

---

Март 2023 г.

## ESG - Дилемма для руководителей компаний

Определение своих приоритетов в отношении ESG может помочь компаниям лучше ориентироваться в ожиданиях общества и требованиях инвесторов.

Питер Гассманн и Уилл Джексон-Мур

**Питер Гассманн**

является руководителем Strategy&, глобальной практики стратегического консалтинга PwC. Работает в Дюссельдорфе и является партнером PwC в Германии.

**Уилл Джексон-Мур**

является руководителем глобальной практики ESG компании PwC. Работает в Лондоне и является партнером PwC в Великобритании

В последние годы сложилось общее понимание, что экологические, социальные и управленческие вопросы (ESG) имеют решающее значение для корпоративного мира. Но что компаниям делать с инвесторами, которые не соглашаются на более низкую доходность ради достижения целей ESG?

В недавнем опросе PwC глобальные инвесторы назвали результаты, связанные с ESG, такие как эффективное корпоративное управление и сокращение выбросов парниковых газов, одними из пяти основных приоритетов для бизнеса. Но 81% из них заявили, что согласятся на снижение прибыли только на 1 процент или меньше для достижения целей ESG — как тех, которые имеют отношение к бизнесу, так и тех, которые оказывают благоприятное воздействие на общество. И примерно половина инвесторов из этой группы была особенно непреклонной и вообще не допускала снижения прибыли.

Для руководителей компаний и советов директоров это разногласие с инвесторами создает дилемму: может ли их компания обеспечить желаемый для инвесторов результат и в то же время следовать четкой ESG-стратегии? Мы считаем, что да, если компании найдут правильный баланс между краткосрочными требованиями к производительности и инвестициями, необходимыми для достижения долгосрочных целей ESG. Несомненно, когда компании инвестируют в ESG-инициативы (например, в технологии и системы, необходимые для поддержки будущих нормативных требований и любых принятых ими обязательств по углеродной нейтральности), они могут столкнуться с сопротивлением и краткосрочными колебаниями цен на акции. Но в долгосрочной перспективе, поскольку изменение климата все больше влияет на сохранение стоимости и способность обеспечивать устойчивую прибыль, общая накопленная выгода от отказа от инвестиций в ESG будет значительно ниже, чем успешный подход к ESG. Ключевым моментом является определение убедительного долгосрочного пути ESG-развития для создания стоимости в рамках краткосрочных КПЭ, которые соответствуют ожиданиям инвесторов. Проводя своих заинтересованных лиц — и, в частности, своих акционеров — по пути к этому долгосрочному видению, компании могут устранить несоответствие между краткосрочными задачами и долгосрочными возможностями.

Концепция этого развития должна демонстрировать значительную согласованность, которая может появиться только тогда, когда компании найдут наиболее подходящую им стратегическую позицию в отношении ESG и свяжут ее напрямую с созданием стоимости. Компании, придерживающиеся четкой стратегической позиции (или приоритета) в отношении ESG, могут помочь инвесторам и другим заинтересованным лицам понять ограничения или защитные меры своей компании — что они будут делать в отношении ESG, в чем они будут принимать участие и какие возможности они будут разрабатывать сами (вместо того, чтобы обращаться за этим к партнерам по экосистеме), при этом разъясняя решения и распределение ресурсов. Поскольку четкая формулировка вашего приоритета помогает ясно определить уникальную ценность, которую ваша компания создает для клиентов и общества, это позволяет создать последовательную концепцию, необходимую инвесторам. Определяет ли ESG всю вашу корпоративную стратегию? Ваша стратегия состоит в том, чтобы просто соответствовать законодательным и нормативным требованиям? Или ваша позиция где-то посередине?

Правильная ESG-позиция поможет вам продумать еще один ключевой аспект: бизнес-экосистему, частью которой вы являетесь и должны быть. Почему экосистемы? Потому что конкуренция все чаще выигрывается или проигрывается, исходя из экосистем. Эти сети компаний и организаций помогают координировать работу множества участников, что может стать единственным способом решения сложных, далеко идущих задач, таких как ESG (отчасти за счет снижения стратегических, нормативных и прочих форм рисков). Экосистемы становятся все более актуальными для создания и сохранения стоимости компании. Тем не менее, многие экосистемы, необходимые для достижения целей ESG, например, в транспорте и энергетике или работающие над сокращением выбросов по охвату 3 в цепочках поставок, находятся только на ранних стадиях формирования или должны быть построены с нуля.

