



**Дайджест  
публикаций  
международного  
филантропического сообщества**

**СОЗДАНИЕ  
CREATING ОБЩЕЙ  
SHARED ЦЕННОСТИ  
VALUE**

**Специальный выпуск № 8  
Сентябрь 2016 г.**

*Все выпуски и тематические подборки статей  
из архивов Дайджеста,  
а также подписаться на рассылку,  
можно на сайте  
<http://ep-digest.ru/>*



## СОДЕРЖАНИЕ

- 1) Добрые дела – будущее прогрессивных компаний**.....4  
«Если деятельность в интересах общества приносит выгоду, то компании расширяют ее масштабы. Это значит, что капитализм является лучшим способом удовлетворения общественных потребностей», - утверждает идеолог «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) Майкл Портер (Michael Porter) и приводит в пользу «прибыльной доброты» три убедительных аргумента.
- 2) Благополучие общества: возможности для частного сектора** .....5  
Американская консалтинговая организация The Boston Consulting Group разработала Методику оценки устойчивого экономического развития (SEDA - Sustainable Economic Development Assessment) и с ее помощью установила связь между благосостоянием наций и финансовой инклюзивностью – доступностью финансовых услуг для всех категорий населения. Основываясь на этом открытии, эксперты озвучили несколько идей по развитию сферы финансовых услуг, основанных на партнерстве государства и частного сектора.
- 3) Решение мировых проблем – новые возможности для развития бизнеса** .....6  
В своем выступлении на Саммите лидеров создания общей ценности (г. Нью-Йорк, США, 10-11 мая 2016 г.) президент Всемирного банка (The World Bank) Джим Ким (Jim Kim) отметил, что до 2030 года общество не справится с выполнением амбициозных Целей устойчивого развития (ЦУР), если не получит убедительную поддержку в лице частного сектора. Стремясь продемонстрировать добрую волю и готовность к сотрудничеству, пять лидеров делового сообщества провели дискуссию и рассказали об участии своих корпораций в социальных преобразованиях глобального уровня.
- 4) Цели устойчивого развития могут быть частью бизнес-стратегии**.....7  
Британская пивоваренная компания SABMiller выполняет программу, которая способствует достижению целей устойчивого развития (ЦУР), утвержденных мировым сообществом в сентябре прошлого года. Данная работа является неотъемлемой частью основной деятельности организации и приносит пользу как обществу, так и бизнесу.
- 5) Общая ценность: забота о природе** .....7  
Компания CSR Asia («КСО Азия») в сотрудничестве с международной экологической организацией Conservation International (СИИ) подготовила отчет о возможностях для бизнеса, которые открываются благодаря участию корпораций в природоохранных инициативах. Опираясь на передовой опыт, авторы документа утверждают, что компании могут получать выгоду и развивать сельские сообщества как в рамках своей основной деятельности, так и в процессе взаимодействия с поставщиками и партнерами.
- 6) Меня бизнес, меняем мир: итоги интервью с лидерами крупных корпораций** .....8  
С каждым годом становится все больше компаний, которые ставят перед собой социально значимые цели и во имя их достижения проводят ревизию бизнес-моделей. Делегаты Саммита лидеров создания общей ценности (The Shared Value Leadership Summit), вошедшие в список самых активных «преобразователей мира» (The Change the World List), проанализировали полученный опыт и обозначили три вида полезной отдачи, возникающей благодаря участию корпораций в развитии общества.
- 7) Создание общей ценности в Австралии** .....9  
По итогам опроса крупных и средних компаний, входящих в индекс ASX 100, эксперты проекта Shared Value Project (SVP) и организации Social Ventures Australia подготовили отчет о состоянии австралийской практики, ориентированной на «создание общей ценности» (CSV – creating shared value).
- 8) Создание общей ценности глазами лидера** .....10  
Чтобы показать преимущества корпоративной практики, генерирующей блага для общества и бизнеса, австралийский Проект «Общая ценность» (The Shared Value Project) решил опубликовать интервью с активным деятелем «капиталистической революции»: опытом воплощения бизнес-идей, ориентированной на удовлетворение социальных потребностей, поделилась Либби Дэвидсон (Libby Davidson), директор по внешним связям компании-производителя молочной продукции Lion.
- 9) Отчет глобальной корпорации о создании общей ценности - 2015**.....10  
Швейцарская компания Nestlé опубликовала четвертый по счету годовой отчет, который демонстрирует перспективы современной практики, позволяющей увеличивать прибыль для акционеров, укреплять бизнес и положительно влиять на состояние дел в обществе.

**10) Введение в практику создания общей ценности .....11**

Чтобы воспрепятствовать распространению глобальной эпидемии диабета, в 2011 году биофармацевтическая компания Eli Lilly (США) объединила усилия с государственными и некоммерческими организациями, и приступила к реализации масштабных профилактических мер в развивающихся странах. Оценив полученный опыт, специалисты Lilly подготовили серию рекомендаций, которые помогут многонациональным корпорациям приступить к выполнению бизнес-стратегий, приносящих выгоду всем причастным сторонам.

**11) CSV: опыт энергетической компании ..... 12**

Международная компания Enel (г. Рим, Италия), занимающаяся производством и распределением электроэнергии, согласовала задачи основного бизнеса с этическими, социальными и экологическими целями, и укрепила свои позиции на рынках разных стран. Об истории освоения концепции «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) рассказывает руководитель проекта Беттина Мирабиле (Bettina Mirabile).

