпорациям следует устранить несколько препятствий...



Как добиться того, чтобы корпорации стали подлинной «силой добра»? «Определив социальные цели, которые должны найти отражение в деловой практике, компании открывают возможности для роста и увеличения прибыли, и одновременно с этим активизируют взаимодействие с потребителями, общественностью, партнёрами, акционерами и сотрудниками», - так описывает процесс желаемых изменений Майкл Портер. Компании пока опасаются говорить о том, что их социальная деятельность выгодна для бизнеса, но **возрастающее число примеров из практики и результаты исследований**

свидетельствуют о том, что частный сектор уже воплощает идею CSV разными способами. Это очень важная положительная тенденция, которая может перерасти в движение за создание общей ценности. Но для этого сторонники концепции должны заручиться поддержкой не только «людей Давоса» - бизнес-элиты, представляющей интересы постоянных участников **Давосского Всемирного экономического форума**, но и «правдоискателей» - активистов, которые настаивают на радикальных изменениях, способствующих либерализации рынка и повышению качества жизни людей. Более того, если общество не примет идею CSV, то усилия частного сектора будут тщетными, независимо от численности компаний, заинтересованных в освоении новой практики. Поэтому корпорациям следует приложить значительные усилия, чтобы убедить правдоискателей в том, что бизнес (а) действительно меняется в лучшую сторону, и (б) стремится решать, а не создавать проблемы для общества и окружающей среды. Компании должны пересмотреть свои миссии, переместив акцент с «производства / поставки продукции» на «стратегическое позиционирование», требующее согласования социальных и финансовых целей. Людям Давоса придётся осознать, что искатели справедливости не согласятся с подходами бизнеса к решению социальных проблем, и будут настаивать на совместной разработке сценариев, способных обеспечить достойный отклик на потребности населения.

Источник: Triple Pundit, <http://www.triplepundit.com/2014/05/c...>

## 2) СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И УСПЕХ БИЗНЕСА СВЯЗАНЫ МЕЖДУ СОБОЙ: ПРИМЕРЫ

Эксперты из Гарварда Майкл Портер (Michael Porter) и Марк Крамер (Mark Kramer) предлагают вниманию корпораций концепцию «создания общей ценности» (Creating Shared Value), воссоединяющую интересы бизнеса и общества, и приводят успешные примеры из практики.

- Страховая компания Discovery из Южной Африки (которая также работает на территории Великобритании в рамках совместного предприятия Pruhealth) получила конкурентные преимущества благодаря использованию знаний в сфере поведенческой экономики для пропаганды здорового образа жизни. Многие клиенты компании отказались от вредных привычек, снизили расходы на медицинские услуги, а компания Discovery стала лидером рынка.
- Чтобы поддержать здоровье детей в депрессивных аграрных районах Индии, компания Nestlé стала выпускать бульонные кубики Maggi-al-Masala, обогащённые полезными микроэлементами. Здоровье детей улучшается, а продажа кубиков уже достигла 10 млн упаковок в день.
- Соса-Кола-Бразилия запустила программу профессионального обучения, в рамках которой 60000 молодых безработных приобрели новые специальности и усилили позиции на рынке труда, а компания укрепила свой потребительский потенциал.
- На территории Республики Кот-д'Ивуар компания Mars возглавила государственно-частное партнёрство, которое помогло повысить урожайность и доходы 150 000 малых фермерских



хозяйств. Компания, в свою очередь, тоже получила выгоду в виде стабильной цепочки поставок и качественного сырья для производства шоколада.

- Благодаря ре-инжинирингу системы дистрибуции компания Walmart экономит электроэнергию и миллионы долларов, и одновременно с этим сокращает выбросы углекислого газа в атмосферу.
- В 160 странах мира действуют Сетевые академии (Network Academies) лидера рынка сетевых технологий Cisco, которые ежегодно обучают более миллиона системных администраторов. Выпускники высоко котируются на рынке труда, быстро находят рабочие места, а компания Cisco расширяет рынки сбыта.