Чтобы формировать развитие новых и существующих экосистем и получить доступ к формирующимся вокруг них пулам ценности, многим компаниям потребуется развить, возможно, впервые, способность управлять взаимодействием между своей организацией и экосистемами, в которых они участвуют. Эта способность выходит за рамки специальных подходов к партнерству, которые большинство компаний использовали в прошлом. В этой статье мы опишем, как правильно определить свою стратегическую позицию и как создать возможности экосистемы, необходимые вам для управления ESG-рисками и ориентации на новые пулы ценности.

Хорошая новость заключается в том, что, участвуя в экосистемах, вам не нужно самостоятельно предоставлять и масштабировать все возможности ESG. Вы можете получить доступ к возможностям, которые создают другие, — сложным комбинациям персонала, технологий, процессов и знаний, которые предоставляют партнеры по экосистеме. Как только вы это сделаете, вы можете доработать то, как ваша компания представляет себя инвесторам и другим заинтересованным сторонам. В мире ESG, как и везде, выигрышные концепции помогают мобилизовать инвестиции и участников экосистемы в выгодных для всех направлениях.

Темп нарастает по мере развития крупных историй успеха в области ESG. Посмотрите на Neste, компанию по нефтепереработке и продаже нефтепродуктов из Финляндии, которая приложила большие усилия для освоения возобновляемых источников энергии. Она сформировала известное партнерство с корпорацией McDonald's и построила вокруг него экосистему: одна компания собирает масло, используемое McDonald's для жарки, вместе с другими отходами животного жира; другая транспортирует его в Neste, которая перерабатывает это сырье в дизельное топливо, которое затем продается партнеру — компании грузовых перевозок. Позже Neste установила аналогичные партнерские отношения по сбору отработанного растительного масла и с аэропортом Даллас/Форт-Уэрт. Neste также инвестировала 1,4 миллиарда евро (1,37 миллиарда долларов США) в нефтеперерабатывающий завод в Сингапуре, чтобы увеличить свое производство возобновляемого топлива на 1,3 миллиона тонн в год. Эти инвестиции позволили Neste обновить свой бренд и разработать концепцию, необходимую для того, чтобы ее воспринимали как экологически ответственную компанию, которая является первопроходцем в области преобразования пищевых отходов в сырье.

Но ваша собственная история успеха начинается с определения вашей стратегической позиции в отношении ESG. Вот к чему мы сначала приступим, прежде чем помочь вам продумать ваш подход к экосистеме, необходимые вам возможности и концепцию повествования, которую вы сформируете, чтобы все это представить.

## **Определение своего приоритета**

ESG является ключевой темой уже почти 20 лет, по крайней мере, с тех пор, как эта тема была упомянута в докладе Организации Объединенных Наций 2006 года о принципах ответственного инвестирования. Внимание к этой теме росло по мере увеличения количества свидетельств изменения климата. Растущее внимание и насущность не только вызывают обеспокоенность по поводу аспекта окружающей среды в ESG, но и повышают интерес к тому, являются ли компании социально ответственными и применяют ли они методы корпоративного управления, которые соответствуют как букве, так и духу правительственных постановлений.

Необходимость уделять особое внимание ESG будет только возрастать. По мере того, как все больше государств берут на себя обязательства по достижению целей углеродной нейтральности, регулирующие органы усиливают давление на компании, чтобы они были более экологически ответственными. Инвесторы также говорят, что предпочитают инвестировать в компании с высокими показателями ESG (даже если инвесторы еще не готовы жертвовать ради этого значительной прибылью). Все чаще клиенты, сотрудники и потенциальные сотрудники оценивают компании по критериям ESG, к чему призывают активисты и другие общественные представители.

Со временем компании поняли, что такое внимание к ESG-вопросам — это не просто предлог для критики. Повсеместный интерес к окружающей среде, социальным вопросам и внутрикорпоративным отношениям также открывает огромные возможности. Если бы ваша компания изобрела полимер, который можно было бы использовать во всех пластиковых контейнерах для потребительских товаров, который значительно упростил бы переработку, то вы могли бы получить огромный рынок. Вы также получили бы репутацию превосходной социально ответственной компании, что поможет не только с клиентами и инвесторами, но и с персоналом, который вы хотите привлечь, и вы получили бы благосклонное внимание со стороны государственных регулирующих органов.

