Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ
CREATING SHARED VALUE

Специальный выпуск № 2
Октябрь 2014 г.

Все выпуски и тематические подборки статей из архивов Дайджеста можно найти на сайте ***http://ep-digest.ru/*** *или в архиве* ***http://goo.gl/Hs1SS6***

а чтобы подписаться на рассылку Дайджеста, напишите по адресу **toropovaei@uralsib.ru** *или свяжитесь с нами в Фейсбуке* **www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy**

© Составление, оформление.
Некоммерческая организация "Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

1) Три формата общения корпораций с окружающим миром 5
Как правило, корпорации взаимодействуют с обществом тремя способами: (1) возвращают «долги», (2) отчитываются на основе отраслевых и международных стандартов, и (3) создают общую ценность. Управляющий директор американской консалтинговой организации FSG Валери Бокстет (Valerie Bockstette) рассматривает каждый из этих вариантов, и обсуждает их плюсы и минусы.

2) Достойные бренды не извиняются перед обществом 6
Многие компании выполняют программы «корпоративной социальной ответственности» (КСО), чтобы привлечь клиентов и/или «отдать долг» обществу за отрицательные последствия своей деятельности. Однако американский эксперт по брендингу Денис Ли Йон (Denise Lee Yohn) предупреждает о том, что потребители уже давно не попадаются на пустые рекламные трюки, и советует заменить традиционную практику КСО «созданием общей ценности» (CSV – creating shared value) – активностью, которая приносит пользу как обществу, так и бизнесу.

3) Трамплин для создания общей ценности 6
Многие компании «вкладываются» в экологию и общество очень сдержано, реагируя на жалобы населения или выполняя «необходимый минимум» для публичной отчетности. При таком отношении к социальным проблемам восполнить дефицит чистой воды или усовершенствовать систему образования невозможно. Эксперты Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School) предлагают корпорациям пересмотреть позиции, и использовать внутренние ресурсы в качестве «трамплина» для создания благ, представляющих интерес как для общества, так и для бизнеса.

4) Перспективные идеи от делегатов Саммита SVI - 2014 7
Инициатива «Общая ценность» (Shared Value Initiative), объединяющая тех, кто стремится изменить подход к ведению бизнеса и преумножить вклад корпораций в развитие общества, уже второй год подряд проводит событие, которое обобщает лучшую практику и помогает участникам определять новые перспективы. Об основных выводах Саммита-2014, рассказывает эксперт Фонда Рокфеллера (The Rockefeller Foundation) Рехана Нату (Rehana Nathoo).

5) Саммит лидеров сферы создания общей ценности: основные выводы 8
В ходе майского Саммита сторонников инновационной деятельности нового типа – «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) – состоялась серия заседаний, посвященных анализу опыта первопроходцев. Результаты дискуссии обобщили эксперты австралийской компании стратегического консалтинга Phil Preston & Associates.

6) Сотрудничество – условие создания общей ценности 9
Успех создания общей ценности во многом зависит от доверия и взаимной обязательности партнеров. Специалисты онлайн сообщества сферы международного развития Devex изучили опыт организаций, преуспевающих в деле построения государственно-частных партнерств, и подготовили рекомендации, которые помогут создать благоприятные условия для сотрудничества.

7) Общая ценность укрепляет рыночные позиции компании 9
Стремление совместить процветание бизнеса с процветанием общества не гарантирует корпорации «жизни вечной», но успех и экономическую стабильность компании в долгосрочной перспективе в большинстве случаев обеспечивает. Особенности этого феномена анализируют эксперты консалтинговой организации Matter Unlimited (США), которая является одним из учредителей Инициативы «Общая ценность» (Shared Value Initiative).

8) Создание общей ценности: обзор лучшей практики 10
Институт Points of Light (США) провел опрос Civic 50, который показал, что компании-лидеры рейтингов S&P оценивают эффективность своих сотрудников по показателям индивидуального вклада в бизнес и в развитие сообществ, а также используют программы корпоративного добровольчества для укрепления бренда, привлечения талантов и повышения продаж. Эксперты отметили, что изученные корпорации, как правило, способствуют созданию благ, имеющих равную ценность для бизнеса и общества, и составили небольшой обзор передового опыта.

9) CSV: советы для начинающих 11
Эксперты всемирной консалтинговой организации APCO подготовили серию рекомендаций, которые помогут компаниям усовершенствовать программы корпоративной социальной ответственности и приступить к «созданию общей ценности» (CSV – creating shared value).

10) Общая ценность в сфере торговли 12
Роль бизнеса в обществе изучается на протяжении многих лет, но вклад торговых компаний в решение социальных проблем практически всегда остается за кадром. Отчет, подготовленный британским исследовательским центром RSA 2020 Public Services, частично восполняет этот пробел и приводит аргументы в пользу модели розничной торговли, которая способна генерировать как экономический, так и социальный эффект.

11) Фармацевтика: на смену КСО приходит создание общей ценности 12
Фармацевтические компании всегда инвестировали ресурсы в создание препаратов для платежеспособных потребителей, оформляли права на новые разработки, и получали прибыль для своих акционеров. Однако под давлением общественности и обстоятельств экономического характера корпорациям приходится пересматривать эту удобную бизнес-модель и переключать внимание на проблемы лечения заболеваний, от которых страдают широкие слои населения в развивающихся странах. Новую деловую практику анализирует профессор французской школы бизнеса INSEAD Н. Крейг Смит (N. Craig Smith).

12) Общая ценность в добывающей отрасли: особенности сотрудничества 13
Консалтинговая организация FSG (США) изучила отчеты и заключения специалистов добывающих компаний в 10 странах мира, и пришла к выводу, что предприятия-разработчики недр пытаются содействовать социально-экономическому развитию местных сообществ, но успеха добиваются в редких случаях. Тем не менее, экспертам удалось установить основные формы сотрудничества и «извлечь уроки» из партнерской практики ключевых стейкхолдеров, которым удалось реализовать инициативы «создания общей ценности» (CSV).

13) Добывающим компаниям пора оптимизировать управление рисками 14
Добывающий сектор пытается снизить отрицательное воздействие своих технологий на общество и окружающую среду, и затрачивает на решение экологических проблем значительную часть прибыли. Об этом свидетельствуют результаты исследования, опубликованные в американском научном журнале PNAS. Авторы документа утверждают, что компаниям, осуществляющим разработку полезных ископаемых, необходимо пересмотреть корпоративное поведение и существенно изменить стратегии управления рисками.

14) Оценка общей ценности в сфере здравоохранения 15
Инициатива «Общая ценность» (Shared Value Initiative) провела встречу для корпораций, государственных учреждений и некоммерческих организаций, действующих в сфере здравоохранения. Участники события обсудили ряд вопросов, связанных с оценкой инициатив по «созданию общей ценности» (CSV – creating shared value).

15) «Общая ценность» в сфере образования 16
В ходе Саммита, посвященного пропаганде концепции общей ценности (Shared Value Summit; Нью-Йорк, май 2014 г.), были представлены результаты исследований, которые прослеживают взаимосвязь между качеством образования, занятостью населения и успехами компаний. Авторы документов акцентируют внимание на том, что системы подготовки кадров можно усовершенствовать только усилиями всех ключевых игроков, и предлагают бизнесу активно включиться в эту работу.

16) Общая ценность в Бразилии 17
Среди 100 крупнейших бразильских компаний к разработке и выполнению инициатив по «созданию общей ценности» (CSV – creating shred value) приступили примерно 15% организаций. Краткий обзор этой новой практики подготовил директор консалтинговой организации Uniethos (г. Сан-Паулу) Реги Магальяес (Regi Magalhaes).

17) Стоит ли создавать общую ценность? 17
В зимнем выпуске журнала California Management Review за 2014 год появилась критическая статья, которая подвергла сомнению новизну и значение концепции «создания общей ценности» (CSV – creating shared value). Главные пропагандисты концепции Майкл Портер (Michael Porter) и Марк Крамер (Mark Kramer) подготовили достойный ответ.