**12) Здоровье людей и устойчивость бизнеса связаны между собой: положительный опыт крупной компании ..... 12**

В сентябре 2014 года аптечная сеть CVS Health прекратила продажу табачных изделий в тысячах торговых точек, действующих по всей территории США. Это, на первый взгляд, невыгодное решение позволило компании сделать шаг в будущее и заложить основу для стабильной работы на протяжении многих лет.

## 1) ДОБРЫЕ ДЕЛА – БУДУЩЕЕ ПРОГРЕССИВНЫХ КОМПАНИЙ

«Если деятельность в интересах общества приносит выгоду, то компании расширяют ее масштабы. Это значит, что капитализм является лучшим способом удовлетворения общественных потребностей», - утверждает идеолог «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) Майкл Портер (Michael Porter) и приводит в пользу «прибыльной доброты» три убедительных аргумента.



### 1. Ценность бренда в глазах потребителя.

Опрос, проведенный агентством интегрированных рекламных коммуникаций Navas (г. Париж), показал, что если завтра исчезнут 74% существующих брендов, то большинство респондентов этой «потери» даже не заметят. Потому что в эпоху развитых технологий коммуникации и широкого доступа к разным видам информации люди обращают внимание только на то, что действительно

имеет значение – на те бренды, которые положительно влияют на окружающий мир. Создавая в процессе своей деятельности социальный эффект (снижение техногенного давления на окружающую среду, укрепление продовольственной безопасности и т.д.), компании зарабатывают титул «значимого бренда» и расширяют аудиторию лояльных потребителей.

- Общественное ожидание.** Эксперты Navas также сообщают о том, что в 2016 году сотрудники компаний и потребители ждут от бизнеса намного больше, чем от государства: 62% респондентов из 28 стран рассчитывают на то, что их любимые бренды увеличат вклад в развитие общества. Подобные ожидания особенно свойственны людям в возрасте до 35 лет – представителям «поколения нового тысячелетия» (**millennials**), которые сегодня являются нашим будущим.
- Увеличение прибыли в долговременном периоде.** Надеясь на то, что корпорации примут деятельное участие в решении современных актуальных проблем, потребители благодарят бизнес за помощь и добрую волю. Об этом свидетельствуют примеры из жизни компаний, которые уже применяют концепцию CSV и расширяют сотрудничество с другими секторами:
  - **Бизнес, создающий социальный эффект:** деятельность американской компании Tesla, ориентированной на производство электромобилей, предотвращает эмиссию углекислого газа и сдерживает процесс глобального потепления; мыло **Lifebuoy Soap**, разработанное британско-нидерландской компанией Unilever, снижает показатели контагиозных заболеваний в развивающихся странах; а сеть французских супермаркетов **Intermarché** поддерживает производителей сельскохозяйственной продукции и сокращает продовольственные потери, предлагая нестандартные овощи и фрукты с большой скидкой.
  - **Бизнес, у которого социальная цель встроена в ДНК:** чтобы поддержать миллионы людей с проблемами зрения, американская компания Warby Parker (США) продает качественные очки по доступной цене; Dove - бренд компании Unilever - повышает самооценку людей, разрабатывая и продвигая продукты для красоты и здоровья; а пекарни **Dave's Killer Bread** (США) содействуют снижению рецидивной преступности, трудоустраивая людей с криминальным прошлым.
  - **Бизнес, усиливающий положительное воздействие на общество:** убедившись в том, что социально значимая деятельность приносит реальную пользу всем стейкхолдерам, транснациональная корпорация Google (США) разрешила своим сотрудникам посвящать 20% рабочего времени социальным инновациям; розничная сеть Walmart (США) стала крупнейшим продавцом органических фруктов и овощей; а сеть кафе McDonald's (США) отказалась работать с поставщиками, которые уничтожают девственные леса.

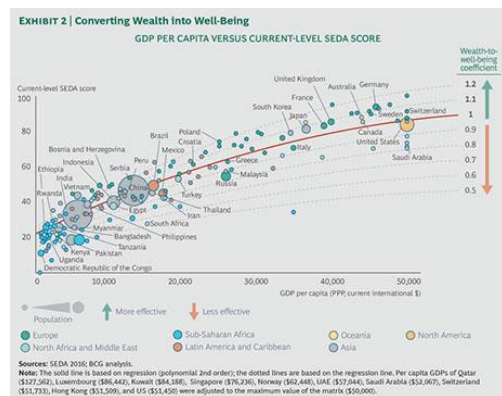
Майкл Портер считает, что преимущества CSV настолько очевидны и убедительны, что примеров подобной работы в ближайшем будущем станет очень много, и социально ориентированная деловая практика станет для нас привычным явлением – «капитализмом с человеческим лицом».

