

Масштабная идея

Создание общих ценностей

Как перестроить капиталистическую систему – создать условия для инноваций и экономического роста

Майкл Ю. Портер (Michael E. Porter), Марк Р. Крамер (Mark R. Kramer)

Система капитализма является объектом жесткой критики...

**Снижение доверия к бизнесу вынуждает политических лидеров
проводить курс, сдерживающий экономический рост...**

Бизнес оказался в неэффективном замкнутом цикле...

Корпорации должны полностью пересмотреть свою цель

... и активно включиться в процесс

создания общих ценностей

Краткий обзор концепции

Концепция создания общих ценностей, основная идея которой заключается в укреплении взаимосвязи между социальным и экономическим прогрессом, способна породить новую волну глобального развития.

Увеличивается число компаний, известных своим практическим подходом к бизнесу (таких, как Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever и Wal-Mart), которые активно включаются в работу по созданию общих ценностей. Однако наше представление о потенциале общих ценностей пока формируется.

Компании могут содействовать развитию возможностей для создания общих ценностей тремя способами:

(1) Переосмыслить понятия продукции и рынков

(2) Пересмотреть понятие производительности в цепочке формирования стоимости/ценности

(3) Содействовать развитию местных кластеров

Каждой компании следует принимать решения и оценивать возможности сквозь призму общих ценностей. Такой взгляд будет способствовать созданию новых подходов, стимулирующих инновации и развитие компаний, а также принесет более значительную пользу обществу.

Майкл Э. Портер (Michael E. Porter) - профессор Университета им. епископа Уильяма Лоренса при Гарвардском университете (Harvard University); постоянный автор научно-популярного журнала *Harvard Business Review* и шестикратный обладатель премии McKinsey Award.

Марк Р. Крамер (Mark R. Kramer) – учредитель (так же как профессор Портер) и исполнительный директор организации FSG, которая осуществляет консалтинг по вопросам стратегий решения глобальных проблем, проведения исследований и оценки социального эффекта. Помимо этого, Марк Р. Крамер является главным специалистом инициативы «Корпоративная социальная ответственность» (The CSR initiative), которая выполняется на базе Гарвардского института государственного управления им. Джона Ф. Кеннеди.

Капиталистическая система является объектом жесткой критики. На протяжении последних лет бизнес всё чаще воспринимается как основной источник социальных, экологических и экономических проблем. Стало распространённым мнение о том, что компании процветают в ущерб интересам широкой общественности.

Кроме того, чем больше бизнес стремится воплотить идею корпоративной ответственности, тем чаще его обвиняют в проблемах общества. Уровень легитимности бизнеса стал беспрецедентно низким за всю историю. Утратив доверие к бизнесу, политические лидеры проводят курс, ослабляющий конкурентоспособность и замедляющий экономический рост. Бизнес оказался в неэффективном замкнутом цикле.

Источником проблемы в значительной мере являются сами компании, которые остаются сторонниками устаревшего подхода к созданию ценностей, возникшего несколько десятилетий назад. Они до сих пор воспринимают вопросы формирования ценностей весьма ограниченно, придавая чрезмерное значение краткосрочной финансовой эффективности. При этом компании упускают из вида самые важные потребности клиентов, а также игнорируют более существенные факторы влияния, определяющие успех в долгосрочной перспективе. Как ещё компании могли бы позаботиться о благосостоянии клиентов и уделять больше внимания проблемам истощения природных ресурсов, имеющих решающее значение для их деятельности? Как ещё они могли бы обеспечить жизнеспособность ключевых поставщиков или способствовать преодолению последствий экономического спада в тех сообществах, где корпорации производят либо реализуют свои товары и услуги? До каких пор компании будут полагать, что перемещение деловой активности в регионы с более низким уровнем заработной платы является состоятельным «решением» проблемы конкуренции? Правительство и гражданское общество зачастую обостряли ситуацию, пытаясь решить социальные проблемы за счет бизнеса. Предсказуемый вынужденный выбор между экономической целесообразностью и общественным прогрессом нашёл отражение в политическом курсе нескольких десятилетий.

Компании должны взять инициативу в свои руки и вновь объединить бизнес и общество. Такого мнения придерживаются авторитетные представители деловых и научных кругов, что способствует появлению многообещающих элементов новой модели. Однако у нас пока нет общей концепции, которая направила бы инициативы в единое русло; и большинство компаний продолжают мыслить категориями «социальной ответственности», которая уделяет общественным проблемам не основное, а лишь второстепенное внимание.

Решение может быть основано на принципе общих ценностей, согласно которому формирование экономической стоимости сопровождается созданием ценности для общества, находящей свое выражение в отклике на социальные проблемы и потребности. Бизнес должен восстановить взаимосвязь между успехом

компании и общественным прогрессом. Общая ценность – это не социальная ответственность, не благотворительность, и даже не устойчивое развитие. Это новый способ достижения успехов в экономике. Это не периферийный, но центральный элемент деятельности компаний. Мы считаем, что применение данного принципа способно положить начало новому этапу развития предпринимательского мышления.

Что такое «общая ценность»?

Понятие «общей ценности» можно определить как постоянные практики и политики, способствующие повышению конкурентоспособности компании и одновременно стимулирующие формирование более благоприятных социально-экономических условий в сообществах, в которых осуществляется деятельность корпорации. Создание общих ценностей нацелено на выявление и укрепление взаимосвязей между общественным и экономическим прогрессом.

Данная концепция основана на том, что достижение как социального, так и экономического прогресса должно учитывать принципы создания ценностей. Ценность определяется как соотношение полученной выгоды и соответствующих затрат, а не только как выгода сама по себе. Идея создания ценностей уже давно получила признание в бизнесе, где прибыль понимается как сумма поступлений от клиентов за вычетом произведенных расходов. Однако решение социальных проблем редко рассматривалось бизнесом в качестве возможности создания экономической стоимости – напротив, им уделялось второстепенное внимание. Такой подход привёл к размыванию взаимосвязей между экономическими и социальными аспектами.

В социальном секторе образ мышления в категориях общественной стоимости является ещё большей редкостью. Общественные организации и госструктуры зачастую рассматривают успех либо с позиции социального результата, либо с позиции израсходованных средств. Когда органы власти и некоммерческие организации начнут мыслить с позиции ценностей, их заинтересованность в сотрудничестве с бизнесом неизбежно возрастет.

Увеличивается число компаний, известных своим реалистичным подходом к бизнесу (таких, как Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever и Wal-Mart), которые активно включаются в работу по созданию общих ценностей. Однако наше представление о потенциале общих ценностей пока формируется. Осознание этого факта заставляет руководителей и менеджеров задуматься о приобретении новых знаний и компетенций – таких, как глубокое понимание общественных потребностей и подлинных основ производительности компании, а также способность к сотрудничеству за пределами коммерческого или некоммерческого сектора. Государство, в свою очередь, должно определить, какие механизмы регулирования будут способствовать (а не противодействовать) формированию общих ценностей.

Капиталистическая система является уникальным механизмом удовлетворения потребностей, повышения эффективности, создания рабочих мест и накопления богатства. Однако ограниченное понимание капитализма помешало бизнесу задействовать весь свой потенциал для решения более широкого спектра общественных задач. Возможности для этого существовали всегда, но оставались вне поля зрения. Бизнес, действующий по собственной модели, а не как донор-благотворитель, является реальной силой, способной решить существующие проблемы. Настал момент для появления новой концепции капитализма. Потребности общества велики и продолжают возрастать, в то время как клиенты, сотрудники и представители нового поколения требуют от предпринимателей решительных действий.

Корпорации должны пересмотреть своё предназначение, ориентируясь на создание общих ценностей, а не только на извлечение прибыли. Подобные изменения породят новую волну инноваций и будут способствовать росту производительности в контексте мировой экономики. Помимо этого, капитализм обретёт новую форму и перестроит свои взаимоотношения с обществом. И, наконец, самым важным является то, что научившись создавать общие ценности, бизнес получит самый лучший шанс восстановить свою легитимность.

Перевод выполнен по заказу Филиала некоммерческой организации «Эволюшн энд Филантропи» (Великобритания) в РФ

Отсутствие компромисса

Предпринимательство и общество долгое время были противопоставлены друг другу. Отчасти это объясняется тем, что экономисты поддерживали идею о том, что во имя общественного блага компании должны умерить своё стремление к экономическому благополучию. В неоклассическом понимании требования к совершенствованию социальной составляющей (безопасность труда либо предоставление рабочих мест людям с ограниченными возможностями) становятся для корпораций источником ограничений. Согласно данной теории, дополнительные ограничения неизбежно приводят к тому, что компании, которые уже прилагают все усилия для получения максимальной прибыли, вынуждены увеличивать расходы, сокращая прибыль.

Существует похожая концепция, которая основана на понятии экстерналий (внешних эффектов). Внешние эффекты возникают в тех случаях, когда деятельность компаний становится источником издержек для общества, которые корпорации не обязаны компенсировать (например, загрязнение окружающей среды). Чтобы эффекты обрели внутренний характер, общество должно установить налоги, штрафы и осуществлять законодательное регулирование – данное убеждение легло в основу многих правительственных решений.