18) Является ли CSV конечным пунктом КСО? 18
Учредитель британского Инновационного форума (Innovation Forum) Тобиас Вебб (Tobias Webb) проанализировал публикации, адресованные авторам концепции «создания общей ценности» (CSV – creating shared value), и предложил читателям своего блога продолжить дискуссию об ответственности бизнеса перед обществом.

19) Оценка общей ценности: все подходы важны и нужны 19
Управляющий директор консалтинговой организации FSG (США) Марк Пфайзер (Marc Pfitzer) отмечает, что по мере укрепления «общей ценности» (SV – shared value) в качестве самостоятельной концепции, усиливается роль различных подходов к измерению и оценке (measurement & evaluation), которые, с одной стороны, помогают «монетизировать» ценность и, с другой стороны - совершенствовать способы ее создания.

1) ТРИ ФОРМАТА ОБЩЕНИЯ КОРПОРАЦИЙ С ОКРУЖАЮЩИМ МИРОМ

Как правило, корпорации взаимодействуют с обществом тремя способами: (1) возвращают «долги», (2) отчитываются на основе отраслевых и международных стандартов, и (3) создают общую ценность. Управляющий директор американской консалтинговой организации FSG Валери Бокстет (Valerie Bockstette) рассматривает каждый из этих вариантов, и обсуждает их плюсы и минусы.

1. *Долг перед обществом*. Выполняя филантропические и волонтерские программы, а также создавая корпоративные фонды, бизнес делится с людьми небольшим кусочком пирога, заработанным на эксплуатации общественных ресурсов. Мы часто видим многостраничные отчеты, в которых содержится подробная информация о суммах и получателях помощи, однако шанс приблизиться к решению конкретных социальных проблем в этих документах не просматривается. Но при этом компании получают некоторую положительную отдачу от «пиара».
2. *Соответствие стандартам*. Надеясь улучшить свою репутацию и не желая вступать в противоречие с законом, корпорации старательно собирают информацию по показателям, которые устанавливаются законодательными органами либо принимаются наблюдательными структурами отраслевого уровня (Глобальный договор ООН / UN Global Compact, Глобальная инициатива по отчетности / Global Reporting Initiative; Проект по сбору данных о выбросах углекислого газа / Carbon Disclosure Project и т.д.). Однако многочисленные исследования показали, что отчетность на основе экологических, социальных и управленческих показателей не способствует снижению рисков для бизнеса и не укрепляет позиции компаний на фондовом рынке.
3. *Создание общей ценности (CSV – creating shared value)* - это прямой способ одновременного создания благ для общества и бизнеса, который компании распознают и осваивают в процессе переосмысления представлений о собственной продукции и рынках, формирования нового взгляда на производительность в рамках цепочки поставок, и оптимизации контекста деловой активности. Например, увидев острую потребность в лечении заболеваний, распространенных среди малоимущих граждан, компания Novartis сформировала сеть аптечных пунктов, которые сегодня предлагают 80 доступных по цене лекарств в 12 округах Индии, а также организовала тренинги для работников образования, которые информируют людей о правилах здорового образа жизни. Корпорация разработала новые препараты, вышла на миллионную аудиторию потребителей, расширила рынки сбыта, и внесла значительный вклад в решение острой социальной проблемы глобального масштаба – в лечение заболеваний, которые прежде не интересовали фармацевтические компании в силу экономической несостоятельности потенциальных потребителей. Таким образом, CSV открывает перед бизнесом широкие возможности для развития, однако компаниям следует заблаговременно подумать о методиках оценки своих перспектив, не упуская из виду ряд особенностей, свойственных инициативам создания общей ценности:
   1. Ориентация на будущее (например, стимулирование роста фармацевтических рынков);
   2. Прямой экономический эффект (увеличение доли рынка, снижение затрат на распространение продукции и т.п.); и
   3. Высокая потребность в достоверных данных о масштабах социальной проблемы и вероятности ее решения.

   Не располагая информацией по этим трем пунктам, потенциальные инвесторы не смогут принять положительного решения о финансировании новых проектов. Следует отметить, что такие компании, как Nestlé и Unilever умеют составлять точные прогнозы и представляют своим инвесторам убедительные бизнес-планы. Тем не менее, прежде чем CSV прочно войдет в жизнь корпораций, пройдет не один год, но процесс освоения концепции уже необратим.

Источник: Brady Capital Research Inc., http://bradycap.com/shared-value-and-the-street/

2) ДОСТОЙНЫЕ БРЕНДЫ НЕ ИЗВИНЯЮТСЯ ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ

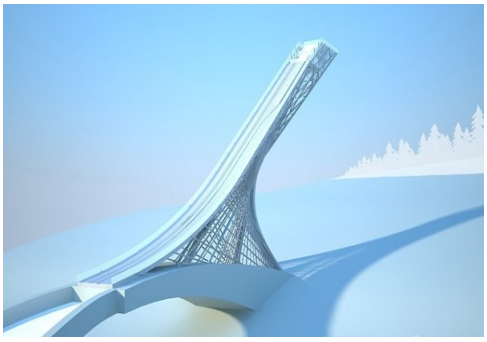
Многие компании выполняют программы «корпоративной социальной ответственности» (КСО), чтобы привлечь клиентов и/или «отдать долг» обществу за отрицательные последствия своей деятельности. Однако американский эксперт по брендингу Денис Ли Йон (Denise Lee Yohn) предупреждает о том, что потребители уже давно не попадаются на пустые рекламные трюки, и советует заменить традиционную практику КСО «созданием общей ценности» (CSV – creating shared value) – активностью, которая приносит пользу как обществу, так и бизнесу.

Международное консалтинговое агентство «Институт репутации» (The Reputation Institute) сообщает о том, что 100 компаний, входящих в ее уникальный индекс RepTrak™ («Контроль репутации»), ежегодно затрачивают на демонстрацию КСО миллионы долларов, но желаемого результата не получают. Потому что всего лишь 6% потребителей считают данные организации достойными корпоративными гражданами, а 60% опрошенных вообще не доверяют этим компаниям. И такое отрицательное отношение распространяется даже на тот бизнес, который действительно вносит заметный вклад в общественный прогресс. Ситуация критическая, но выход есть. В частности, стоит обратить внимание на опыт проекта Ecomagination компании General Elecrtic, целью которого является создание двигателей, способных работать на альтернативном топливе. Уникальные разработки отвечают современным экологическим требованиям и, соответственно, (a) не противоречат интересам общества и (b) укрепляют позиции корпорации на рынке. И это всего лишь один пример из практики известных компаний, которые заменили программы КСО практикой CSV, то есть - провели ревизию своих бизнес-моделей, перестроили цепочки поставок, изобрели новые продукты и освоили новые подходы к продажам и сбыту. Для таких корпораций процветание бизнеса неразрывно связно с благополучием общества. И эта идея не нова. Еще после Второй мировой войны шведская мебельная фабрика IKEA поставила перед собой задачу повысить качество жизни людей и нацелила свои процессы на производство функциональной и недорогой продукции. До сегодняшнего дня идея разработки и поставки доступной мебели широким слоям населения ни разу не разочаровала и не подвела компанию, обеспечивая устойчивость и достойные конкурентные преимущества даже в самые нестабильные времена. Как и ряд других брендов, лидирующих в сфере создания общей ценности, IKEA не считает работу на благо общества *обязанностью* или источником трудностей и дополнительных хлопот. Напротив, компания пропагандирует *ответственность* бизнеса перед стейкхолдерами и стремится к тому, чтобы ее бизнес был всегда *актуален* и востребован людьми.