Источник: Sustainable Brands,

[http://www.sustainablebrands.com/news\\_and\\_views/business\\_models/phillip\\_haid/why\\_embracing\\_profitable\\_good\\_%E2%80%94\\_not\\_csr\\_%E2%80%94\\_will\\_help\\_you](http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/business_models/phillip_haid/why_embracing_profitable_good_%E2%80%94_not_csr_%E2%80%94_will_help_you)

## 2) БЛАГОПОЛУЧИЕ ОБЩЕСТВА: ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ЧАСТНОГО СЕКТОРА

Американская консалтинговая организация *The Boston Consulting Group* разработала Методику оценки устойчивого экономического развития (*SEDA - Sustainable Economic Development Assessment*) и с ее помощью установила связь между благосостоянием наций и финансовой инклюзивностью – доступностью финансовых услуг для всех категорий населения. Основываясь на этом открытии, эксперты озвучили несколько идей по развитию сферы финансовых услуг, основанных на партнерстве государства и частного сектора.



SEDA определяет «благополучие страны» (well-being) как совокупность экономических факторов – таких как доходы, занятость и стабильность экономики; инвестиций в инфраструктуру, образование и здравоохранение; и параметров устойчивости, касающихся экологии и социальной инклюзивности, которые, в свою очередь, охватывают такие аспекты, как равенство доходов, состояние гражданского общества и особенности государственного управления. А чтобы показать, каким образом частные компании могут укреплять благополучие нации, эксперты заострили особое внимание на вопросах финансовой инклюзивности. Здесь точкой отсчета всегда является базовая

услуга для частного лица – возможность открыть счет в банке по приемлемой цене, и использовать его для различных взаиморасчетов, хранения средств, получения зарплаты и перевода денег членам семьи.

Исследователи выяснили, что в период с 2011 по 2014 гг. число людей, имеющих банковские счета, возросло на 25% с 2,5 млрд (51% населения земного шара) до 3,2 млрд (62%). При этом наиболее заметный прогресс наблюдался в странах Восточной Африки – в Кении, Уганде и Танзании, а в Китае число граждан, ставших клиентами банков в первый раз, увеличилось со 185 млн до 188 млн человек. Ситуация в развитых странах тоже улучшалась, однако о полномасштабном охвате населения говорить пока рано. Например, показатели США возросли с 88% до 94%, но при этом доля людей, не имеющих счетов, в некоторых штатах превысила национальный уровень на 6%. Эксперты утверждают, что вероятность успешного решения проблемы во многом зависит от создания (или наличия) двух важных предпосылок – (1) правовой базы, стимулирующей инновации, обеспечивающей прозрачность финансовой системы и поддерживающей здоровую конкуренцию между провайдерами услуг; и (2) надежной инфраструктуры электроснабжения, телекоммуникаций и хорошо функционирующих платежных систем. Данный вывод подтверждается целым рядом экспериментов, оправдавших лучшие ожидания. Так, опираясь на гибкое законодательство и развитую инфраструктуру, кенийская телекоммуникационная компания Safaricom запустила систему мобильных платежей M-Pesa, которая сформировала надежную сеть из множества небольших розничных банков, действующих во всех (и, в том числе, в самых удаленных) районах страны. Южноафриканский банк Commonwealth Bank объединил усилия с крупными финансовыми корпорациями, которые согласились использовать свои разветвленные дистрибьюторские сети для обслуживания клиентов, прежде не вступавших в правоотношения с банками. А правительство Индии разрешило нефинансовым институтам производить расчетно-платежные операции с целью охвата услугами широких слоев населения в аграрных районах. Этот положительный опыт говорит о том, что корпорации могут сотрудничать с государством и расширять свой основной бизнес, содействуя повышению качества жизни людей и укреплению благосостояния страны. Руководствуясь данными перспективами, исследователи посоветовали лидерам частных компаний ответить на несколько важных вопросов: В какой мере ваш стиль общения с властью и социальные инициативы согласуются с утвержденной бизнес-стратегией? Может ли ваша организация генерировать пользу для общества в рамках своей основной деятельности? И насколько ваша бизнес-модель приспособлена для создания социальных ценностей?

Источник: The Boston Consulting Group, [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/growth-globalization-private-sector-opportunity-improve-well-being-2016-economic-development-assessment/?utm\\_source=201607GASTR&utm\\_medium=Email&utm\\_campaign=otr](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/growth-globalization-private-sector-opportunity-improve-well-being-2016-economic-development-assessment/?utm_source=201607GASTR&utm_medium=Email&utm_campaign=otr)

### 3) РЕШЕНИЕ МИРОВЫХ ПРОБЛЕМ – НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

В своем выступлении на Саммите лидеров создания общей ценности (г. Нью-Йорк, США, 10-11 мая 2016 г.) президент Всемирного банка (The World Bank) Джим Ким (Jim Kim) отметил, что до 2030 года общество не справится с выполнением амбициозных Целей устойчивого развития (ЦУР), если не получит убедительную поддержку в лице частного сектора. Стремясь продемонстрировать добрую волю и готовность к сотрудничеству, пять лидеров делового сообщества провели дискуссию и рассказали об участии своих корпораций в социальных преобразованиях глобального уровня.



- *Coca-Cola (США)*, известный производитель и поставщик безалкогольных напитков, концентратов и сиропов, выбрала для себя Цели 5 - 6 – «Вода» и «Женщины». Чтобы поддержать женщин и создать благоприятные условия для воспитания детей, компания открыла по всему миру более 100

экоцентров (**ЕКОСЕНТЕРАС**) – модульных сервисных точек, оснащенных солнечными батареями, которые предоставляют клиентам доступ в интернет и обеспечивают население чистой питьевой водой. Эти центры открываются при активной поддержке со стороны общественности и местной власти, и действуют на базе социальных предприятий, которые возглавляют женщины. После проверки бизнес-модели и анализа полученного опыта Coca-Cola приступит к созданию экоцентров во всех сообществах, где работают ее заводы.

