Создание Общей Ценности

роли и взаимодействие секторов в обеспечении устойчивого развития

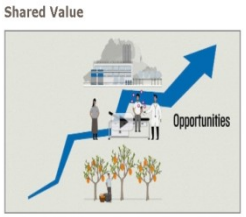
по материалам Harvard Business Review и FSG - Social Impact Advisors
«Creating Shared Value» (CSV)

Evolution & Philanthropy

Авторы Концепции CSV и основные предпосылки для ее создания

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.



http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/594

- ✓ *Система капитализма является объектом жесткой критики…*
- ✓ *Снижение доверия к бизнесу вынуждает политических лидеров проводить курс, сдерживающий экономический рост…*
- ✓ *К некоммерческому сектору предъявляются все более высокие требования к социальным результатам и эффектам и доказательной базе*

Организации должны полностью пересмотреть свои цели и активно включиться в процесс СОЗДАНИЯ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ

Краткое описание Концепции

Основная идея Концепции Создания общей ценности:

- *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 ценности.*
- *Общественные организации и госструктуры зачастую рассматривают успех либо с позиции социального результата, либо с позиции израсходованных средств.*
- *Представление о потенциале и инструментах внедрения общей ценности еще формируется.*

Бизнес, НКО и Частные фонды, вовлеченные в практическое внедрение CSV:

Google, IBM, Nestlé, psi (Healthy lives. Measurable results.), TECHNOSERVE (BUSINESS SOLUTIONS TO POVERTY), Bill & Melinda Gates foundation, PATH, Johnson & Johnson, intel, Walmart (Save money. Live better.), Unilever, rootcapital, Save the Children, MercyCorps

Ключевые тезисы по Созданию общей ценности (CSV)

- Принцип CSV **не согласуется с традиционным разделением ответственности** между бизнесом, властью или гражданским обществом. Общество не задаётся вопросом о типах организаций, создавших ценности. Важно, что созданные этими организациями блага **способствуют достижению максимального эффекта** с наименьшими затратами и **внимание акцентируется на достигнутом результате**, а не вложенных средствах и выполненной работе
- 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 общую ценность те, кто имел весьма ограниченные ресурсы – **социальные предприниматели** и **компании развивающихся стран.** Критерием оценки подлинного социального предпринимательства должна быть его способность **создавать общую ценность**, а не только социальные блага;
- В процессе создания общей ценности постепенно **стирается грань** между коммерческими и некоммерческими организациями;
- Лучшие возможности для создания общей ценности всегда будут связаны **с основным бизнесом компании** и самыми важными направлениями её деятельности;
- В процессе создания общей ценности, компании решают **социальные проблемы**, **которые они не создают.** Бизнес-компания создает ценность не только для своих акционеров, но и **для общества в целом**, особенно в тех регионах, в которых она работает.
- Корпоративная социальная ответственность, часто, подразумевает **корпоративную косметику,** а необходим стратегический подход. «Создание общей ценности» – это не просто дополнение к бизнес деятельности, этот подход должен быть **встроен во все бизнес-процессы организации;**

Как создается общая ценность

Общая ценность может создаваться на 3-х уровнях:

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

3 уровня создания общей ценности

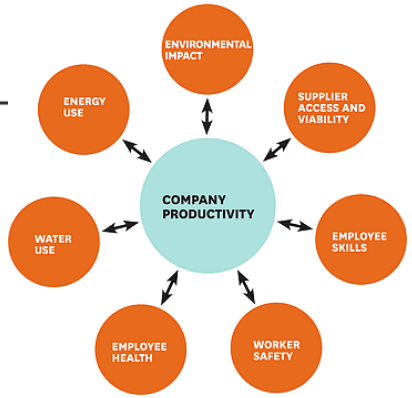
1.