На таких же представлениях основаны стратегии тех компаний, которые практически не учитывали социальные и экологические аспекты в своей экономической политике. Компании придерживались установки на бизнес как таковой и противостояли нормативному регулированию, которое шло вразрез с их интересами. Ответственность за решение социальных проблем полностью возлагалась на государство и некоммерческие организации. Программы корпоративной ответственности (появление которых стало реакцией на внешнее давление), как правило, разрабатывались для укрепления репутации компаний и считались «обоснованными расходами». Что-либо большее многие расценивали как безответственную трату средств акционеров. Правительства, со своей стороны, зачастую осуществляли регулирование, которое затрудняло процесс формирования общих ценностей. При этом каждая из сторон считала, что другие субъекты препятствуют достижению её целей, и реагировала соответствующим образом.

Стирание грани между коммерческими и некоммерческими организациями

Концепция общих ценностей стирает грань между коммерческими и некоммерческими организациями. Стремительно появляются новые виды предприятий смешанного типа. Например, активно развивающаяся международная коммерческая организация WaterHealth International использует инновационные технологии очистки воды, которые позволяют миллионному населению аграрных районов Индии, Ганы и Филиппин приобретать чистую воду по минимальной цене. В состав инвесторов компании, помимо социально ориентированного фонда Acumen Fund и Международной финансовой корпорации Всемирного Банка, также входит венчурный фонд компании Dow Chemical. Американская корпорация Revolution Foods, созданная четыре года назад при поддержке венчурного капитала, ежедневно поставяет в учебные заведения свежие, здоровые и питательные продукты для 60 000 учащихся; и получает более высокую валовую прибыль по сравнению с традиционными конкурентами. Предприятие смешанного типа (коммерческое/некоммерческое) Waste Concern, созданное в Бангладеш 15 лет назад, запустило технологические линии, позволяющие ежедневно перерабатывать 700 тонн собранных в местных трущобах коммунальных отходов для получения органических удобрений, способствующих повышению урожайности сельскохозяйственных культур и сокращению выбросов углекислого газа. Благодаря стартовому капиталу, предоставленному объединением благотворительных организаций Lions Club и Программой развития ООН (United Nations Development Programme), компания заботится о здоровье людей, получая существенную валовую маржу от продажи удобрений и углеродных кредитов.

Стирание грани между успешными коммерческими и некоммерческими организациями наглядно свидетельствует о возможности создания общих ценностей.

Отличительной чертой концепции общих ценностей является то, что в качестве определяющих факторов рынка она рассматривает не только традиционные экономические, но также общественные потребности. Перевод выполнен по заказу Филиала некоммерческой организации «Эволюшн энд Филантропи» (Великобритания) в РФ

Помимо этого, концепция признает, что несовершенство общества или социальное неблагополучие зачастую становится источником *внутренних* издержек корпорации, которые могут выражаться в растрате энергетических и сырьевых ресурсов; ущербах от аварий; и потребностях в дополнительном обучении персонала в целях восполнения пробелов в образовании. В то же самое время, решение проблем и преодоление ограничений, возникающих вследствие несовершенства общества, не всегда влекут за собой увеличение расходов, так как компании могут использовать инновационные подходы, основанные на технологиях, новых методах работы и управленческих практиках, которые в итоге позволяют повысить производительность и расширить рынки сбыта.

Общие ценности – это не то же самое, что персональные ценностные установки. Также это и не про перераспределение уже созданных благ. Напротив, данная концепция предлагает увеличить совокупный объём экономических и социальных ценностей. Показательным примером различий в подходах является движение за справедливую взаимовыгодную торговлю (fair trade). Данное движение стремится повысить доходы малоимущих фермеров посредством приобретения их сельскохозяйственной продукции по более высокой цене. Несмотря на то, что подобный шаг продиктован благородными намерениями, преобладающим мотивом справедливой торговли все же является перераспределение, а не увеличение совокупного объема создаваемых ценностей. Концепция общих ценностей, напротив, уделяет приоритетное внимание совершенствованию технологий выращивания сельскохозяйственных культур и укреплению местных кластеров смежных поставщиков и иных учреждений с целью повышения эффективности и устойчивости фермерства, качества продукции и урожайности. Такой поход способствует увеличению доходов и прибыли, обеспечивая выгоду как фермерам, так и компаниям, приобретающим производимую продукцию. Например, более раннее изучение фермерских хозяйств по выращиванию какао-бобов в Республике Кот-д’Ивуар показало, что (несмотря на то что справедливая торговля может увеличить доходы фермеров на 10%-20%) инвестиции, ориентированные на создание общих ценностей, способны повысить доходы данной целевой аудитории более чем на 300%. Для внедрения новой практики закупок и развития поддерживающей инфраструктуры могут потребоваться первоначальные инвестиции и время, однако экономическое значение доходов будет более существенным, а спектр стратегических преимуществ (для всех участников) более значительным.

Источники общих ценностей

На базовом уровне конкурентоспособность компаний и благосостояние сообществ тесно связаны между собой. Источником заинтересованности бизнеса в процветании сообщества является не только желание повысить спрос на продукцию, но также стремление сформировать ключевые общественные активы и благоприятные условия для деловой активности. Сообществу нужен успешный бизнес, чтобы обеспечить население рабочими местами и создать условия для повышения благосостояния граждан. Подобная взаимозависимость означает, что государственная политика, подрывающая производительность и конкурентоспособность бизнеса, обречена на провал, особенно в условиях глобальной экономики, когда рабочие места и технологические ресурсы обладают высокой степенью мобильности. Некоммерческие организации и власть порой недооценивают данную взаимосвязь.

Согласно прежнему, ограниченному пониманию капитализма, бизнес способствует развитию общества посредством получения прибыли, которая обеспечивает трудоустройство, зарплату, покупательную способность, инвестиции и налоговые поступления. Ведение бизнеса в обычном формате создаёт достаточные социальные блага. Корпорация представляет собой автономную структуру; и проблемы общества или сообщества не являются сферой её компетенции. (Данный аргумент выдвинул и активно отстаивал **Милтон Фридман/ Milton Friedman** в своей критике общей концепции корпоративной социальной ответственности).

Данное представление составляло основу управленческого мышления на протяжении последних двадцати лет. Компании сконцентрировали усилия на привлечении новых потребителей и постоянном увеличении сбыта продукции. Столкнувшись с усилением конкуренции и давлением со стороны акционеров (которые оценивали эффективность в более короткой перспективе), руководители обращались к таким методам, как реструктуризация, сокращение штата и перемещение бизнеса в менее затратные регионы, при этом увеличивая долю заемных средств в структуре баланса, чтобы обеспечить возврат капитала инвесторам. В Перевод выполнен по заказу Филиала некоммерческой организации «Эволюшн энд Филантропи» (Великобритания) в РФ

результате рынок зачастую перенасыщался товарами приблизительно равного качества («коммодизация»); усиливалась ценовая конкуренция; редко появлялись подлинные инновации; замедлялось производство органической продукции; и отсутствовали четкие конкурентные преимущества.

В условиях конкуренции подобного типа сообщества (в которых осуществляется деловая активность) не находят для себя существенных преимуществ, даже если компании увеличивают прибыль. Напротив, сообщества считают, что корпорации обогащаются за их счет; и данное убеждение усиливается происходящим восстановлением экономики, которое сопровождается увеличением заработной платы, не способным компенсировать высокий уровень безработицы; ухудшением положения местного бизнеса; и повышением спроса на услуги для населения.

Так было не всегда. Лучшие компании в свое время пытались выполнять разнообразные функции, ориентированные на поддержку смежного бизнеса и удовлетворение потребностей работников и сообществ. Однако по мере возникновения других социальных институтов, подобная деятельность утратила актуальность, либо соответствующие полномочия были делегированы другим структурам. Сокращение инвестиционных периодов ограничило представления о роли и возможностях инвестиций. В силу того, что вертикально интегрированные корпорации стали отдавать предпочтение внешним поставщикам, привлечение внешних трудовых ресурсов (аутсорсинг) и перемещение части производства за рубеж (оффшоринг) ослабили связь компаний с сообществами. По мере перевода отдельных направлений бизнеса в новые регионы, компании зачастую утрачивают связь с любой территорией/сообществом. В действительности, многие компании уже не отождествляются с какой-либо территорией, но считают себя «глобальными» корпорациями.

Данные преобразования способствовали значительному прогрессу в повышении экономической эффективности. Однако в этом процессе было потеряно нечто важное, так как были упущены фундаментальные возможности для создания ценностей. Произошло ограничение стратегического мышления.

Согласно стратегической теории, компания может добиться успеха, создав уникальное предложение, которое соответствует потребностям и является ценным для конкретной группы клиентов. Компания получает конкурентные преимущества в зависимости от того, каким образом она формирует цепочку создания стоимости/ценности либо совокупность видов деятельности по разработке, производству, продаже, распространению и сопровождению товаров или услуг. На протяжении многих десятилетий представители бизнеса изучали аспекты позиционирования на рынке и лучшие способы интеграции действий и планирования. Однако компании не уделяли внимания возможностям удовлетворения потребностей общества и в полной мере не осознали, каким образом социальное неблагополучие или несовершенство общества влияет на цепочку формирования стоимости/ценности. Зона нашего восприятия оказалась слишком ограниченной.

