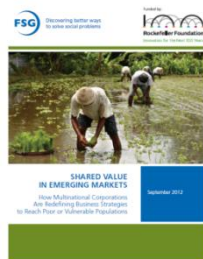


Создание Общих Ценностей роль бизнеса в обеспечении устойчивого развития



Авторы Концепции CSV и основные предпосылки для ее создания

Harvard
Business
Review



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.

Shared Value



<http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/594/Default.aspx?srpush=true>

**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

Основная идея Концепции:

- Укрепление взаимосвязи между социальным и экономическим прогрессом, которая может породить новую волну глобального развития.

Общая ценность, это:

- Постоянные практики и политики, способствующие повышению конкурентоспособности компании и одновременно стимулирующие формирование более благоприятных социально-экономических условий в сообществах, в которых осуществляется ее деятельность.
- Ценность определяется как соотношение полученной выгоды и соответствующих затрат, а не только как выгода сама по себе.

Особенности:

- Решение социальных проблем редко рассматривается бизнесом в качестве возможности создания экономической стоимости.
- Общественные организации и госструктуры зачастую рассматривают успех либо с позиции социального результата, либо с позиции израсходованных средств.
- Представление о потенциале и инструментах внедрения общих ценностей еще формируется.

Практическое внедрение:

- В числе компаний, которые активно включаются в работу по созданию общих ценностей: Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever, Wal-Mart)

СОЗДАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ:

Инвестиции, которые направлены на социальные и экологические цели

СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ:

Инвестиции в долгосрочную конкурентоспособность бизнеса, которые отвечают социальным и экологическим целям

СОЗДАНИЕ БИЗНЕС ЦЕННОСТИ:

Инвестиции в долгосрочную конкурентоспособность




Компании могут Создавать общие ценности на 3-х уровнях:

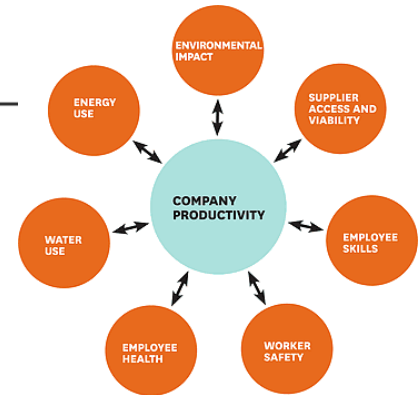
- Переосмысление понятий продукции и рынков
- Пересмотр понятие производительности в цепочке формирования стоимости/ценности
- Содействие развитию местных кластеров


1.  Переосмыслить понятия продукции и рынков

Или повысить возможности доступа к продуктам и сервисам, которые отвечают потребностям клиентов. Изучаются вопросы структурного анализа и формирования спроса, но мало внимания уделяется вопросам: Полезен ли продукт нашим потребителям и их клиентам?

2.  Пересмотреть понятие производительности в цепочке формирования стоимости/ценности

Повысить качество процессов, повысить эффективность и производительность, снизить риски при решении социальных проблем. Синергия усиливается, когда компании рассматривают социальные проблемы с позиции общих ценностей и изобретают новые способы их решения.



3.  Содействовать развитию местных кластеров

И формировать условия улучшения среды, влияющей на бизнес и смягчающей социальные проблемы. Ни одна компания не является самодостаточной. Успех любой корпорации зависит от смежных предприятий и окружающей инфраструктуры.