Источник: Financial Times, <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/145494...>

### 3) КЛАССИФИКАЦИЯ КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ ЗАНИМАЮТСЯ «ПРИБЫЛЬНЫМИ ДОБРЫМИ ДЕЛАМИ»

В ходе ежегодного опроса «Основные убеждения и культура» (Core Beliefs & Culture) эксперты британской консалтинговой организации Deloitte изучили практику «прибыльной доброты» (profitable good) и определили типы корпораций, которые ставят перед собой «высокие цели» и получают взамен лояльность и доверие потребителей и сотрудников.



Компании, которые сегодня с успехом занимаются прибыльными добрыми делами, условно подразделяются на четыре категории:

- **Производители товаров, повышающих качество жизни.** К этой категории относятся такие корпорации, как **Uncharted Play Inc** - разработчик генераторов Soccer / футбольных мячей, которые используются в качестве источников электропитания для фонарей в лагерях беженцев; или **eSight Eyewear** - изобретатель цифровых очков, с помощью которых слепые люди могут видеть. Такие компании вызывают живой интерес у венчурных капиталистов.
- **Социально ориентированные бренды.** Это компании, для которых реализация общественно значимых инициатив, стремление к социальным результатам и активное взаимодействие с сообществами тесно переплетаются с основным бизнесом. Именно так живут и действуют **Ben & Jerry's** - производители мороженого – друзья детей; **Warby Parker** - качественные очки по доступной цене для всех, кто в них нуждается, и многие другие.
- **Создатели продуктов, предназначенных для решения социальных проблем.** Ярким представителем этой категории является компания Unilever, которая специально изобрела мыло **Lifebuoy**, чтобы улучшить гигиену и снизить уровень заболеваемости среди широких слоёв населения развивающихся стран.
- **Компании, которые используют социальные цели в качестве инструмента маркетинга** – для привлечения потребителей, талантливых сотрудников и укрепления позиций на рынке. Они проповедуют философию социальных инвесторов, умело сочетающих бизнес-возможности с ответственностью перед обществом. Так действуют компании Kraft, Telus and P&G.

Источник: Financial Post, <http://business.financialpost.com/201...>

### 4) ЭТИКА СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА: МОЖЕТ ЛИ КОМПАНИЯ ЗАЯВЛЯТЬ О «СОЗДАНИИ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ», ЕСЛИ ОНА ПРЕДЛАГАЕТ ОБЩЕСТВУ ВРЕДНЫЙ ДЛЯ ЗДОРОВЬЯ ПРОДУКТ?

*Куда ведёт нас капитализм: в пропасть или в светлое будущее? Видимо, всё зависит от выбранного направления. Тогда как определить, куда движется та или иначе корпорация? Эксперты интернет-издания CSWire считают, что в бизнесе, как и в жизни, все неоднозначно, и обсуждают противоречивые вопросы на примере компании British American Tobacco (BAT).*

- **Совместима ли деятельность BAT с концепцией создания общей ценности (CSV – Creating Shared Value)?** Глава компании Никандро Дуранте (Nicandro Durante) - убеждённый сторонник CSV. Он считает, что бизнес должен приносить пользу не только клиентам, но также обществу в целом. Отчёт компании «Общая ценность: Табачная компания 21 века» (**Value Shared: A tobacco company for the 21st century**) вполне соответствует этому представлению. В документе говорится о поддержке устойчивого сельского хозяйства (выращивании табака),

ответственном маркетинге и не менее ответственном корпоративном поведении. Однако научное и деловое сообщество почему-то отдаёт предпочтение опыту компании Nestlé, который используется в качестве лучшего примера CSV во многих публикациях главных идеологов концепции - американских учёных Майкла Портера (Michael Porter) и Марка Крамера (Mark Kramer).