Формируя представление о контексте бизнеса, руководители уделяли внимание конкретным видам деятельности либо отрасли, в которой компания стремится превзойти своих конкурентов. Такой выбор приоритетов объясняется тем, что структура отрасли имеет решающее значение для рентабельности компании. Однако был упущен из вида тот факт, что на инновации и рентабельность существенно влияет ситуация в конкретном регионе/сообществе. Компании недооценили значимость широкого делового контекста, в котором осуществляется их деятельность.

Как создаются общие ценности

Компании могут создавать экономическую стоимость посредством формирования общественной ценности. Существует три различных способа достижения данной цели. Это переосмысление понятий продукции и рынков; новое понимание производительности в цепочке формирования стоимости/ценности; и создание кластеров, поддерживающих отрасль на территории деловой активности компании. Каждый из этих

способов является компонентом эффективного цикла формирования общих ценностей. Прогресс в создании ценности в одной сфере способствует появлению возможностей в других областях.

Концепция общих ценностей раздвигает границы капитализма. Укрепляя взаимосвязь между успехом компании и общественным прогрессом, она открывает многочисленные возможности для удовлетворения новых потребностей; достижения эффективности; дифференциации социальных ролей и функций; и расширения рынков.

Страны с развитой и развивающейся экономикой способны создавать общие ценности в равной степени, несмотря на то что их индивидуальные возможности отличаются. Также, возможности существенно варьируются в зависимости от отрасли и специфики компаний, однако они имеются у любой корпорации. Пределы и сферы возможностей оказались намного шире, чем считалось ранее. *[Идея создания общих ценностей впервые обсуждалась в статье Майкла Портера и Марка Крамера, которая была опубликована в декабре 2006 года в журнале Harvard Business Review, «Стратегия и общество: Взаимосвязь между конкурентным преимуществом и корпоративной социальной ответственностью» / Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.]*

Переосмысление понятий продукции и рынков

Потребности общества велики. Они касаются здравоохранения, повышения качества жилищно-коммунальных услуг и продуктов питания, заботы о пожилых людях, финансовой безопасности и снижения экологического ущерба. Вероятнее всего - это наиболее острые проблемы глобальной экономики. Бизнес на протяжении десятилетий изучал вопросы структурного анализа и формирования спроса, но при этом упустил из вида самую важную потребность. Очень многие компании не уделяли внимания ключевым вопросам: Полезен ли продукт нашим потребителям? Либо клиентам наших клиентов?

В странах с развитой экономикой стремительно возрастает спрос на продукты и услуги, нацеленные на удовлетворение потребностей общества. Предприятия пищевой промышленности, которые традиционно уделяли повышенное внимание вкусовым качествам и количеству выпускаемой продукции, усиливают ориентацию на потребности в здоровом питании. Корпорации Intel и IBM разрабатывают устройства с цифровыми датчиками, обеспечивающими экономное использование электроэнергии. Компания Wells Fargo разработала линию инструментов и продуктов, которые помогают клиентам планировать бюджет, управлять кредитами и погашать займы. В 2009 году сумма, полученная от продажи продуктов, вошедших в портфолио форума Ecomagination (созданного компанией Джeneral Электрик / GE), достигла отметки в 18 млрд. долларов и оказалась эквивалентной капиталу компании Fortune150. Согласно прогнозам Джeneral Электрик, доходы от продуктов Ecomagination в ближайшие пять лет в два раза превысят общую сумму доходов компании.

Эти и многие другие способы открывают новые возможности для инноваций и стимулируют процессы создания общих ценностей. Польза для общества становится всё более значительной, поскольку зачастую бизнес действует эффективнее государства, а некоммерческие организации осуществляют маркетинг, который повышает заинтересованность клиентов в продуктах и услугах, ориентированных на создание общественных благ (например, здоровое питание или экологически чистые продукты).

Равные или более широкие возможности возникают в процессе поддержки экономически неблагополучных сообществ и развивающихся стран. Несмотря на то что их социальные потребности более актуальны, данные сообщества ранее не рассматривались в качестве перспективных рынков. А сегодня основным объектом внимания являются Индия, Китай и всё чаще - Бразилия, которые предлагают компаниям перспективу выхода на миллиардные аудитории, находящиеся на «дне пирамиды» потребительского рынка (понятие, введенное профессором **К.К. Прахаладом / С.К. Prahalad**). Потребности этих стран всегда были велики, что также типично для многих других развивающихся стран.

Аналогичные возможности заложены в нетрадиционных сообществах развитых стран. Например, мы выяснили, что бедные городские районы являются самыми неосвоенными рынками Америки. Высокая концентрация покупательной способности данных сообществ зачастую недооценивалась. (См. результаты исследования, проведенного в рамках **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.** / [The Initiative for a Competitive Inner City](http://www.icic.org) на веб-сайте www.icic.org)

Польза для общества от поставки качественной продукции, удовлетворяющей потребности социально незащищенных клиентов и людей с невысокими доходами, может быть не только значительной, но и способной обеспечить компаниям устойчивую прибыль. Например, недорогие сотовые телефоны с опцией мобильного банкинга предлагают малоимущим надежные способы хранения средств и видоизменяют контекст производства и сбыта продукции малых фермерских хозяйств. В Кении услугой мобильного банкинга M-PESA, предоставляемой провайдером сотовой связи Vodafone, за три года воспользовались 10 млн. клиентов. Объем средств, которым оперирует компания Vodafone, в настоящий момент составляет 11% от ВВП страны. В Индии компания Thomson Reuters предложила ежемесячное сервисное обслуживание, открывающее перспективы для фермеров со среднегодовым доходом в 2 000 долларов. Оплачивая ежеквартально 5 долларов, фермеры получают информацию о погоде, ценах на сельскохозяйственную продукцию и консультации по аграрным вопросам. Количество пользователей сервиса приближается к расчетной отметке в 2 млн. человек. Также, недавнее исследование показало, что с помощью данной услуги более 60% фермеров смогли повысить свои доходы, а в некоторых случаях объем доходов клиентов даже утроился. По мере распространения капитализма на небогатые сообщества, новые возможности для экономического развития и социального прогресса возрастают в геометрической прогрессии.

Компаниям следует приступать к формированию общих ценностей подобного типа с определения всех возможных видов социальных потребностей, преимуществ и убытков и оценки потенциала своих продуктов по данным параметрам. Возможности не являются статичными - они постоянно преобразуются по мере развития технологий, экономики и изменения общественных приоритетов. Постоянное изучение социальных потребностей позволит компаниям выявить новые возможности для дифференциации общественных ролей и функций и перепозиционирования на традиционных рынках, а также поможет осознать потенциал новых рынков, которые ранее находились вне поля зрения.

Для удовлетворения потребностей на недостаточно освоенных рынках зачастую необходимо изменить «дизайн» продуктов (услуг) либо способы их распространения. Данные задачи могут стать стимулом для фундаментальных инноваций, которые способны найти применение не только на новых, но и на традиционных рынках. Например, изобретение микрофинансирования стало откликом на финансовые потребности, возникшие в развивающихся странах. В данный момент подобная практика стремительно распространяется в США, восполняя существующие пробелы, которые ранее не осознавались.

Новое понимание производительности в цепочке формирования стоимости/ценности

Цепочка формирования стоимости/ценности, которую выстраивает компания, неизбежно воздействует на самые разные стороны жизни общества (например, на использование природных и водных ресурсов, на здравоохранение, безопасность, условия труда и практику обеспечения равных прав/обязанностей на рабочем месте) и сама подвержена ответному влиянию. Возможности для создания общих ценностей возникают в силу того, что проблемы общества могут становиться источником экономических затрат в цепочке формирования стоимости/ценности. В действительности, многие так называемые внешние эффекты (экстерналии) могут повлечь за собой расходы корпорации даже в условиях отсутствия соответствующего законодательства либо налогов на использование природных ресурсов. Избыточные объемы упаковки и чрезмерные выбросы парниковых газов «дорого обходятся» не только окружающей среде, но и бизнесу. Компания Wal-Mart смогла решить обе проблемы посредством уменьшения объема упаковки и сокращения (по сравнению с 2009 годом) маршрута поставок на 100 млн. миль. Экономия составила 200 млн. долларов, несмотря на то что объем отгрузки товаров увеличился. Инновация в сфере переработки пластмассовой упаковочной тары сэкономила миллионы долларов на утилизации отходов и мусора.

Новое мышление позволяет увидеть, что взаимосвязь между общественным прогрессом и производительностью в цепочке формирования стоимости/ценности гораздо более значительна, чем считалось ранее (см. схему «Взаимосвязь между конкурентным преимуществом и социальными проблемами»). Синергия усиливается, когда компании рассматривают социальные проблемы с позиции общих ценностей и изобретают новые способы их решения. Однако пока лишь немногие корпорации смогли воспользоваться преимуществами от повышения производительности в таких сферах, как здравоохранение, безопасность, соблюдение экологических стандартов, сохранение персонала и повышение квалификации сотрудников.