- *Компания Novozymes (Дания)*, мировой лидер в области биоинноваций, применяемых в сфере производства продуктов питания и ряде других отраслей, изначально создавалась для повышения качества жизни людей и содействия устойчивому развитию общества. Чтобы усилить полезную отдачу от использования своей продукции, корпорация разработала инструмент для оценки потенциала инноваций и расширила практику межсекторного сотрудничества.
- *CJ Group (Корея)*, крупный национальный холдинг, приступил к «созданию общей ценности» (CSV – creating shared value) в 2013 году. Разрабатывая практический инструментарий, корпорация стремилась к тому, чтобы деятельность ее компаний, представляющих разные отрасли, учитывала интересы местных сообществ. Теперь CJ Group планирует проанализировать накопленный опыт и воспользоваться новыми знаниями для расширения своего присутствия на международных рынках.
- *Mahindra (Индия)*, группа компаний, действующих в разных сегментах рынка, воплощает идею CSV посредством участия в развитии сообществ и/или выхода на труднодоступные аудитории потребителей с целью оказания услуг, влияющих на социально-экономическое положение людей.
- *Сетех (Мексика)*, один из крупнейших мировых производителей строительных материалов, стремится к тому, чтобы предприятия компании, действующие в 50 странах, заботились о качестве жизни людей на территориях своего присутствия и следили за состоянием окружающей среды. «Мы хотим работать в таких местах, где соблюдаются принципы устойчивого развития, - поясняет директор по вопросам корпоративной социальной ответственности Марта Эррера (Martha Herrera). – Поэтому мы постоянно спрашиваем себя: Каким образом наша компания укрепляет экосистемы, и как эти экосистемы усиливают наши стратегии?».

#### 4) ЦЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МОГУТ БЫТЬ ЧАСТЬЮ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

Британская пивоваренная компания SABMiller выполняет программу, которая способствует достижению целей устойчивого развития (ЦУР), утвержденных мировым сообществом в сентябре прошлого года. Данная работа является неотъемлемой частью основной деятельности организации и приносит пользу как обществу, так и бизнесу.



В рамках своей масштабной программы «Содействие процветанию» (Prosper) компания SABMiller вносит вклад в достижение ЦУР посредством реализации пяти инициатив:

1. *Преуспевающий мир.* Подразделение компании Nile Breweries (Уганда) производит пиво из местного сырья, создавая условия для повышения доходов 20 000 фермерских хозяйств.
2. *Дружественный мир.* В сотрудничестве с Министерством транспорта Панамы SABMiller пропагандирует модели поведения, основанные на умеренном употреблении алкогольных напитков, и тем самым укрепляет безопасность дорожного движения. С момента запуска программы (в 2011 году) количество дорожно-транспортных происшествий в стране снизилось на 15%.
3. *Жизнеспособный мир.* SABMiller сокращает потребление воды на своих предприятиях и поддерживает местные инициативы, направленные на повышение качества питьевой воды и применение экологически обоснованных технологий в сельском хозяйстве.
4. *Чистый мир.* Компания разработала технологию, позволяющую производить пиво при низких температурах. Благодаря данной инновации, предприятия SABMiller в Южной Африке снизили потребление энергии и сократили выбросы углекислого газа на 10%.
5. *Продуктивный мир.* Объединив усилия с местными партнерами в Гондурасе, SABMiller усовершенствовала процесс промывания сахарного тростника. В результате компания улучшила условия труда многих людей и добилась снижения уровня пестицидов в продукте на 27%.

Опыт SABMiller показывает, что частный сектор может участвовать в решении сложных проблем современного мира, укрепляя свои позиции и создавая для общества ценности широкого спектра. Безусловно, усилия одной корпорации не сделают мир идеальным за короткий срок, даже если компания обладает значительными ресурсами. Но если ее пример вдохновляет коллег из других организаций и привлекает партнеров из разных сфер деятельности, то тогда перспективы социальных преобразований приобретают отчетливые, реальные очертания.

Источник: Between us, <http://between-us.com/1211/brewing-sustainable-development-goals.htm>

#### 5) ОБЩАЯ ЦЕННОСТЬ: ЗАБОТА О ПРИРОДЕ

Компания CSR Asia («КСО Азия») в сотрудничестве с международной экологической организацией Conservation International (США) подготовила отчет о возможностях для бизнеса, которые открываются благодаря участию корпораций в природоохранных инициативах. Опираясь на передовой опыт, авторы документа утверждают, что компании могут получать выгоду и развивать сельские сообщества как в рамках своей основной деятельности, так и в процессе взаимодействия с поставщиками и партнерами.

Чтобы остановить масштабную деградацию природных экосистем, необходимы стратегические, скоординированные действия бизнеса, государства и общества, способствующие широкому внедрению экологически безопасных методов землепользования и ведения сельского хозяйства. В отчете «Создание общей ценности посредством интеграции природоохранных инициатив и проектов развития» ([Creating Shared Value Through Integrated Conservation and Development Projects](#)) говорится о том, что в рамках совместных программ партнеры могут направлять свои усилия на оздоровление лесов и водоемов; на вовлечение населения в предпринимательскую деятельность; и на ускорение экономического развития территорий.