- *Стоит ли заявлять о «содействии устойчивости», когда основной продукт не отвечает принципам устойчивого развития?* ВАТ выпускает сигареты, которые убивают значительную часть пользователей, но при этом компания делает всё возможное, чтобы её продукция становилась безопаснее (например, электронные сигареты). «Снижение вреда здоровью – это ответственное поведение, а если такой подход обеспечивает отклик на существующий спрос, то в этом появляется коммерческий смысл. К этому стремится любой устойчивый бизнес», - так решил для себя дилемму г-н Дуранте.
- *Устойчивое сельское хозяйство – дымовая завеса.* Компания обучает более 100 000 фермеров передовым практикам выращивания табачных культур, снижает отрицательное воздействие на окружающую среду и пополняет запасы сырья на много лет вперёд - чтобы процесс производства вредных продуктов не прервался ни на секунду.

Для сравнения можно рассмотреть ещё одну историю из жизни. Например, датская фармацевтическая компания Novo Nordisk заявляет о намерении бороться с диабетом и рассказывает о *планах* сотрудничества с крупными городами. Президент Novo Nordisk Ларс Соренсен (Lars Sørensen) сообщает о том, что к 2035 году число людей, страдающих от диабета, превысит 500 млн. человек, и в основном это будут горожане. Все понимают, что в условиях увеличения заболеваемости производитель инсулина Novo Nordisk только выиграет от соглашений с мегаполисами, однако история ВАТ всё равно вызывает меньше симпатий. И отношение к «добропорядочному производителю вредных продуктов» вряд ли изменится.

Источник: CSWire, <http://www.cswire.com/blog/posts/129...>

## 5) СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ ДЛЯ ОБЩЕСТВА: ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Эксперты института социальных инноваций The Lewis Institute (Бабсон-Парк, США) изучили общественно значимую практику бизнеса и определили критерии предпринимательства, способствующего созданию социальной ценности.



1. *Наличие продуманного плана действий.* Чтобы запустить новый продукт, изменить сложившуюся практику или законодательство, компания-новатор должна составить чёткий план реализации своей идеи. Например, американская корпорация Preserve приступила к выпуску зубных щёток из переработанных контейнеров для йогурта и иных видов пластмасс, подходящих для упаковки пищевых продуктов. В свою очередь, продукция компании тоже поддаётся переработке и служит сырьём для производства других товаров. Так воплощается идея о «зелёных технологиях» и снижении воздействия на окружающую среду.
2. *Совместное творчество.* Социальная ценность создаётся не в вакууме, а в ходе совместной работы представителей общества, частного сектора и других стейкхолдеров<sup>1</sup>.
3. *Обеспечение равного доступа к возможностям, товарам и услугам для всех категорий населения.* Например, глобальный лидер в сфере телекоммуникаций Verizon Communications Inc. (США) стремится к тому, чтобы мобильные устройства были доступны людям с ограниченными возможностями, а компания Roshan обеспечивает рабочими местами афганских женщин, улучшая их социальное положение.
4. *Преимущества для бизнеса.* Например, компания IBM повышает квалификацию сотрудников, направляя добровольцев в Бразилию и Нигерию для оказания технической помощи местным больницам и менеджерам сферы транспорта.

<sup>1</sup> Данная тема подробно рассматривается в статье «Совместное творчество - польза для общества и бизнеса», опубликованной в выпуске Дайджеста публикаций международного филантропического сообщества № 49 (6) за июль 2014 г: <http://goo.gl/TXu1g0> Архив: <http://goo.gl/Hs1SS6>