Взаимосвязь между конкурентным преимуществом и социальными проблемами

Существует множество способов решения социальных проблем, позволяющих компании получать выгоду за счет повышения производительности. Рассмотрим вариант, когда компания инвестирует ресурсы в программу оздоровления. Общество получает пользу, поскольку улучшается состояние здоровья работников и их семей, а компания сокращает время отсутствия сотрудников на рабочем месте и минимизирует потери от снижения производительности. На приведенной ниже схеме показаны сферы, наиболее тесно связанные между собой.



Сегодня уже наблюдаются несомненные признаки грядущих перемен. Раньше попытки свести к минимуму экологический ущерб воспринимались как источник неизбежных дополнительных расходов; и компании соглашались с этим лишь в силу требований административного и налогового законодательства. Однако в настоящий момент уже возникает согласие в отношении того, что экологическая эффективность предприятий может выйти на новый уровень благодаря совершенствованию технологий. Данный процесс не предполагает существенного увеличения расходов и даже может снизить затраты за счет рационального использования ресурсов, повышения эффективности производства и качества продукции.

Более глубокое понимание феномена производительности в рамках каждого сегмента схемы, а также осознание нецелесообразности сокращения расходов в краткосрочной перспективе (которое зачастую снижает производительность и делает ее неустойчивой) становится стимулом для освоения новых подходов. Далее приведено описание наиболее важных способов, обеспечивающих влияние общих ценностей на процессы преобразования цепочки формирования стоимости/ценности для потребителя. Данные способы тесно взаимосвязаны между собой и зачастую взаимно усиливают друг друга. Подобная деятельность, а

также работа в рамках иных направлений пока не завершена, и её последствия проявятся лишь спустя несколько лет.

Использование энергетических ресурсов и логистика

В настоящий момент происходит переоценка подходов к использованию энергии в цепочке создания стоимости/ценности - в процессах производства, транспортировки, строительства, в цепочке поставок и каналах сбыта, либо в работе смежных служб. Процесс переоценки (вызванный резкими скачками цен на энергетические ресурсы и новыми представлениями о возможностях их эффективного использования) возник ещё до того, как проблема выбросов углекислого газа стала объектом внимания мировой общественности. В результате значительно ускорился поиск более совершенных способов использования энергии, способных обеспечить экономию за счет применения более эффективных технологий, вторичной переработки, комбинированного производства тепловой и электрической энергии, а также благодаря реализации множества других практик, каждая из которых способствует созданию новых ценностей.

Теперь уже известно, что морские перевозки являются дорогостоящими не только ввиду энергетических затрат и эмиссии, но и ввиду временных затрат, высокого уровня сложности, стоимости инвентаря и управленческих расходов. Системы логистики активно модернизируются с целью сокращения расстояний, учета направления течения, улучшения маршрутизации и т.д. Все эти шаги способствуют созданию общих ценностей. Согласно прогнозам, масштабная реорганизация цепочки поставок (которая заключается в простом отказе от схемы закупок и поставок, основанной на перевозке оборудования и материалов из одной части планеты в другую) в период до 2016 года обеспечит британской розничной сети Marks & Spencer ежегодную экономию в размере 175 млн. фунтов стерлингов. Помимо этого, значительно сократится объем выбросов углекислого газа. При пересмотре логистики также изменятся представления о привлечении внешних трудовых ресурсов (аутсорсинг) и местонахождении бизнеса (данные вопросы обсуждаются далее).

Использование ресурсов

Повышенное внимание к вопросам экологического просвещения и развитие технологий способствуют появлению новых подходов к использованию воды, сырья и упаковки, а также расширению практики вторичной переработки и повторного использования материалов. Данные возможности распространяются на все виды ресурсов, а не только на те, которые оказались в поле зрения экологов. Более рациональное использование ресурсов (являющееся результатом применения более совершенных технологий) охватит все сегменты цепочки формирования стоимости/ценности и распространится на поставщиков и каналы взаимодействия. Процесс заполнения площадок для сбора мусора и отходов замедлится.

Например, по сравнению с показателями 2004 года, действующие по всему миру предприятия компании Кока-кола (Coca-Cola) снизили потребление воды на 9% и наполовину приблизились к достижению своей цели – 20%-ной экономии до 2012 года. Крупнейшая производственная площадка компании Dow Chemical смогла сократить объем потребления пресной воды на 1 млрд. галлонов (которых достаточно для обеспечения водой около 40 000 человек в течение года) и тем самым сэкономила 4 млн. долларов. Спрос на водосберегающие технологии позволил индийской компании Jain Irrigation (мировому лидеру в сфере производства комплексных систем капельного орошения, способствующих экономии и сохранению водных ресурсов) за последние пять лет увеличить доходы; и при этом комплексный коэффициент ежегодного роста (CAGR - compound annual growth rate) компании составил 41%.

Работа с поставщиками

Традиционные сценарии стимулируют стремление компаний к превращению своей продукции в товары массового потребления (коммодитизация) и усилению влияния на поставщиков с целью снижения цен – даже в тех случаях, когда закупки осуществляются у малого бизнеса и фермеров, доходы которых находятся на уровне прожиточного минимума. Ещё недавно компании передавали часть бизнес-процессов и функций внешним поставщикам (аутсорсинг), действующим в регионах с низким уровнем оплаты труда.

Сегодня некоторые компании начинают осознавать, что неблагополучные поставщики не в состоянии поддерживать либо сохранять производительность на должном уровне, и тем более не способны повышать качество своей продукции. Расширяя доступ к ресурсам, обеспечивая технологиями и предоставляя финансирование, компании помогут поставщикам повысить качество продукции и поднять производительность до уровня, гарантирующего увеличение объёма поставок. Повышение производительности нередко является надежным способом снижения цен. Укрепление позиций поставщиков, как правило, заметно снижает отрицательное воздействие на окружающую среду, что способствует дальнейшему повышению эффективности. Происходит формирование общей ценности.

Удачным примером воплощения новых представлений о работе с поставщиками является Nespresso – быстроразвивающаяся компания в составе корпорации Nestlé, у которой ежегодный показатель роста (начиная с 2000 года) составляет 30%. Вместе с кофе-машинами для приготовления «эспрессо» (которые отвечают самым высоким техническим стандартам) Nespresso предлагает алюминиевые капсулы с молотыми кофейными зёрнами, собранными в разных уголках планеты. Обеспечивая потребителям качество и комфорт, компания Nespresso расширила рынок кофе премиум-класса.

Однако обеспечить надёжную поставку уникального кофе крайне сложно. Большую часть сортов кофе выращивают малые фермеры в беднейших аграрных районах Африки и Латинской Америки. Ограниченные объёмы производства в данных регионах объясняются низкой производительностью труда, неудовлетворительным качеством продукции и ухудшением состояния окружающей среды. Чтобы решить данные проблемы, корпорация Nestle реорганизовала систему поставок. Компания провела большую работу с плантаторами, включающую консультирование по вопросам ведения сельского хозяйства; предоставление гарантий для получения кредитов; и обеспечение доступа к таким ресурсам, как оборудование, пестициды и удобрения. На базе местных закупочных центров корпорация организовала пункты оценки качества кофе, создав условия для выплаты премий за лучшие кофейные зёрна прямым поставщикам. Данный шаг усилил заинтересованность фермеров в получении качественного продукта. Повысив урожайность с гектара и качество продукции, плантаторы увеличили доходы и снизили воздействие сельскохозяйственной деятельности на окружающую среду. В результате проделанной работы корпорация Nestle значительно увеличила поставки качественного кофе. Общая ценность создана.

В этом заключается преимущество закупок у местных поставщиков. Привлечение внешних подрядчиков из других регионов и стран (аутсорсинг) является источником транзакционных издержек и низкой эффективности. Компетентные местные поставщики помогают компаниям избежать подобных затрат, сократить продолжительность цикла, обеспечить гибкость, ускоренное обучение и стимулировать инновации. Под местной закупкой подразумевается работа не только с местными компаниями, но также с местными подразделениями национальных и международных корпораций. Местные закупки позволяют фирме укреплять позиции местных поставщиков, повышать их прибыль, увеличивать численность сотрудников и повышать заработную плату – все это способствует развитию других направлений бизнеса в конкретном сообществе. Так происходит формирование общей ценности.

Распространение

Помимо этого, с позиции общих ценностей начинают пересматриваться практики распространения продукции. Интернет-сервис для работы с медиа-файлами iTunes, платформа для чтения электронных книг Kindle и поисковая система Google Scholar (позволяющая изучать научные/учебные материалы в режиме онлайн) наглядно показывают, что новые рентабельные модели распространения так же позволяют существенно сократить расход бумаги и использование пластмассовой упаковки. Аналогичным образом, микрофинансирование стало экономически эффективной схемой распространения финансовых услуг для малого бизнеса.