Но сначала вам нужно определить, какова ваша подлинная идентичность, ваш приоритет с точки зрения ESG. Ваш приоритет, в широком смысле, это то, что вы считаете уникальной основной ценностью, которую вы приносите определенной группе клиентов. Эта ценность не является краткосрочным или даже среднесрочным планом или инициативой по созданию нового продукта. Это понимание того, в чем ваша роль на десятилетие или несколько десятилетий. Вам нужно придерживаться такого же долгосрочного взгляда на ESG и решить, насколько эти принципы совпадают с вашим приоритетом.

Чтобы найти свой приоритет, решите, какая из четырех позиций ESG вам подходит. В долгосрочной перспективе вы конформист, прагматик, стратег или идеалист? «Какова ваша стратегическая позиция в отношении ESG?» показывает эти архетипы в диапазоне (см. таблицу на следующей странице).

После того, как вы определили свой уровень амбиций в отношении ESG, вы можете решить, на каких вопросах следует сосредоточиться. Сокращение отходов и цикличность? Содействие биоразнообразию? Равные права? Цифровая кибербезопасность? Выбор правильных вопросов требует понимания текущего и потенциального будущего воздействия внешних факторов на вашу отрасль. Даже решение о том, что вы, скажем, прагматик, может иметь серьезные последствия. Например, если ваша компания занимается углеводородным сырьем, вы можете рассматривать сценарий, при котором экологические факторы приведут к снижению спроса на нефть, а новые материалы могут даже привести к устареванию запасов нефтегазовых компаний в течение следующих нескольких десятилетий. Прагматик в этой отрасли будет искать альтернативы даже сейчас. В противном случае компания в итоге может заняться разработкой множества «запасов» нефти и газа, которые никогда не будут добыты.

Идеалисты, такие как Patagonia и Honest Tea, будут действовать раньше и агрессивнее других. Хотя Honest Tea, очевидно, должна отдавать приоритет вкусу своей продукции, ее второй основной принцип заключается в том, чтобы быть экологически ответственной и создавать экономические возможности для своих поставщиков, многие из которых находятся в развивающихся странах. Общая концепция Patagonia гласит: мы занимаемся спасением нашей родной планеты. Эта цель влияет на все: от того, как компания закупает, производит, поставляет и продает свою продукцию, до того, как она взаимодействует с персоналом и партнерами.

Ваш приоритет подскажет вам, в каком направлении вы хотите двигаться в отношении ESG, и поможет определить объем ваших инвестиций и концепцию ESG, которую вы готовы принять и представлять. Вам понадобится ясность в отношении этих элементов вашего подхода к ESG, даже если ваша стратегическая позиция просто «конформистская», а не более амбициозная. Ваш приоритет также помогает вам увидеть, в каких экосистемах вы должны участвовать или, возможно, какие экосистемы помогать развивать.

# Какова ваша стратегическая позиция в отношении ESG?

ESG как средство

ESG как цель

Конформист

Прагматик

Стратег

Идеалист

**Заявление о репрезентативной цели**

«Я верю в финансовую отдачу и считаю ESG регуляторным ограничением».

«Я считаю, что ESG является важным фактором, влияющим на эффективность компании».

«Я считаю, что ESG является частью цели фирмы и обеспечит долгосрочный успех».

«Я считаю, что ESG — это моя цель, и, следуя этой цели, я максимально увеличиваю устойчивость».

**Стратегия**

Корпоративная стратегия направлена на максимальное увеличение прибыли акционеров, и ESG-компонент стратегии обеспечивает соблюдение правовых и нормативных требований.

Элементы корпоративной стратегии необходимо часто оценивать в свете нестабильной ESG-среды

Корпоративная стратегия дополняется ESG-асpekтами во всех элементах.

ESG — это приоритет, определяющий корпоративную стратегию.

**Организация**

ESG интегрированы в отчетность и управление рисками.

Ответственность за ESG лежит на бизнес-подразделении или функциональном руководстве.

Ответственность за ESG закреплена за советом директоров.

Генеральный директор отвечает за ESG и направляет деловую практику для достижения этой цели.