5. *Желание изменить правила игры.* Яркий представитель рынка электронной коммерции компания BiddingForGood запустила уникальную онлайн платформу, которая является «местом встречи» для социально ответственных потребителей и корпораций, желающих разработать и провести фандрайзинговые мероприятия в поддержку конкретных инициатив или благотворительных организаций.
6. *Инвестиции в инфраструктуру.* Чтобы освоить новые рынки, афганский провайдер сотовой связи Roshan вложил значительные ресурсы в развитие инфраструктуры здравоохранения, водного хозяйства и воздушных сообщений.
7. *Развитие компетенций.* Корпорации обучают не только штатных сотрудников, но и своих поставщиков. Именно так действуют компании Nespresso и Mars, создавая условия для развития устойчивого сельского хозяйства в странах Африки.
8. *Формирование нового представления о целях бизнеса.* Стремясь к созданию социальных благ, компании меняют свою структуру и подходы. Об этом свидетельствует появление «гибридных форм бизнеса», таких как корпорации с общественно значимыми целями (Benefit corporations) или аффилированные организации – Бизнес+НКО.

Американские эксперты Шерил Кизер (Cheryl Kiser) и Дебра Лейпцигер (Deborah Leipziger) отмечают, что деятельность по созданию ценности для общества – это больше чем корпоративная социальная ответственность (КСО): она существенно влияет на стратегию бизнеса, требует постоянного развития компетенций, и опирается на широкий спектр корпоративных ресурсов и активов.

Источник: CSRwire, <http://www.csrwire.com/blog/posts/127...>

## 6) КАК ПРИВЛЕЧЬ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТОРОВ К СОЗДАНИЮ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ?

*Почему глобальные корпорации, реализующие концепцию «создания общей ценности» (CSV), редко взаимодействуют с социальными инвесторами, социальными предприятиями и финансовыми институтами? И что могли бы сделать данные игроки для расширения сотрудничества и усиления воздействия на общество? Эти важные вопросы обсуждались на семинаре, организованном международной организацией I-DEV International.*



В ходе дискуссии лидеры успешных партнёрств, консультанты сферы бизнеса, субъекты социальной сферы и финансовые институты, действующие на развивающихся рынках, пришли к выводу, что конструктивное взаимодействие не складывается по следующим причинам:

- Участие в социально значимой деятельности и готовность к риску продиктованы разными ожиданиями игроков относительно финансовых и социальных результатов;
- Отсутствует представление о возможностях, представляющих интерес для потенциальных партнёров;
- Сложные организационные структуры и внутренние

процессы не способствуют открытому взаимодействию корпораций и финансовых институтов развития (DFIs - Development Finance Institutions) с внешним миром и возможными партнёрами;

- В разных отраслях / секторах используется разная терминология, и складываются разные представления о масштабах деятельности и социальном эффекте;
  - Ощущается недостаток инструментов / ресурсов, способных раскрыть потенциал сотрудничества.
- Чтобы исправить ситуацию, участники семинара предложили (а) распространять успешный опыт и партнёрские практики через авторитетные консалтинговые организации (такие как Saatchi & Saatchi S, Natural Logic, BSR и FSG), которые взаимодействуют с крупными компаниями на постоянной основе; (б) продолжать проведение межотраслевых семинаров, совещаний и форумов; и (с) разъяснять корпорациям и финансовым институтам преимущества межсекторного сотрудничества. Реализация такого сценария поможет социальным предприятиям разрабатывать / проверять новые продукты, услуги и бизнес-модели, снижая риски освоения новых рынков для крупного бизнеса, и создавать новые возможности для инвестиций, содействующих преобразованию общества.

Источник: CSRwire, <http://www.csrwire.com/blog/posts/111...>



## 7) ИТОГИ МЕЖДУНАРОДНОГО САММИТА ЛИДЕРОВ CSV: ЗАКЛЮЧЕНИЯ ЭКСПЕРТА

В ходе четвёртого Саммита, пропагандирующего идею создания общей ценности (The Shared Value Leadership Summit; Нью-Йорк, 13-14 мая 2014 г.), была представлена серия кейсов, презентаций и кратких обзоров новой практики. Основываясь на полученной информации, учредитель консалтинговой организации JS Daw & Associates (Канада) Джоселин Доу (Joselyne Daw) сформулировала ряд важных обобщений и выводов.