Эволюция вовлечения бизнеса в решение проблем общества

| Традиционный | Репутационный | Выгодное использование | Стратегический |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>«ЭТО НЕ ПРОБЛЕМА»</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Давайте проигнорируем проблему▪ Давайте снизим нашу ответственность▪ Филантропия – это про личные ценности | <p>«ЭТО ПРОБЛЕМА»</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Давайте минимизируем проблему и направим немного средств чтобы показать куда мы вкладываем▪ КСО и филантропия – это репутация бизнеса | <p>«ДАВАЙТЕ РЕШИМ ПРОБЛЕМУ»</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Нам необходимо планировать издержки для решения проблемы▪ Нам необходима прозрачность наших результатов▪ Мы можем использовать наши ключевые бизнес возможности для поиска решения | <p>«ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ОБЩИХ ЦЕННОСТЕЙ»</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Мы уменьшим издержки, увеличим доходы, обратив наши ценности к социальным проблемам▪ Социальные проблемы, на которые мы напрямую не влиянием, тоже предоставляют возможности |

Ключевые различия между КСО и СОЦ

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

Ключевые тезисы по Созданию общих ценностей

- ✓ Возможность создания экономической стоимости посредством формирования социальной ценности способствует появлению **новых представлений о потребностях** клиентов, производительности и внешнем влиянии на успех корпораций;
- ✓ Центральное место отводится **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;
- ✓ Первыми стали формировать общие ценности те, кто имел весьма ограниченные ресурсы – **социальные предприниматели и компании развивающихся стран**;
- ✓ Критерием оценки подлинного социального предпринимательства должна быть его способность **создавать общие ценности**, а не только социальные блага;
- ✓ В процессе создания общих ценностей постепенно **стирается грань** между коммерческими и некоммерческими организациями;
- ✓ Лучшие возможности для создания общих ценностей всегда будут связаны с **основным бизнесом компании** и самыми важными направлениями её деятельности;
- ✓ В процессе создания общих ценностей, компании решают **социальные проблемы, которые они не создают**;
- ✓ Корпоративная социальная ответственность, реализуемая многими компаниями – это **корпоративная косметика**, а необходим стратегический подход;
- ✓ Создание общих ценности» – это не просто дополнение к бизнес деятельности, этот подход **встроен во все бизнес-процессы**;
- ✓ Бизнес компания создает ценности не только для своих акционеров, но и **для общества в целом**, особенно в тех регионах, в которых она работает.

Культура инноваций

- Корпоративная культура, которая располагает к развитию новых идей, будет способствовать возможностям экспериментировать на новых стратегиях роста

Поддержка высшего руководства

- Высшему руководству, в частности CEO, критически важно поощрять мышление в области Создания общих ценностей, задавать соответствующий тон и поощрять энергию и креативность компании в целом в этом направлении

Вовлеченный местный менеджмент

- Высокая приверженность и управление важны на уровне бизнес подразделений и региональных структур, так как руководители на местах лучше понимают местные потребности и условия

Межструктурное взаимодействие

- Стратегии Создания общих ценностей требуют поддержки всех необходимых структурных подразделений компании для синергии и интеграции работы в повседневную деятельность

Фокус на долгосрочный успех

- Руководители, ориентированные на долгосрочную стратегию Создания общих ценностей должны иметь терпение видеть дальше краткосрочных проблем и пользоваться возможностями долгосрочных преимуществ.