Источник: Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/shared-value-initiative-community/great-brands-never-have-%E2%80%9Cgive-back%E2%80%9D

3) ТРАМПЛИН ДЛЯ СОЗДАНИЯ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ

Многие компании «вкладываются» в экологию и общество очень сдержано, реагируя на жалобы населения или выполняя «необходимый минимум» для публичной отчетности. При таком отношении к социальным проблемам восполнить дефицит чистой воды или усовершенствовать систему образования невозможно. Эксперты Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School) предлагают корпорациям пересмотреть позиции, и использовать внутренние ресурсы в качестве «трамплина» для создания благ, представляющих интерес как для общества, так и для бизнеса.



Немецкий концерн Audi сообщил о своем намерении выпустить автомобиль, оснащенный «зеленым» двигателем (с нейтральным показателем высвобождения углерода), и одновременно с этим поддержать в своей стране развитие регенеративной энергетики. Дело в том, что Германия не имеет достаточных мощностей для хранения избытков энергии, полученной из возобновляемых источников, а компания Audi подготовила техническое решение, позволяющие направить эти избытки на производство автомобиля. По мнению лидеров концерна, новая машина может считаться «углеродно-нейтральной» только в том случае, если для ее изготовления будет использоваться чистая энергия. Иными словами, Audi в данном случае выступает в роли «трамплина», с помощью которого Германия усилит экологически чистый сегмент энергетической отрасли, а сама компания займет на

рынке лидирующие позиции. Чтобы последовать примеру Audi и приступить к созданию общей ценности, корпорациям рекомендуется ответить на несколько вопросов:

- *Какие социальные проблемы имеют непосредственное отношение к деятельности вашей компании?* Если вы, например, разработчик технологий, как General Elecrtic (GE), то вы можете поставлять оборудование для сферы здравоохранения. А если вы производитель пищевых продуктов и напитков, как Nestlé, то вашей компании, вероятнее всего, стоит усовершенствовать цепочку поставок.
- *Какая из этих проблем содержит скрытые возможности для увеличения доли рынка, выхода на новую аудиторию потребителей и т.д.?* Для Audi такой проблемой (таящей в себе значительные перспективы) является отсутствие технологий, аккумулирующих дневной избыток энергии; а в случае с GE – это низкое качество и высокая стоимость медицинских услуг.
- *Каким образом ваша компания – а также ее партнеры из других секторов – могут активно повлиять на решение проблемы?* Для GE - это деятельность инновационного многоцелевого подразделения healthymagination, а для Nestlé – работа с агрономами, которые помогают сотням тысяч малых фермеров улучшать практику ведения сельского хозяйства.

Безусловно, до поры до времени можно стоять в сторонке, ничего не меняя в работе компании, но 21 век настойчиво диктует свои условия: в современном мире достойно конкурировать на рынке смогут только самые продвинутые корпорации, которые уверенно смотрят в будущее и ориентируются на долгосрочную перспективу.

Источник: Harvard Business Review, http://blogs.hbr.org/2011/11/create-shared-value-with-a-trampoline-approach/

4) ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ИДЕИ ОТ ДЕЛЕГАТОВ САММИТА SVI - 2014

Инициатива «Общая ценность» (Shared Value Initiative), объединяющая тех, кто стремится изменить подход к ведению бизнеса и преумножить вклад корпораций в развитие общества, уже второй год подряд проводит событие, которое обобщает лучшую практику и помогает участникам определять новые перспективы. Об основных выводах Саммита-2014, рассказывает эксперт Фонда Рокфеллера (The Rockefeller Foundation) Рехана Нату (Rehana Nathoo).

- *Для успешного «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) необходима конкурентоспособная стратегия, которая действительно усиливает основной бизнес компании*. Такая стратегия повышает производительность труда и уровень благосостояния сотрудников организации. Но самое главное заключается в том, что корпорация больше не должна выбирать между прибылью и пользой для общества.
- *Инициативу CSV следует оснастить качественной моделью оценки результатов*, потому что организация не сможет перейти к широкому внедрению новой практики, не убедившись в том, что экспериментальная проверка прошла успешно.
- *Общая ценность – шаг к «более инклюзивной» экономике*. В ходе специальной сессии представители компаний Edelman Holdings, Visa, IBM и Unilever озвучили идею о том, что «лучшим способом искоренения бедности является содействие всеобщему процветанию». Чтобы сделать шаг в данном направлении, бизнес должен вовлекать в экономические процессы малоимущих граждан, которые прежде не получали необходимых услуг.
- *Идея CSV может возникнуть на любом уровне организационной иерархии*:
  - В международном медиахолдинге Pearson инициативу проявило руководство, поручившее подразделениям компании провести масштабное оценочное исследование и убедиться в том, что продукты и услуги организации действительно улучшают положение дел на территориях деловой активности.
  - В транснациональной фармацевтической корпорации Novartis возможности для лечения заболеваний, которые прежде считались «неприбыльными», первыми увидели сотрудники среднего и низшего звена.
  - В крупнейшем бразильском банке Itau создание общей ценности началось с «обкатки» программы финансовой грамотности на сотрудниках организации. В дальнейшем данная

инициатива повысила качество консалтинговых услуг банка, и помогла многим людям снизить задолженности по кредитам.

- *Ответственный подход к выбору партнера – больше дело*. Чтобы создавать общую ценность в широких масштабах, необходимы единомышленники в разных секторах – целая экосистема игроков и партнеров, способных влиять на контекст, стиль и практику ведения бизнеса.

Источник: The Rockefeller Foundation, http://www.rockefellerfoundation.org/blog/5-key-takeaways-from-shared-value

5) САММИТ ЛИДЕРОВ СФЕРЫ СОЗДАНИЯ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ: ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

В ходе майского Саммита сторонников инновационной деятельности нового типа – «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) – состоялась серия заседаний, посвященных анализу опыта первопроходцев. Результаты дискуссии обобщили эксперты австралийской компании стратегического консалтинга Phil Preston & Associates.

- *Перепрофилирование бизнеса*. Одним из ярких примером трансформаций, которые могут произойти с бизнесом благодаря CSV, является практика южноафриканской страховой компании Discovery Health, которая проявляет заботу о благосостоянии и здоровье своих клиентов. Помогая потребителям продуктов и услуг свести к минимуму вероятность травм, компания сокращает объемы страховых выплат и повышает свою конкурентоспособность.
- *Новые бизнес-модели*. Частный университет в Перу объединил усилия с Межамериканским банком развития (The Inter-American Development Bank), чтобы повысить шансы малоимущих студентов из аграрных районов страны на обучение в городских университетах. Благодаря созданию гарантийного фонда, обеспечивающего поручительствами студенческие кредиты, на рынке активизировались традиционные финансовые институты, а университеты смогли сократить численность студентов, преждевременно покидающих учебные заведения.
- *Перспективы для разных секторов*. Организации финансовой отрасли могут брать пример с таких банков, как Barclays (Великобритания), Национальный банк Австралии (National Australia Bank) и Western Union (США), которые опираются на межсекторные партнерства и благодаря такому подходу заметно усиливают положительное воздействие на общество. А что касается добывающих компаний, то им следует сконцентрировать усилия на развитии местных цепочек поставок и активнее сотрудничать с органами власти в вопросах развития инфраструктуры сообществ.
- *Советы для начинающих*:
  - Организуйте дискуссию на всех уровнях организации с использованием примеров из практики других организаций.
  - Оцените социальные результаты и положительную отдачу для бизнеса от действующих социальных инициатив. Вполне возможно, что некоторые из них имеют непосредственное отношение к практике CSV.
  - Для общения с представителями бизнес-подразделений используйте их профессиональный язык. Сотрудников отдела логистики, например, можно вдохновить повышением оперативности доставки товаров, и в меньшей степени – сокращением эмиссии парниковых газов.
  - Точно сформулируйте социальную цель своего бизнеса.
  - Оберегайте пилотные проекты от преждевременного закрытия. Добивайтесь того, чтобы инновации смогли показать себя в полной мере.