**Руководящие/ключевые показатели эффективности (КПЭ)**

Бизнес управляется на основе минимальных нормативных стандартов.

Бизнес управляется с частичным учетом ключевых показателей эффективности по ESG.

КПЭ по ESG, включая схемы стимулирования ESG, включены в управление.

Бизнес управляется в соответствии с КПЭ по ESG.

**Деятельность**

- Частая оценка соблюдения положений по ESG
- Интеграция ESG в отчетность, где это необходимо

- Частая оценка факторов риска ESG, которые оказывают или могут оказать влияние на организацию.
- Выявление и реализация быстрых успехов для удовлетворения требований заинтересованных сторон

- Интеграция ESG в существующую бизнес-модель, продукты, процессы и т.д.
- Определение дальнейших амбициозных целей ESG

- Исключительная ориентация на бизнес, соответствующий цели
- Формирование будущего, напр., с помощью инновационных продуктов, решающих социальные проблемы.
- Использование репутации пионера отрасли и политического капитала, полученного от активизма, для придания легитимности нормативным и другим системам оценки.
- Публикация передовых идей

PwC Strategy& analysis

Поиск вашего приоритета приводит к последовательному набору утверждений, которые помогают установить границы того, что вы будете делать в отношении ESG, где вы будете действовать и какие возможности вы будете развивать самостоятельно (вместо того, чтобы искать партнеров для их предоставления) — утверждения, разъясняющие решения и распределение ресурсов и облегчающие создание последовательной концепции, необходимой инвесторам, если вы хотите разрешить дилемму ESG, обсуждавшуюся в начале этой статьи.

## Создание успешной экосистемы

Даже прагматик, как например, компания, занимающейся углеводородным сырьем, изучающая, не повлияют ли экологические факторы на спрос, не может действовать в одиночку. Изменение включает не просто переход от нефти к неископаемым видам топлива, от угля для электростанций к солнечной и ветровой энергии. Также необходимо будет учитывать изменения в поведении потребителей, что потребует сотрудничества со множеством компаний, которые работают с конечными потребителями; необходимо будет полностью модернизировать продукты и услуги, что также потребует ряда новых связей и сотрудничества.

Во многих случаях экосистемы, необходимые для реализации приоритета, который определила компания, еще не существуют. Рассмотрим производителя автомобилей, который внедряет производство электромобилей, исходя как из прагматических соображений о выходе на растущий рынок, так и из множества экологических факторов; он также учитывает социальные нужды клиентов, общества и персонала, а также методы управления, которые необходимы для этичного реагирования на правительственные постановления о загрязнении. Чтобы выполнить свои цели в отношении ESG, эта компания не может просто производить электромобили. Она также должна учесть весь производственный цикл - от самого начала до конца.

В начале цикла в настоящее время существуют проблемы с добычей ключевых материалов для аккумуляторов, которые могут нанести ущерб окружающей среде. Эти материалы также поставляются странами, торговые отношения с которыми могут быть сложными (напр., с Китаем) или где проблемы включают конфликты, принудительную миграцию и экономическую нестабильность (напр., Демократическая Республика Конго). Этот автопроизводитель может решить рассмотреть новые источники лития, кобальта, редкоземельных металлов и т.д. и даже попытаться разработать новые типы аккумуляторов, для которых такие материалы не нужны.

В конце цикла автомобильная компания надеется обеспечить возможность утилизации своих автомобилей, но понимает, что компоненты в настоящее время не предназначены для этого. Металл нельзя легко отделить от пластика в батареях, например, или от стенки аккумуляторного элемента. Автомобильной компании необходимо будет взаимодействовать со своей экосистемой, чтобы транспортное средство как можно более плавно переходило от жизненного цикла использования к процессу переработки, который позволяет разделить его ключевые компоненты и утилизировать их. В некоторых случаях автопроизводителю потребуется найти партнеров, которые будут изобретать материалы, технологии и процессы обработки материалов, облегчающие эту утилизацию.