- Происходит переход от обсуждения идеи CSV к реализации новой стратегии. Г-жа Доу отмечает, что в корпоративном сообществе формируется круг компаний, серьёзно настроенных на создание общей ценности. Особого внимания, в частности, заслуживает опыт глобальной образовательной корпорации **Pearson**, которая разработала инструментарий для реализации новых программ и оценки как финансовых, так и нефинансовых результатов.
- *Идея создания общей ценности во многом совпадает с «афрокапитализмом» (africapitalism).* Председатель совета директоров нигерийского инвестиционного холдинга Heirs Holdings Тони Элумелу (Tony Elumelu) называет афрокапитализмом экономическую философию долгосрочных инвестиций, содействующих экономическому росту и повышению качества жизни населения в странах Африки. Афрокапитализм призывает инвесторов и граждан объединить усилия и взять на себя ответственность за развитие континента.
- *Возможности создания общей ценности интригуют малый и средний бизнес.* Концепция CSV и ответственность перед обществом имеют отношение ко всем представителям делового мира, включая бизнес небольшого размера. Например, компания-производитель оборудования для производства цемента Cart-Away Concrete Systems из штата Орегон (США) разработала переносную цементомешалку, которая обеспечивает высокое качество продукции. Ценность инновационного устройства хорошо раскрыл специалист компании Брюс Кристиансен (Bruce Christensen) в своём рассказе «Смерть от тысячи лопат» (**Death by a thousand shovels**). В этой статье говорится о том, что цемент, смешанный с помощью лопат (распространённое явление в развивающихся странах), снижает прочность зданий и в критических ситуациях может стать причиной многочисленных потерь. Именно так произошло во время землетрясения на Гаити.
- *Партнёрство – важнейший фактор успеха.* Например, сотрудничество между американским институтом **Results for Development** и японским химическим концерном Sumitomo Chemical увенчалось созданием бизнес-модели, обеспечившей разработку, производство и широкое распространение современных защитных сеток от насекомых. В результате, развивающиеся страны существенно понизили показатель заболеваемости малярией, а компания освоила новые рынки сбыта и увеличила прибыль.
- *Опыт Nestlé показал, что создать общую ценность – вполне реально.* Благодаря стратегии CSV компания Nestlé значительно повысила уровень прозрачности и добилась прогресса в измерении социальных и экономических результатов. Эти достижения подробно освещаются в **отчёте**, который подтверждает факт повышения конкурентоспособности бизнеса и создания общественных благ.

В течение двух дней делегаты Саммита ознакомились со многими успешными примерами CSV, однако несколько вопросов остались нераскрытыми. Так, участники события ничего не узнали об отрицательном опыте компаний – трудностях и ошибках, которые можно было бы изучить и не допускать в дальнейшем; и не сформировали отчётливого представления о возможностях вовлечения инвесторов в долгосрочное развитие практики CSV. Эти темы станут предметом тщательного изучения и войдут в повестку дня следующего Саммита.

Источник: JS Daw & Associates, <http://www.jsdaw.com/5-inspirational-...>



## 8) CSV ПРИХОДИТ В АВСТРАЛИЮ

В Австралии стартовал проект, который возглавит дискуссию о «создании общей ценности» (CSV). На повестке дня - очевидные, но очень важные вопросы: что такое CSV: корпоративная социальная ответственность или что-то другое? Это философия или практика? и т.д.