Если вы хоть раз в жизни пытались повлиять на организационную культуру, то вы знаете, с каким трудом даются даже самые незначительные изменения. А создание общей ценности – это, практически, новый взгляд бизнеса на мир. Поэтому приготовьтесь к продолжительной и упорной работе.

Источник: Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/shared-value-your-business-challenge

6) СОТРУДНИЧЕСТВО – УСЛОВИЕ СОЗДАНИЯ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ

Успех создания общей ценности во многом зависит от доверия и взаимной обязательности партнеров. Специалисты онлайн сообщества сферы международного развития Devex изучили опыт организаций, преуспевающих в деле построения государственно-частных партнерств, и подготовили рекомендации, которые помогут создать благоприятные условия для сотрудничества.

- *Будьте искренними*. Очень важно, чтобы все участники инициативы «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) имели отчетливое представление о мотивации, интересах и ожиданиях друг друга.
- *Не избегайте смелых целей*, но обязательно следите за тем, чтобы амбициозные планы не отрывались от реальности. Принимая решения, опирайтесь на доступные достоверные данные.
- *Выясните, какими компетенциями обладает каждый из партнеров*. Если правильно распорядиться богатым потенциалом участников, то партнерство может оказаться устойчивым и успешным.
- *Убедитесь в том, что проблема, которую будет решать инициатива CSV, действительно имеет значение для всех партнеров* – не просто «волнует» вовлеченные организации, но имеет непосредственное отношение к их миссиям.
- *Уделяйте внимание деталям*, когда речь заходит о показателях и толковании терминов. Стремитесь к тому, чтобы все участники говорили на одном языке.
- *Обсуждайте несколько стратегий*. Подходов к решению проблемы может быть несколько. Рассматривая различные сценарии, вы можете создать новый, уникальный вариант.
- *Не замалчивайте проблемы* – координируйте действия и своевременно меняйте тактику.
- *Будьте доброжелательными и открытыми* – вовлекайте в дискуссию тех, кто не привык выступать на публике. Тогда все ценные мнения будут услышаны.
- *Проявляйте терпение* - люди из разных сфер деятельности, как правило, не сразу приходят к согласию. Для этого необходимо время.
- *Стимулируйте инновационную деятельность* – создайте благоприятную обстановку для новаторства, творчества и развития.

Источник: Devex Impact, https://www.devex.com/news/10-tips-for-successful-shared-value-partnerships-83503

7) ОБЩАЯ ЦЕННОСТЬ УКРЕПЛЯЕТ РЫНОЧНЫЕ ПОЗИЦИИ КОМПАНИИ

Стремление совместить процветание бизнеса с процветанием общества не гарантирует корпорации «жизни вечной», но успех и экономическую стабильность компании в долгосрочной перспективе в большинстве случаев обеспечивает. Особенности этого феномена анализируют эксперты консалтинговой организации Matter Unlimited (США), которая является одним из учредителей Инициативы «Общая ценность» (Shared Value Initiative).

- *Создание общей ценности стимулирует процессы развития корпоративной философии и культуры*. Общая ценность – это стиль жизни и особый тип мышления. Желание приносить пользу обществу не иссякает с завершением отдельного проекта или рекламной кампании – оно постоянно перетекает в новые программы и направления деятельности, обеспечивая признательность и доверие со стороны потребителей. У некоторых компаний на поиск «путеводной звезды» (общественно значимой бизнес-идеи) уходят годы, а многие корпорации нового века изначально создаются для выполнения конкретной миссии (Patagonia, Starbucks или Whole Foods). Так или иначе, но чтобы приступить к воплощению великой идеи в повседневном режиме, ее, прежде всего, следует идентифицировать и сформулировать.
- *Новое – хорошо забытое старое*. Сегодняшняя «общая ценность» (или «сознательный капитализм» или « получение прибыли в процессе создания общественных благ») – это, вне всякого сомнения, попытка возродить прежние идеалы и нравственные устои бизнеса. Об этом, например, свидетельствует практика Cadbury – английской компании, созданной еще в 19 веке

для поставок чая и кофе. Со временем корпорация изменилась и стала известнейшим кондитерским брендом, но она по-прежнему славится своими «образцовыми поселениями», в которых работники предприятия проживают со своими семьями в достойных условиях, пользуются медицинскими и образовательными услугами высокого качества, и обеспечивают надлежащее состояние окружающей среды и местной инфраструктуры. Впервые такое поселение было создано в 1893 году, но ценности, касающиеся стандартов здравоохранения, образования и качества жизни людей не только сохранились до сегодняшнего дня, но и стали примером для многих конкурентов.

- *Стратегии меняются, ценности остаются*. Многие сочтут «образцовые поселения» от Cadbury утопией, но вряд ли кто-то поспорит с тем, что эта идея обеспечивает известность бренду на протяжении многих лет, в то время как многие компании давно потеряли свою «путеводную звезду».
- *Социальная цель должна быть неотъемлемой частью бизнес-стратегии, а не «почетной нагрузкой» к основной деятельности*. Движение бренда к общей ценности - это процесс укрепления авторитета корпорации, способствующий созданию долгосрочных конкурентных преимуществ и повышению доходности. Чтобы добиться успеха, необходимо внедрить практику «создания общей ценности» (CSV - creating shared value) в стратегию компании. Это долгий путь, но результаты полностью оправдывают все усилия и ресурсные затраты.
- *Доходность CSV – это сложное (не только финансовое) понятие, потому что процесс создания ценности заключается в постепенном изменении поведения стейкхолдеров*. CSV улучшает такие ключевые показатели эффективности (KPIs), как узнаваемость бренда, положительное отношение к нему со стороны общественности, привлечение / удержание потребителей, и повышение рентабельности предприятия. Но это лишь одна сторона медали: мы можем и должны оценивать доходность общей ценности, не забывая при этом о «воздействии на общество» (social impact). Социальные эффекты сложно оцифровать, но благодаря их появлению компания становится «стратегическим инвестором», а не временным рыночным явлением.
- *Выбирая бренды, сегодняшние потребители изучают информацию о рыночных показателях и умении компании создавать общую ценность*. Если стратегия CSV затрагивает эмоции людей, то потребители голосуют в пользу компании своими кошельками. И это значит, что данный бренд в своем развитии ориентируется на «путеводную звезду», которая поможет преодолеть все трудности и обеспечит устойчивость бизнесу на долгие годы.

Источник: Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/finding-your-brands-north-star

8) СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ: ОБЗОР ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ

Институт Points of Light (США) провел опрос CIVIC 50, который показал, что компании-лидеры рейтингов S&P оценивают эффективность своих сотрудников по показателям индивидуального вклада в бизнес и в развитие сообществ, а также используют программы корпоративного добровольчества для укрепления бренда, привлечения талантов и повышения продаж. Эксперты отметили, что изученные корпорации, как правило, способствуют созданию благ, имеющих равную ценность для бизнеса и общества, и составили небольшой обзор передового опыта.

- *Институционализация корпоративных политик и практик*. Чтобы обеспечить инициативу «создания общей ценности» (CSV – creating shred value) опорной структурой, компания IBM сформировала Исполнительный комитет по вопросам корпоративной ответственности (The Corporate Responsibility Executive Committee), в который вошли представители сообществ, юристы, экологи, кадровики, специалисты по организации поставок и эксперты по взаимодействию с органами власти. В течение года комитет собирается примерно 20 раз, а между заседаниями от его имени действует специализированная рабочая группа.
- *Формирование отчетливого представления о связи между вкладом в сообщества и показателями основного бизнеса*. Компания General Elecrtic (GE), которая в рамках опроса Civic 50 оказалась лучшей, убеждена в том, что волонтерская работа в сообществах является движущей силой бизнеса. Потому что в ходе социально полезной деятельности сотрудники

приобретают новые компетенции, становятся надежными командными игроками и приобретают отличные переговорные навыки. Также, сотрудничество специалистов корпорации с местными организациями и, в том числе, непосредственное участие в решении местных проблем (например, в ликвидации последствий урагана Сэнди, 2012 г.), способствует укреплению авторитета компании GE среди широких слоев населения. Помимо этого, заботясь о своем будущем, корпорация GE оказала активное содействие принятию единых государственных образовательных стандартов (CCSS - The Common Core State Standards), которые, как ожидается, внесут заметный вклад в формирование человеческого капитала нового века и обеспечат достойными кадрами все сектора экономики.