Возможностей для новых экосистем предостаточно, когда компании преследуют ESG-цели. Например, множество компаний совместно работают над инициативой по внедрению технологий с низким уровнем выбросов углерода (LCET), которая будет учреждена к концу 2023 года. Air Liquide, SIBUR, Dow, BASF, Clariant, SABIC, DSM, Mitsubishi Chemical, Solvay и Covestro - все включены в эту работу. Даже прямые конкуренты найдут причины для сотрудничества; например, Allbirds и Adidas вместе работают над тем, как сократить выбросы углерода на всех этапах создания обуви, от производства до упаковки и доставки. Формируется даже новый вид снабженческого кооператива — более 50 компаний присоединились к Коалиции первопроходцев, чтобы гарантировать ранний рынок для технологий, которые могли бы помочь миру достичь углеродной нейтральности к 2050 году, но которые слишком дороги на ранних стадиях, чтобы создать большой спрос на открытом рынке.



Другие экосистемы должны быть разработаны или продолжать разрабатываться. Например, в транспортном секторе разрабатываются экосистемы, связанные с микромобильностью, электрификацией, инфраструктурой для зарядки и дозаправки водородом, устойчивой авиацией и пр. Потребительским товарам потребуются экосистемы для упаковки, доставки, материалов и привлечения трудовых ресурсов. Сельскому хозяйству требуются экосистемы для удобрений, сельскохозяйственного оборудования, альтернативного мяса и других белков. И это только начало.

Как вы помогаете этим экосистемам развиваться и достичь уровня, на котором они должны быть, чтобы поддерживать вашу стратегическую позицию по ESG, играя при этом значительную или даже ведущую роль? Несколько элементов имеют решающее значение для гибкости и динамичного управления.

**Определите воздействия.** Экосистемы ESG представляют собой динамично развивающиеся отношения между компаниями и их внешними заинтересованными сторонами. Некоторые заинтересованные стороны находятся в вашем непосредственном окружении, такие как поставщики, конкуренты и клиенты, которые напрямую влияют на бизнес-операции. Другие, такие как НПО, регулирующие органы и инвесторы, находятся в более широкой макроэкономической среде. Вам надо будет отобразить пересекающиеся, иногда конкурирующие цели этих заинтересованных сторон, обращая пристальное внимание на то, какие отношения предлагают доступ к меняющимся пулам ценности и дополнительным возможностям.

Идея здесь состоит в том, чтобы добиться ясности и избежать неожиданностей. Является ли амбицией важного для вас поставщика разработка только продуктов полностью замкнутого цикла, которые будут сопровождаться определенными требованиями и ожиданиями? Повысит ли создание партнерства, связанного с использованием водорода в вашей отрасли, ожидания в отношении использования «зеленой» энергии? Что, если Европейский Союз объявит о новом законодательстве о разнообразии в советах директоров компаний, начиная с 2030 года или раньше?

Действия и тенденции инвесторов в отношении ESG кажутся особенно изменчивыми и могут потребовать точной сегментации, чтобы сохранить оптимальный состав инвесторов, поскольку инвесторы адаптируют определенные стили инвестирования, такие как ESG-перебалансировка, инвестирование с социальным воздействием и тематическая фокусировка на любом из компонентов ESG. Ваша концепция ESG, которую мы обсудим ниже, скорее всего, должна быть столь же детальной.

Для публичных компаний цена акций покажет, совпадают ли цели компании с целями инвесторов, что, безусловно, имеет решающее значение. Но компаниям также надо будет сформировать глубокое понимание потребностей клиентов и других заинтересованных сторон. В прошлом компании часто полагались на третьих лиц для получения этого понимания. Такая компания, как Shell, например, была поставщиком исходного сырья и находилась далеко от конечного потребителя, поэтому она полагалась на посредников в разъяснении потребностей потребителей. В настоящее время изменения происходят так быстро, что такие компании, как Shell, должны напрямую отслеживать и понимать потребности заинтересованных сторон.

**Получите необходимые вам ресурсы.** Многие нерешенные проблемы, с которыми мир сталкивается в области ESG, настолько значительны и сложны, что ни одна компания не может их решить самостоятельно. Они могут быть решены только объединениями компаний и организаций, работающих вместе для достижения общей цели. Это связано с тем, что ни у одной компании нет ресурсов для развития необходимых средств, и она не может масштабировать их так быстро, как того требует динамичный мир требований ESG.