Прежде всего, CSV отличается от корпоративной социальной ответственности (КСО) следующими характеристиками:

- CSV меняет взаимоотношения корпораций с обществом: бизнес перестаёт быть тем, кто «отдаёт долги» или пытается получить «социальную лицензию». Формируется практика взаимовыгодного сотрудничества.
- CSV начинается с определения социальной проблемы, разработки стратегии её решения, и создания междисциплинарной команды, которая приступает к поиску сценариев, способных обеспечить преимущества для бизнеса.
- CSV ориентируется на долгосрочный подход к решению сложных проблем, которые актуальны для больших групп населения и/или крупных регионов, в то время как проекты КСО в большинстве случаев имеют краткосрочный и локальный характер.

Каждая социальная проблема требует от частного сектора уникального отклика. При этом вклад бизнеса может оказаться всего лишь частью комплексной стратегии, открывающей простор для сотрудничества с государственными агентствами и некоммерческими организациями.

Австралийские компании и региональные представительства зарубежных фирм уже приступили к поиску вариантов и/или к выполнению инициатив CSV:

- Государственная почтовая корпорация Australia Post (AP) в сотрудничестве с Бизнес-школой Мельбурна (The Melbourne Business School) решила провести исследование, которое поможет (а) оценить влияние благотворительных программ AP на местные сообщества, и (б) выявить варианты социально ответственной деятельности AP, которая будет выгодна для её бизнеса.
- Компания PwC разработала приложение для смартфонов AskU, которое решает важную бизнес-задачу – помогает привлечь к маркетинговым исследованиям представителей разных групп населения. Главные козыри AskU - это удобный формат, позволяющий отвечать на вопросы анкеты в любом месте и в любое время, и (б) возможность перевести пожертвование благотворительной организации.
- Страховая компания AIA разработала программу Vitality, которая пропагандирует здоровый образ жизни, снижает затраты людей на услуги здравоохранения, и укрепляет позиции бизнеса AIA на национальном рынке.

Таким образом, CSV – это новый этап эволюции КСО и возможность для построения доверительных отношений с обществом.

Источник: BRW, <http://www.brw.com.au/p/leadership/wh...>

## 9) СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ УКРЕПЛЯЕТ ПОЗИЦИИ БИЗНЕСА НА МЕСТАХ: ВЗГЛЯД ИЗ КАНАДЫ

В ходе Форума «КСО нового поколения» (The Next-Gen CSR Forum; Канада, февраль 2014 г.), посвящённого эволюции корпоративной социальной ответственности (КСО), профессор Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School) Майкл Портер (Michael Porter) представил концепцию «создания общей ценности» (CSV), демонстрирующую связь между конкурентоспособностью компаний и здоровьем местных сообществ.

Филантропия	Устойчивое развитие	Общая ценность
Перераспределение финансовых ценностей	Сохранение / поддержание существующих ценностей (экономических, экологических, социальных)	Создание новой ценности (экономической, экологической, социальной)

Практика CSV является частью портфеля социально ориентированных инициатив бизнеса наряду с корпоративной филантропией, инвестициями в сообщества, вкладом в устойчивое развитие общества и

программами КСО. Появление новой концепции свидетельствует о том, что социальный компонент деловой практики постепенно вливается в стратегии корпораций. Чтобы лучше разобраться в

природе этих процессов и ускорить прогресс, участники форума обсудили текущее положение дел и обозначили ряд проблем и вопросов для дальнейшей дискуссии:

1. *КСО становится популярнее, однако инициаторы данных программ и руководство компаний пока далеки друг от друга.* Топ-менеджеры не слишком заботятся о положительной отдаче от КСО, уделяя первоочередное внимание имиджу компании. А для создания добропорядочного образа достаточно традиционной благотворительности и волонтерства.
2. *Роль бизнеса в обществе должна заключаться в создании социальных благ.* Новый век давно наступил, а многие компании по-прежнему считают, что их главная задача заключается в получении максимальной прибыли для акционеров. Кризис и связанные с ним потрясения показали, что подобное отношение к делу является тупиковым вариантом, но ситуация существенно не меняется. По мнению Майкла Портера, самым лучшим выходом из этой ситуации может стать CSV – получение прибыли в процессе решения социальных проблем. Только так можно вернуть доверие общества к бизнесу и восстановить утраченную легитимность.
3. *Интерес правительства к развитию КСО – фактор успеха.* Член кабинета министров Канады Мишель Ремпель (Michelle Rempel) отметила, что сегодняшняя задача правительства заключается в обеспечении устойчивого экономического роста теми средствами, которые не противоречат идее устойчивого развития. Для этого необходима активная пропаганда КСО и поддержка данного направления посредством создания благоприятного правового климата.
4. *Для расширения практики CSV нужны экспериментальные площадки.* Участники форума, представляющие Канаду, отметили, что провинция Альберта является признанным лидером в сфере КСО и может по праву претендовать на роль экспериментальной площадки CSV. Эта идея оказалась весьма заманчивой, потому что освоение новой концепции может создать региону дополнительные конкурентные преимущества. Чтобы не упустить такую возможность, эксперты фирмы JS Daw & Associates из Калгари (которая является членом сети консультантов Инициативы «Общая ценность» / [Shared Value Initiative](#)) поставили перед собой две важные задачи: (1) открыть корпорациям Альберты новые горизонты, и (2) обеспечить «экспорт» передового опыта в другие регионы и страны.

Источник: JS Daw & Associates, <http://www.jsdaw.com/four-themes-that...>

#### **10) КРИТИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД УЧЁНЫХ НА КОНЦЕПЦИЮ СОЗДАНИЯ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ**

*Бурные дебаты последних лет, посвящённые реформе капитализма и роли бизнеса в обществе, постоянно вращаются вокруг фундаментального вопроса: что важнее – получать прибыль для акционеров или приносить пользу стейкхолдерам? Профессор Университета Сент Галлена (The University of St. Gallen; Швейцария) Томас Диллик (Thomas Dyllick) считает, что концепция CSV продвигает дискуссию в правильном направлении, но исчерпывающего ответа на этот важный вопрос не даёт.*



Авторы концепции CSV Майкл Портер и Марк Крамер советуют корпорациям провести ревизию целей и сфокусироваться на создании общей ценности - формировании экономической стоимости такими способами, которые будут приносить пользу обществу. Только так бизнес и общество смогут обрести объединяющие цели и решать социальные проблемы совместными усилиями. Помимо этого, CSV может переориентировать рынки на удовлетворение реальных потребностей граждан, послужить стимулом для развития инноваций и глобального экономического роста, и существенно увеличить объёмы общественных благ. Такова суть CSV – смелой и, безусловно, перспективной стратегии. Однако авторы идеи не учли, что задачи бизнеса и социальные цели до сих пор не слишком пересекались друг с другом, и, соответственно, добиться существенного прогресса, не решив дилемму общественных и частных интересов, вряд ли получится. Концентрируясь только на положительных примерах из практики отдельных корпораций, можно получить острова успешных CSV-проектов в океане нерешённых экологических проблем и социальных конфликтов. По мнению многих учёных, Портер и Крамер допустили две ошибки: (1) обозначили возможность получения прибыли в качестве основного признака CSV, и (2) попытались найти выход из кризиса капиталистической системы, действуя на уровне отдельных организаций. Поэтому не стоит ждать, что благодаря концепции CSV корпорации поставят свои интересы выше

общественных, но при этом можно не сомневаться, что создание общей ценности положительно повлияет на состояние рынков и усилит стремление бизнеса к добросовестной практике и участию в процессах развития. В частности, CSV поможет выявить и восполнить дефициты ресурсов, освоить альтернативные источники энергии и/или найти уникальные подходы к проблеме бедности. Самое главное - не обольщаться эфемерными планами, возлагая на многообещающую, но пока непроверенную концепцию чрезмерных надежд.