- *Ответственность сотрудников за успешную работу в сообществах*. По версии компании Western Union, ответственное поведение сотрудников выражается в добровольческой работе на местах, в проведении фандрайзинговых мероприятий для некоммерческих организаций, в создании продуктов, представляющих интерес для общества и бизнеса, и т.д. В процессе подобной деятельности работники корпорации решают не только бизнес-задачи, но также ставят перед собой социальные цели.
- *Пропаганда профессиональной деятельности на условиях pro bono*. Желая поддержать национальную НКО, которая оказывает помощь бывшим участникам военных действий в «горячих точках» планеты, члены американского финансового холдинга Capital One организовали для своих сотрудников кампанию «Пожертвуй час» (GAH - Give an Hour). Эту инициативу поддержали известные печатные СМИ и телевизионные каналы. В итоге всего за четыре месяца численность волонтеров среди работников холдинга увеличилась на 80% - с 2 000 до 10 000 человек.
- *Помощь малому бизнесу и местным предприятиям*. Компания Hershey выполняет программу, в рамках которой малые фермеры Ганы приобретают знания о ведении сельского хозяйства с помощью мобильных устройств. Результаты впечатляют: урожай какао увеличился на 40%, доходы участников программы возросли на 50%, а показатель посещаемости занятий в местных школах повысился на 25%. Если ваша компания желает добиться таких же результатов, то ей стоит отказаться от традиционных представлений о корпоративной социальной ответственности и заняться поиском возможностей для развития бизнеса в процессе создания общественных благ.

Источник: Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/shared-value-initiative-community/civic-50-creating-framework-real-shared-value

9) CSV: СОВЕТЫ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ

Эксперты всемирной консалтинговой организации APCO подготовили серию рекомендаций, которые помогут компаниям усовершенствовать программы корпоративной социальной ответственности и приступить к «созданию общей ценности» (CSV – creating shared value).

1. *Конкретизируйте цели своих программ*. Точная постановка целей помогает компаниям активизировать сотрудничество между внутренними и внешними стейкхолдерами, определить желаемые результаты и сформулировать соответствующие показатели.
2. *Уделяйте первостепенное внимание результатам, а не видам деятельности*. Выясняйте, что именно меняется благодаря выполнению конкретных видов работ, и насколько все причастные стороны удовлетворены своим участием в программе. Анализ показателей успеха позволит своевременно скорректировать курс и повысить полезную отдачу от социально значимых инициатив.
3. *Позаботьтесь о том, чтобы инициатива CSV получала поддержку со стороны руководства компании*. Заинтересованность лидеров организации в создании общей ценности имеет решающее значение для успешного освоения новых подходов к ведению бизнеса. Руководители высшего звена могут ускорить мобилизацию внутренних ресурсов, обеспечить своевременную постановку рабочих процессов, и посодействовать внедрению инноваций на базе подразделений и филиалов, действующих в разных регионах.

4. *Используйте новую программу в качестве повода для активного взаимодействия с разными группами стейкхолдеров.* Социальные проблемы слишком сложны, и решить их в одиночку просто невозможно. Даже самой богатой и щедрой организации нужны единомышленники из разных отраслей и сфер деятельности. Не скупитесь на инвестиции в развитие компетенций своих партнеров.
5. *Информируйте общественность об уникальной социально значимой цели вашего бизнеса.* Позаботьтесь о том, чтобы идея создания общей ценности нашла отражение в стратегиях брендинга и внешних коммуникаций вашей компании. Тогда отдача от ресурсных вливаний в инициативы CSV будет более значительной.

Источник: Shared Purpose, http://sharedpurpose.apcoforum.com/reflections-on-the-shared-value-leadership-summit/

10) ОБЩАЯ ЦЕННОСТЬ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ

Роль бизнеса в обществе изучается на протяжении многих лет, но вклад торговых компаний в решение социальных проблем практически всегда остается за кадром. Отчет, подготовленный британским исследовательским центром RSA 2020 Public Services, частично восполняет этот пробел и приводит аргументы в пользу модели розничной торговли, которая способна генерировать как экономический, так и социальный эффект.

Авторы документа «Шоппинг, создающий общую ценность» (Shopping for Shared Value) отмечают, что в ближайшее десятилетие освоение концепции CSV станет для предприятий розничной торговли главным конкурентным преимуществом, а прежние универмаги безнадежно устареют. Компаниям, которые намерены действовать в духе времени, придется выйти за рамки сложившегося представления о корпоративной социальной ответственности и реформировать свой бизнес таким образом, чтобы магазины прекратили свое существование в качестве торговых точек и преобразовались в центры оказания услуг для населения. И тогда деятельность «коммерсантов» будет приносить ощутимую пользу населению, а социальная активность будет стимулировать торговлю. Такие общественные центры (отдаленно напоминающие традиционные магазины) следует создавать в тесном сотрудничестве с местными органами власти и объединениями граждан, которые хорошо осведомлены о потребностях местных жителей. Отчет содержит подробную инструкцию по созданию магазина (общественного центра) нового века, которая была разработана для крупной компании-ритейлера Asda по итогам изучения деятельности ее торговых центров. Коллеги по «цеху» могут воспользоваться этой информаций для проработки собственных амбиционных планов по расширению участия компаний в обустройстве местной жизни.

Источник: Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/shared-value-initiative-community/shopping-shared-value

11) ФАРМАЦЕВТИКА: НА СМЕНУ КСО ПРИХОДИТ СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ

Фармацевтические компании всегда инвестировали ресурсы в создание препаратов для платежеспособных потребителей, оформляли права на новые разработки, и получали прибыль для своих акционеров. Однако под давлением общественности и обстоятельств экономического характера корпорациям приходится пересматривать эту удобную бизнес-модель и переключать внимание на проблемы лечения заболеваний, от которых страдают широкие слои населения в развивающихся странах. Новую деловую практику анализирует профессор французской школы бизнеса INSEAD Н. Крейг Смит (N. Craig Smith).

- *Создание общей ценности (CSV - Creating Shared Value)* - это корпоративная практика и политика, способствующая повышению конкурентоспособности производителей лекарственных препаратов и одновременно стимулирующая формирование более благоприятной социально-экономической обстановки на территориях деловой активности данных компаний. Идея получения взаимной выгоды для бизнеса и общества согласуется с принципами корпоративной социальной ответственности, но, вместе с тем, обладает двумя основными отличиями. Во-первых, CSV - это опережающая (проактивная) стратегия, а не тактика реагирования на проблемы; и, во-вторых, создание общей ценности является для компании не второстепенным

направлением, а неотъемлемым компонентом основного бизнеса, предназначенным для получения максимальной прибыли.