Успешные проекты, выполняемые в Азиатско-Тихоокеанском регионе, показывают, что эти непростые задачи сегодня решаются посредством разработки, проверки и широкого распространения «этических» продуктов (ethical products), отвечающих стандартам устойчивого развития; соблюдения принципа инклюзивности в процессе реорганизации цепочек создания стоимости / ценности; и экономических реформ долгосрочного характера. Так, в процессе выбора, обучения и сертификации поставщиков кофе, компания Starbucks (США) предлагает фермерам специальное руководство C.A.F.E. Practices, которое охватывает вопросы качества продукции, экономической подотчетности и социальной / экологической ответственности организаций. В силу такого подхода потребители охотно приобретают продукты Starbucks по более высокой цене, не сомневаясь в том, что сорта кофе класса «Premium» соответствуют заявленному качеству и поступают из «этических» источников.

Еще одним удачным примером является проект развития экологического туризма в Камбодже (The Vuen Sai Gibbon Spotting project), который препятствует уничтожению тропических лесов, предотвращает истребление редких видов гиббонов, и привлекает многочисленных сторонников активного познавательного отдыха. Представленный в отчете опыт восьми проектов свидетельствует о том, что сфера экологии может предложить деловому миру множество сценариев, которые, с одной стороны, сохраняют природу для будущих поколений, и, с другой стороны, стимулируют разработку бизнес-моделей, содействующих появлению новых конкурентных преимуществ.

Источник: CSR Asia, <http://csr-asia.com/csr-asia-weekly-news-detail.php?id=12584>

## 6) МЕНЯЯ БИЗНЕС, МЕНЯЕМ МИР: ИТОГИ ИНТЕРВЬЮ С ЛИДЕРАМИ КРУПНЫХ КОРПОРАЦИЙ

С каждым годом становится все больше компаний, которые ставят перед собой социально значимые цели и во имя их достижения проводят ревизию бизнес-моделей. Делегаты Саммита лидеров создания общей ценности (The Shared Value Leadership Summit), вошедшие в список самых активных «преобразователей мира» (The Change the World List), проанализировали полученный опыт и обозначили три вида полезной отдачи, возникающей благодаря участию корпораций в развитии общества.



1. Долгосрочные перспективы бизнеса становятся более убедительными. Управленческая команда американского поставщика рецептурных препаратов CVS Health провела ребрендинг, выдвинув на передний план социальную цель, которая заключалась в «оказании помощи людям, желающим улучшить свое здоровье». Чтобы соответствовать этой цели, компания отказалась от продажи табачных изделий, и ее годовой доход заметно снизился. Однако руководство

корпорации расценило данное обстоятельство как временное, краткосрочное явление. По мнению исполнительного вице-президента CVS Health Хелены Фолкс (Helena Foulkes), в ближайшие несколько лет эти естественные потери обязательно окупятся за счет расширения аудитории лояльных потребителей и повышения рыночной стоимости компании.

2. Потребители и сотрудники компаний поддерживают и продвигают прогрессивные бренды. Представитель транснациональной финансовой корпорации MasterCard Эд Брандт (Ed Brandt) отмечает, что люди, принадлежащие к «поколению нового тысячелетия» (millennials), выбирают поставщиков услуг и работодателей, которые содействуют решению социальных проблем: «Тот факт, что компания заняла в рейтинге Инициативы «Общая ценность» (Shared Value Initiative) достойное одиннадцатое место, имеет для данной аудитории огромное значение». Хайме Аугусто Зобель де Айяла (Jaime Augusto Zobel de Ayala), возглавляющий крупнейший филиппинский холдинг Ayala, полностью разделяет мнение коллеги и, основываясь на собственном опыте,



утверждает, что согласование целей бизнеса с потребностями общества усиливает энтузиазм сотрудников и заметно повышает производительность труда.

3. *Перед компаниями открываются новые рыночные возможности.* Чтобы предоставить финансовые услуги и мобильные сервисы потенциальным потребителям, проживающим в удаленных / труднодоступных территориях Филиппинских островов, компании MasterCard и Ayala разрабатывают уникальные продукты, приглашают внешних экспертов и нанимают специалистов, обладающих новыми знаниями и компетенциями. Фактически, речь идет о полноценном цикле освоения новых рынков, который включает проведение экспериментов, внедрение успешных практик и использование конкурентных преимуществ для развития бизнеса.

Барометр доверия транснационального PR-агентства Edelman ([The 2016 Edelman Trust Barometer](#)) показал, что в 2016 году корпорациям удалось в значительной мере восстановить общественное доверие, которое сильно пошатнулось в период «Великой рецессии» («The Great Recession»). При этом большинство (80%) респондентов считают, что бизнес должен возглавить инициативы, нацеленные на решение проблем в социальной сфере и в экономике. Изменение отношения к деловому сообществу указывает на то, что деятельность компаний, создающих общие ценности, приводит к положительным результатам и привлекает новых союзников и партнеров из государственного и некоммерческого секторов.