Примеры возможностей для Создания общих ценностей по секторам

| Сектор | Подход к созданию СОЦ | Примеры возможностей |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Food, Beverages, and Agriculture |  | Решение вопросов пищевой ценности, рациона питания, снижения стоимости базовых продуктов (Britannia, Nestlé) |
| |  | Улучшение доступа мелких фермеров к информации и технической помощи для создания более надежной и высоко качественной сети поставщиков (Cargill, Coca-Cola) |
| |  | Поддержка развития инфраструктуры, доступ к финансовым ресурсам, повышение знаний потребителей, ритейлеров и поставщиков для увеличения конкурентоспособности (Coca-Cola, Yara, IFFCO Kisan Sanchar Ltd.) |
|  Health Care |  | Разработка новой продукции либо совершенствование существующей для поддержания здоровья местного населения (GlaxoSmithKline, Novo Nordisk) |
| |  | Инновации внутри каналов распространения для обеспечения медицинской продукцией тех, кто находится в сложной жизненной ситуации (Novartis, Sproxil) |
| |  | Инвестиции в формирование привычек здорового образа жизни (Novo Nordisk, Novartis, Pfizer) |
|  Financial Services |  | Создание финансовых продуктов, направленных на удовлетворение потребностей бедных или уязвимых слоев населения и образовательные услуги для повышения знаний в области финансовой грамотности (ICICI Lombard, Standard Chartered) |
| |  | Проактивное предложение финансовых услуг компаниям некоммерческого сектора для более эффективного обслуживания тех, кто находится в сложной жизненной ситуации (Grupo Martins) |
| |  | Трансформация системы доставки услуг для повышения доступа к финансовым услугам, через мобильный банки (Equity Bank, M-PESA) |
|  Extractives and Natural Resources |  | Использование побочных продуктов производства для расширения бизнеса (Arauco) |
| |  | Решение социальных проблем в местах геологической разработки/добычи для повышения привлекательности территорий (Marathon Oil, Anglo American, De Beers) |
| |  | Создание местной рабочей силы и сети поставщиков для поддержания деятельности в развивающихся странах (British Petroleum, Statoil, Anglo American) |
|  Housing and Construction |  | Работа с поставщиками по увеличению производительности возобновляемых природных ресурсов (Salala Rubber Corporation, Fibria) |
| |  | Улучшение системы предоставления жилья, путем использования креативных бизнес моделей для, способствующих снижению стоимости единицы площади (Moladi, Tata Housing) |
| |  | Предоставление соответствующего финансирования для квалифицированных людей с низким доходом для приобретения/постройки жилья (Micro Housing Finance Corporation) |
| |  | Предоставление частным строителям дополнительных услуг, в т.ч. строительные материалы (Holcim Apasco, CEMEX) |
| |  | Развитие профессии и жизненных навыков, тех кто находится в сложной жизненной ситуации и обеспечение их необходимым строительным снаряжением для устройства в строительную отрасль (Guangsha Construction, Larsen & Toubro) |

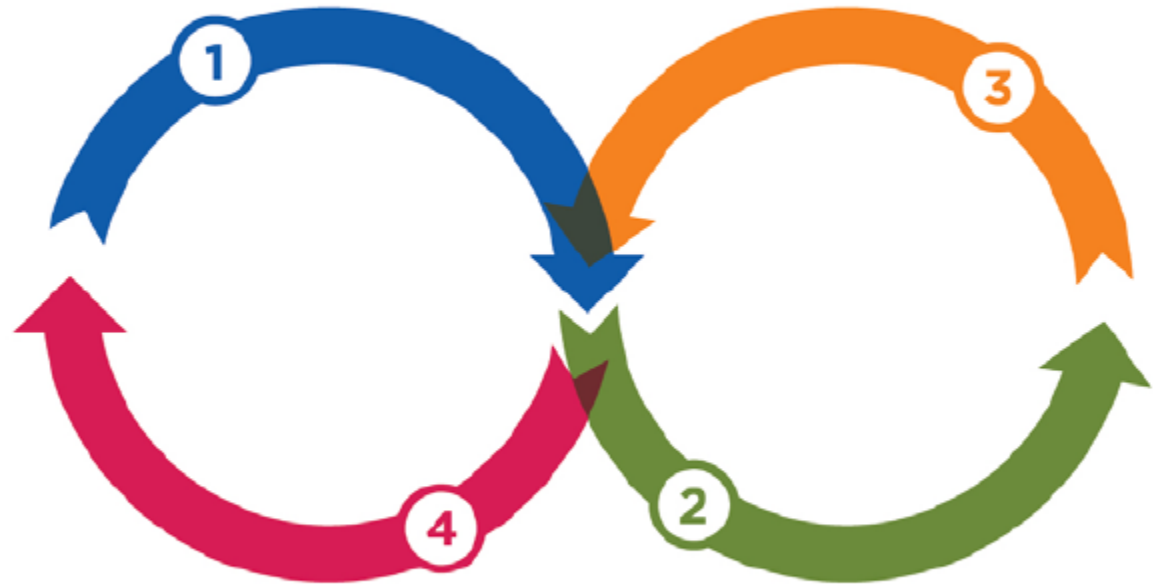
Интеграция Стратегии общих ценностей и Системы измерения