- *Примеры из практики:*
  - *Расширение доступа к лекарственным препаратам для малоимущих слоев населения.* В 2007 году швейцарская компания Novartis создала бизнес-подразделение Arogya Parivar (что на хинди означает «Здоровая семья») для работы в аграрных районах Индии, где проживает примерно две трети населения страны, имеющего доходы не более одного доллара в день. Затем, компания сформировала портфель препаратов, в который вошли наиболее востребованные и доступные по цене лекарства, разработанные не только специалистами Novartis, но и другими корпорациями. А для распространения продукции была организована специализированная сеть аптечных пунктов и проведена работа с местными врачами, больницами и некоммерческими организациями, вовлеченными в работу оздоровительных лагерей. Подразделение Arogya Parivar превзошло ожидания компании уже на 31 месяце своей деятельности, и теперь новый опыт внедряется в Кении, Индонезии и во Вьетнаме. С недавних пор это социально значимое направление бизнеса координирует новая структура - Social Business Group.
  - *Партнерство в фармацевтической отрасли.* В 2011 году американская компания Eli Lilly инвестировала 30 млн долларов в работу партнерства, нацеленного на борьбу с неконтагиозными заболеваниями (The Lilly NCD Partnership). В рамках данной программы проводятся просвещенческие кампании в СМИ, которые повышают осведомленность населения Бразилии, Индии, Южной Африки и Мексики о способах выявления и лечения диабета. Помимо этого, в сотрудничестве с некоммерческими организациями осуществляется профессиональное обучение медицинского персонала городских и районных больниц. Для Eli Lilly партнерская деятельность является новым направлением, которое сочетает в себе филантропическую практику, образовательную деятельность, и в итоге способствует увеличению доли рынка компании в развивающихся странах.
- *Проблемы.* Освоение новой практики никогда не проходит гладко. На раннем этапе создания партнерства компания Eli Lilly столкнулась с сопротивлением со стороны некоторых руководителей исполнительного звена, которые настаивали на том, чтобы участие в жизни общества осуществлялось отдельно от основного бизнеса. Концепция CSV одержала победу только благодаря поддержке со стороны первых лиц корпорации. И подобный сценарий является типичным для большинства крупных организаций. Помимо этого, чтобы выйти на местные рынки и широкую аудиторию потребителей необходимо иметь объективное представление о реальных потребностях населения. Для этого компаниям необходимо расширять контакты с местными организациями. Опыт Lilly и Novartis свидетельствует о целесообразности данного подхода.

Создание общей ценности – непростое решение для большинства предприятий фармацевтической отрасли, но отказываться от этой возможности не стоит. Потому что общественность может в любой момент воспрепятствовать развитию бизнеса, который не желает помогать людям и не интересуется потребностями людей.

Источник: Insead, http://knowledge.insead.edu/business-finance/finance-markets/sharing-big-pharmas-value-2863

12) ОБЩАЯ ЦЕННОСТЬ В ДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ: ОСОБЕННОСТИ СОТРУДНИЧЕСТВА

Консалтинговая организация FSG (США) изучила отчеты и заключения специалистов добывающих компаний в 10 странах мира, и пришла к выводу, что предприятия-разработчики недр пытаются содействовать социально-экономическому развитию местных сообществ, но успеха добиваются в редких случаях. Тем не менее, экспертам удалось установить основные формы сотрудничества и «извлечь уроки» из партнерской практики ключевых стейкхолдеров, которым удалось реализовать инициативы «создания общей ценности» (CSV).

В ходе исследования команда FSG выделила три перспективных вида партнерских отношений:

1. *Сотрудничество между корпорациями.* Работая в сложном окружении, добывающие компании начинают открыто обсуждать друг с другом общие проблемы (которые, прежде всего, касаются экологии и трудовых ресурсов) и совместными усилиями осуществляют поиск инновационных

подходов к их решению. Для корпораций, которые находятся в состоянии конкурентной борьбы, подобная работа является большим достижением и прогрессом.

2. *Партнерства между бизнесом и некоммерческими организациями*. Ни для кого не секрет, что компании не умеют строить отношения с местными сообществами и, в силу данного обстоятельства, не имеют отчетливого представления о реальных потребностях населения. В такой ситуации можно обратиться за помощью к местным НКО. Однако очень важно, чтобы некоммерческие партнеры хорошо разбирались в вопросах развития территорий и были готовы к роли посредников – пользовались доверием в деловых и общественных кругах. Кроме того, участие НКО в укреплении контактов на местном уровне не предполагает отказа компании от развития прямых коммуникаций с сообществом.
3. *Партнерства между бизнесом и многосторонними организациями (МО) сферы развития*. Такое сотрудничество основано на взаимном интересе. Изучив состояние портфелей акций добывающих компаний, МО выяснили, что корпорации, чья деятельность соответствует экологическим, социальным и управленческим стандартам, работают более стабильно, нередко становятся лидерами создания общей ценности или устойчивого развития и, соответственно, являются привлекательными кандидатами на получение долгосрочных инвестиций. Бизнес, в свою очередь, тоже стремится укреплять контакты с МО, потому что сфера развития оказывает не только финансовую поддержку, но и привлекает независимых экспертов / оценщиков, которые помогают компаниям действовать более прозрачно и расширять аудиторию сторонников. Корпоративное сообщество нередко жалуется на бюрократию и чрезмерные требования к отчетности со стороны МО, но эти трудности воспринимаются бизнесом как «неизбежные издержки».

Препятствия для успешного сотрудничества обычно возникают в силу таких причин, как особенности корпоративной культуры (желание компаний контролировать финансы, техническую информацию и распределение голосов в процессе принятия решений); заключение соглашений с «нужными» / влиятельными, но не всегда конструктивными партнерами; и недостаток профессиональных знаний и навыков. Основываясь на полученных сведениях и наблюдениях, эксперты подготовили напутствия для тех, кто стремится к построению эффективных партнерств:

- Помните о том, что партнерские соглашения заключаются между организациями, но выполняются конкретными людьми.
- Организации должны открыто озвучивать свои интересы и доверять друг другу.
- Партнерство должно ориентироваться на конкретную цель и поступательно двигаться к ее достижению. Однако единомышленники должны прислушиваться друг к другу, и по мере необходимости проявлять гибкость.
- Для оценки эффективности совместных инициатив следует использовать показатели, которые согласуются с внутренними системами каждого партнера.
- Партнеры должны поддерживать друг друга, проявлять сдержанность и терпение, совместно нести ответственность за риски, но при этом сохранять независимость и право принимать самостоятельные решения.

Источник: Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/shared-value-partnerships-lessons-extractives-industries-other-sectors

13) ДОБЫВАЮЩИМ КОМПАНИЯМ ПОРА ОПТИМИЗИРОВАТЬ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Добывающий сектор пытается снизить отрицательное воздействие своих технологий на общество и окружающую среду, и затрачивает на решение экологических проблем значительную часть прибыли. Об этом свидетельствуют результаты исследования, опубликованные в американском научном журнале PNAS. Авторы документа утверждают, что компаниям, осуществляющим разработку полезных ископаемых, необходимо пересмотреть корпоративное поведение и существенно изменить стратегии управления рисками.

В отчете «Конфликт преобразует экологические и социальные риски в операционные расходы бизнеса» (Conflict translates environmental and social risk in business costs) говорится о том, что неумение правильно прогнозировать экономический урон от потенциальных конфликтов на уровне местных сообществ (таких как, забастовки, пикетирование и т.п.) сводит на нет стратегии снижения рисков и приводит к потерям трех типов:

1. *Снижение производительности вследствие срыва сроков проекта*. Крупные добывающие проекты с капиталовложениями от 3 до 5 млрд долларов в неделю теряют до 20 млн долларов.
2. *Упущенная выгода*. Конфликтные ситуации отрицательно сказываются на цене акций и стоимости активов компании.
3. *Оплата за сверхурочную работу сотрудников*. Как правило, затраты на оплату труда в период конфликтов возрастают примерно в 10 раз.

Руководитель исследования Дэниэл Фрэнкс (Daniel Franks) отмечает, что социальные и экологические риски – это, безусловно, опасный фактор, но он перерастает в конфликты только в тех случаях, когда компания игнорирует потребности местного населения и/или не может найти надежного посредника в лице органов власти. Уже очевидно, что традиционные способы демонстрации корпоративной социальной ответственности не слишком укрепляют общественное доверие и не могут предотвратить эскалацию конфликтов. Поэтому разработчикам недр рекомендуется обратить взоры к «общей ценности» (shared value) - новой управленческой философии, ориентированной на конструктивное взаимодействие с местными сообществами, профилактику конфликтных ситуаций, и усиление экономической стабильности корпораций.