Источник: Shared Value Initiative, <http://sharedvalue.org/groups/changing-world-changing-business>

## 7) СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ В АВСТРАЛИИ

*По итогам опроса крупных и средних компаний, входящих в индекс ASX 100, эксперты проекта Shared Value Project (SVP) и организации Social Ventures Australia подготовили отчет о состоянии австралийской практики, ориентированной на «создание общей ценности» (CSV – creating shared value).*



Несмотря на то, что CSV является для Австралии новым подходом, компании, реализующие социально ориентированные стратегии, уже получают положительные результаты для бизнеса и общества, и улучшают свою репутацию в глазах сотрудников и внешних стейкхолдеров. При этом некоторые корпорации генерируют общественные блага в рамках своей основной деятельности, но не используют термин «CSV». Стремясь совместить социальные цели со стратегией бизнеса, некоторые организации не могут найти подходящие сценарии в

своих отраслях, и нуждаются в консалтинговых услугах, которые готов предоставить проект SVP. А те, кому удалось найти собственный алгоритм деятельности, как правило, направляют свою энергию (а) на работу с новыми, нетипичными категориями клиентов - например, с уязвимыми группами населения или с людьми, проживающими в удаленных аграрных районах; (b) на повышение производительности труда в цепочках создания стоимости / ценности; и (c) на обучение местных поставщиков и/или развитие законодательной базы малого предпринимательства. О таком распределении предпочтений свидетельствуют вошедшие в отчет примеры из практики компаний [The GPT Group](#) (инвестиции в сфере недвижимости), [Lion](#) и [Nestlé](#) (производство продуктов питания), [WorleyParsons](#) (инжиниринг и консалтинг в сфере энергетики), [NAB](#) и [Westpac Group](#) (финансовые услуги).

Что касается проблемных моментов, то участники опроса чаще всего обсуждают трудности, касающиеся (а) внутренних коммуникаций - разъяснения идеологии CSV и смысла грядущих изменений работникам компаний; и (b) оценки социальных изменений - измерения среднесрочных и долгосрочных результатов. Тем не менее, несмотря на все эти сложности, корпорации смогли разглядеть новые возможности и создать преимущества, которые нашли выражение в повышении удовлетворенности потребителей; в укреплении доверия партнеров и других причастных субъектов; и в усилении интереса со стороны образованных, активных и талантливых соискателей трудоустройства.

Источник: Shared Value Project, <http://sharedvalue.org.au/campaigns/2015-state-of-shared-value-in-australia-survey/>

## 8) СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ ГЛАЗАМИ ЛИДЕРА

Чтобы показать преимущества корпоративной практики, генерирующей блага для общества и бизнеса, австралийский Проект «Общая ценность» (The Shared Value Project) решил опубликовать интервью с активным деятелем «капиталистической революции»: опытом воплощения бизнес-идеи, ориентированной на удовлетворение социальных потребностей, поделилась Либби Дэвидсон (Libby Davidson), директор по внешним связям компании-производителя молочной продукции Lion.

- **Что для Вас означает «создание общей ценности» (CSV – creating shared value)?** Компания Lion сформулировала для себя социальную цель еще 15 лет назад: в рамках основного бизнеса «мы обогащаем мир, поощряя доброжелательные отношения в обществе и помогая людям жить благополучно». Это точка отсчета всех наших действий и решений, касающихся как финансовых вопросов, так и влияния на окружающий контекст. В результате мы укрепляем доверие потребителей к нашему бренду и можем рассчитывать на поддержку населения в местах размещения предприятий Lion.
- **Как выглядит успешная практика CSV с позиции Lion?** Мы постоянно учимся и совершенствуем свою работу, и у нас уже есть несколько **историй успеха**. В рамках Проекта «Качественное питание» (The Goodness Project), стартовавшего в 2014 году, мы значительно улучшили полезные свойства молочной продукции, а в 2015 году запустили просветительскую программу, которая развивает культуру потребления алкогольных напитков в Новой Зеландии. Также, мы поддерживаем австралийских фермеров, предоставляя скидки на «пивное зерно» и обеспечивая доступ к сопутствующим продуктам наших предприятий, которые можно использовать в качестве корма для сельскохозяйственных животных.
- **Какие актуальные для Австралии проблемы можно решить, опираясь на концепцию CSV?** Мы концентрируем внимание на тех проблемах, которые непосредственно затрагивают интересы нашей отрасли. В частности, сегодня Lion выполняет три стратегии, которые направлены на пропаганду здорового питания, снижение воздействия на окружающую среду, и на повышение качества жизни людей. В целом можно сказать, что CSV говорит с нами на языке инноваций и коммерческих сценариев, которые ведут к созданию ценностей, свидетельствующих о положительных изменениях в окружающем мире и наполняющих корпоративную практику глубоким человеческим смыслом.

Источник: Shared Value Project, <http://sharedvalue.org.au/shared-value-champions-libby-davidson/>

## 9) ОТЧЕТ ГЛОБАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ О СОЗДАНИИ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ - 2015

Швейцарская компания Nestlé опубликовала четвертый по счету годовой отчет, который демонстрирует перспективы современной практики, позволяющей увеличивать прибыль для акционеров, укреплять бизнес и положительно влиять на состояние дел в обществе.