Поскольку экосистемы позволяют компаниям получать доступ к дополнительным возможностям партнеров, очень важно понимать свои текущие возможности, то, что вы можете развивать самостоятельно, и какие возможности или средства создания ценности вам потребуются от вашей экосистемы. Это означает, во-первых, определение того, какие возможности необходимы для решения вопросов ESG, имеющих отношение к вашим заинтересованным сторонам и заинтересованным сторонам вашей экосистемы, и, во-вторых, какие из них вы предоставите сами, а какие вы ожидаете, что ваши партнеры по экосистеме обеспечат и предоставят вместе с вами.



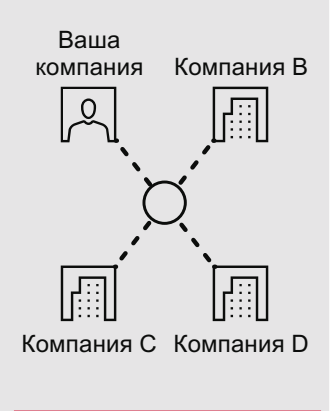

Один из ресурсов, с которого можно начать, — это инструмент оценки возможностей, который может помочь определить ваше начальное положение в сравнении с вашими отличительными преимуществами. Подобные инструменты могут прояснить то, насколько хорошо ваши персонал и финансовые ресурсы согласованы с вашими наиболее важными возможностями, и насколько ваша компания близка к тому, чтобы иметь лучшие в своем классе средства, что позволит вам избавляться от более слабых средств с негативным влиянием на ESG и усиливать положительные способности, которые у вас лучше развиты. Затем проведите тот же анализ для экосистемы, к которой вы хотите присоединиться или помочь в ее развитии, оценив технологии, возможности и доступ к новым ценностным пулам, которые они предлагают, а также их ранее существовавшие альянсы.

После того, как вы определили потенциальных партнеров, выберите правильную партнерскую структуру для их привлечения. В разделе «Выбор структуры партнерства, соответствующей вашим целям» (следующая страница) описываются четыре подхода.

Разумеется, выбор того, создавать ли возможности и где создавать возможности, будет варьироваться. Rügenwalder Mühle, немецкая компания с почти 200-летней историей, специализирующаяся на производстве колбас и других мясных продуктов, решила укрепить свои собственные возможности, чтобы переориентировать клиентов на веганские альтернативы мясу после того, как компания начала продавать продукты из заменителей мяса в 2014 году. В другом примере, компания BASF решила использовать свою экосистему для расширения возможностей химической переработки.



# Выбор структуры партнерства, соответствующей вашим целям

Партнерство с заинтересованными сторонами	Дополнительное партнерство	Конфедеративное партнерство	Партнерство компании и консультанта
			
Большая и разнообразная группа заинтересованных сторон объединяется вокруг одной цели	Двустороннее партнерство работает вместе над конкретной задачей	Конфедерация единомышленников объединяется вокруг заданной проблемы	Ваша компания привлекает эксперта, консультанта или подрядчика для достижения целей ESG

Пример			
<ul style="list-style-type: none"><li>Инициативы Всемирного экономического форума, такие как Арктический инвестиционный протокол, рабочая группа различных заинтересованных сторон, способствующая устойчивому и справедливому экономическому росту в арктическом регионе</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Совместные проекты с НПО, такими как Фонд Эллен Макартур, занимающийся вопросами циркулярной экономики</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Инициатива по созданию водородной магистрали — 31 европейская газовая инфраструктурная компания, которые планируют создать общеевропейскую специализированную инфраструктуру для транспортировки водорода</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Консультирование с инженерами-экологами для оптимизации влияния на окружающую среду</li></ul>

PwC Strategy& analysis

Ключевым моментом будет переоценка возможностей в контексте вашей ESG-стратегии. Это потребует максимального использования новейших методов моделирования сценариев при одновременном создании средств, необходимых для оперативного реагирования на меняющиеся технологии, нормативные требования и рыночный контекст. Например, многие из лучших решений и подходов к проблемам ESG, такие как конкретный путь декарбонизации или то, как новые технологические прорывы могут повлиять на сочетание будущих источников энергии, еще предстоит разработать. Не совсем ясны и будущие сценарии регулирования. В то же время компаниям необходима способность оперативно реагировать на краткосрочные геополитические и другие проблемы. А потом снова и снова действовать быстро.