Источник: Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/shared-value-managing-risk-and-social-impact-extractive-industries

14) ОЦЕНКА ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Инициатива «Общая ценность» (Shared Value Initiative) провела встречу для корпораций, государственных учреждений и некоммерческих организаций, действующих в сфере здравоохранения. Участники события обсудили ряд вопросов, связанных с оценкой инициатив по «созданию общей ценности» (CSV – creating shared value).

- Спектр измерений пока ограничен. В большинстве случаев компании собирают сведения, характеризующие процессы создания общей ценности (например, количество тренингов медицинской тематики и т.п.), и не уделяют должного внимания показателям здоровья конечных благополучателей, которые можно (например) получить в процессе контрольных обследований пациентов. Это означает, что участники инициатив CSV не располагают достаточной информацией для корректировки стратегий и поиска новых форм работы.
- Измерение и оценка общей ценности – это деятельность, способствующая улучшению общего показателя - объема или масштабов создаваемой ценности. Для успешного решения этой задачи корпорациям следует активнее вовлекать в проведение оценки внешних стейкхолдеров, которые могут усилить полезную отдачу от инвестиций в CSV. Это могут быть представители общественности, гражданских инициатив и/или иные субъекты.
- На масштабы оценки отрицательно влияют высокие затраты на сбор или приобретение информации. В связи с этим, организациям стоит внимательнее отнестись к тем данным, которые публикуются в открытых источниках, формируются в рамках просвещенческой деятельности медицинских учреждений или используются в материалах продовольственных компаний.

Основываясь на этих наблюдениях и выводах, участники встречи определили тематику новых исследований, которые обеспечат компании важной информацией для стратегического планирования и принятия решений:

1. Способы привлечения и правильного распределения ресурсов, предназначенных для измерения общей ценности;
2. Потенциальная отдача от участия гражданских объединений в создании разных видов общих ценностей, и учет потребностей этих групп в процессе измерения и оценки.

Источник: Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/shared-value-initiative-community/shared-value-measurement-health-solutions

15) «ОБЩАЯ ЦЕННОСТЬ» В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

В ходе Саммита, посвященного пропаганде концепции общей ценности (Shared Value Summit; Нью-Йорк, май 2014 г.), были представлены результаты исследований, которые прослеживают взаимосвязь между качеством образования, занятостью населения и успехами компаний. Авторы документов акцентируют внимание на том, что системы подготовки кадров можно усовершенствовать только усилиями всех ключевых игроков, и предлагают бизнесу активно включиться в эту работу.

В отчете «Новая роль бизнеса в сфере образования разных стран» (The New role of Business in Global Education), подготовленном американской консалтинговой организацией FSG, говорится о том, что 350 млн учащихся начальных школ во всем мире не умеют читать и писать, 200 млн человек не трудоустроены, а 60% руководителей организаций не могут найти работников с необходимыми знаниями и навыками. Все эти проблемы тесно переплетены между собой, и для их решения представителям разных секторов следует объединить усилия, чтобы определить возможности для «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) и приступить к реализации совместных инициатив. Однако эксперты предупреждают о том, что данному процессу могут воспрепятствовать несколько обстоятельств:

1. Государство и частный сектор не слишком настроены на сотрудничество, хотя опыт некоторых городов США показал, что подобные партнерства обладают множеством преимуществ.
2. Преподаватели не имеют навыков, которые востребованы в новом веке и, соответственно, им нечего передать своим ученикам. Вполне возможно, что многие программы для педагогов придется пересматривать и улучшать.
3. Молодые люди выбирают вуз, ничего не зная о перспективах трудоустройства и особенностях будущей работы.

В ходе исследования, проведенного Организацией экономического сотрудничества и развития (The Organization for Economic Cooperation and Development), выяснился интересный факт: учащиеся китайских школ (г. Шанхай) продемонстрировали самый высокий уровень знаний; за ними последовали Корея, Финляндия, Гонконг и Канада, а США вообще оказались на 24 месте. Тем не менее, состоятельные китайские родители предпочитают отправлять своих детей на учебу за рубеж, потому что образование развитых стран предлагает «качество и развитие», а китайские школы – «рутину и зубрежку». Пример Китая весьма показателен, и подобная проблема встречается во многих странах. Поэтому участники Саммита активно включились в дискуссию и подготовили серию практических советов, которые помогут компаниям разных стран определить свою роль и место в процессе формирования кадрового потенциала 21 века и решения проблемы безработицы:

1. Поддержите исследования, чтобы выявить навыки, которых не хватает вашей компании / отрасли, а также расхождения между предложением (результатами образования) и спросом (существующими вакансиями);
2. Чтобы положить начало поиску перспективных решений, организуйте дискуссии с участием государственных органов, образовательных учреждений, корпораций (работодателей) и иных причастных сторон;
3. Обменивайтесь опытом и распространяйте информацию об инициативах CSV в сфере образования;
4. Оценивайте социальную эффективность партнерской деятельности, ориентируясь на долгосрочные временные горизонты, на Теорию изменений и/или показатели устойчивых изменений (impacts);
5. Повышайте осведомленность сотрудников компаний о проблемах образования и потребностях бизнеса, а также следите за тем, как реагируют на практику создания общей ценности внутренние стейкхолдеры и потребители продуктов и услуг.

Источник: Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/shared-value-education-lens-china

16) ОБЩАЯ ЦЕННОСТЬ В БРАЗИЛИИ

Среди 100 крупнейших бразильских компаний к разработке и выполнению инициатив по «созданию общей ценности» (CSV – creating shred value) приступили примерно 15% организаций. Краткий обзор этой новой практики подготовил директор консалтинговой организации Uniethos (г. Сан-Паулу) Реги Магальяес (Regi Magalhaes).

Многие бразильские корпорации не могут похвастаться тем, что их деятельность соответствует социальным и экологическим стандартам. В некоторых отраслях используется нелегальная рабочая сила, добывающие предприятия подвергают риску состояние водных ресурсов, угрожают биоразнообразию и климату планеты, и нередко вступают в конфронтацию с местными сообществами. Тем не менее, некоторые организации занимаются поиском новых подходов к ведению бизнеса, оптимизируют цепочки поставок, разрабатывают стратегии развития территорий, и стремятся к получению взаимной выгоды для акционеров и общества. Так, в добывающем секторе компания Inove расширяет для своих поставщиков доступ к заемному капиталу и пропагандирует среди малых и средних предприятий международные стандарты в сфере экологии и прав человека. Лидеры тяжелой промышленности Gerdau, Votorantim и Camargo Correa стимулируют предпринимательские инициативы в местных сообществах и вовлекают малые предприятия в цепочки поставок. А розничная сеть Walmart Brasil реализует программу, которая помогает малым фермерам выйти на рынок, повысить качество продукции и стабилизировать производственные процессы. Компания Bunge тоже поддерживает фермеров, обеспечивая доступ к новым технологиям. Энергетические корпорации AES Brazil, CPFL и Copel выполняют инновационные проекты, развивающие цепочки поставок и местные сообщества. Помимо этого, в Бразилии уже обозначились свои лидеры CSV – это компании Natura и Nestlé Brasil, для которых создание общей ценности стало неотъемлемой частью бизнес-стратегий. А многие другие предприятия получают прибыль и социальные результаты в рамках проектов, которые называют инициативами по развитию бизнеса на основе принципов устойчивого развития (sustainable business). Однако эти проекты пока носят экспериментальный характер и выполняются в незначительных масштабах. Иными словами, бразильский бизнес делает первые шаги, но чтобы движение за освоение концепции CSV стало поступательным, первопроходцам стоит организовать сеть единомышленников и активно вовлекать на ее орбиту новых участников.

Источник: Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/shared-value-brazil

17) СТОИТ ЛИ СОЗДАВАТЬ ОБЩУЮ ЦЕННОСТЬ?

