



Evolution and Philanthropy

**Дайджест
публикаций
международного
филантропического сообщества**

**СОЗДАНИЕ
CREATING ОБЩЕЙ
SHARED ЦЕННОСТИ
VALUE**

**Специальный выпуск № 3
Февраль 2015 г.**

*Все выпуски и тематические подборки статей
из архивов Дайджеста можно найти на сайте
<http://ep-digest.ru/>*

*а чтобы подписаться на рассылку Дайджеста,
напишите по адресу info@ep.org.ru
или свяжитесь с нами в Фейсбуке
www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy*

© Составление, оформление.

Некоммерческая организация "Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

- 1) Создание общей ценности: условия успеха для организаций, выполняющих социально значимые миссии** 4
Эксперты Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School) хорошо проработали концепцию «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) с позиции корпоративного сообщества, но пока не позаботились об организациях, ориентированных на выполнение социальных миссий. Чтобы устранить этот пробел, советник Международной федерации обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (IFRC - International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies) Роберт Кауфман (Robert Kaufman) проанализировал практику межсекторных инициатив, и подготовил для своих коллег по гуманитарному сектору обзор «ингредиентов» успешной партнерской практики.
- 2) Какие социальные ценности отстаивает ваш бренд?** 5
Задача специалиста по маркетингу – завоевать и удержать внимание потребителей. Для этого необходимо показать, чем услуги компании отличаются от других рыночных предложений, и продемонстрировать ценности, которые пропагандирует организация. Учредитель маркетингового агентства The Terrace (Нидерланды) Леонтина Гаст (Leontine Gast) рассказывает о том, как добиться лучшего эффекта и укрепить позиции социально ответственного бренда.
- 3) МНКО – сподвижники социальных инициатив бизнеса в развивающихся странах** 6
Некоторые международные некоммерческие организации (МНКО) оказывают корпорациям уникальные услуги – расширяют контакты с местными сообществами и помогают найти возможности для «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) в развивающихся странах. Эксперты консалтинговой фирмы Open Spaces Learning изучили практику канадских МНКО и подготовили обзор ее сильных сторон, проблем и перспектив.
- 4) CSV в некоммерческом исполнении** 7
Так уж сложилось, что с самого начала «создание общей ценности» (CSV – creating shared value) обсуждается в контексте ответственности бизнеса перед обществом. А что если эту современную концепцию воплощает в жизнь некоммерческая организация? Будет ли это CSV или что-то другое? На этот вопрос отвечают канадские эксперты из консалтинговой фирмы JS Daw & Associates.
- 5) Рекомендации для «якорных организаций»: оценка выгоды – стартовый пункт CSV** 8
Так называемые «якорные институты» (технопарки, медицинские центры, университеты и т.п., которые являются для сообществ основными работодателями, закупщиками и клиентами сферы услуг) могли бы активно включиться в «создание общей ценности» (CSV – creating shared value), если бы измеряли полезную отдачу от социально ориентированной деятельности и открывали для себя новые горизонты. К такому выводу пришли эксперты Инициативы по укреплению конкурентоспособности внутригородской экономики (ICIC - The Initiative for a Competitive Inner City) по итогам интервью 70 лидеров крупных американских учреждений.
- 6) Уникальная методика для оценки полезности продукта** 9
Межотраслевая инициатива многонациональных корпораций, получившая название «Круглый стол по разработке социальных показателей продукта» (The Roundtable for Product Social Metrics), выпустила специальное пособие, которое поможет оценить общественную пользу продукта на всех этапах его жизненного цикла.
- 7) Брендинг общей ценности: пример из жизни Кока-Колы** 9
Маркетинг новейшего времени не ограничивается рекламой продуктов и услуг, потому что он должен решать более «интригующую» задачу – оповещать стейкхолдеров о социальных целях бизнеса и стратегиях «создания общей ценности» (CSV – creating shared value). Чтобы ускорить распространение опыта прогрессивных бренд-менеджеров, консультанты международной организации Innate Motion рекомендуют ознакомиться с практикой коллег из компании Coca-Cola.
- 8) Создание общей ценности: вода** 10
Проблема истощения мировых запасов пресной воды требует от основных потребителей – гостиничных комплексов и предприятий добывающей, текстильной и пищевой отраслей – бережного отношения к ограниченному ресурсу. Французская компания Veolia, которая занимается очисткой и поставкой воды, изучила деятельность корпораций и выявила возможности для изменения практики на трех уровнях «создания общей ценности» (CSV – creating shared value).

- 9) CSV: история из жизни компании IKEA** 11
Стратегия «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) должна отвечать на вопрос: «Что организация может предложить в качестве ценности, которой можно поделиться с другими, и при этом решить собственные задачи или проблемы?». О том, как эта ценность выглядит на практике, рассказывает Ричард Вилсон (Richard Wilson), эксперт по вопросам устойчивого развития компании IKEA Australia.
- 10) Опыт IBM: общая ценность и ее значение для основного бизнеса** 12
Для каждой корпорации «создание общей ценности» (CSV – creating shared value) является уникальным опытом и важным источником новых перспектив. О том, какую роль играет CSV в жизни компании IBM, рассказывает президент Международного фонда IBM (IBM International Foundation) Стэнли С. Литов (Stanley S. Litow).
- 11) Western Union: общая ценность в портфеле социальных инициатив** 13
В силу того что «создание общей ценности» (CSV – creating shared value) является новой концепцией, многие корпорации путают ее со стратегиями корпоративной социальной ответственности (КСО). Чтобы внести некоторую ясность, специалисты компании Western Union предложили взглянуть на структуру своей образовательной инициативы, которая представлена в виде портфеля социальных инициатив с элементами CSV.
- 12) Опыт глобального банка: создание общей ценности на развивающихся рынках** 14
Уже более десяти лет швейцарский финансовый конгломерат Credit Suisse использует грантовые инициативы, «инвестиции, содействующие преобразованию общества» (impact investing), и добровольческие программы для укрепления микрофинансовых институтов и решения проблем в сфере образования, здравоохранения и сельского хозяйства. Обобщив накопленный опыт, авторитетный банк подготовил небольшой обзор, посвященный «созданию общей ценности» (CSV – creating shared value) в развивающихся странах.

1) СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ: УСЛОВИЯ УСПЕХА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ, ВЫПОЛНЯЮЩИХ СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫЕ МИССИИ

Эксперты Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School) хорошо проработали концепцию «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) с позиции корпоративного сообщества, но пока не позаботились об организациях, ориентированных на выполнение социальных миссий. Чтобы устранить этот пробел, советник Международной федерации обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (IFRC - International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies) Роберт Кауфман (Robert Kaufman) проанализировал практику межсекторных инициатив, и подготовил для своих коллег по гуманитарному сектору обзор «ингредиентов» успешной партнерской практики.



- *Ингредиенты успеха, имеющие значение для разных секторов и, в том числе, для организаций, выполняющих социально значимые миссии (MBOS - mission-based organizations):*
 - *Определение социальной цели.* Корпорации стремятся «встроить» социальную цель в свой основной бизнес, а МВО больше нуждаются в точной формулировке цели, которая изначально являлась смыслом их существования. Помимо этого, МВО должны тщательно прорабатывать «экономический компонент», без которого инициативы не могут выйти на финансовые показатели, представляющие интерес для всех причастных сторон, в том числе – для корпораций и иных партнеров и доноров.
 - *Структура поддержки инноваций.* Планируя так называемые «пилотные проекты», МВО, как правило, рассчитывают восполнить недостаток финансов, и не составляют бюджеты для проверки новых концепций, не разрабатывают сценарии снижения рисков, и не обдумывают «стратегию выхода» (exit strategy) на случай неудачи. Чтобы оптимизировать инновационную деятельность, МВО могли бы воспользоваться опытом коммерческих организаций, которые всегда исходят из того, что прибыльной и действительно удачной становится лишь незначительная часть новых разработок. Именно поэтому бизнес поддерживает процессы и структуры, позволяющие тестировать новые модели, идеи и услуги на постоянной основе.
 - *Предпосылки для совместного творчества.* МВО должны активнее изучать интересы бизнеса и других игроков, оказавшихся на орбите партнерской инициативы или проекта. Для этого субъектам социальной сферы следует освоить инструментарий, предназначенный для исследования рынков, цепочек создания ценностей и т.д.
- *Дополнительные ингредиенты для МВО, вовлеченных в проекты с участием бизнеса:*
 - *Осознание значения финансовой эффективности.* Чтобы участвовать в совместных инициативах, МВО должны увидеть связь между экономическими ценностями (такими, например, как увеличение доходов участников программы) и социальными эффектами (такими как изменение поведенческих моделей, культуры и т.п.), а бизнесу, в свою очередь, следует усвоить, что содействие развитию общества помогает получать / увеличивать прибыль для акционеров компаний.
 - *Отказ от привычного скептицизма и недоверия в отношении коммерческого сектора.* Многие НКО продолжают думать, что создание общей ценности – это очередная игра, с помощью которой бизнес хочет убедить общественность в своей социальной ответственности. Однако следует понять, что с таким изначальным посылом конструктивные отношения построить невозможно.
 - *Поиск общего языка.* Чтобы общаться с бизнесом, необходимо иметь отчетливое представление о концепциях, понятиях и показателях, которыми оперируют представители делового мира в повседневном режиме.

Г-н Кауфман считает, что для развития практики CSV необходимо активизировать дискуссию о перспективах межсекторного сотрудничества, которая поможет некоммерческим организациям укрепить взаимопонимание с бизнесом, создать предпосылки для совместной творческой работы, и приступить к воплощению идей, позволяющих ускорить решение самых сложных социальных проблем.

Источник: LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/20140630094650-90919862-innovating-for-shared-value-essential-ingredients-for-mission-based-organizations?trk=object-title>

2) КАКИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ ОТСТАИВАЕТ ВАШ БРЕНД?

Задача специалиста по маркетингу – завоевать и удержать внимание потребителей. Для этого необходимо показать, чем услуги компании отличаются от других рыночных предложений, и продемонстрировать ценности, которые пропагандирует организация. Учредитель маркетингового агентства The Terrace (Нидерланды) Леонтине Гаст (Leontine Gast) рассказывает о том, как добиться лучшего эффекта и укрепить позиции социально ответственного бренда.



- **Модели позиционирования бренда.** Информация о бренде должна быть краткой и понятной как коллегам, так и внешним субъектам. Многим нравится модель, разработанная Маркетинговой академией компании Unilever (The Unilever Marketing Academy), которая позволяет управлять брендингом на международном уровне. Ее описание уместилось на одном листе формата А4 и воплотилось в девяти «буллитках» (пунктах). Однако за этим маленьким документом стоит большая работа, которая потребовала от команды Unilever отказа от привычных шаблонов. Специалисты, отвечающие за продвижение бренда, стремятся вывести свою организацию на

лидирующие позиции, но чтобы справиться с этой задачей, им следует ответить на несколько ключевых вопросов: кого олицетворяет бренд? на какую целевую аудиторию ориентируется? и с какими взглядами и ожиданиями потребителей созвучна его философия?