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 ценности



Повысить качество процессов, повысить эффективность и производительность, снизить риски при решении социальных проблем. Синергия усиливается, когда компании рассматривают социальные проблемы с позиции общей ценности 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 отношения к решению проблем общества

Традиционный	Репутационный	Выгодное использование	Стратегический
«ЭТО НЕ ПРОБЛЕМА»	***«ЭТО ПРОБЛЕМА»***	***«ДАВАЙТЕ РЕШИМ ПРОБЛЕМУ»***	***«ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ»***
▪Давайте проигнорируем проблему ▪Давайте снизим нашу ответственность ▪Филантропия – это про личные ценности	▪Давайте минимизируем проблему и направим немного средств чтобы показать куда мы вкладываем ▪КСО и филантропия – это репутация бизнеса	▪Нам необходимо планировать издержки для решения проблемы ▪ Нам необходима прозрачность наших результатов ▪Мы можем использовать наши ключевые бизнес возможности для поиска решения	▪Мы уменьшим издержки, увеличим доходы, обратив нашу ценность к социальным проблемам ▪Социальные проблемы, на которые мы напрямую не влиянием, тоже предоставляют возможности

Примеры Бизнеса по Созданию общей ценности по секторам

Сектор	Подход к созданию СОЦ	Примеры возможностей
Food, Beverages, and Agriculture	New	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	New	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 здщорового образа жизни (Novo Nordisk, Novartis, Pfizer)
Financial Services	New	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)
	New	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	New	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)
		Работа с поставщиками по увеличению производительности возобновляемых природных ресурсов (Salala Rubber Corporation, Fibria)
Housing and Construction	New	Улучшение системы предоставления жилья, путем использования креативных бизнес моделей, способствующих снижению стоимости единицы площади (Moladi, Tata Housing)
	New	Предоставление соответствующего финансирования для квалифицированных людей с низким доходом для приобретения/постройки жилья (Micro Housing Finance Corporation)
	New	Предоставление частным строителям доплонительных услуг, в т.ч. строительные материалы (Holcim Apasco, CEMEX)
		Развитие профессии и жизненных навыков, тех кто находится в сложной жизненно ситуации и обеспечение их необходимым строительным снаряжением для устройства в строительную отрасль (Guangsha Construction, Larsen & Toubro)

New Reconceiving products and markets | Enhancing productivity in the value chain | Enabling local cluster development

Ключевые различия между КСО и CSV

Корпоративная социальная ответственность *(по материалам FSG за 2012 год)*	Создание общей ценности (CSV) *(по материалам FSG за 2012 год)*
Деятельность во благо общества	Экономическая выгода и социальные блага, соизмеримые с затратами
Гражданственность, благотворительность, устойчивое развитие	Совместная работа компании и сообщества по созданию общей ценности
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

Причины и примеры вовлечения НКО и частных фондов в процессы CSV

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****.*

Причины:	Практические примеры:
❑ **Расширение масштабов и влияния:** Использование рычагов частного сектора для достижения большего социального и экономического эффекта ❑ **Совершенствование позиционирования в будущем:** Настройка стратегии для соответствия будущим финансовым потокам ❑ **Инновационные программы:** Развитие новых и инновационных внутренних программ, настроенных на рыночно-ориентированные механизмы ❑ **Диверсификация финансирования:** Увеличение ширины финансовых потоков для компенсации ограничений традиционного финансирования	❑ **TechnoServe (США)** - в партнерстве с региональными и глобальными корпорациями способствует развитию конкурентоспособных сельскохозяйственных кластеров в более чем 30 странах; ❑ **Root Capital (США)** - Некоммерческий фонд социальных инвестиций решает аналогичные задачи, предоставляя финансирование фермерам и предпринимателям, которые являются слишком «крупными» для микрофинансирования и слишком «малыми» для получения обычных банковских кредитов. ❑ **Фонд Билла и Мелинды Гейтс** – создает потенциал для совместной работы с бизнесом, нацеленной на создание общих ценностей. Например, для развития сельскохозяйственных кластеров в развивающихся странах Фонд 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.