Источник: Financial Times, <http://www.ft.com/cms/s/2/88013970-b3...>

## 11) ОТВЕТЫ КРИТИКАМ

Стратегический консультант из Австралии Фил Престон (Phil Preston) составил список критических вопросов, звучащих в адрес концепции «создания общей ценности» (CSV), и сопроводил их советами для акционеров, инвесторов и иных собственников, которые помогут вывести бизнес на новый уровень ответственности перед обществом.



- *Не приукрашивает ли CSV неблагоприятную практику корпораций?* Термин «общая ценность» (shared value) появился недавно, и проконтролировать его корректное использование в каждой ситуации невозможно. *Что делать собственникам бизнеса:* Настаивайте на том, чтобы компания публиковала показатели социальной и экономической эффективности, подтверждающие её причастность к созданию общей ценности, возникающей в процессе запуска нового продукта, развития нового

рынка, использования новой бизнес-модели или снижения отрицательного воздействия на окружающую среду.

- *Не является ли CSV подменой понятий?* Например, Ben & Jerry's – это бренд мороженого, который приобрёл известность благодаря корпоративной поддержке широкого спектра общественных инициатив, включая помощь детям. Однако продукт компании не слишком полезен для здоровья, так как содержит много жиров и сахара. А если вспомнить о производителях алкоголя и табачных изделий (которые тоже желают освоить практику CSV), то станет ясно, что этические дискуссии будут жаркими. *Что делать:* Следите за тем, чтобы компании (а) точно формулировали социальные цели, и (б) честно рассказывали о пределах своих возможностей, за которые они не смогут переступить без ущерба для бизнеса.
- *Допустимо ли «делать деньги» на развитии общества?* Исторически прибыль и общественный прогресс плохо уживались друг с другом. И видимо зря, потому что социально ориентированная деятельность корпораций, не имеющая отношения к бизнес-стратегии, на практику социальных преобразований особо не повлияла. *Что делать:* Если прибыль, полученная благодаря выполнению социальных инициатив, побуждает компании увеличивать вклад в преобразование общества, то это надо только приветствовать. И почему бы не воспользоваться концепцией CSV?!
- *Не является ли CSV новой формой империализма, открывающего западным компаниям дорогу в развивающиеся страны?* Безусловно, многонациональные компании летят на новые рынки как мотыльки на свет, и концепция CSV в этой ситуации выгодна обществу: она ограничивает действия в интересах отдельного бизнеса, и ориентируется на сотрудничество с местными органами власти, некоммерческими организациями и другими стейкхолдерами. *Что делать:* Следите за показателями, которые отражают степень и характер участия всех причастных сторон в разработке и реализации стратегии CSV.
- *Можно ли использовать CSV для решения самых актуальных социальных проблем?* Ряд известных стратегий CSV ориентирован на развитие здравоохранения и борьбу с бедностью, однако спектр применения концепции гораздо шире и многообразнее. Но как определить наиболее подходящее приоритетное направление? *Что делать:* Тщательно изучите социальные потребности и выберите те сегменты деятельности, которые тесно связаны с основным бизнесом.

- *Стоит ли распространять CSV на все социальные инициативы бизнеса?* Корпоративная филантропия, инвестиции в сообщества, вклад в устойчивое развитие общества – все эти разновидности социально ориентированной практики компаний не только имеют право на существование, но и нередко прокладывают дорогу к CSV. *Что делать:* Пропагандируйте избирательный подход к формированию социального портфеля компаний и следите за тем, чтобы он включал программы, имеющие прямое отношение к интересам и целям бизнеса.

«Создание общей ценности» - это альтернативный взгляд на практику повышения финансовой эффективности корпораций, совмещающий получение прибыли с удовлетворением общественных потребностей. Однако следует понимать, что CSV не может привести к полномасштабному решению всех социальных проблем, потому что данная концепция – это только один из многих механизмов, основанных на сотрудничестве разных групп стейкхолдеров.

Источник: PhilPreston, <http://philpreston.co/asking-tough-qu...>