- **О чем заботится бренд?** Современная модель бренда должна исходить из того, что внутренние и внешние стейкхолдеры нуждаются в равном внимании. В лице компании они хотят видеть единомышленника, который не только разделяет их ценности и продвигает «что-либо», но и «о чем-либо» заботится. Демонстрация такой заботы не ограничивается хорошо продуманным текстом, который отправляется в рекламное агентство в рамках заказа на «проведение убедительной кампании». Организация должна (а) решить, каким образом ее деятельность будет обогащать общество, и (б) «встроить» эту идею в модель бренда. Иными словами, бренд должен вдохновлять, объединять и предлагать людям свежий взгляд на мир.
- **Социально ориентированная модель от The Terrace.** Чтобы не попасть в ловушку привычных механизмов маркетинга, начните разработку бренда с вопроса о том, в чем заключается «классная идея», которую будет воплощать ваш бренд. Это хороший повод для обмена мнениями внутри коллектива и изучения ожиданий ваших потребителей. Модель бренда от The Terrace предлагает компаниям определить социальную цель, вовлекая в дискуссию не только отдел маркетинга, но также коллег из других подразделений, которые отвечают за продажи, связи с общественностью, и за программы корпоративной социальной ответственности. А если за круглым столом окажется генеральный директор, то, значит, процесс идет как надо.
- **Как работает модель от The Terrace?** Модель работает «снаружи-внутри» (outside-in). На первом этапе обсуждается ее ценность для бизнеса и социальный эффект, который согласуется с идеей бренда. На следующем шаге определяется целевая группа, а вместе с ней и круг основных конкурентов, которые будут состязаться с вами на рынке. Но при этом следует понимать, что успешные бренды не только не поддерживают противостояние, но, прежде всего, стремятся создать благоприятные условия для объединения усилий. Например, это может быть сотрудничество в рамках цепочки поставок или переход от линейной схемы к итерационной модели маркетинга, когда имеет значение не только конечный результат, но и взаимодействие причастных субъектов на всех этапах жизненного цикла инновационного продукта. Это то, чем

компания не может управлять в одиночку. В подобных ситуациях необходимо *партнерство* – главный символ нового века и фундамент общественного прогресса.

Источник: Shared Value Initiative, <http://sharedvalue.org/groups/what-does-your-brand-stand>

3) МНКО – СПОДВИЖНИКИ СОЦИАЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ БИЗНЕСА В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ

Некоторые международные некоммерческие организации (МНКО) оказывают корпорациям уникальные услуги – расширяют контакты с местными сообществами и помогают найти возможности для «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) в развивающихся странах. Эксперты консалтинговой фирмы Open Spaces Learning изучили практику канадских МНКО и подготовили обзор ее сильных сторон, проблем и перспектив.



- МНКО в роли связующего звена между бизнесом и возможностями развивающихся рынков. Хрестоматийным примером «брокерских» услуг МНКО сегодня считается опыт программы международного добровольческого сотрудничества **Uniterra**, которая стартовала в 2004 году по инициативе Всемирной университетской службы Канады (WUSC - **The World University Service of Canada**; г. Оттава) и Центра международных исследований и сотрудничества (CECI - **The Center for International Studies and Cooperation**; г. Монреаль). Одним из самых ярких посреднических

достижений команды Uniterra по праву считается успех французской косметики **L'Occitane**, которая приобрела широкую известность благодаря партнерству компании с кооперативами Буркина-Фасо, поставляющими масло карите - «совершенный ингредиент красоты». Также, советники Uniterra по вопросам стратегических партнерств посодействовали установлению прочных контактов между канадским производителем сока и поставщиками манго из Мали, и помогли крупному производителю промышленного оборудования организовать программу обучения и стажировок для сотрудников подразделений компании в Сенегале. Uniterra работает в странах Африки, Азии и Латинской Америки более десяти лет. Ее специалисты опираются на обширную сеть контактов с местными организациями, представляющими разные сектора и сферы деятельности, и постоянно изучают особенности местных культур и потребности населения. Поэтому помощь корпорациям стала для команды Uniterra естественным ходом событий.

- *Трудности взаимодействия МНКО с бизнесом.* Д-р Керриган Вебб (Kerrighan Webb), директор Института по изучению корпоративной социальной ответственности, действующего на базе Университета Райерсона (**The Ryerson CSR Institute**; г. Торонто), отмечает, что МНКО «сидят на нереализованных бизнес-возможностях» и практически бездействуют, несмотря на то что «их контакты, знание местного контекста и связи могли бы сослужить обществу хорошую службу». Так уж сложилось, что на протяжении последних 50 лет традиционными партнерами МНКО в борьбе за достойные условия жизни в беднейших странах являлись правительственные структуры, а корпорации в это время искали дешевую рабочую силу и иную выгоду. Времена меняются, и бизнес тоже меняет отношение к социальным проблемам. Однако разные профессиональные термины, показатели и стили работы пока затрудняют общение и создают препятствия для совместных инициатив.
- *Для выполнения миссий международным НКО нужна новая модель, соответствующая новым финансовым потребностям и возможностям.* С момента запуска первого совместного проекта компании L'Occitane с женским кооперативом в Буркина-Фасо прошло более десяти лет. За это время в небольшой африканской стране появились тысячи рабочих мест, женщины стали участвовать в жизни сообществ, получили доступ к технологиям, и стали активными пользователями образовательных и финансовых услуг для предпринимателей и семейного фермерского бизнеса. Такова полезная отдача от посреднической работы, которая, с одной стороны, развивает сотрудничество между корпорациями и местными сообществами, и, с другой стороны, способствует выполнению собственной миссии программы Uniterra. По мнению канадских экспертов, модель «брокерской услуги», многократно подтвердившая свою эффективность, заслуживает распространения в качестве передового опыта. Представитель

Uniterra Сильвен Матте (Sylvain Matte), в свою очередь, подтвердил готовность своей команды к обмену опытом: «Мы убеждены в том, что объединение усилий бизнеса, субъектов сферы внешней помощи и частных инвесторов внесет заметный вклад в устойчивое развитие общества... Эта уверенность стала стимулом для инновационного обновления нашей модели услуг и диверсификации источников дохода... Настало время, когда программа Uniterra должна вывести свою модель взаимодействия с бизнесом на новый уровень».