**Построение доверительных отношений, которые будут работать.** Как и в браке, доверие между партнерами имеет первостепенное значение. Доверие к своим партнерам по экосистеме требует глубокого понимания того, что ими движет и почему они действуют так, а не иначе. Компании в слабо регулируемых отраслях, например, будут иметь другую культуру, методы ведения бизнеса и процессы, чем компании в более жестко регулируемых отраслях. Вы не можете эффективно работать с организациями, в которых не разбираетесь. Стоит потратить время и усилия, чтобы по-настоящему узнать своих партнеров по экосистеме.

В конце концов, объединения компаний называются экосистемами не просто так: они напоминают экологию, в которой обитает несколько видов, чей успех — это коллективный процесс. Бизнес-экосистемы требуют общих практик и процессов, личного взаимодействия (иногда через общие офисы или совместное размещение) и взаимовыгоды. Один из элементов взаимовыгоды связан с экономическими стимулами: процветающие экосистемы — это те, в которых каждый — но, что наиболее важно, компания, играющая роль организатора, — сосредоточен на увеличении всего пирога, а не на сохранении самого большого куска для себя. Участники экосистемы создают и получают ценность вместе, даже когда они разделяют риски.

Принятие и выполнение небольших текущих обязательств — еще один аспект взаимовыгоды, который играет важную сигнализирующую роль для партнеров и участников экосистемы. Если ваша компания намерена играть роль организатора, оповещение о вашем обязательстве (например, инвестиции, которые указывают на ваше намерение играть на долгосрочную перспективу, независимо от временных неудач и препятствий) помогает привлечь участников экосистемы и побуждает их делать дополнительные инвестиции со своей стороны.

**Подготовка к завершению.** Средний срок полномочий члена правления корпорации составляет около пяти лет. Средняя продолжительность стратегического альянса составляет всего четыре года. Перед созданием альянса компании должны оценить соответствие между стратегическими позициями ESG каждого из их потенциальных партнеров и всех их вместе взятых. Компетентные партнеры рассмотрят обстоятельства, которые могут привести к ликвидации, что может включать изменение бизнес-среды, появление новых потенциальных партнеров и развитие новых возможностей одним или несколькими партнерами самостоятельно. Приняв это во внимание, они должны заранее договориться о том, какие механизмы действуют при каких обстоятельствах и когда альянс может быть расторгнут, а также о том, что произойдет с любыми активами и персоналом, когда партнерство перестанет действовать.

**Развитие культуры вашей экосистемы.** Один из самых сложных элементов построения ESG-экосистемы связан с ограничениями организационной культуры вашей собственной компании. В то время, как компании привыкли работать в условиях конфиденциальности и иметь значительный контроль над ресурсами, экосистемы требуют разных уровней прозрачности и сотрудничества, некоторые из которых могут противоречить установленным подходам и положениям вашей компании. Возможно, вам потребуется предоставить данные, которые вы долгое время считали закрытыми. Вы можете захотеть включить сотрудников партнеров в свои внутренние команды или отправить некоторых из ваших сотрудников работать в их офисы, прекрасно понимая, что некоторые из ваших опытных специалистов могут уйти от вас, по крайней мере на время, чтобы работать полный рабочий день на партнера. Все это может показаться противоречащим вашей существующей организационной культуре.

ESG требуют развития культуры за пределами институциональных границ, чтобы собрать воедино сеть, связывающую и объединяющую правительство, бизнес, благотворительность, академические круги и гражданское общество, такую как Индийское объединение по климату (India Climate Collaborative), которое было запущено руководителями корпораций в этой стране. Экосистемы, которые объединяют государственно-частные партнерства, требуют присоединения к различным организационным культурам, как это сделала консалтинговая фирма Systemiq, ориентированная на устойчивое развитие, когда она объединила государственный и благотворительный капитал для решения проблемы низкоуглеродной продовольственной системы.

## Эффективность правильной концепции

Исследования PwC показывают, что компании, которые чаще перераспределяют капитал, как правило, работают лучше, чем компании, характеризующиеся более высоким уровнем инерции, поэтому предпочтительно действовать. Если вы будете ждать, у вас будет больше уверенности, но вы, возможно, упустите лучшие возможности.

Но мы понимаем, что многие первоначальные инвестиции не оправдают себя. Мы также помним отправной пункт этой статьи: инвесторы не хотели бы сокращать свои доходы, даже когда они говорят, что поддерживают ESG-программы.

