

# «Бизнесу, помимо лицензии от власти, надо подтверждать и лицензию от общества»

**Елена Коннова** руководит функцией устойчивого развития в компании X5 Group (включает в себя торговые сети «Пятёрочка», «Перекресток» и ряд других). Опыт X5 отвечает на вопросы: как формируется ESG-повестка в ритейле, что меняется в управлении бизнесом, какие объективные противоречия здесь неизбежны (например, между экологическим и социальным), как можно воздействовать на другие компании через цепочки поставок.

## Внешнее давление и внутренняя трансформация

Для внедрения ESG в компании было 3 мотива. Первый – запрос инвесторов: у X5 более 40% акций находится в свободном обращении, поэтому позиция этой группы – чувствительный для нас момент. Ключевую роль здесь играют инвестиционные фонды, которые могут включать ограничения на покупку акций, если компания не следует тем ценностям, которые важны для них. Все больше инвесторов начинает отказываться от инвестиций в те компании, которые не соответствуют хотя бы минимальным гигиеническим требованиям в области ESG.

Сейчас это больше позиция западных инвесторов; «позеленение» российских акционеров идет медленнее. Но и они следуют за глобальным трендом, который демонстрирует: если 2-3 года назад примерно пятая часть инвесторов говорила о том, что у них будет барьер для вхождения в компанию с низким уровнем ESG, то сегодня таких более половины.

Вторая группа – покупатели в наших магазинах, которые озабочены экологизацией жизни. При том, что эта группа пока не доминирует, мы видим постоянную динамику ее роста. Конечно, есть серьезный разрыв между клиентами, которые говорят о

желательности экологической упаковки или продуктов, кто готов платить декларативно и, кто реально платит в случае, если решения в области зеленого маркетинга стоят дороже. Первых – около 80%, вторых – 40%, третьих – не более 20%. Но это уже серьезный, и что важно, очень активный сегмент, который формирует повестку, агитирует остальных на ценностном уровне.

*«Раньше в бизнесе достаточно было получить лицензию от власти, именно она представляла интересы общества в отношениях с бизнесом. Но сейчас технологии многократно увеличили число каналов и скорость прямой коммуникации общества и бизнеса, взаимодействие на уровне общественного мнения стало гораздо более интенсивным, люди быстро группируются в отношении ценностных позиций»*

Таким образом, покупатель также становится стейкхолдером политики ESG. Как говорит один из акционеров X5 Михаил Фридман, раньше в бизнесе достаточно было получить лицензию от власти, именно она представляла интересы общества в отношениях с бизнесом. Но сейчас технологии многократно увеличили число каналов и скорость прямой коммуникации общества и бизнеса, взаимодействие на уровне общественного мнения стало гораздо более интенсивным, люди быстро группируются в отношении ценностных позиций. Они учатся воздействовать на бизнес, а бизнесу помимо лицензии от власти, надо подтверждать и лицензию от общества. И для нас постоянный вопрос: а понимаем ли мы, как бизнес, чего по-настоящему хотят люди, в регионах,

например, в чем их запрос? Насколько мы их чувствуем? Это касается не только внешней среды, но и наших сотрудников.

И третий источник внутренний – взросление бизнеса. Есть примеры, когда в управление приходят более молодые люди, уже с «предустановленными» ценностными настройками в этой области. Но пока чаще случается другая история: люди, которые управляют компанией, становятся старше, их ценностная рамка меняется. Появляется внутренняя озабоченность в том, «что оставим в наследство» и понимание, что без смены подходов дальше работать просто нельзя. Триггеры для наступления такой зрелости могут быть разные. Кого-то собственные дети агитировали, кто-то посмотрел фильмы, прочитал научные публикации, книги. Личный опыт работает. Я знаю случаи, когда люди пошли в горы, в любимые места, а ледники, которые они видели 10 лет назад сверкающими, растаяли – вместо них черные камни. И они спрашивают: «Что будет дальше? Что я могу сделать, чтобы остановить этот процесс?».

## **ESG – новая сущность или переупаковка?**

Когда есть мотивы, нужно определить приоритеты. Есть глобальные цели, о которых договорилось мировое сообщество, и мы выбирали те, которые ближе к нам, на что больше можем повлиять. Понятно, что мы выбрали здоровье населения, потому что качественное питание оказывает на здоровье непосредственное влияние, а также тему борьбы с голодом и бедностью. Понятно, что для нас актуальна ценность достойного труда – потому что у нас трудится более 300 тысяч человек. И понятно, что возникла тема вклада в сокращение выбросов парниковых газов как у крупной компании, а также тема сокращения упаковки и пищевых отходов, отправляемых на свалку, что типично для ритейлера.

Но детализация этих целей и перевод их в конкретные программы, актуальные для «здесь и сейчас» должны учитывать мнение стейкхолдеров, которых нужно спрашивать: «А для вас эти цели важны? Проранжируйте их значение. Выберите что бы вы сделали

на нашем месте в первую очередь». Наши акционеры постоянно делают очень большой фокус на обратной связи, мы проводим специальные опросы в рамках бренд-трекинга наших бизнесов.