Источник: Triple Pundit, <http://www.triplepundit.com/2014/09/expanding-ngo-business-partnership-model-canada/>

4) CSV В НЕКОММЕРЧЕСКОМ ИСПОЛНЕНИИ

Так уж сложилось, что с самого начала «создание общей ценности» (CSV – creating shared value) обсуждается в контексте ответственности бизнеса перед обществом. А что если эту современную концепцию воплощает в жизнь некоммерческая организация? Будет ли это CSV или что-то другое? На этот вопрос отвечают канадские эксперты из консалтинговой фирмы JS Daw & Associates.



Согласно определению, озвученному профессором Гарвардской школы бизнеса (Harvard School of Business) Майклом Портером (Michael Porter), *общая ценность (SV - Shared Value)* – это политика и практика, повышающая конкурентоспособность компании и одновременно улучшающая условия жизни в сообществах / на территориях присутствия бизнеса. А если совсем коротко, то SV – это точка пересечения деловых и общественных интересов. При этом подлинная общая ценность возникает только тогда, когда социальная ответственность является для корпорации не побочной задачей, а неотъемлемой частью миссии. И эта идея заботы о людях и окружающей среде не просто «не чужда» НКО-сектору, но является его

философским фундаментом и смыслом существования благотворительных организаций. Например, некоммерческое социальное предприятие Soup Sisters (г. Калгари) проводит мероприятия на общественных кухнях, в ходе которых добровольцы (под руководством профессионалов) готовят суп для женщин и детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Ежемесячно в социальные приюты поступает более 10 000 порций супа, приготовленного с любовью и желанием поделиться душевным теплом. Это история началась в Калгари, и со временем привлекла сторонников в шести городах Канады и США. Участвуя в этом движении, волонтеры реализуют свое намерение воспрепятствовать домашнему насилию и детской беспризорности. А что касается экономического эффекта, то благодаря сотрудничеству с некоммерческим учреждением Soup Sisters приюты сокращают операционные расходы на 18-20%. Таким образом, Soup Sisters является «*субъектом НКО-сектора, создающим общую ценность*» (SVN - Shared Value Nonprofit) и этот факт можно установить по следующим признакам:

- *НКО Soup Sisters влияет на состояние дел в обществе, действуя «снизу вверх» (bottom-up)* – не в одиночку, а в партнерстве с другими субъектами. Организация трансформирует щедрость доноров в кинетическую энергию гражданского участия, усиливает их чувство ответственности за происходящее, и благодаря этому существенно повышает эффективность инициативы.
- *НКО Soup Sisters создает социальную ценность для всех причастных сторон* – для женщин и детей, пострадавших от домашнего насилия, для приютов, а также для профессиональных кулинарных школ, которые становятся более популярными и увеличивают свои доходы.
- *НКО Soup Sisters вышла на международную арену* и тем самым показала, что инициативу можно масштабировать. Это свойство является важнейшим атрибутом «общей ценности», отражающим стремление организации внести *значительный* вклад в устойчивое развитие общества.

Источник: JS Daw & Associates, <http://www.jsdaw.com/let-them-eat-soup-how-soup-sisters-is-bringing-shared-value-to-the-nonprofit-sector/#.U9pp3-l7ct&oref=https://delicious.com/evdokimova/Csv.favorite>

5) РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ «ЯКОРНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ»: ОЦЕНКА ВЫГОДЫ – СТАРТОВЫЙ ПУНКТ CSV

Так называемые «якорные институты» (технопарки, медицинские центры, университеты и т.п., которые являются для сообществ основными работодателями, закупщиками и клиентами сферы услуг) могли бы активно включиться в «создание общей ценности» (CSV – creating shared value), если бы измеряли полезную отдачу от социально ориентированной деятельности и открывали для себя новые горизонты. К такому выводу пришли эксперты Инициативы по укреплению конкурентоспособности внутригородской экономики (ICIC - The Initiative for a Competitive Inner City) по итогам интервью 70 лидеров крупных американских учреждений.



Исследователи изучили передовой опыт якорных институтов и подготовили отчет «Оценивайте то, что имеет значение: внутренние показатели якорных стратегий» (Measuring What Matters: Internal Indicators for Anchor Strategies). В этой работе, наряду с другими наблюдениями и выводами, представлены основные преимущества, которые получают крупные местные организации благодаря участию в социально-экономическом развитии территорий:

- *Проекты в сфере недвижимости, стимулирующие развитие местной экономики* оказались самыми успешными – они способствуют росту и укреплению конкурентоспособности якорных организаций;
- *Программы развития человеческого потенциала и удержания сотрудников* привлекают талантливых людей, позволяя якорным институтам создавать конкурентные преимущества на долгосрочную перспективу;
- *Повышенный спрос на товары и услуги* помогает университетам привлекать больше абитуриентов; больницам – увеличивать численность пациентов, не требующих экстренной помощи; спортивным объектам – получать более значительные доходы от продажи билетов; а корпорациям – расширять аудиторию потребителей;
- *Оптимизация и расширение сети поставщиков* повышает эффективность организаций и создает благоприятную обстановку для инновационной деятельности.

