



Бизнес и общество: управление стейкхолдерами как основа устойчивого роста

18.04.2016 CSR, IEMS, Sustainability, программы SKOLKOVO

Сегодня в бизнес-школе SKOLKOVO стартует первая образовательная программа, в фокусе которой – концепция устойчивого роста. Перед запуском курса мы поговорили с одним из его авторов, Субхасисом Раем (Subhasis Ray), профессором по маркетингу индийского Xavier Institute of Management, известным экспертом по вопросам социальной ответственности бизнеса (CSR) в развивающихся экономиках.

До того, как прийти в академический мир, я работал в маркетинге и занимал высокие позиции в нескольких крупных индийских компаниях разных секторов. В то время, это было начало 2000-х, мир потрясли несколько крупных корпоративных скандалов, в том числе дело ENRON и многие другие. И я начал исследовать этот вопрос: какова ответственность бизнеса перед обществом, и, в частности, как это работает у нас, в Индии, ведь экономика стран БРИК в то время росла очень бурными темпами, и мы видели, как многие компании не задумываются о каких-либо правилах

игры. В рамках моей докторской диссертации я исследовал, как разные компании, от крупных и всемирно известных корпораций — до локальных бизнесов среднего размера, по-разному понимают социальную ответственность бизнеса. Я пытался понять, как такие опытные игроки как Chevron, Shell и другие, управляемые профессиональными командами менеджеров, оказываются в столь неприятных ситуациях.

Корень проблемы – в классическом подходе к менеджменту

Вывод, к которому я пришел, заключается в том, что управленцы слишком часто не задумываются и не осознают того влияния, которое оказывают различные группы стейкхолдеров на их бизнес. Это, в свою очередь, происходит из-за того, что образование, которое они получили: в традиционном бизнес-образовании, программах MBA и т.д. недостаточно внимания уделяется вопросам внешней среды, в которой работает любой бизнес (это, в том числе, местные сообщества, экологическая ситуация, общественные процессы в конкретной стране в определенный период времени). Главная задача менеджера, если верить программам бизнес-школ, — максимизация прибыли акционера в рамках короткого периода времени, поэтому когда они сталкиваются с тем или иным кризисом внешней среды, они не рассматривают это как серьезную угрозу для долгосрочного роста, и зачастую они принимают неверные решения, еще больше эскалируют ситуацию, — не потому что они хотят специально навредить, а потому что они просто лишены определенной оптики восприятия этих процессов или набора навыков, которые необходимы в такой ситуации.

Сегодня почти каждая крупная компания, которая приходит в страны развивающихся экономик, сталкивается с одной и той же проблемой — сопротивлением местного населения. Например, горнодобывающая компания, которая пытается получить землю и начать добычу полезных ископаемых в Индии или Африке, может столкнуться с тем, что группы местного населения блокируют эти начинания: это их земля, на которой жили их предки, и они не собираются никуда уходить. Теперь представьте себе менеджера проекта — он недавно закончил бизнес-школу, отлично разбирается в финансах, маркетинге, HR, умеет мотивировать свою команду — но его никогда не учили работать с сообществами, решать подобные конфликты, разговаривать с людьми, которые не готовы расставаться со своей землей, местом, где они выросли и собирались строить свою жизнь. И менеджер проекта пытается разрешить эту ситуацию, как может, преследуя свою главную цель — максимизацию прибыли и минимизацию издержек, — что чаще всего приводит к еще большим конфликтам, приостановке проекта, и т.д.

В странах развивающихся экономик, таких как Россия и Индия, эта проблема восприятия бизнесом важности стейкхолдеров и интересов общества особенно актуальна. И отсюда вытекает еще одна проблема — т.н. трансформация внешних факторов во внутренние. Например, если мое предприятие загрязняет окружающую среду отходами производства, я как менеджер могу не обращать на это никакого внимания, ведь это никак не отражается в моем балансовом отчете, но рано или поздно жители города, в котором мое предприятие находится, могут добиться закрытия завода или наложения огромного штрафа, который поставит мой бизнес под угрозу, — и именно это сейчас происходит во многих регионах, от Шанхая и Пекина до Дели. В Дели, например, из-за крайне высокого уровня загрязненности воздуха, начиная с января этого года запрещена регистрация новых автомобилей — соответственно, ни один новый автомобиль больше не может быть куплен. Представляете, какой это удар по бизнесу автомобильных дилеров и производителей? А ведь они давно понимали, что воздух в городе становится все грязнее и грязнее, но думали, что это их совершенно не касается, хотя, возможно, им стоило бы осознать, что это потенциальный высокий риск для их бизнеса, и задуматься о том, как управлять им. Процесс включения внешних факторов в бизнес-модель является крайне важным, но менеджеры, к сожалению, слишком часто им пренебрегают.

Еще один фактор, специфичный для стран развивающихся экономик, — это проблема бедности и социального неравенства. В наших странах существуют так называемые «карманы крайней

бедности», которые оказывают негативное влияние на бизнес: они блокируют существенную часть рынков сбыта и создают большую неопределенность. И тут вопрос: как я, менеджер или предприниматель, отношусь к этой проблеме? Игнорирую ли я ее, или я пытаюсь как-то улучшить качество жизни людей с помощью моих товаров и услуг, поддерживая развитие этой части общества, одновременно развивая свой бизнес? Все макроэкономические исследования показывают, что бедность и социальное неравенство — самые сильные факторы сдерживания экономического роста, и бизнес лидеры должны отдавать себе отчет в том, что эта проблема не правительств и местных органов власти, — рано или поздно она ударит по ним.