Интеграция Стратегии создания общей ценности и Системы измерения

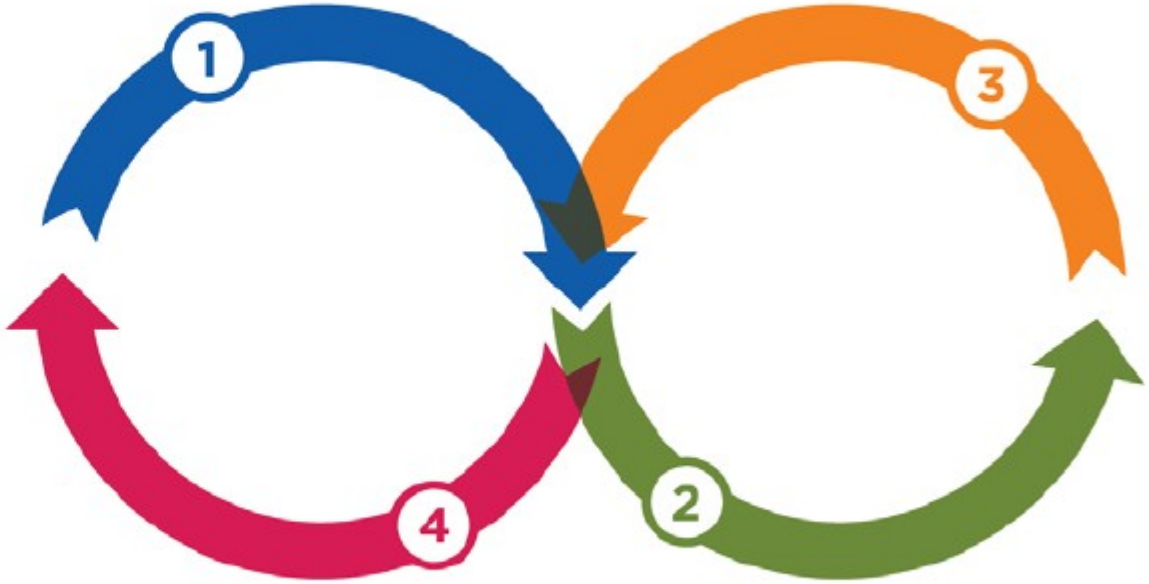
Когда организации не понимают или тщательно не отслеживают **зависимость между социальными и финансовыми (бизнес) результатами**, они упускают важные возможности для инноваций, роста и масштабирования устойчивого социального влияния

Стратегия

Измерение

Определите социальную проблему в качестве цели

Обеспечьте мониторинг прогресса



Измеряйте результаты и используйте экспертизу для определения дополнительной ценности

Разработайте практический кейс

Бизнес и Социальные результаты по уровням создания общей ценности

Уровень создания общей ценности	Финансовые (бизнес результаты)	Социальные результаты
Переосмысление понятий продукции и рынков	• Увеличение доходов • Увеличение доли рынка • Увеличение объемов рынка • Повышение прибыльности	• Улучшение заботы о пациентах • Снижение выбросов углерода • Улучшение питания • Улучшение образования
Пересмотр понятия производительности в цепочке формирования ценности	• Увеличение производительности • Снижение стоимости логистики и операционных издержек • Безопасная поставка • Повышение качества • Повышение прибыльности	• Снижение уровня использования энергии • Снижение уровня потребления воды • Снижение уровня потребления натуральных ресурсов • Повышение уровня компетенций работников • Повышение доходов работников
Содействие развитию местных кластеров	• Снижение издержек • Безопасная поставка • Улучшенная инфраструктура распространения • Расширение доступа к рабочей силе • Повышение прибыльности	• Улучшение образования • Увеличение рабочих мест • Улучшение здоровья • Повышение доходов населения