Эти достижения свидетельствуют о том, что благополучие крупных местных организаций и процветание сообществ тесно связаны между собой. Однако успешных примеров из жизни пока маловато, несмотря на то что якорные институты обладают всеми признаками движущей силы, способной оказывать на местную экономику положительное воздействие. Вице-президент инициативы ICIC Ким Зеули (Kim Zeuli) отмечает, что отсутствие стратегического подхода к созданию общей ценности объясняется слабым развитием оценочной практики, предусматривающей «оцифровку» выгоды для каждой заинтересованной стороны. Эксперты установили удивительный факт: некоторые участники опроса уже приступили к оценке благ, которые создают их социальные программы для местных сообществ, но ни одна из опрошенных организаций не пыталась измерить пользу для собственного бизнеса. При таком походе стратегии взаимодействия с сообществами (такие, например, как расширение местных закупок или программы найма местных жителей) практически не влияют на принятие решений и не могут быть компонентом бизнес-стратегии. К сожалению, многие организации даже не сформулировали для себя социальные цели, не говоря уже о показателях, с помощью которых можно бы оценить все виды преимуществ – для всех вовлеченных субъектов. Тем не менее, исследователи обнаружили несколько якорных институтов, которые могут претендовать на роль первопроходцев и со временем продемонстрируют своим коллегам прозрачные стратегии создания ценностей как для бизнеса, так и для населения. А чтобы поддержать подобные начинания, специалисты инициативы ICIC провели вебинар, посвященный вопросам эффективности программ и проектов, нацеленных на укрепление местных сообществ.

Источник: Governing, <http://www.governing.com/gov-institute/voices/col-anchor-institutions-measure-shared-value.html>

6) УНИКАЛЬНАЯ МЕТОДИКА ДЛЯ ОЦЕНКИ ПОЛЕЗНОСТИ ПРОДУКТА

Межотраслевая инициатива многонациональных корпораций, получившая название «Круглый стол по разработке социальных показателей продукта» (*The Roundtable for Product Social Metrics*), выпустила специальное пособие, которое поможет оценить общественную пользу продукта на всех этапах его жизненного цикла.



В 2014 году авторитетное аналитическое агентство Nielsen (США) провело очередной глобальный опрос, посвященный корпоративной социальной ответственности (*Nielsen Global Survey on Corporate Social Responsibility*), в котором приняли участие 30 000 интернет-пользователей из 60 стран. Исследование показало, что более половины респондентов готовы приобретать «общественно полезные товары и услуги» по более высокой цене. Подобные намерения потребителей стимулируют

стремление компаний (а) оценивать и подтверждать полезность своей продукции, и (b) демонстрировать широкой аудитории свое ответственное отношение к обществу и окружающей среде. Поэтому «Руководство по оценке социальной ценности продукта» (*Handbook for Product Social Impact Assessment*) было встречено с большим воодушевлением. От прежних пособий, которые предназначались для постановки общеорганизационных процессов, новую методику отличает ориентация на принятие решений на уровне продукта и оценку соответствующих результатов. Кроме того, до сегодняшнего дня не существовало универсальных методик, позволяющих оценивать любые виды продукции – независимо от сегмента рынка или отрасли. Поэтому авторы публикации с уверенностью говорят о том, что Руководство является долгожданной разработкой, способной восполнить эту лакуну. С помощью данного инструмента компании смогут «сканировать» цепочки поставок на разных континентах, распознавать возможности для улучшения продукции, и формировать достоверную информацию для отчетности о вкладе в устойчивое развитие. Для корпораций, которые делают первые шаги на пути к оценке своей социальной эффективности, это Руководство станет отличным вводным курсом. Методика, прошедшая первичную проверку в 12 компаниях-членах Круглого стола (Ahold, AkzoNobel, BASF, BMW Group, DSM, L'Oréal, Marks & Spenser, Philips, RB, Steelcase, The Goodyear Tire и Rubber Company), будет дорабатываться с учетом запросов и рекомендаций, поступающих от аудитории пользователей.

Источник: Sustainable Brand,

http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/new_metrics/sustainable_brands/12_industry_leaders_unveil_methodology_assessing_social_impact

7) БРЕНДИНГ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ: ПРИМЕР ИЗ ЖИЗНИ КОКА-КОЛЫ

Маркетинг новейшего времени не ограничивается рекламой продуктов и услуг, потому что он должен решать более «интригующую» задачу – оповещать стейкхолдеров о социальных целях бизнеса и стратегиях «создания общей ценности» (CSV – *creating shared value*). Чтобы ускорить распространение опыта прогрессивных бренд-менеджеров, консультанты международной организации Innate Motion рекомендуют ознакомиться с практикой коллег из компании Coca-Cola.



- *Меньше делового расчета, больше человечности.* Команда Кока-Колы (*Coca-Cola*) в сотрудничестве с китайским правительством и платформой для крауд-фандинга¹ решила расширить доступ к питьевой воде для миллионов юных граждан самой населенной страны азиатского региона и получила положительный отклик от широкой общественности. Потребители отнеслись к этой

¹ **Crowd-funding** (англ.) – привлечение средств от широкой аудитории пользователей интернета.

инициативе с большим воодушевлением, потому что она оказалась созвучной их ожиданиям, и наполнила взаимоотношения с компанией глубоким человеческим смыслом.

- *Меньше «Я», больше «МЫ».* В Китае от недостатка чистой воды страдают более 40 млн детей. Проблема настолько масштабна, что решить ее в одиночку просто невозможно. При этом следует учитывать, что вода является сравнительно недорогим продуктом, который (с учетом высокой конкуренции в данном сегменте рынка) сложно превратить в источник солидного дохода. В поисках оптимального сценария специалисты Кока-Колы сделали ставку на «коллективный подход»: Фонд Кока-Колы (The Coca-Cola Foundation) организовал дегустацию воды **марки Ice Dew** в аграрных районах страны и привлек к обсуждению дефицита воды органы власти и некоммерческие организации, а компания (при содействии платформы для крауд-фандинга) предложила своим потребителям приобретать Ice Dew по специальной цене, включающей средства для оказания помощи детям. И еще одной важной сюжетной линией стало проведение спортивных и развлекательных мероприятий, которые помогли найти единомышленников среди местного населения.
- *Меньше разговоров о «долге перед обществом», больше дела.* Суть кампании, разработанной бренд менеджерами Кока-Колы, заключается в том, что корпорация отказалась от бесконечных разговоров об ответственности бизнеса и привлекла внимание стейкхолдеров к социальной ориентации своего бизнеса, озвучив конкретные возможности для участия в решении проблемы дефицита питьевой воды (покупка Ice Dew по специальной цене, спортивные состязания и иные события).