Целостная концепция — это способ начать связывать все части воедино. Вам нужно начать с вашей подлинной идентичности. Затем вы должны сформировать концепцию, основанную на потребностях ваших заинтересованных сторон, возможно, начиная с тех инвесторов, которые скептически относятся к более низкой доходности, но в более широком смысле, включая клиентов, персонал, общество и интересы правительства. Концепция должна включать факты и цели, но вы также должны дойти до эмоциональной сути — безотлагательности, доверия, ценности, прозрачности и перспективы вашей ESG-стратегии. Хотя у вас будет желание пообещать слишком много, не должно быть разрыва между словом и делом. «Зеленый пиар» будет замечен достаточно быстро, и вы потеряете доверие к себе.

Следует отметить, что концепции работают на нескольких уровнях — сформулируйте концепцию для инвесторов, персонала, заинтересованных сторон и, что особенно важно, для тех, кому нужно четкое видение направления развития, если они хотят присоединиться к экосистеме и задействовать свои ресурсы и возможности.

Также следует отметить, что ваша концепция, скорее всего, приведет вас к изменению ваших представлений о ведении бизнеса. Вместо краткосрочной прибыли вы будете больше сосредоточены на долгосрочной ценности, которая будет включать в себя экологическую и социальную ценность, а не только финансовые показатели.

Ваша концепция должна сохранять определенную гибкость. В быстро меняющемся мире все компании сталкиваются с неопределенностью. Но ESG-среда особенно изменчива. Нормативные требования меняются. Технологии развиваются. Рынки на стадии возникновения. Появляются экосистемы. По мере изменения мира вокруг нас будут меняться и потребности ваших заинтересованных сторон. Поэтому вам нужно быть готовыми адаптировать свои продукты и услуги вместе с возможностями, которые их поддерживают, и вместе с экосистемами, которые помогают вам развивать эти возможности и помогают вам поставлять свои продукты и услуги на рынок.

Инвесторы по-прежнему будут предъявлять требования к краткосрочной доходности, но вы сможете объяснить, как определенные первоначальные инвестиции — с потенциально значительными доходами — вписываются в убедительный сценарий с четким и приемлемым влиянием на краткосрочные ожидаемые показатели. И вы создадите дорожную карту, которая поможет вам упорядочить агрессивный подход к возможностям ESG, который будет выгоден не только вашим инвесторам, но и всем вашим другим заинтересованным сторонам, при этом принося гораздо большую пользу обществу в целом.

1. Подробнее о том, почему экосистемы хорошо подходят для решения сложных глобальных проблем, см. в книге Пола Лейнванда и Махадевы Мэтта Мани «Beyond Digital» (Harvard Business School Press, 2022 г.).

Авторы хотели бы поблагодарить Себастьяна Гейбига и Тило Венига из PwC Strategy&, а также бывшего коллегу по Strategy& Руири Зонг-Рюэ за их вклад в эту статью и лежащие в ее основе исследования.

## strategy+business

a **pwc** publication

- [strategy-business.com](https://strategy-business.com)
- [strategybusiness.pwc.com](https://strategybusiness.pwc.com)
- [facebook.com/strategybusiness](https://facebook.com/strategybusiness)
- [linkedin.com/company/strategy-business](https://linkedin.com/company/strategy-business)
- [twitter.com/stratandbiz](https://twitter.com/stratandbiz)

©2023 PwC. Все права защищены. PwC относится к сети PwC и/или одной или нескольким входящим в нее фирмам, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Дополнительную информацию см. на странице [www.pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure). Strategy+business публикуется некоторыми фирмами-участниками сети PwC. Статьи, публикуемые в Strategy+business, не обязательно отражают точку зрения фирм-участников сети PwC. Обзоры и упоминания публикаций, продуктов или услуг не считаются одобрением или рекомендацией к покупке. Упоминания Strategy& относятся к глобальной команде практических стратегов, интегрированной в сеть фирм PwC. Дополнительную информацию о Strategy& см. на сайте [www.strategyand.pwc.com](https://www.strategyand.pwc.com). Полное или частичное воспроизведение без письменного разрешения PwC запрещено. “Strategy+business” является торговой маркой PwC.