*«Ключевое различие – в понятии «устойчивое». Ситуация принципиально меняется, когда эти цели становятся стратегическими, наравне с ориентирами по доле рынка, объему выручки, и включаются в систему мотивации менеджмента»*

Многие вещи из набора социальных практик мы делали и раньше, но сейчас речь не идет о переупаковке прежнего содержания. Ключевое различие – в понятии «устойчивое». В прошлом мы могли делать какую-то программу, а могли не делать. Менеджмент мог изменить свои приоритеты. Это была неустойчивая ситуация, связанная в том числе с субъективным мнением: считает этот директор это важным или не считает. Но ситуация принципиально меняется, когда эти цели ставятся как стратегические, наравне с ориентирами по доле рынка, объему выручки или маржинальностью. Компания дает по ним публичные обещания и отчитывается об их исполнении. Они включаются в KPI менеджменту и декомпозируются по исполнителям, входят в циклы производственного планирования и бюджетные процессы. Эти цели уже не зависят от конкретных людей – компания будет их реализовывать в любом случае.

## **Экологизация упаковки. Разбор кейса**

Чтобы понять, как этот процесс работает на практике, возьмем один из проектов в области ESG – внедрение экологичной упаковки, то есть такой, чтобы она после использования не

пополняла свалки. Чтобы такая упаковка появилась у нас на полках, надо четко обозначить нашим поставщикам – какая упаковка является в этом смысле хорошей, а от какой будем отказываться. Взять готовый национальный стандарт не получилось, его просто нет, поэтому нам, как ритейлеру, пришлось сформулировать свое понимание. Отсюда родилась наша идея отраслевого стандарта по упаковке для поставщиков.

Но ведь мы в ритейле тоже не специалисты в упаковке. Пришлось звать в советчики ученых, производителей сырья, таких, например, как Сибур и Сегежа, производителей упаковки, переработчиков, а также ведущих поставщиков по каждой из тринадцати основных категорий товаров и определять упаковочный «светофор», который мы будем «включать» для цепочки поставок. Создание такого стандарта потребовало полтора года активного диалога. Следующие шаги – это обучение наших коммерческих служб, доработка IT- систем учета, чтобы мы могли измерять процент «хорошей» упаковки на полках, ставить себе цели увеличить этот процент. Параллельно шло обучение поставщиков и агитация к переходу в их технологических процессах. Сейчас реальный переход в области упаковки делают единицы. Они принимают решение: «Не буду делать свою бутылку серо-буро-малиновой с тремя вставками из разных материалов и еще какой-то крышечкой – коктейлем из пластика, фольги и картона, который потом невозможно разобрать и переработать. А буду делать ее белой, прозрачной, с простой крышкой и без стрейч- пленки, удобную для ресайклинга». Дороже ли будет такой товар? Не факт. Выиграет ли он внимание покупателя у на полке? Очень надеемся, что постепенно да. Важно, чтобы общество своими покупками поддерживало такие подходы.

## **Конфликт между E и S. Как найти баланс?**

Экологически дружелюбная продукция нередко оказывается дороже. Например, потому что технологии ее производства еще новые и пока не стали массовыми и дешевыми. Это неизбежно создает проблему баланса между компонентами ESG: менять подход

к экологии и при этом удерживать цену так, чтобы она не увеличивала нагрузку на население. Ведь никто не говорит, что цена, которая фактически означает доступность товара для конкретного человека, менее значима, чем проблема экологии. Мы можем резко повысить натуральность продуктов, но у человека может просто не оказаться на нее денег, поэтому он не получит необходимое.

*«Экологически дружелюбная продукция нередко оказывается дороже. Это неизбежно создает проблему баланса между компонентами ESG: менять подход к экологии и при этом удерживать цену так, чтобы она не увеличивала нагрузку на население»*

Первое решение, которое позволяет выйти из этой развилки – это дать покупателю выбор, поставить на полку разные по стоимости и по компонентам продукты, создать линейку переходов.

Второе – варьировать закупки. Например, более активно включать в ассортимент локальных поставщиков – их продукция может казаться более дешевой за счет логистики и при этом может быть и более натуральной. Хотя может быть и наоборот: глобальные бренды могут быть очень ЗОЖными, а какие-то местные производители могут злоупотреблять химией, но эти возможности можно искать, ориентируясь по своим целям.

## **G – это показать стать прозрачным для общества**

Если ты, как компания, хочешь подтвердить лицензию от общества на свою деятельность, даже если не являешься публичной по акционерной структуре, то должен ответить на все вопросы,

которые могут волновать общество. Например, как конкретно ты воздействуешь на выбросы и снижаешь ли их. Действительно ли все в компании имеют равные возможности, нет ли какой-то дискриминации по зарплате или карьерному росту? Каким образом вы убедитесь, что при производстве товаров, которые вы продаете, не использовался детский труд? И так далее. Ты должен быть в этом смысле прозрачен, показывать, что делаешь и как устроен, и при этом слышать, что говорят тебе извне. G, по сути, это прозрачность и готовность к диалогу.

Полный цикл выяснения «а как у нас на самом деле» и выстраивания такой прозрачности проходят, в первую очередь, публичные компании, но есть исключения и среди непубличных – если они находятся под давлением регуляторов или местных сообществ, или это является решением владельцев бизнеса.

Вторая часть G – та самая устойчивость, когда новая политика становится частью процесса. И здесь, глядя со стороны, очень сложно пока отделять реальность от имитации: насколько красивые цели и красивая отчетность отражают глубинные процессы, насколько ESG действительно прошивает операции компании. Какой-то производитель лепит себе зеленый листочек и говорит: «Я теперь супер экологичен». А на самом деле ничего не поменялось. Или он начинает говорить: «Это – более экологичная упаковка». А выясняется, что он – жертва гринвошинга и взял в оборот микропластик. Или даже социальная программа – действительно ли она меняет жизнь людей или оказывается красивой PR-акцией?

В идеале G как корпоративное управление должно снимать эти сомнения, минимизировать тот уровень недоверия, который накоплен между бизнесом и обществом.