Важно понимать, что концепция устойчивого развития определяется совершенно по-разному в разных странах и цивилизациях. **Устойчивость — это не только свойство бизнеса или производства: это способ бытия общества и отдельного человека**, который, естественно, не может существовать в отрыве от культуры, географии, национальных особенностей и прошлого опыта. Мы не можем просто скопировать модели из Германии или США, каждая нация должна выработать свои собственные.

Приведу вам еще один пример — из фармацевтической отрасли: правительство Индии в последние годы составило список из 386 лекарственных средств, жизненно необходимых населению, и зафиксировало цены на эти препараты так, чтобы они были всегда доступны даже малообеспеченным слоям населения. И в этот момент все ценовые стратегии, бизнес-планы и процессы дистрибуции, построенные фарма-компаниями, как вы понимаете, оказались вдруг, мягко говоря, неактуальны; аналитики предполагают, что многие компании будут терпеть убытки. Этот пример очень хорошо демонстрирует, как невнимание к интересам стейкхолдеров и влиянию, которое ваш бизнес оказывает на общество, может в долгосрочной перспективе оказаться фатальным.

В противовес классическим концепциям управления я предлагаю своим студентам принимать во внимание не только интересы потребителей, но обращать внимание на то, какое влияние ваш бизнес и ваш продукт оказывают на общество в целом, на окружающую среду — и отсюда уже строить маркетинговую стратегию. Если этого не делать, можно, конечно, получить прибыль в короткой перспективе, но даже на среднем горизонте начнутся проблемы. Я пытаюсь показать своим ученикам, что устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса — это, на самом деле, не такие уж разные вещи. Если вы строите бизнес на 100 лет вперед, вы, конечно же, должны удостовериться в том, что у него будет поддержка стейкхолдеров на протяжении всех этих 100 лет. Для эффективной работы бизнеса просто необходимо эффективно работающее общество.

Как добиться реальных изменений?

Самый частый вопрос, который я слышу от своих студентов, звучит так: «Профессор, я все понял про все эти замечательные концепции, которые мы изучали, и серьезно хотел бы именно так работать. Но, когда я возвращаюсь в свою организацию, я вижу совершенно другой мир, и он не готов к тем изменениям, о которых вы говорите». Это совершенно понятная реакция, ведь реальность не так идеальна, как нам хотелось бы, и изменения, о которых мы говорим, требуют времени.

Посмотрите, например, на компанию Coca-Cola: сегодня мы все знаем, что напитки, на которых построен бизнес этой компании, вредны для здоровья. Казалось бы, как в такой ситуации Coca-Cola может рассуждать о практиках устойчивого развития и какой-то ответственности перед обществом, когда главный продукт, который она производит, приводит к ожирению и проблемам с сердечно-сосудистой системой? Но давайте обратимся к истории: этому бизнесу уже больше 120 лет, первые 80 из которых общество было в восторге от их продукта; не было исследований, которые бы показывали вредность подобных напитков. На протяжении 80 лет вся корпоративная система, стратегия, культура, идентичность компании была построена вокруг производства и продажи единственного продукта, кока-колы. И мы должны понимать, что полностью

перестроить бизнес в одночасье невозможно. Чем больше размер компании, тем больше времени потребуется на перестройку, но хорошая новость заключается в том, что этот процесс неизбежен и мы видим, как он начинается и прогрессирует во всех крупных корпорациях.

Как мы можем помочь им ускорить эти изменения? Разумеется, для таких решений требуется существенный культурный сдвиг. Мотивировать этот сдвиг можно двумя путями:

Для молодых людей, начинающих бизнесменов и будущих лидеров прекрасно работают примеры известных брендов, которые строят многомиллионные империи, основываясь на принципах устойчивого развития (Patagonia, Puma, Chipotle, Toyota, Tesla, и т.д.)

Для людей старшего поколения, имеющих сложившиеся представления о том, что хорошо и что плохо для их бизнеса, работает совершенно другой подход: им я стараюсь показать, какие риски они несут ежедневно, если не задумываются об устойчивости. Это, во-первых, издержки производства, которых можно избежать, применяя новые, более экологичные, технологии, а, во-вторых, высокий риск конкуренции со стороны новых бизнес-моделей, новых игроков рынка, которые быстрее сумеют считать текущие тенденции и подстроиться под них.

Когда мы говорим об устойчивости в бизнесе, мы должны понимать, что это на деле должно означать **либо сокращение издержек, либо извлечение дополнительной прибыли**. Первый аспект достаточно прост в воплощении: например, концепция циркулярной экономики — настоящая находка для бизнеса. Сегодня существуют технологии и инструменты, которые позволяют использовать все отходы производства как ресурсы для производственного процесса. Или, например, установка солнечных батарей сегодня гарантирует вам практически бесплатную электроэнергию через 15-20 лет. Подобная экономия – отличный стимул для внедрения новых, более экологичных технологий, не правда ли?

Второй аспект, а именно, извлечение дополнительной прибыли, требует больше инвестиций в инновационный процесс и приводит нас к необходимости создания дополнительной ценности для потребителей. Хорошим примером здесь выступает компания Unilever и их стратегия, которая полностью построена вокруг этого подхода. (Be in Trend писал об этом в материалах: [Секреты лидерства от главы Unilever](#) и [Устойчивое развитие и новая модель бизнеса «Shared Value»](#)) И если для крупных, устоявшихся бизнесов, это не всегда может быть экономически привлекательно, то для стартапов и проектов социального предпринимательства это и есть путь к успеху.