



Книга Тройной эффект

Как совместить свои финансовые интересы с заботой об экологии и общественном благе

Эндрю Сэвиц, Карл Вебер
Jossey-Bass, 2006
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Устойчивое развитие – это “искусство вести бизнес в мире, в котором все взаимосвязано”, утверждает Эндрю Сэвиц, призывая компании сосредоточить усилия на достижении “тройного эффекта” – получении стабильной прибыли, охране окружающей среды и улучшении качества жизни. Опираясь на свой опыт руководителя программ по устойчивому развитию в PricewaterhouseCoopers, вместе со своим соавтором, журналистом Карлом Вебером, он убедительно доказывает необходимость перевода бизнеса на такой путь развития, который позволит найти баланс между интересами акционеров, потребителей и общественных движений. Сэвиц выдвигает в поддержку такого подхода веские аргументы, основанные на анализе современных демографических, законодательных и социокультурных тенденций. Многие деловые люди найдут эту книгу полезной: она настолько увлекательно и легко написана, что читается как роман, а предлагаемые рекомендации ясны, логичны и легко осуществимы. *BooksInShort* рекомендует это руководство по устойчивому развитию каждому, кто хочет последовать за компаниями, которые уже выбрали эту стратегию, – такими как Toyota, GE, PepsiCo, Nike и Unilever.

Основные идеи

- Согласно концепции устойчивого развития, цели бизнеса не должны ограничиваться получением прибыли.
- Результаты деятельности оцениваются по трем группам показателей – финансовым, экологическим и социальным.
- Многие ведущие компании уже перестроили работу на основе этих принципов.
- Таким образом они оградили себя от критики со стороны потребительских групп и общественных движений.
- Устойчивое развитие способствует совершенствованию бережливых методов производства, позволяющих экономить средства за счет сокращения отходов.
- Переориентация бизнеса на устойчивое развитие может выявить ранее скрытые возможности.
- Сегодня, в эпоху корпоративной социальной ответственности, все аспекты бизнеса являются объектом пристального внимания общества.
- Заинтересованные стороны хотят влиять на то, как вы ведете свой бизнес, и высказывать свое мнение о том, насколько вы ответственны.
- Устойчивое развитие означает уменьшение негативного и усиление положительного эффекта от деятельности компании.
- Чтобы внедрить стратегию устойчивого развития, нужно четко определить финансовые, экологические и социальные цели и отслеживать их достижение.

Краткое содержание

В поисках области пересечения интересов бизнеса и общества

Компания Unilever нашла способ объединить свои экономические интересы с заботой об общественном благе, запустив в Индии проект “Шакти”. Цель проекта – обучение индийских женщин приемам продажи продукции компании на местном рынке. Unilever обучает участниц проекта, число которых уже превысило 13 тысяч человек, базовым навыкам в сфере продаж и маркетинга. Все остальное делают сами участницы, распространяя продукцию Unilever на рынке, охватывающем 50 тысяч деревень и 70 миллионов покупателей. Это позволяет компании увеличить присутствие на перспективном рынке, а женщинам – удвоить свой личный доход. Аналогичные инновационные программы осуществляются и в других странах

Азии и Африки. Что это, корпоративная благотворительность? Анализ бизнес-стратегии Unilever показывает, что это не так. Среди целей Unilever – проникновение на развивающиеся и зарождающиеся рынки (Индия, Кения); наращивание продаж товаров для личной гигиены, разработка инновационных продуктов для здорового питания (например, спредов с низким содержанием холестерина), а также укрепление связей с клиентами, дистрибьюторами и розничными продавцами. Проект “Шакти” как нельзя лучше отвечает этой стратегии и в то же время способствует повышению благосостояния дистрибьюторов и клиентов. В итоге Unilever делает доброе дело, получая при этом прибыль, – в этом и заключается суть понятия “устойчивое развитие”.

“Учет воздействия бизнеса на окружающую среду и социум – один из фундаментальных принципов эффективного управления, который так легко упустить из виду в мире, где размер прибыли часто является единственным критерием успеха”.