Опыт Кока-Колы демонстрирует широкий спектр преимуществ, возникающих в процессе взаимовыгодного сотрудничества между бизнесом, государством и гражданским обществом. Однако следует понимать, что брендинг нового типа нуждается в особых компетенциях, позволяющих формировать общие ценности не для отдельной организации, но для целой экосистемы, в которой представлены интересы и потребности множества заинтересованных субъектов. Подобная деятельность требует от команды высокой самоотдачи и стремления к построению партнерских отношений с разными стейкхолдерами. Тем не менее, несмотря на сложную постановку задачи, примеров социально ориентированного брендинга становится все больше и больше, и эта тенденция, по мнению экспертов, с каждым годом будет усиливаться.

Источник: Tripple Pundit, <http://www.triplepundit.com/2014/07/shared-value-branding-end-brand-marketing-know/>

8) СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ: ВОДА

Проблема истощения мировых запасов пресной воды требует от основных потребителей – гостиничных комплексов и предприятий добывающей, текстильной и пищевой отраслей - бережного отношения к ограниченному ресурсу. Французская компания Veolia, которая занимается очисткой и поставкой воды, изучила деятельность корпораций и выявила возможности для изменения практики на трех уровнях «создания общей ценности» (CSV – creating shared value).



1. *Формирование нового представления о продукции и рынках.* Эксперты считают, что компании могут оптимизировать использование воды тремя способами: (1) ограничить потребление с помощью водосберегающих кранов или аэраторов для душа, (2) повысить качество воды посредством фильтрации или химической очистки, и (3) найти новое применение сопутствующим продуктам, чтобы сделать воду более доступной, например – передать или продать излишки воды сельскохозяйственным предприятиям. Помимо этого,

сценарии «2» и «3» можно дополнить разработкой продуктов, которые помогают малоимущим гражданам или иным субъектам преодолевать проблему ресурсного дефицита. Описание подобных инноваций – экономичных микро-ирригационных систем для малых фермеров - можно найти в отчете «Создание общей ценности в Индии» (**Creating Shared Value in India**). В этом документе представлен опыт компании Jain Irrigation Systems Ltd, которая освоила новые рынки, повысила качество жизни людей в аграрных районах Индии, и приблизила практику ведения сельского хозяйства к стандартам устойчивого развития.

2. *Пересмотр понятия производительности в цепочке формирования стоимости и ценности для потребителя.* На отдельных этапах производства компании могут пользоваться водой более низкого качества (во многих случаях это допустимо), проводить регулярные проверки с целью устранения утечек и снижения потерь / издержек, и устанавливать оборудование для повторного использования воды. Аналогичные подходы и требования можно распространить на поставщиков сырья и иных участников цепочки создания стоимости.
3. *Развитие кластеров.* В процессе взаимодействия со стейкхолдерами в развивающихся странах компании могут (1) содействовать разработке системы финансового стимулирования за экономию водных ресурсов и/или внедрение водосберегающих технологий в производственные процессы; и (2) в партнерстве с органами власти вкладывать ресурсы в развитие местной инфраструктуры водоснабжения. Наглядным примером подобной работы является опыт испанской корпорации Ayala на Филиппинах, которая приобрела контрольный пакет Водной компании Манилы ([The Manila Water Company](#)) и приступила к оптимизации системы с целью обеспечения водой малоимущих слоев населения и устранения лазеек для незаконного потребления воды.

Проблемы воды и климатических изменений тесно связаны между собой. В докладе Н. Стерна «Об экономике климатических изменений» ([Stern Review on the Economics of Climate Change](#)) говорится о том, что если температура на планете повысится на 2°C, то от недостатка воды пострадают 4 млрд людей в Африке, на Ближнем Востоке, в южной части Европы и в Латинской Америке. При этом дефицит воды неизбежно затронет производства крупных корпораций. Поэтому, если компании стремятся к процветанию и желают продемонстрировать обществу вклад в устойчивое развитие, то рациональный подход к использованию водных ресурсов должен стать для них частью жизни.

Источник: FSG, <http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/CreatingSharedValue/PostID/578.aspx>

9) CSV: ИСТОРИЯ ИЗ ЖИЗНИ КОМПАНИИ ИКЕА

Стратегия «создания общей ценности» (CSV – *creating shared value*) должна отвечать на вопрос: «Что организация может предложить в качестве ценности, которой можно поделиться с другими, и при этом решить собственные задачи или проблемы?». О том, как эта ценность выглядит на практике, рассказывает Ричард Вилсон (Richard Wilson), эксперт по вопросам устойчивого развития компании IKEA Australia.



Символом предприимчивости и творчества команды ИКЕА уже много лет считается мебель flat-pack, которую в разобранном виде можно перевезти в багажнике легковушки, а потом быстро собрать при помощи одной отвертки. Эта история началась в 1956 году, когда стандартный журнальный столик Lövét («Листок») не поместился в машину дизайнера Гиллиса Лундгрена (Gillis Lundgren). Чтобы решить эту проблему, пришлось отпилить ножки стола. Эта ситуация послужила стимулом для создания недорогой и функциональной мебели, которая продается в виде «набора плоских деталей» по доступной цене. Это предложение пользуется большим спросом среди потребителей с разным уровнем дохода, а бизнес, в свою очередь, экономит значительные средства - потому что мебель занимает меньше места на складах и не ломается при перевозке. Однако компания решила не останавливаться на достигнутом и приступила к поиску ответов на два важных вопроса: (1) Как воспользоваться существующим преимуществом, чтобы создать еще больше общественных благ? и (2) Как следует действовать, чтобы люди воспринимали ИКЕА как «добраго соседа»? Результаты творческих исканий коллектива увенчались успехом: сегодня все подразделения многонациональной корпорации стремятся откликнуться на потребности детей, семей и людей, оставшихся без крова. Принимая во внимание тот факт, что ежегодно миллионы людей покидают свои дома из-за военных конфликтов или природных катаклизмов, ИКЕА применила свои знания, связанные с производством и поставкой мебели «в компактном виде», для разработки быстровозводимых домов, которые уже используются в Эфиопии для размещения беженцев. Каждый «переносной приют» (который можно собрать и/или разобрать всего за четыре часа) изготовлен из легких и прочных полимеров, оснащен солнечной батареей, и предназначен для эксплуатации на протяжении 12 лет. Это гораздо лучше