Возможности использования новых моделей дистрибуции на нетрадиционных рынках могут оказаться более значительными. Например, компания Hindustan Unilever разрабатывает новую систему прямой доставки потребителю (direct-to-home), которую применяют ограниченные в привилегиях женщины-

предприниматели (в индийских деревнях численность женщин-предпринимателей составляет менее 2 000 человек). Компания Unilever предоставляет микрокредиты и проводит обучение; и в настоящее время объединяет более 45 000 предпринимателей, которые работают почти в 100 000 сельских поселений 15 индийских штатов. Польза для сообществ от **Проекта Шакти/Project Shakti** (именно так называется данная система) выражается не только в развитии профессиональных компетенций женщин (которым зачастую удаётся удвоить доходы семей), но также в расширении доступа к средствам личной гигиены с целью профилактики инфекционных заболеваний. Этот пример показывает, каким образом уникальная способность бизнеса находить «труднодоступного клиента» помогает обществу доставлять жизненно важные продукты и услуги тем, кто в них нуждается. Сегодня доля Проекта Шакти в общем доходе компании Unilever в Индии составляет 5%. Проект расширил охват потребительской аудитории в аграрных районах; повысил популярность бренда в регионах с неразвитой инфраструктурой СМТ; и внес существенный вклад в формирование экономической стоимости.

Производительность труда

На смену стремлению сдерживать рост заработной платы, сократить льготы и перевести часть бизнеса за рубеж (оффшоринг) постепенно приходит понимание, что обеспечение прожиточного минимума, безопасность труда, а также наличие условий для сохранения здоровья, повышения квалификации и карьерного роста благотворно влияют на производительность. Раньше многие компании сводили к минимуму или даже полностью отказывались от расходов на медицинское страхование «дорогостоящих» сотрудников. Сегодня ведущие компании уже убедились в том, что потери трудодней, снижение производительности труда и неудовлетворительное состояние здоровья работников обходятся дороже льгот, связанных с охраной здоровья. Рассмотрим пример компании Johnson & Johnson. Поощряя намерения сотрудников отказаться от курения (за последние 15 лет численность работников с этой вредной привычкой сократилась на две трети) и выполняя множество других оздоровительных программ, компания сэкономила 250 млн. долларов за счет снижения расходов на медицинское обслуживание - т.е. в период с 2002 по 2008 гг. отдача от каждого доллара, вложенного в программы оздоровления, составила 2,71 доллара. Более того, компания Johnson & Johnson получила выгоду от увеличения времени присутствия сотрудников на рабочем месте и повышения производительности труда. Если бы профсоюзы активнее содействовали созданию общих ценностей, то подобные подходы к работе с персоналом распространялись бы гораздо быстрее.

Местонахождение

Ранее в предпринимательском мышлении господствовал миф о том, что местонахождение бизнеса больше не имеет значения, так как расходы на транспортировку грузов не столь велики, информация распространяется достаточно быстро, а рынки становятся глобальными. Чем «дешевле» территория, тем лучше. Забота о местных сообществах, где осуществляется деловая активность, сошла на нет.

Сегодня столь упрощенное понимание вызывает критику, что отчасти связано с увеличением выбросов углекислого газа и повышением стоимости энергетических ресурсов. Помимо этого, расширилось представление о затратах на обеспечение производительности в рассредоточенных производственных системах, а также о скрытых издержках, связанных с дальними перевозками (см. выше). Например, компания Wal-Mart для своих продуктовых секций приобретает основной объём сельскохозяйственной продукции на местных фермах, расположенных вблизи её складов. Оказалось, что сокращение дальних перевозок и возможность пополнять запасы небольшими партиями приводят к экономии, которая более значительна по сравнению с отдачей от низких цен местных производителей. Корпорация Nestlé создаёт небольшие фабрики в непосредственной близости к своим рынкам и предпринимает шаги, нацеленные на максимальное использование местного сырья.

Подходы к определению стоимости размещения бизнеса в развивающихся странах тоже меняются. Компания Olam International, ведущий производитель кешью, традиционно поставляла орехи из Африки в Азию для переработки на местных предприятиях, штат которых укомплектован рабочими из азиатских стран. Однако открытие перерабатывающих заводов и обучение работников в Танзании, Мозамбике, Нигерии и в

Республике Кот-д'Ивуар позволило компании снизить затраты на переработку и транспортировку сырья на 25%, не говоря уже о значительном сокращении выбросов углекислого газа. Данный шаг также сопровождался построением взаимовыгодных отношений с местными фермерами. Помимо этого, компания стала прямым работодателем для 17 000 человек (из которых 95% - женщины) и обеспечила вторичную занятость для такого же количества жителей аграрных районов, где отсутствуют иные возможности для трудоустройства.

Данные тенденции могут стать для компаний достаточным стимулом для реорганизации цепочки формирования стоимости/ценности посредством перемещения деятельности ближе к местам собственной дислокации, а также для уменьшения степени разрозненности предприятий. До сегодняшнего дня многие компании считали, что характерными признаками «глобальной корпорации» является практика перемещения производства в районы с наиболее низкой стоимостью рабочей силы, а также наличие цепочки поставок, обеспечивающей сокращение расходов в максимально короткие сроки. Однако в действительности наиболее сильными и конкурентоспособными участниками мирового рынка становятся те, кто способен укорениться в стратегически важных регионах. Компании, которые готовы рассматривать территориальные аспекты подобным образом, смогут создать общие ценности.

Как показывают приведенные примеры, переоценка ситуации с позиции общих ценностей откроет широкие возможности для инноваций и нового толкования экономической стоимости, которое было упущено большинством предпринимателей.

Содействие развитию местных кластеров

Ни одна компания не является самодостаточной. Успех любой корпорации зависит от смежных предприятий и окружающей инфраструктуры. На инновации и производительность существенно влияют «кластеры» или сконцентрированные в конкретном географическом регионе компании, взаимосвязанные направления бизнеса, поставщики, сервисные организации, а также инфраструктуры логистики в конкретных сферах деятельности (например, информационные технологии в Кремниевой долине; выращивание цветов в Кении; и огранка бриллиантов в Сурате, Индия).

Кластеры включают в себя не только бизнес, но также иные институты, такие как образовательные программы, торговые объединения и организации, осуществляющие разработку и контроль соответствия стандартам. Они также используют различные государственные и общественные активы, которые доступны в конкретных сообществах - школы и университеты, источники чистой воды, а также законодательство и нормы, обеспечивающие справедливую конкуренцию, прозрачность рынка и устанавливающие стандарты качества.

Кластеры являются неотъемлемым атрибутом любой успешной и развивающейся экономики, а также играют ключевую роль в процессах повышения производительности, конкурентоспособности предприятий и развития инновационной деятельности. Компетентные местные поставщики повышают эффективность логистики и способствуют развитию сотрудничества (см. выше). Чем выше местный потенциал смежных отраслей, образования и транспортных услуг, тем больше возможностей для повышения производительности. При отсутствии поддерживающих кластеров производительность снижается.

Слабые стороны рамочных условий, в которых существует кластер, также являются источником внутренних издержек компаний. Недостатки государственной образовательной системы отрицательно сказываются на производительности и увеличивают затраты на дополнительное обучение сотрудников. Слаборазвитая транспортная инфраструктура увеличивает объём логистических расходов. Дискриминация по половому или расовому признаку ограничивает возможности формирования штата квалифицированных специалистов. Бедность снижает спрос на продукцию, отрицательно воздействует на экологию и повышает расходы на обеспечение безопасности. В силу разрушения связей с сообществами, компаниям становилось всё сложнее влиять на решение данных проблем, хотя доходы корпораций продолжали расти.

Компании формируют общие ценности, создавая кластеры, позволяющие повышать производительность, а также устраняя пробелы либо недостатки рамочных условий данных кластеров. Например, работа по привлечению квалифицированных поставщиков либо развитию их компетенций открывает преимущества, о которых было сказано выше. Предпринимательское мышление не концентрировалось на аспектах, касающихся кластеров и местонахождения бизнеса, хотя данные вопросы были актуальны всегда. Кластерам не уделяли должного внимания и многие программы в сфере экономического развития, которые не привели к желаемому результату, так как осуществлялись изолированно и не придавали значения дополнительным инвестициям, имеющим решающее значение.

Ключевым аспектом создания кластеров в развивающихся и развитых странах является формирование открытых и прозрачных рынков. На неэффективных и монополизированных рынках, где происходит эксплуатация рабочих, где поставщики не получают справедливых доходов, и где процесс ценообразования непрозрачен, уровень производительности остается на низком уровне. Содействуя созданию справедливых и открытых рынков (зачастую успех данной деятельности обеспечивается совместными усилиями партнеров), компания сможет работать с компетентными поставщиками, стимулировать их заинтересованность в повышении эффективности и качества продукции, а также существенно увеличить доходы и покупательную способность местного населения. Это положительный цикл достижения результатов в сфере социально-экономического развития.