Когда компании не понимают или тщательно не отслеживают зависимость между социальными и бизнес результатами, они упускают важные возможности для инноваций, роста и масштабирования устойчивого социального влияния



Определите социальную проблему в качестве цели

Обеспечьте мониторинг прогресса



Измеряйте результаты и используйте экспертизу для определения новой ценности

Разработайте бизнес кейс

Бизнес и Социальные результаты по уровням создания общих ценностей

| Уровень создания общих ценностей | Бизнес результаты | Социальные результаты |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Переосмысление понятий продукции и рынков</p>  | <ul style="list-style-type: none"> • Увеличение доходов • Увеличение доли рынка • Увеличение объемов рынка • Повышение прибыльности | <ul style="list-style-type: none"> • Улучшение заботы о пациентах • Снижение выбросов углерода • Улучшение питания • Улучшение образования |
| <p>Пересмотр понятие производительности в цепочке формирования стоимости/ценности</p>  | <ul style="list-style-type: none"> • Увеличение производительности • Снижение стоимости логистики и операционных издержек • Безопасная поставка • Повышение качества • Повышение прибыльности | <ul style="list-style-type: none"> • Снижение уровня использования энергии • Снижение уровня потребления воды • Снижение уровня потребления натуральных ресурсов • Повышение уровня компетенций работников • Повышение доходов работников |
| <p>Содействие развитию местных кластеров</p>  | <ul style="list-style-type: none"> • Снижение издержек • Безопасная поставка • Улучшенная инфраструктура распространения • Расширение доступа к рабочей силе • Повышение прибыльности | <ul style="list-style-type: none"> • Улучшение образования • Увеличение рабочих мест • Улучшение здоровья • Повышение доходов населения |

| Фокус измерения | Что измерять? | Для чего измерять? | Для кого измерять? |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Общие ценности | <ul style="list-style-type: none"> • Единство бизнеса и создания общих ценностей | <ul style="list-style-type: none"> • Увеличить общую созданную ценности | <ul style="list-style-type: none"> • В первую очередь, Руководство • Внешние стейкхолдеры |
| Устойчивость | <ul style="list-style-type: none"> • Эффективность использования ресурсов (натуральных, трудовых) и улучшение продукции и влияние на сообщество | <ul style="list-style-type: none"> • Снизить внешний негатив и увеличить позитивное влияние | <ul style="list-style-type: none"> • Руководство • Внешние стейкхолдеры |
| Оценка влияния | <ul style="list-style-type: none"> • Долгосрочное влияние деятельности/филантропии на социальное и экономическое развитие | <ul style="list-style-type: none"> • Отслеживать прогресс влияния на социальное и экономическое развитие | <ul style="list-style-type: none"> • Внешние стейкхолдеры |
| Репутация | <ul style="list-style-type: none"> • Какой вклад в репутацию компании вносит социальное влияние | <ul style="list-style-type: none"> • Управлять репутацией | <ul style="list-style-type: none"> • В первую очередь, руководство |
| Соответствие | <ul style="list-style-type: none"> • Соответствие законодательству, общественным политикам, стандартам и кодексам | <ul style="list-style-type: none"> • Гарантировать применение и соответствие • Сохранить разрешение на деятельность | <ul style="list-style-type: none"> • Руководство • Внешние стейкхолдеры |

Спасибо за внимание !!!

Сергей Мартыщенко
Руководитель программ
Evolution & Philanthropy
MartyschenSV@uralsib.ru