традиционных палаток, которые с трудом выдерживают шесть месяцев. По согласованию с Управлением Верховного комиссара ООН по делам беженцев (UNHCR - The United Nations High Commissioner for Refugees) компания будет поставлять дома-конструкторы в разные точки планеты. Это не коммерческое предприятие - это возможность объединить усилия с UNHCR и помочь людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. Помимо этого, фонд IKEA Foundation недавно перевел Управлению UNHCR 7,7 млн евро для обеспечения лагерей беженцев качественным освещением. Эта сумма была определена по итогам кампании, в ходе которой посетители торговых центров IKEA приобрели светодиодные лампочки Ledare Led по специальной цене, включающей 1 евро для оказания помощи беженцам. Благодаря этой акции 350 000 человек, населяющих лагерь в Эфиопии, Бангладеш, Республике Чад и в Иордании, теперь живут в достойных условиях. А что касается миллионов покупателей, то они пользуются энергосберегающими светодиодами, которые не содержат ртутных соединений и работают в 20 раз дольше обычных ламп накаливания. Так выглядят общие ценности, благодаря которым бизнес IKEA будет процветать много лет, а тысячам людей на всей планете станет теплее и светлее.

Источник: Pro Bono Australia, <http://www.probonoaustralia.com.au/news/2014/07/shared-value-%E2%80%93-can-flat-pack-roof-and-led-lights-lead-brighter-lives#>

10) ОПЫТ ИВМ: ОБЩАЯ ЦЕННОСТЬ И ЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ОСНОВНОГО БИЗНЕСА

Для каждой корпорации «создание общей ценности» (CSV – creating shared value) является уникальным опытом и важным источником новых перспектив. О том, какую роль играет CSV в жизни компании IBM, рассказывает президент Международного фонда IBM (IBM International Foundation) Стэнли С. Литой (Stanley S. Litow).



- Как выглядит успех в рамках инициативы по созданию общей ценности? Бизнес-стратегия компании IBM тесно переплетается со стратегией гражданственности. Поэтому одним из самых ярких проявлений концепции CSV г-н Литой считает деятельность Корпоративного корпуса служения обществу (CSC - **Corporate Service Corps**), созданного с целью подготовки лидеров XXI века, ставших для IBM важным конкурентным преимуществом. В течение пяти, прошедших с момента создания CSC, 850 добровольческих команд существенно повлияли на решение экономических проблем в странах и регионах присутствия компании, привлекли в IBM новые таланты, и внесли заметный вклад в освоение новых рынков.
- Почему CSV является приоритетом для руководства IBM? Данная стратегия снижает риски, касающиеся взаимодействия компании с гражданским обществом, и усиливает положительную отдачу от инвестиций, содействующих социальным преобразованиям. Помимо этого, CSV формирует человеческий капитал организации, и повышает привлекательность IBM в глазах инвесторов.
- Какие возможности для создания общей ценности открываются в сфере технологий? Прежде всего, это стратегии создания крупных информационных массивов (big data), облачных вычислений (cloud computing), и совершенствования социальных медиа. Еще одним перспективным направлением является развитие когнитивных (познавательных) вычислительных технологий, таких как новейшая разработка компании IBM **Watson Technology**. Самой большой трудностью, с которой столкнулся коллектив компании, оказалось отсутствие алгоритмов применения подобных инноваций в социальной сфере. Чтобы ускорить поиск подходящих сценариев, нужны межсекторные партнерства, которые являются фундаментом для каждой инициативы CSV.
- Какие препятствия возникали у команды IBM в процессе освоения концепции CSV? Люди всегда опасаются изменений, но в динамично развивающейся сфере технологий без них не обойтись. Поэтому IBM ежегодно затрачивает на исследования коммерческого и социального характера более 6 млрд долларов.

- **Какие дальнейшие возможности для создания общей ценности рассматривает компания IBM?** Команда IBM будет внедрять инновацию **P-TECH solution**, которая, согласно прогнозам, может ощутимо повысить результаты американского высшего образования; займется распространением опыта волонтерской программы CSC в сообществе корпораций, входящих в индекс Fortune 500; и, наконец, продолжит поиск технологических решений, способствующих развитию городской экономики, инфраструктуры и сферы услуг. Предпосылки для успешного решения смелых задач уже сформировались, и коллектив корпорации смотрит в будущее с большим оптимизмом.

Источник: Sahred Value Initiative, <http://sharedvalue.org/groups/ibm-shared-value-real-value>

11) WESTERN UNION: ОБЩАЯ ЦЕННОСТЬ В ПОРТФЕЛЕ СОЦИАЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ

В силу того что «создание общей ценности» (CSV – creating shared value) является новой концепцией, многие корпорации путают ее со стратегиями корпоративной социальной ответственности (КСО). Чтобы внести некоторую ясность, специалисты компании Western Union предложили взглянуть на структуру своей образовательной инициативы, которая представлена в виде портфеля социальных инициатив с элементами CSV.