В зимнем выпуске журнала California Management Review за 2014 год появилась критическая статья, которая подвергла сомнению новизну и значение концепции «создания общей ценности» (CSV – creating shared value). Главные пропагандисты концепции Майкл Портер (Michael Porter) и Марк Крамер (Mark Kramer) подготовили достойный ответ.

Ведущий автор статьи «Опровержение ценности ‘создания общей ценности’» (Contesting the Value of ‘Creating Shared Value’) Эндрю Крейн (Andrew Crane) утверждает, что CSV не представляет собой ничего нового. Данное заявление удивило Портера и Крамера, поскольку малые, средние и крупные предприятия по всему миру вдохновляются идеей CSV и коренным образом меняют свое корпоративное поведение. И причина такого успеха заключается в том, что CSV – это новый стратегический взгляд на роль бизнеса в обществе, который сочетает в себе достижения научной мысли в сфере корпоративной социальной ответственности, филантропии и устойчивого развития. Тем не менее, концепция CSV отличается от других идей и подходов наличием особого условия. Оно заключается в том, что социально значимая цель инициативы должна быть неотъемлемой частью основной деятельности компании. То есть, «создание общей ценности», безусловно, опирается на прежние идеи и наработки теоретиков и практиков, но при этом является очевидным шагом вперед, открывающим бизнесу новые горизонты и возможности для участия в социальных преобразованиях.

Также, г-н Крейн подверг критике высказывание о том, что «корпорации всегда соблюдают законы и этические стандарты». По этому поводу Портер и Крамер пояснили, что они имели в виду только то, что «соблюдение компаниями требований законодательства и наличие базового представления о социальной ответственности являются предпосылками для создания общей ценности».

И, наконец, Крейн и его коллеги отмечают, что концепция CSV уделяет слишком много внимания интересам корпораций и получению экономической выгоды для собственников бизнеса. В связи с этим Портер и Крамер напомнили о том, что фундаментальная идея CSV заключается в согласовании социально значимой цели с основным бизнесом – в стремлении сделать так, чтобы польза для общества стала естественным, органичным компонентом деловой активности, который не оттягивает ресурсы от решения повседневных задач, но помогает освоить новые возможности.

Следует понимать, что бизнес не может решить все проблемы, с которыми сегодня столкнулось человечество, и не сможет истребить все виды социальной несправедливости, но с помощью CSV корпоративный мир, вероятнее всего, существенно преумножит свои инвестиции в создание общественных благ.

Источник: Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/shared-value-initiative-community/what%E2%80%99s-value-shared-value

18) ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ CSV КОНЕЧНЫМ ПУНКТОМ КСО?

Учредитель британского Инновационного форума (Innovation Forum) Тобиас Вебб (Tobias Webb) проанализировал публикации, адресованные авторам концепции «создания общей ценности» (CSV – creating shared value), и предложил читателям своего блога продолжить дискуссию об ответственности бизнеса перед обществом.

Г-н Вебб рекомендует ознакомиться с критическими статьями, которые стимулируют процесс обсуждения CSV в сообществе ученых и практикующих специалистов. Это, прежде всего, три яркие публикации от авторитетных американских и европейских авторов - «Условия ‘создания общей ценности’ вводят в заблуждение студентов MBA» (Premise of ‘creating shared value’ risks misleading MBA students) Энди Крейна (Andy Crane), «Общие ценности, потерянные на переправе» (Shared values that are lost in translation) Томаса Дональдсона (Thomas Donaldson) и «Антагонистические перспективы создания общей ценности» (The opposing perspectives on creating shared value) Томаса Диллика (Thomas Dyllick). Известный блоггер предлагает каждому читателю составить собственное мнение о концепции, которая за короткий срок завладела умами и сердцами множества людей, и - чтобы подать пример - делится собственными заключениями:

- Действия глобальных компаний иногда приводят к таким проблемам, которые невозможно решить с помощью одной лишь концепции CSV. Например, производители газированных напитков заполонили рынки развивающихся стран калорийной продукцией с высоким содержанием сахара. В развитых странах эти корпорации не могут проводить агрессивную рекламу в силу законодательных ограничений и активной пропаганды здорового образа жизни, а в тех регионах, которые пока не выработали иммунитета к их деловой хватке, ни в чем себе не отказывают. Это всего лишь один случай, свидетельствующий о не слишком этичном поведении крупных компаний, но таких примеров – множество.
- Создание общей ценности может стать неплохим началом для бизнеса, который желает выйти за рамки корпоративной филантропии и выполнения требований законодательства. Однако следует понимать, что CSV не предлагает конкретных процессов и управленческих технологий, которые могли бы послужить основой для реализации новой стратегии.
- Представление об ответственном бизнесе постоянно эволюционирует и будет меняться вместе с экономической и социальной практикой человечества. И это правильно – так и должно быть! Следовательно, концепция CSV является промежуточным, но не конечным пунктом этой важной дискуссии.

Источник: The Smarter Business Blog, http://tobiaswebb.blogspot.com.au/2014/04/weekend-reading-good-recent-ft-debate.html

19) ОЦЕНКА ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ: ВСЕ ПОДХОДЫ ВАЖНЫ И НУЖНЫ

Управляющий директор консалтинговой организации FSG (США) Марк Пфайзер (Marc Pfitzer) отмечает, что по мере укрепления «общей ценности» (SV – shared value) в качестве самостоятельной концепции, усиливается роль различных подходов к измерению и оценке (measurement & evaluation), которые, с одной стороны, помогают «монетизировать» ценность и, с другой стороны - совершенствовать способы ее создания.

Сегодня уже существуют инструменты, с помощью которых многие организации оценили эффективность инициатив по созданию общей ценности (CSV – creating shared value) и выяснили, каким образом (например) инвестиции в пропаганду здорового образа жизни снижают затраты системы здравоохранения и увеличивают продажи корпораций; *или* ответили на вопрос, почему поддержка фермеров, поставляющих сельскохозяйственное сырье крупным компаниям, повышает качество жизни целых сообществ. Как показала практика, данный подход к измерениям, базирующийся на социальных, экологических и управленческих показателях (ЭСУ), является весьма полезным и перспективным, но все же не единственным. В частности, многие компании стремятся «монетизировать» последствия своей деловой активности, которые имеют наиболее существенное значение для общества и/или окружающей среды. По сравнению с более привычным мониторингом ЭСУ, поиск стоимостного выражения экологических и социальных эффектов обладает целым рядом важных преимуществ:

1. Позволяет определить, какой экономический урон наносит разным сообществам одна и та же проблема, и помогает правильно расставить инвестиционные приоритеты для инициатив по созданию общей ценности;
2. Формирует сбалансированную картину положительных и отрицательных воздействий бизнеса на общество и экологию (в денежном эквиваленте);
3. Фокусирует инициативу на решении конкретных задач, не расточая внимания на слишком широкий спектр показателей (как это нередко случается в процессе отчетности на основе ЭСУ).

Теоретически, два подхода способны мирно сосуществовать друг с другом, потому что «измерение общей ценности» (shared value measurement) устанавливает связь между социальными изменениями и выгодой для бизнеса, а «монетизация преобразований» (impact monetization) – это не что иное, как «оцифровка» вклада компании в развитие общества. Однако в действительности все не так уж благополучно. Главным источником противоречий является само понятие «ценности», которое нередко используется в качестве синонима экономической стоимости, а также обладает социальной коннотацией, не предполагающей установления каких-либо денежных эквивалентов. Поэтому - чтобы не ошибиться с выбором оценочной методики - следует исходить из тех задач, которые ставит перед собой инициатор / заказчик исследования: если управленцы с помощью ресурсов компании желают добиться лучшего социального эффекта, то тогда преимущество будет на стороне «измерения», а если необходимо сравнить перспективы получения лучших результатов в разных контекстах и оценить общее воздействие инициативы на сообщества, то тогда можно обратиться к «монетизации». Самое главное – гибкость и точная постановка целей оценки.

Источник: Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/shared-value-initiative-community/how-can-we-monetize-shared-value