Unilever не одинока в своих начинаниях. В 2005 году в General Electric стартовала программа “Эковоображение” (Ecomagination), цель которой – помочь корпоративным клиентам компании снизить уровень выбросов углекислого газа. За один год работы программы только Китаю было продано более чем на миллиард долларов газовых турбин и ветрогенераторов, позволяющих получать более экологически чистую электроэнергию. Разработки GE в области ветроэнергетики, а также авиационных и локомотивных двигателей с высоким КПД дают возможность ее клиентам снизить загрязнение окружающей среды, а самой компании – увеличить доходы. Аналогично поступает и компания PepsiCo, сосредоточивая внимание на полезных для здоровья продуктах, таких как соки Tropicana и хлопья Quaker Oats. В 2005 году рост ее доходов в этом сегменте вдвое опережал рост доходов от продажи традиционной продукции. Очевидно, эти компании уже поняли, что экологически безвредный и социально ответственный бизнес может быть прибыльным.

“«Тройной эффект» отражает увеличение ценности компании, включающее как рост ее рентабельности и акционерной стоимости, так и рост ее социального, человеческого и экологического капитала”.

О том, что все это делается не только ради очистки совести, свидетельствуют и ведущие инвестиционные банки. Руководители Goldman Sachs, Deutsche Bank, Credit Suisse, Banco do Brasil уверены, что компании, уделяющие внимание, помимо экономических, социальным и экологическим аспектам своей работы, более конкурентоспособны. Это подтверждается и динамикой курса акций. Так, компании, входящие в индекс устойчивости Доу-Джонса и индексы FTSE4Good, демонстрируют лучшие показатели по сравнению с компаниями в составе других фондовых индексов. Показатели компаний, входящих в “экологический” индекс Winslow Green Index, на протяжении четырех лет более чем на 50% превышали показатели компаний, включенных в расчетную базу индекса Russell 2000. Аналогичным образом рост компаний-членов Всемирного делового совета по устойчивому развитию превысил темпы роста соответствующих национальных биржевых индексов. И это не удивительно: когда все аспекты деятельности организации отвечают самым высоким мировым стандартам, вред, наносимый окружающей среде, минимален. Другие признаки устойчивого развития также сигнализируют рынку о том, что компания умеет адаптироваться к изменениям, не теряет контакта с потребителями и ею руководят компетентные люди. Кроме того, заслуги компании в сфере устойчивого развития повышают ценность ее бренда.

Почему устойчивое развитие выгодно

Перестройка деятельности компании в соответствии с принципами устойчивого развития дает четыре основных преимущества. Первое – это защита бизнеса. Вспомним, что случилось с биотехнологическим гигантом Monsanto. Настороженное отношение общества к генетически модифицированным продуктам поставило под угрозу сельскохозяйственное подразделение компании, годовой оборот которого составлял пять миллиардов долларов. Зная, что вред ГМП для здоровья не доказан достоверно, компания не позаботилась о том, чтобы вовремя разъяснить потребителям их плюсы и минусы, и была захвачена врасплох, когда общество усомнилось в их безопасности. Второе преимущество – стимулирование бережливого подхода. Усовершенствования, направленные на защиту окружающей среды, помогли STMicroelectronics снизить на 28% потребление электроэнергии и на 45% расход воды, позволив сэкономить только в 2003 году 133 миллиона долларов. Третье – это создание возможностей для роста. Например, неудовлетворенные базовые потребности населения беднейших стран мира в области гигиены и санитарии – это возможность для компании, производящей соответствующие товары, выйти на новые рынки. Яркий пример – компания Hindustan Lever Ltd.: она поставляет специально разработанные продукты в беднейшие районы Индии, и уже довела объем продаж до 2,5 миллиарда долларов. И, наконец, четвертое – это повышение репутации фирмы среди клиентов и сотрудников.

Почему переход на устойчивое развитие неизбежен

Компании уже не могут игнорировать этические аспекты бизнеса в нынешнюю “эпоху корпоративной ответственности”, которая характеризуется следующими тенденциями:

- **Снижение роли государства в экономике.** Власть постепенно переходит от государства к частному сектору, что возлагает на него дополнительную ответственность. Все чаще именно от бизнеса люди требуют решения экономических, экологических и социальных проблем. И хотя особенно остро эту тенденцию ощущают крупные компании, она затрагивает и небольшие фирмы: корпорации требуют соблюдения принципов корпоративной социальной ответственности и от своих поставщиков.
- **Быстрое распространение информации.** Благодаря современным средствам передачи информации – от круглосуточных новостных каналов до электронных рассылок и блогов – скорость информационных потоков беспрецедентно возросла. Если общественность воспринимает какие-то методы работы как безнравственные (детский труд) или нерациональные (подсечно-огневое земледелие), такая реакция может быстро подорвать репутацию бренда, а бренд сегодня – основной актив многих компаний.
- **Расцвет демократии.** Несмотря на снижение роли государства в экономике, оно по-прежнему участвует в жизни общества, и граждане демократических стран все активнее требуют от властей открытости, ответственности и контроля за недобросовестными методами работы в бизнесе. Ранее ущемленные в правах категории населения сегодня обрели свой голос и собственное мнение о том, как должен работать бизнес.
- **Рост взаимозависимости между субъектами рынка.** Традиционный капитализм, проповедовавший принципы “покупатель действует на свой риск” и “сделки совершаются между независимыми сторонами”, рассматривал каждую сделку как единичное событие. Сегодня же

- компании стремятся к долгосрочным взаимоотношениям с поставщиками, клиентами и другими участниками цепочки создания ценности. Каждый из них может оказаться звеном в невидимой системе взаимосвязей, поэтому несправедливость по отношению к мелкому поставщику может привести к неожиданным последствиям, если окажется, что эта фирма принадлежит одному из ваших крупных заказчиков. Вместо того чтобы воспринимать каждую сделку как столкновение взаимоисключающих интересов, стремитесь к обоюдовыгодным решениям.
- **Разрушение окружающей среды.** Ни один выпуск новостей не обходится сегодня без напоминаний о том, насколько уязвима и беззащитна Земля – будь то информация о глобальном потеплении, новых экологических катастрофах или прогнозы о росте населения до девяти миллиардов человек к 2050 году.
 - **Рост сознательности населения.** Идеи ответственности человека перед обществом все чаще находят отражение в массовой культуре: появляются такие фильмы, как “Эрин Брокович”, которые разоблачают корпоративные злодеяния и пропагандируют активную общественную позицию. Знаменитости меняют Porsche на “зеленые” Toyota Prius. Осознание личной ответственности начинает появляться и у молодежи.
 - **Ужесточение требований инвесторов.** Индивидуальные инвесторы, пенсионные фонды, религиозные организации все больше озабочены социально значимыми вопросами – от добычи нефти в заповеднике на Аляске до дискриминации на рабочем месте. Эту озабоченность демонстрирует рост числа решений акционеров по вопросам социальной ответственности: с 739 в 2001 году до 1116 в 2004-м.
 - **Активизация общественных движений.** Негосударственные организации, такие как Всемирный фонд дикой природы, “Тринпис” и “Международная амнистия”, сегодня пользуются у людей большим доверием, чем многие международные корпорации. Действия одиночек, борющихся за справедливость, особенно внутри своих организаций, также могут приносить ощутимые плоды. В 1986 году в США был принят закон “О фальсификации правоприязнаний”, который гарантирует, что сотрудники компаний, сообщившие о противоправной деятельности своих работодателей, получают часть суммы возмещаемого государству ущерба. С момента введения закона таким лицам уже было выплачено более 1,3 миллиарда долларов.

Осуществление задуманного

Начните переход к устойчивому развитию с изучения текущего состояния дел. Для этого ответьте на четыре вопроса. Во-первых, о чем говорят отчеты компании – публичные и предоставляемые в государственные органы? Возможно, в них много фотографий директора на фоне лесных водопадов, но отсутствует упоминание о том, что компании пришлось заплатить в прошлом году огромный штраф за сброс ядовитых отходов в местный водоем? Это повод серьезно задуматься. Во-вторых, как ваша компания ведет свой бизнес? Как обстоят дела с утилизацией химических отходов, охраной труда и соблюдением правовых норм? Удостоверьтесь в том, что ваши поставщики и подрядчики также кристально чисты в этом отношении. Изучите отзывы о компании в блогах и на веб-сайтах, а также отчеты общественных организаций и инициативных групп, которые занимаются корпоративной ответственностью. В-третьих, какова природа вашего бизнеса? Стратегия устойчивого развития будет зависеть от того, что вы производите. Можно ли назвать ваши продукты безвредными для окружающей среды и полезными для общества? И, в-четвертых, какие возможности для ведения социально ответственного бизнеса существуют в вашей отрасли? Продовольственная компания, например, может выпускать продукты для борьбы с излишним весом, а косметическая – отказаться от испытаний продукции на животных.