Трехгодичная программа «Образование во имя лучшего будущего» (**Education for Better program**), нацеленная на развитие глобальной системы среднего и высшего профессионального образования, состоит из следующих компонентов:

1. **Филантропия:** добровольческие и грантовые инициативы, выполняемые фондом Western Union Foundation.
2. **Адвокация:** активное обсуждение проблем образования с участием руководителей высшего звена компании Western Union (WU).
3. **Социально ориентированный маркетинг:** (1) проведение кампаний, в ходе которых транзакции WU стимулируют пожертвования в поддержку образования; и (2) взаимодействие с Союзом европейских футбольных ассоциаций (UEFA) в рамках инициативы PASS (каждый удачный пасс приносит средства в копилку программы по развитию образования), выполняемой в сотрудничестве с Детским фондом ООН (UNICEF).
4. **Общая ценность:** продукты и услуги, которые (1) упрощают процедуру международных денежных переводов, предназначенных для оплаты обучения в университетах разных стран, и (2) побуждают клиентов WU **оплачивать обучение детей** на базе средних и высших учебных заведений.

В отличие от других элементов программы, разработка «общей ценности» начиналась с обсуждения бизнес-стратегии и задач, выполнение которых опирается на основные активы и рабочие процессы компании. Это означает, что инициатива CSV должна ориентироваться на получение измеримых результатов, представляющих интерес как для общества, так и для бизнеса. И эти результаты оказались весомыми: компания расширила аудиторию потребителей новых услуг / продуктов и существенно улучшила показатели роста, а молодые люди по всему миру посвятили приобретению знаний намного больше времени - почти миллион дополнительных дней. Однако это только часть социального эффекта, возникшего благодаря выполнению всей программы «Образование во имя лучшего будущего». Вице-президент WU Талья Бош (Talya Bosch) отмечает, что широкий спектр инструментов и подходов, применяемых в рамках нескольких инициатив, повышает «КПД» отдельных компонентов и преумножает общие достижения. В целом можно сказать, что программа помогает компании находить новых сторонников и повышает лояльность потребительской аудитории, а люди находят бизнес, который пропагандирует ценности образования и открывает новые возможности для граждан разных стран.

Источник: Sahred Value Initiative, <http://sharedvalue.org/groups/how-western-union-deploys-shared-value-diverse-social-portfolio>

12) ОПЫТ ГЛОБАЛЬНОГО БАНКА: СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ

Уже более десяти лет швейцарский финансовый конгломерат Credit Suisse использует грантовые инициативы, «инвестиции, содействующие преобразованию общества» (impact investing), и добровольческие программы для укрепления микрофинансовых институтов и решения проблем в сфере образования, здравоохранения и сельского хозяйства. Обобщив накопленный опыт, авторитетный банк подготовил небольшой обзор, посвященный «созданию общей ценности» (CSV – creating shared value) в развивающихся странах.



- Чтобы создание общей ценности стало неотъемлемой частью организационной практики, социальные цели необходимо согласовать с деловыми интересами компании и возможностями для развития бизнеса. В 2002 году клиенты банка проявили интерес к так называемым «преобразующим инвестициям» (ПИ), с помощью которых можно получать как финансовые, так и социальные результаты. Чтобы откликнуться на этот запрос, банк Credit Suisse запустил направление микрофинансирования и стал соучредителем социально ориентированной инвестиционной фирмы

responsAbility, которая сегодня является признанным лидером в своей отрасли.

- Создание устойчивых институтов и содействие системным изменениям требуют особого внимания. В 2008 году Credit Suisse приступил к реализации инициативы, нацеленной на укрепление потенциала микрофинансовых институтов (МФИ) и расширение социальной практики инвестиционных и частных банков (МСБИ - The Microfinance Capacity Building Initiative). Одним из ключевых компонентов этой программы стали гранты в поддержку исследовательской работы и развития человеческих ресурсов таких организаций, как **Accion, FINCA, Opportunity, PlaNet Finance** и **Swisscontact**. Получатели помощи расширили спектр профессиональных компетенций и повысили качество финансовых услуг для 2 млн клиентов. Еще одним важным направлением стала Глобальная образовательная инициатива (GEI - **The Global Education Initiative**), в рамках которой молодые люди приобретают базовые знания о финансах и учатся управлять своими активами. Основными партнерами GEI являются шесть международных некоммерческих организаций.
- **Компетентные сотрудники – лучшие помощники.** Все партнеры Credit Suisse получают не только финансовую помощь, но и профессиональную поддержку со стороны специалистов банка. В частности, в каждой стране участники международной программы корпоративной гражданственности (**The Credit Suisse Global Citizens Program**) решают те задачи, которые наиболее актуальны для местных организаций. Так, знаток банковских продуктов из Цюриха разработал депозитные продукты для Танзании, специалист по информационно-коммуникационным технологиям из Лондона помог наладить сетевое взаимодействие между МФИ в Республике Гана, а опытный кадровик из Нью-Йорка помог коллегам из Колумбии сформировать пакет показателей эффективности для работников местных подразделений.
- **Проекты, возникшие в процессе создания общей ценности, учитывают потребности многих причастных сторон.** Стейкхолдерами инициатив Credit Suisse являются многочисленные клиенты в разных странах, местные партнеры, а также сотрудники банка, находящиеся на разных уровнях управленческой иерархии (в том числе – руководители высшего звена). Каждая из этих групп получает блага, соответствующие особым запросам, и укрепляет связи с профессиональными и местными сообществами. Благодаря этим процессам банк формирует корпус современных компетентных лидеров, получает достоверную информацию о ситуации на местах, и может объективно оценивать риски и перспективы новых продуктов или услуг.

Инновационная природа «общей ценности» означает, что мы пока мало знаем об эффективности и последствиях применения концепции CSV, но та положительная отдача, которую можно наблюдать в настоящий момент, свидетельствует о том, что для решения сложных проблем партнерские практики являются лучшим подспорьем.

Источник: Devex Impact, <https://www.devex.com/news/how-can-a-global-bank-create-sustainable-shared-value-in-emerging-markets-83154>