В документе представлены сведения об исполнении 39 обязательств корпорации по таким ключевым направлениям, как развитие устойчивого сельского хозяйства; сбалансированное питание и здоровье населения; экологически обоснованные методы использования водных ресурсов; и соблюдение прав человека. Авторы отчета сообщают о том, что в 2015 году в рамках программы «Здоровые дети» (Nestlé Healthy Kids) компания запустила 84 проекта с целью пропаганды правильного питания и активного образа жизни; доставила в разные регионы планеты обогащенные микроэлементами продукты питания и напитки (общий объем - 192 млрд упаковок); наладила безотходное производство на 105 (22%) своих предприятий; и смогла ограничить использование детского труда в 48 000 фермерских хозяйств. Помимо этого, в сотрудничестве с Международной федерацией обществ Красного Креста и Красного

Полумесяца (The International Federation of the Red Cross and Red Crescent Societies) компания приступила к реализации программы, нацеленной на обеспечение населения чистой водой и улучшение санитарно-гигиенических условий жизни людей в местах размещения предприятий

Nestlé и/или на территориях заготовки сырья. Корпорация информирует стейкхолдеров о «создании общей ценности» (CSV – creating shared value) начиная с 2012 года, и в процессе подготовки документов руководствуется ожиданиями потенциальных читателей и стандартами Глобальной инициативы по отчетности (The Global Reporting Initiative), разработанными специально для сферы производства продуктов питания (GRI G4 guidelines and Food Processing Sector Supplement).

Источник: 3BL media, <http://3blmedia.com/News/Publication-2015-Nestle-Society-Creating-Shared-Value-and-Meeting-Our-Commitments-Report>

#### 10) ВВЕДЕНИЕ В ПРАКТИКУ СОЗДАНИЯ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ

Чтобы воспрепятствовать распространению глобальной эпидемии диабета, в 2011 году биофармацевтическая компания Eli Lilly (США) объединила усилия с государственными и некоммерческими организациями, и приступила к реализации масштабных профилактических мер в развивающихся странах. Оценив полученный опыт, специалисты Lilly подготовили серию рекомендаций, которые помогут многонациональным корпорациям приступить к выполнению бизнес-стратегий, приносящих выгоду всем причастным сторонам.



- *Большие реформы должны зародиться «в верхах».* Сигнал о «перестройке» должен поступать с самой верхушки организационной пирамиды. Лидеру организации следует возглавить разработку подходов к решению социальных проблем, обозначить роль компании в жизни общества, нанять персонал, обладающий необходимыми компетенциями, и довести новую идеологию до сведения всех членов коллектива.
- *Сроки воплощения новой идеи должны быть реалистичными.* Крупные компании не меняются за одну ночь даже при наличии большого энтузиазма у

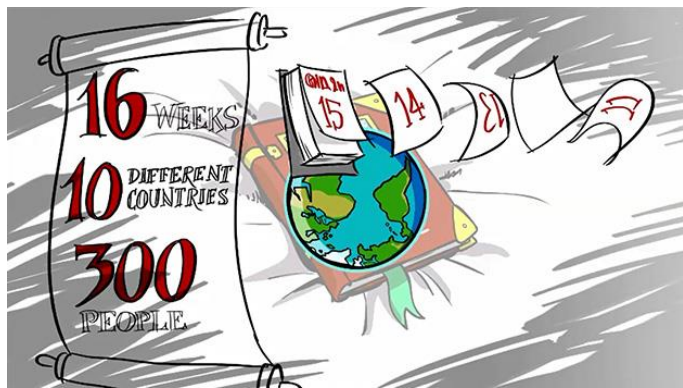
всех игроков. Сотрудники, потребители, инвесторы и акционеры должны проникнуться новыми идеями и сформировать новое представление о дальнейшей работе компании. В Lilly сегодня работают более 41 000 человек. Это очень большая аудитория, поэтому первым этапом преобразований стала **масштабная разъяснительная работа**, включающая анализ практики организаций-первопроходцев. Также, глава компании создал многофункциональную команду, которая занялась разработкой бизнес-модели, предназначенной для освоения новых рынков.

- *Успехи должны видеть все стейкхолдеры – внутренние и внешние.* Истории успеха являются для сотрудников, партнеров и других причастных субъектов настоящим источником вдохновения и стимулом к продолжению работы. Чтобы достижения выглядели убедительно, команда Lilly заранее сформулировала критерии успеха, которые со временем помогли убедиться в том, что Партнерская программа борьбы с неконтагиозными заболеваниями (**The Lilly NCD Partnership**) существенно повлияла на системы здравоохранения в разных странах и оказала положительное воздействие на жизни тысяч людей. Так, опираясь на опыт партнера Lilly – Фонда Карлоса Слима (**The Carlos Slim Foundation**) - правительство Мексики приступило к реализации новой программы, направленной на решение двух взаимосвязанных задач - на борьбу с ожирением и на распространение знаний о здоровом образе жизни.
- *Покиньте зону комфорта.* Изменения всегда создают неудобства. Но когда активные граждане нового века («**поколение Y**») настаивают на том, что успех бизнеса не должен измеряться исключительно финансовым результатом, корпорациям следует обдумать риски и сделать шаг вперед. «Пусть моя мысль покажется кому-то нелогичной, но получение прибыли не является миссией коммерческого предприятия. Скорее, компания должна выполнять миссию, которая приводит к получению прибыли, - так определяет основную задачу современного бизнеса президент Lilly Джон С. Лехлейтер (John C. Lechleiter). - Иными словами, корпорациям следует ориентироваться на удовлетворение социальных потребностей, и получать возврат для инвесторов в процессе искреннего служения обществу».