Когда компании формируют кластеры в ключевых регионах, усиливается связь между успехом компании и благосостоянием сообществ. Развитие компании создаёт множественные эффекты, которые могут выражаться в создании рабочих мест в смежных отраслях, в появлении новых компаний и в повышении спроса на сопутствующие услуги. Действия компаний, направленные на улучшение рамочных условий для кластера, влияют на других участников и местную экономику. Например, программы повышения квалификации расширяют аудиторию квалифицированных специалистов не только для самой компании, но и для многих других организаций.

Корпорация Nestlé (на базе компании Nespresso) осуществляла активную деятельность по формированию кластера, и в результате значительно повысила эффективность новой практики взаимодействия с поставщиками. В каждом регионе произрастания кофе корпорация стала создавать сельскохозяйственные, технические, финансовые и логистические фирмы, а также формировать возможности для дальнейшего повышения эффективности производства и качества местной продукции. Nestlé возглавила работу по расширению доступа к основным сельскохозяйственным ресурсам (техника, удобрения, оросительные комплексы); укреплению региональных фермерских кооперативов (финансовая помощь для приобретения в совместную собственность мельниц для влажного помола, позволяющих получить продукт высокого качества); и расширению программы консультирования по вопросам выращивания кофе. В партнерстве с ведущей международной некоммерческой организацией Rainforest Alliance корпорация Nestlé обучает фермеров практикам, которые позволяют увеличивать объемы производства с меньшим ущербом для окружающей среды. В процессе данной деятельности Nestlé смогла повысить уровень производительности.

Примером успешной работы по улучшению рамочных условий в своем кластере является деятельность компании Yara, крупнейшего мирового производителя минеральных удобрений. Компания убедилась в том, что слаборазвитая инфраструктура материально-технического снабжения во многих районах Африки ограничивает доступ фермеров к минеральным удобрениям и иным важнейшим сельскохозяйственным ресурсам, а также затрудняет доставку урожая на рынок. Yara решает эту проблему посредством инвестиций (60 млн. долларов) в программу строительства портов и дорог, цель которой заключается в создании коридоров развития сельского хозяйства в Мозамбике и Танзании. Компания реализует данную инициативу при поддержке местных органов власти и правительства Норвегии. Согласно прогнозам, только в Мозамбике коридор повысит доходы 200 000 малых фермеров и позволит создать 350 000 новых рабочих мест. Безусловно, положительные изменения будут способствовать развитию бизнеса компании, но за счет множественных эффектов также поддержат весь сельскохозяйственный кластер.

Создание кластеров выгодно не только развивающимся, но и развитым странам. Крупнейшая научная, образовательная и технопарковая агломерация США, известная как «Исследовательский треугольник Северной Каролины» (North Carolina's Research Triangle), является ярким примером сотрудничества государственного и частного секторов, которое привело к созданию общих ценностей посредством развития кластеров в таких сферах, как информационные технологии и науки о жизни. В данном регионе (регулярно получающем инвестиции как от частного сектора, так и местного правительства) наблюдался стремительный рост занятости и доходов. Помимо этого, в штате постоянно повышалась эффективность бизнеса, а последствия экономического спада оказались не столь значительными по сравнению со многими другими территориями.

Чтобы поддержать развитие кластера в сообществах, где осуществляется деловая активность, компаниям необходимо выявить недостатки и пробелы в таких сферах, как логистика, работа с поставщиками, каналы распространения, обучение, организация рынка и образовательные учреждения. Следующая задача - акцентировать внимание на слабых сторонах (отражающих наиболее существенные ограничения для развития и роста собственной производительности) и определить те сферы, на которые компания может оказать непосредственное влияние, и в которых сотрудничество может оказаться наиболее экономически эффективным. Это те сферы, где существуют возможности для создания общих ценностей. Инициативы, нацеленные на устранение препятствий для роста компаний, будут гораздо эффективнее программ корпоративной социальной ответственности (КСО), ориентированных на конкретные сообщества. Влияние программ КСО зачастую ограничено в силу множества приоритетных направлений и отсутствия акцентов на конкретных ценностях.

Однако примеры компаний Nestlé, Yara и North Carolina's Research Triangle показали, что попытки усовершенствовать инфраструктуру и деятельность институтов в регионах зачастую требуют коллективных действий. Компаниям следует найти партнеров, которые смогут взять на себя часть расходов, помогут получить поддержку и внесут свой вклад в виде необходимых навыков и компетенций. Наиболее успешные программы развития кластеров основаны на сотрудничестве субъектов частного сектора, а также торговых ассоциаций, государственных учреждений и некоммерческих организаций.

Практика создания общих ценностей

Прибыль бывает разной – это идея, которая затерялась в сплетении ограниченных и краткосрочных целей финансовых рынков и не нашла отражения в управленческом мышлении. Получение прибыли для достижения социальной цели является атрибутом высшей формы капитализма, для которой характерно содействие общественному прогрессу наряду с расширением возможностей для развития компаний. Результатом является появление положительного цикла процветания компаний и сообществ, обеспечивающего стабильную прибыль.

Создание общих ценностей предполагает соблюдение законов и этических норм, смягчение негативных последствий предпринимательской деятельности, но отнюдь не ограничивается данными аспектами. Возможность создания экономической стоимости посредством формирования социальной ценности становится одним из самых мощных факторов глобального экономического развития. Подобное мышление способствует появлению новых представлений о потребностях клиентов, производительности и внешнем влиянии на успех корпораций. Такое мышление отводит центральное место удовлетворению многочисленных человеческих потребностей, обслуживанию новых крупных рынков, внутренним издержкам, вызванным существующими в обществе недостатками, а также конкурентным преимуществам, возникающим в результате решения социальных проблем. До недавнего времени компании даже не рассматривали подобные подходы.

Создание общих ценностей станет гораздо эффективнее и устойчивее большинства корпоративных инициатив, осуществляемых сегодня на социальной арене. Например, компании смогут добиться реального и значительного прогресса в сфере охраны окружающей среды, если будут рассматривать данное направление в качестве движущей силы производительности, а не вынужденного отклика на внешнее

давление. Еще одним перспективным направлением является «доступное жильё». Для компаний сферы финансовых услуг концепция общих ценностей могла бы стать стимулом для разработки инновационных продуктов, способных существенно расширить возможности для приобретения жилья в собственность. Осознав данные перспективы, мексиканская строительная компания Urbі стала «первопроходцем» в сфере ипотечного финансирования, основанного на плане «аренды с последующим выкупом». В отличие от данного подхода, крупные банки США продвигали неустойчивые механизмы финансирования (оказавшиеся разрушительными для общества и экономики), но при этом заявляли о своей социальной ответственности, потому что они реализовывали благотворительные программы.

Безусловно, лучшие возможности для создания общих ценностей всегда будут связаны с основным бизнесом компании и самыми важными направлениями её деятельности. Именно так компания сможет извлекать наибольшую экономическую выгоду и гарантировать исполнение своих обязательств в течение долгого времени. Кроме того, именно так компания сможет предоставить наибольшее количество ресурсов и реально повлиять на решение какой-либо социальной проблемы, используя для этого своё присутствие на рынке и масштабы деятельности.

Ирония заключается в том, что первыми стали формировать общие ценности те, кто имел весьма ограниченные ресурсы – социальные предприниматели и компании развивающихся стран. Эти аутсайдеры смогли разглядеть перспективы гораздо лучше. Примечательно, что в процессе создания общих ценностей постепенно стирается грань между коммерческими и некоммерческими организациями.

Роль социальных предпринимателей

Компании являются не единственными игроками, которые занимаются поиском выгодных вариантов решения социальных проблем. Целое поколение социальных предпринимателей проверяет на практике новые концепции продуктов, которые удовлетворяют социальные потребности благодаря использованию жизнеспособных моделей бизнеса. В силу того, что социальные предприниматели не замыкаются в узких рамках традиционного мышления, они зачастую раскрывают такие возможности более оперативно, чем признанные корпорации. Социальные предприятия, создающие общие ценности, могут расширять масштабы деятельности быстрее обычных социальных программ, которые зачастую не способны обеспечить развитие и устойчивость.

Критерием оценки подлинного социального предпринимательства должна быть его способность создавать общие ценности, а не только социальные блага.

Общая ценность становится источником целого комплекса новых передовых практик, которые должны освоить все компании и сделать их неотъемлемой частью своих стратегий. Суть стратегии заключается в выборе уникальной рыночной позиции и соответствующей цепочки формирования стоимости/ценности, способной обеспечить достижение желаемого результата. Общая ценность позволяет выявить множество новых потребностей, которые нуждаются в отклике; новых продуктов; которые необходимо предложить; новых потенциальных потребителей; и новых способов конфигурации цепочки формирования стоимости/ценности. Конкурентные преимущества, возникающие в процессе создания общей ценности, зачастую являются более устойчивыми по сравнению с традиционными системами учета затрат и повышения качества. Есть возможность положить конец циклу имитации и конкуренции с нулевым результатом.