“Опасность поджидает даже самые благополучные компании, если корпоративная ответственность ограничивается для них ответственностью перед акционерами”.

Определив, где вы находитесь, решите, в каком направлении вы будете двигаться. Выявите возможности для “минимизации” и “оптимизации”. Минимизация – это снижение негативного эффекта, например, сокращение объема упаковочных материалов для ваших товаров. Работая в этом направлении, сокращайте объем производственных отходов, учитывайте претензии всех заинтересованных сторон и наблюдайте за конкурентами, заимствуя у них удачные идеи. Оптимизация – это усиление положительных сторон, например, использование биоразлагаемой упаковки. Ищите новые продукты, отвечающие требованиям вашей стратегии устойчивого развития, и новые рынки – к примеру, в Африке и Латинской Америке, где, увеличивая свою долю рынка, вы одновременно будете приносить пользу обществу. Используйте инновационный потенциал своей компании для поиска новых аспектов устойчивого развития. Начинать с того, что лежит на поверхности, – с сокращения издержек или удовлетворения некой потребности без проведения существенной реорганизации цепочки поставки или переобучения персонала. Подумайте о создании “виртуального отдела устойчивого развития” из заинтересованных сотрудников различных подразделений для разработки процессов и методов оценки результатов. Как правило, лучший кандидат на должность руководителя программы устойчивого развития – это увлеченный идеей менеджер среднего звена.

“Сегодня кабинеты директоров занимает поколение людей, стремящихся понять свое истинное предназначение в жизни и ставящих перед собой значимые цели”.

Вовлеките в процесс заинтересованные стороны. Определите, чего хотят люди внутри компании, субъекты цепочки создания ценности (клиенты, поставщики) и те, кто находятся вне этой цепочки (СМИ, НГО, органы власти, местные жители). Выясните, каковы интересы представителей каждой категории и какие вопросы их волнуют. Права человека, безопасность, экология? Составьте рейтинг значимости этих людей и организаций для вашей компании. Оцените их способность помочь или навредить вам (по шкале от 1 до 5), а также вероятность действий с их стороны в процентах. Сложите первые две цифры и умножьте на третью. Итоговый результат и есть степень значимости каждой группы лиц для вашего бизнеса. Теперь, когда вы знаете, с кем надо работать в первую очередь, начинайте сотрудничать с заинтересованными сторонами, ориентируясь на долгосрочный результат.

“Компании, которые добиваются успеха в устойчивом развитии, как правило, объединяют четыре важнейшие характеристики: четкое понимание целей, честная самооценка, компетентное руководство и ориентация на долгосрочные результаты”.

Помните, что “выполнить можно только то, что можно измерить”. Регулярно оценивайте свои результаты и сообщайте о них заинтересованным сторонам. Около трех тысяч компаний уже представляют отчеты о соблюдении обязательств в сфере экологии и социальной ответственности, многие из них – в соответствии с требованиями, установленными “Глобальной инициативой по отчетности”. Последуйте их примеру, помня о

том, что большая часть необходимых данных у компании уже существует, и их просто нужно упорядочить.

“Секрет успеха в поиске своего пути устойчивого развития прост: ищите благоприятные возможности в областях, где пересекаются интересы вашего бизнеса (получение прибыли) и общества (общественное благо)”.

И, наконец, внедряя преобразования, следуйте совету Махатмы Ганди: “Если хочешь изменить мир, сначала изменись сам”. Забота об общем благе должна стать “второй натурой” компании, неотъемлемой частью ее корпоративной культуры. Элементы этой культуры – четкое понимание значимости устойчивого развития для вашей компании, способность честно оценивать достигнутые результаты, заинтересованность руководства в успехе и приоритетность долгосрочных целей. Сегодня руководители должны быть не только стратегами, управляющими, финансистами и психологами, но еще и философами, которые понимают, как меняется мир и что нужно делать, чтобы идти в ногу со временем.

Об авторах

Эндрю Сэвиц руководит консалтинговой фирмой в Бостоне, специализирующейся на вопросах устойчивого развития. **Карл Вебер** – публицист, автор популярных книг деловой и политической тематики.