Источник: The Stanford Social Innovation Review,  
[http://ssir.org/articles/entry/four\\_steps\\_to\\_putting\\_shared\\_value\\_into\\_practice](http://ssir.org/articles/entry/four_steps_to_putting_shared_value_into_practice)

#### 11) CSV: ОПЫТ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

Международная компания Enel (г. Рим, Италия), занимающаяся производством и распределением электроэнергии, согласовала задачи основного бизнеса с этическими, социальными и экологическими целями, и укрепила свои позиции на рынках разных стран. Об истории освоения концепции «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) рассказывает руководитель проекта Беттина Мирабиле (Bettina Mirabile).



Пилотное внедрение CSV в цепочку создания стоимости было проведено в 2013 году на базе компании Enel Green Power, учрежденной с целью производства «зеленой» энергии из возобновляемых источников, а начиная с 2015 года, содействие развитию общества в рамках основной деятельности стало «частью жизни» для всей Группы Enel. Начало сложному процессу культурных трансформаций положила совместная деятельность проектировщиков, специалистов по вопросам устойчивого развития и аналитиков компании. В период с июня по

сентябрь 2015 года эта «сборная команда», объединившая менеджеров Enel из разных стран, разработала 14 инструментов, которые в полной мере учитывали специфику принятия решений, касающихся развития бизнеса. В результате управленцы компании получили методики картирования и взаимодействия со стейкхолдерами (Stakeholder Mapping and Management), анализа социального, экологического и экономического контекстов (Social Environmental and Economic Context Analysis), оценки социального эффекта и рисков (Assessment of Social Impacts and Risks), а также ряд других инструментов, предназначенных для подготовки Планов CSV. На следующем этапе компания провела конкурс - CSV IN Business Challenge - и выбрала заявки, в которых предприятия из девяти стран рассказали о своих главных проблемах и предложили варианты их решения с учетом потребностей местных причастных сторон. Проекты-победители (поступившие из Италии, Бразилии, Румынии и России) преимущественно ориентировались на снижение воздействия на окружающую среду, борьбу с бедностью и обеспечение местных сообществ электроэнергией. Конкурс помог усилить пропаганду CSV на всех организационных уровнях, и сегодня в создании общей ценности участвуют уже 15 стран. Очень важно, что предприятия Enel применяют инструменты CSV на этапе проектирования новых объектов и заранее обдумывают планы решения или предотвращения социальных проблем, которые уже существуют на территориях присутствия бизнеса, либо могут возникнуть в результате неосмотрительного подхода к работе.

Источник: Shared Value Initiative, <http://sharedvalue.org/groups/enel-encourages-innovation-shared-value-business-challenge>

#### 12) ЗДОРОВЬЕ ЛЮДЕЙ И УСТОЙЧИВОСТЬ БИЗНЕСА СВЯЗАНЫ МЕЖДУ СОБОЙ: ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ КРУПНОЙ КОМПАНИИ

В сентябре 2014 года аптечная сеть CVS Health прекратила продажу табачных изделий в тысячах торговых точек, действующих по всей территории США. Это, на первый взгляд, невыгодное решение позволило компании сделать шаг в будущее и заложить основу для стабильной работы на протяжении многих лет.

В США курение является одной из основных причин заболеваемости и смертности населения. Поэтому продажа вредной для здоровья продукции противоречила стратегической цели CVS Health, которая заключалась в содействии оздоровлению нации. Потеряв 2 млрд годового дохода после отказа от торговли сигаретами, компания увидела в своих аптеках новых посетителей, увеличила поступления от продажи полезных продуктов, и приступила к реализации целого ряда социально значимых инициатив в сотрудничестве с Американским онкологическим обществом (The American Cancer Society), Американской ассоциацией пульманологов (The American Lung Association) и Кампанией «Детство без табака» (The Campaign for Tobacco-Free Kids). Так, в 2015 году в рамках специального Проекта «Здоровье», CVS Health провела более 750 мероприятий, в ходе которых люди, не имеющие медицинской страховки (как правило, афроамериканцы и представители

испаноговорящих сообществ), смогли бесплатно измерить давление, проверить уровень содержания глюкозы в крови, узнать индекс массы тела и получить консультации специалистов. Расчетная стоимость оказанных услуг составила более 10 млн долларов. Еще одним примером эффективной работы с уязвимыми группами стейкхолдеров стала просветительская кампания для детей и молодежи, посвященная отрицательным последствиям бесконтрольного приема опиоидов и других наркосодержащих препаратов. Формируя с клиентами и местными сообществами долгосрочные доверительные отношения, CVS Health расширяет базу лояльных потребителей и становится фармацевтической компанией нового типа, демонстрирующей глубокую заинтересованность в повышении качества жизни людей. «Мы целенаправленно ищем возможности для объединения наших активов с единомышленниками из других секторов, чтобы усовершенствовать систему здравоохранения и открыть новые перспективы для развития бизнеса», - так охарактеризовала политику своей организации исполнительный вице-президент CVS Health Хелена Фолкс (Helena Foulkes).

Источник: Shared Value Initiative, <http://sharedvalue.org/groups/cvs-improving-health-just-good-business>