Создание общих ценностей: выводы и заключения для государства и гражданского общества

Несмотря на то что мы уделяем основное внимание коммерческим компаниям, принципы общих ценностей имеют равное отношение к органам власти и некоммерческим организациям (НКО). Власть и НКО будут более эффективными, если начнут мыслить категориями ценностей (уделяя внимание соотношению доходов и расходов) и акцентировать внимание на достигнутом результате, а не вложенных средствах и выполненной работе. Активисты склонны рассматривать социальный прогресс с идеологической или абсолютистской позиции, согласно которой социальные блага должны создаваться любой ценой. Власть и НКО зачастую исходят из того, что противоречия между экономической выгодой и общественным благом

Перевод выполнен по заказу Филиала некоммерческой организации «Эволюшн энд Филантропи» (Великобритания) в РФ

неизбежны; и воплощают данное убеждение в своих подходах. Например, регулирование в сфере охраны природы до сих пор осуществляются в директивном контрольно-принудительном порядке с целью введения ограничений и применения санкций в отношении компаний. Законодатели могли бы добиться большего эффекта, если бы уделяли первоочередное внимание оценке деятельности на основе экологических показателей, разработке стандартов, их постепенному внедрению и поддержке технологий. Такой подход мог бы одновременно стимулировать развитие инноваций, содействовать улучшению состояния окружающей среды и повышению конкурентоспособности организаций.

Принцип создания общей ценности не согласуется с традиционным разделением ответственности между бизнесом, властью или гражданским обществом. Общество не задаётся вопросом о типах организаций, создавших ценности. Важно то, что созданные этими организациями блага способствуют достижению максимального эффекта с наименьшими затратами. Поиск способов повышения производительности в равной степени актуален для решения как в коммерческих, так и общественных задач. Иными словами, принцип создания ценностей должен быть определяющим, когда речь идёт об использовании ресурсов во всех сферах, вызывающих озабоченность общества.

К счастью, появился новый тип некоммерческих организаций, уделяющих должное внимание повышению производительности и созданию общих ценностей. Зачастую такие НКО весьма влиятельны. В качестве примера можно рассмотреть организацию TechnoServe, которая в партнерстве с региональными и глобальными корпорациями способствует развитию конкурентоспособных сельскохозяйственных кластеров в более чем 30 странах. Некоммерческий фонд социальных инвестиций Root Capital решает аналогичные задачи, предоставляя финансирование фермерам и предпринимателям, которые являются слишком «крупными» для микрофинансирования и слишком «малыми» для получения обычных банковских кредитов. За период с 2000 года фонд Root Capital предоставил займы на общую сумму более 200 млн. долларов 282 предприятиям, на которых трудились 400 000 фермеров и малых производителей. Финансирование предназначалось для поддержки органического земледелия на территории площадью в 1,4 млн. акров в регионах Африки и Латинской Америки. Помимо этого, Root Capital постоянно работает с корпорациями. В рамках данного направления фонд использует заказы на будущую поставку в качестве обеспечения кредитов для фермеров, а также помогает компаниям укреплять цепочки поставок и приобретать продукцию более высокого качества.

Некоторые частные фонды стали осознавать потенциал совместной работы с бизнесом, нацеленной на создание общих ценностей. Например, для развития сельскохозяйственных кластеров в развивающихся странах Фонд Билла и Мелинды Гейтс (The Bill & Melinda Gates Foundation) сформировал партнерство, в которое вошли ведущие глобальные корпорации. Фонд уделяет особое внимание продуктам, которые произведены в благоприятных климатических и почвенных условиях, создающих конкретным регионам реальные конкурентные преимущества. Партнерство привлекает НКО (такие как TechnoServe и Root Capital) и представителей власти к работе по предварительному изучению вопросов, касающихся развития кластера и совершенствования цепочки формирования стоимости/ценности в интересах всех участников. Данный подход основан на том, что помощь малым фермерам в повышении урожайности не создаст долгосрочных преимуществ, пока не сформируется аудитория потенциальных покупателей продукции; пока не появятся предприятия, способные обеспечить переработку собранного урожая; и пока не будет местного кластера, представляющего развитую инфраструктуру материально-технического снабжения, возможности доступа к ресурсам и т.п. Для интеграции данных компонентов необходимо активное участие корпораций.

Перспективно мыслящие фонды также могут выступать в качестве непредвзятых посредников, способных развеять сомнения и смягчить эффект, возникающий вследствие различия полномочий и компетенций малых местных предприятий, некоммерческих организаций, органов власти и компаний. Для осуществления такой работы необходимо признать, что общие ценности могут появиться только в результате эффективного сотрудничества всех причастных сторон.

Спектр возможностей для создания общих ценностей постоянно расширяется. Такими возможностями обладают не все компании и не в каждой отрасли, однако наш опыт показал, что по мере восприятия данной

концепции в линейных подразделениях компании, новых вариантов работы становится всё больше и больше. Например, несмотря на то что для запуска инициативы Ecomagination корпорации Дженерал Электрик (GE) потребовалось десять лет, сегодня GE получает преимущества от быстрого развития продуктов и услуг во всех подразделениях.

Сквозь призму общих ценностей можно рассматривать любые решения, имеющие для компании существенное значение. Может ли наша продукция стать источником более значительного социального блага? Включает ли наша потребительская аудитория все сообщества, которые могли бы получать пользу от нашей продукции? Способствуют ли наши процессы и логистические схемы максимально эффективному использованию энергетических и водных ресурсов? Может ли строительство нового завода поспособствовать достижению более значительных результатов для сообщества? Каким образом недостатки нашего кластера препятствуют повышению эффективности компании и развитию инноваций? Каким образом можно улучшить ситуацию в сообществе, которое рассматривается в качестве местонахождения нашего бизнеса? Если подразделения компании (в разных регионах/территориях) можно сравнить по экономическим показателям, то какое из них способно обеспечить наибольшие преимущества местному сообществу? Создавая более благоприятные социальные условия, компания зачастую улучшает контекст собственной деятельности и формирует петлю положительной обратной связи.

Все три способа создания общих ценностей взаимно усиливают друг друга. Так, развитие кластеров способствует увеличению объема местных закупок и делает цепочки поставок менее рассредоточенными. Появление новых продуктов и услуг, которые удовлетворяют социальные потребности или обслуживают слаборазвитые рынки, требует создания новой цепочки формирования стоимости/ценности в таких сферах, как производство, маркетинг и распространение продукции. Структура новой цепочки формирования стоимости/ценности, в свою очередь, усиливает потребность в оборудовании и технологиях, позволяющих экономить энергию, рационально использовать ресурсы и сохранять персонал.

Создание общих ценностей требует точных и конкретных показателей, отражающих специфику работы каждого подразделения по всем трем направлениям. Некоторые компании уже приступили к мониторингу различных видов социального эффекта, но пока лишь немногие связывают его с экономическими интересами на уровне бизнеса.

Создание общих ценностей будет способствовать появлению новых и более сложных форм сотрудничества. Если некоторые возможности для создания общих ценностей могут быть освоены одной компанией, то другие могут быть реализованы благодаря обмену идеями и объединению компетенций и ресурсов, существующих в пределах коммерческого/некоммерческого, а также частного/государственного секторов. Пытаясь самостоятельно решить социальные проблемы, компании добьются меньшего успеха, особенно если для решения проблем необходимо развитие кластеров. Крупным конкурентам, возможно, потребуются совместная работа по согласованию рамочных условий, что нетипично для инициатив корпоративной социальной ответственности, нацеленных на улучшение репутации. Успешное сотрудничество предполагает использование показателей и данных, имеющих непосредственное отношение к согласованным прогнозируемым результатам и целям всех причастных сторон.

Органы власти и некоммерческие организации могут содействовать созданию и пропаганде общих ценностей, либо препятствовать данным процессам. (Более подробная информация отражена в разделе «Государственное регулирование и общие ценности»).

Государственное регулирование и общие ценности

Надлежащее государственное регулирование может способствовать участию компаний в создании общих ценностей; ошибочный подход препятствует данному процессу, и даже становится источником непреодолимых противоречий между экономическими и социальными целями. Недавний финансовый кризис наглядно показал, что регулирование необходимо для нормального функционирования рынка. Необходимо отметить, что способ создания и применения той или иной меры определяет, приносят ли они пользу обществу или, напротив, причиняют ущерб.

Законодательство, стимулирующее создание общих ценностей, определяет цели и содействует развитию инновационной деятельности. Правовые нормы выдвигают на передний план общественно значимую цель и создают равные возможности, которые повышают заинтересованность компаний в инвестициях, ориентированных на создание общих ценностей (в качестве альтернативы стремлению извлечь максимальную прибыль в короткие сроки). Регулирование такого типа обладает рядом характерных признаков:

Во-первых, законодательство ставит четкие и измеряемые социальные цели в любых сферах, будь то потребление энергии, здравоохранение или обеспечение безопасности. Если необходимо, то также устанавливаются цены на ресурсы, (например, на воду), которые отражают реальную стоимость. Во-вторых, правовые нормы определяют стандарты, но не прописывают методы их реализации, оставляя это на усмотрение компаний. В-третьих, они определяют этапы введения в действие установленных стандартов, которые соответствуют циклам инвестиций или запуска новых продуктов в конкретной отрасли. Данные этапы предоставляют компаниям время на разработку и выпуск новой продукции или постановку процессов в соответствии с экономической политикой организации. В-четвертых, они создают универсальные системы оценки и отчетности по показателям эффективности. При этом государство инвестирует средства в инфраструктуру сбора надлежащей информации, позволяющей осуществлять сравнительный анализ/бенчмаркинг (например, по такому показателю, как «продовольственный дефицит» в каждом сообществе). Данный подход формирует мотивацию и постоянно стимулирует стремление к достижению лучших результатов, превосходящих текущие целевые показатели. И, наконец, надлежащее регулирование требует качественной и своевременной отчетности о результатах, которая в дальнейшем может проверяться уполномоченными органами (по мере необходимости - во избежание обременительной и дорогостоящей процедуры ревизии всех подряд организаций).

Регулирование, которое не способствует созданию общих ценностей, выглядит иначе. Оно обеспечивает соответствие законодательству в конкретных сферах деятельности в принудительном порядке, и не акцентирует внимание на достижении измеряемых положительных результатов для общества. Регулирование такого типа точно определяет подход к обеспечению соответствия установленным стандартам, и тем самым препятствует развитию инновационной деятельности и практически всегда увеличивает расходы компаний. Когда государство попадает в подобную ловушку, оно препятствует прогрессу – своей главной цели, вызывая сопротивление бизнеса и сдерживая развитие и процессы формирования общих ценностей, способствующих повышению конкурентоспособности.

Безусловно, компании, олицетворяющие устаревшее мышление, будут сопротивляться даже обоснованным и хорошо продуманным требованиям законодательства. Однако по мере распространения и признания принципов общих ценностей, бизнес и власть расширяют возможности для достижения согласия по вопросам регулирования во многих сферах. Компаниям необходимо осознать, что надлежащее регулирование может быть реальным стимулом для создания экономической стоимости.

Иными словами, законодательство должно воспрепятствовать эксплуатации, несправедливости и стремлению получать выгоду за счет общества. В частности, чтобы успех компаний становился реальным источником благ для клиентов, поставщиков и работников, необходима жесткая антимонопольная политика.

Новый этап эволюции капитализма

Создание общих ценностей – это ключ к новому этапу инновационной деятельности и развития бизнеса. Данная концепция предлагает способ восстановления взаимосвязи между успехами компаний и успехами сообществ, утраченной в эпоху ограниченных управленческих подходов, мышления краткосрочными категориями и слабого взаимодействия между общественными институтами.

Концепция создания общих ценностей предлагает компаниям верное толкование прибыли – прибыли, которая создаёт общественные блага, а не уменьшает их. Вне всякого сомнения, рынки капитала будут по-прежнему оказывать давление, которое будет стимулировать стремление компаний к быстрому получению

прибыли; и некоторые корпорации, безусловно, будут и дальше зарабатывать деньги на проблемах общества. Однако такая прибыль зачастую бывает недолговечной, и не способствует освоению более важных и более значительных возможностей.

Настало время для более широкого взгляда на формирование ценностей. Совокупность факторов – таких, как истощение природных ресурсов и повышение уровня социальной осведомленности граждан и работников организаций - создаёт беспрецедентные возможности для формирования общих ценностей.

Необходима более совершенная форма капитализма, где центральное место отводится общественно значимой цели. Однако эта цель должна мотивироваться не благотворительными побуждениями, а углублённым пониманием феномена конкуренции и процесса создания экономической стоимости. Следующий этап эволюции капиталистической модели оперирует новыми и более совершенными методами разработки продуктов, обслуживания рынков и создания производственных предприятий.

Создание общих ценностей представляет собой расширенную трактовку концепции **«невидимой руки рынка», предложенной Адамом Смитом**. Новый подход «открывает двери» метафорической булавочной фабрики Смита более широкому спектру факторов влияния. Создание экономической стоимости посредством формирования общей ценности - это не проявление филантропии, а модель поведения, основанная на собственных интересах. Если бы каждая компания руководствовалась общими ценностями, взаимосвязанными с её бизнесом, то интересы общества были бы учтены в полной мере. При этом компании могли бы укреплять легитимность и доверие своих сообществ, что позволило бы гражданам влиять на деятельность правительств в процессе разработки политик, нацеленных на поддержку и развитие бизнеса. «Естественный отбор» по-прежнему оставался бы преобладающим явлением рынка, однако конкуренция приносила бы пользу обществу теми способами, которые ранее были утрачены.

Создание новых ценностей представляет собой новый междисциплинарный подход к управлению. В силу традиционного разделения экономических и социальных аспектов, люди, занятые в государственном и частном секторах, зачастую получали образование и строили карьеру разными способами. В результате, лишь немногие управленцы разбираются в социальных и экологических вопросах, которые имеют ключевое значение для выхода за рамки существующих подходов к корпоративной социальной ответственности; а в социальном секторе лишь немногие лидеры имеют управленческое образование и обладают предпринимательским мышлением, необходимым для создания и воплощения общих ценностей. Большинство бизнес-школ до сих пор пропагандируют ограниченные взгляды на капитализм, но становится всё больше выпускников, которые стремятся расширить представление о целях, а также проявляют всё больший интерес к социальному предпринимательству. Так или иначе, сегодня приходится говорить об упущенных возможностях и публичном цинизме.

Чем создание общих ценностей отличается от корпоративной социальной ответственности

Создание общих ценностей (СОЦ; Creating Shared Value / CSV) должно прийти на смену корпоративной социальной ответственности (КСО; Corporate Social Responsibility / CSR) и направить инвестиции компаний в сообщества. Программы КСО в основном ориентируются на улучшение репутации и лишь отчасти связаны с бизнесом. Поэтому их, как правило, сложно обосновать и поддерживать в течение длительного времени. Создание общих ценностей, напротив, неразрывно связано с рентабельностью и конкурентоспособностью компании. СОЦ усиливает отдачу от использования ресурсов и развивает компетенции компании, связанные с созданием экономической стоимости посредством формирования общих ценностей.

Корпоративная социальная ответственность (КСО)	Создание общих ценностей (СОЦ)
Ценности: деятельность во благо общества	Ценности: экономическая выгода и социальные блага, соизмеримые с затратами
Гражданственность, благотворительность,	Совместная работа компании и сообщества по

устойчивое развитие	созданию ценностей
Программы осуществляются по собственному усмотрению компаний либо под давлением извне	Неразрывная связь с конкурентоспособностью
Отсутствие связи с деятельностью, нацеленной на получение максимальной прибыли	Неразрывная связь с деятельностью, нацеленной на получение максимальной прибыли
«Повестку дня» программ определяют задачи внешней отчетности и личные предпочтения	«Повестка дня» отражает специфику данной компании и формируется внутри организации
Влияние/эффекты ограничиваются «операционным следом» (footprint) корпорации и бюджетом программы КСО	Полная реструктуризация бюджета компании
Пример: Справедливая / взаимовыгодная торговля	Пример: Реорганизация работы с поставщиками в целях повышения прибыли и качества продукции

Обе концепции ориентированы на соблюдение правовых и этических норм, а также на уменьшение ущерба от деятельности корпораций.

Учебные планы бизнес-школ потребуют дополнений по целому ряду направлений. Например, аспекты эффективного использования и управления всеми видами ресурсов имеют определяющее значение для формирования «мышления нового поколения» и представлений о цепочке создания стоимости/ценностей. Образовательные курсы, посвященные моделям поведения потребителей и маркетингу, должны выйти за рамки «убеждения клиентуры» и «формирования спроса», и перейти к углубленному изучению человеческих потребностей и специфики оказания услуг нетрадиционным группам клиентов. Кластеры и более широкий спектр факторов, влияющих на инновации и производительность компании в местах дислокации бизнеса, должны сформировать ключевую дисциплину бизнес-школ. Преподавание курса экономического развития не должно оставаться прерогативой институтов государственного управления и экономики. Курсы, посвященные бизнесу и управлению, не должны ограничиваться аспектами макроэкономики и влияния законодательства, но должны изучать экономические эффекты, возникающие в результате воздействия на предприятия социальных факторов. В рамках финансовых дисциплин необходимо переосмыслить вопросы о том, каким образом рынки капитала могли бы реализовать свою фундаментальную задачу посредством поддержки процессов создания общих ценностей в компаниях, не ограничиваясь получением выгоды для участников финансового рынка.

В концепции общих ценностей нет ничего неопределенного. Предложения о внесении изменений в учебные планы бизнес-школ не влияют на качество обучения и не предполагают ухода от концепции создания экономической стоимости. Напротив, они представляют собой новый этап расширения представлений о рынке, конкуренции и управлении бизнесом.

Концепция общих ценностей не может найти варианты решения всех общественных проблем. Однако СОЦ предлагает корпорациям мобилизовать навыки, ресурсы и управленческие компетенции, чтобы предложить способы общественного развития, которые практически недоступны даже самым целеустремленным организациям государственного и социального секторов. В процессе создания общих ценностей, бизнес сможет укрепить свой авторитет и добиться доверия общества.