



Evolution and Philanthropy

**Тематическая подборка материалов
из выпусков «Дайджеста публикаций
международного филантропического сообщества»**

СОЦИАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДИНГА

№ 1, март 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, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

- 1) Какие социальные ценности отстаивает ваш бренд?** 4
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.
- 2) Инструментарий для бизнеса: социальные ценности влияют на спрос** 5
Консалтинговая некоммерческая организация Mission Measurement (США) изучила потребительские аудитории компаний, входящих в индекс Fortune 100, и по итогам исследования разработала методiku, которая поможет структурировать использование социальных ценностных стимулов (social value drivers) для улучшения результатов бизнеса.
- 3) О роли социальной миссии в маркетинге: советы для прогрессивных компаний** 5
Американское PR-агентство Ripple Strategies («Стратегии с волновым эффектом») сообщает о том, что современные потребители больше не доверяют ярким упаковкам, и все чаще выбирают бренды, которые поддерживают добрые дела. Основываясь на результатах рыночных исследований, эксперты подготовили ряд полезных советов, которые помогут бизнесу двигаться в ногу со временем.
- 4) Корпоративная социальная ответственность может быть эффективной при условии...** 6
Профессор Гарвардской школы бизнеса (The Harvard Business School) Кастури Ранган (Kasturi Rangan) считает, что компании могут усилить отдачу от программ корпоративной социальной ответственности (КСО), разработав стратегию, позволяющую решать две важные задачи: (1) добиваться реального социального эффекта в сообществах; (2) укреплять бренд, репутацию, моральный дух сотрудников, улучшать социальные и экологические показатели.
- 5) Классификация компаний, которые занимаются «прибыльными добрыми делами»** 7
В ходе ежегодного опроса «Основные убеждения и культура» (Core Beliefs & Culture) эксперты британской консалтинговой организации Deloitte изучили практику «прибыльной доброты» (profitable good) и определили типы корпораций, которые ставят перед собой «высокие цели» и получают взамен лояльность и доверие потребителей и сотрудников.
- 6) Достойные бренды не извиняются перед обществом** 7
Многие компании выполняют программы «корпоративной социальной ответственности» (КСО), чтобы привлечь клиентов и/или «отдать долг» обществу за отрицательные последствия своей деятельности. Однако американский эксперт по брендингу Денис Ли Йон (Denise Lee Yohn) предупреждает о том, что потребители уже давно не попадают на пустые рекламные трюки, и советует заменить традиционную практику КСО «созданием общей ценности» (CSV – creating shared value) – активностью, которая приносит пользу как обществу, так и бизнесу.
- 7) Создание общей ценности: обзор лучшей практики** 8
Институт Points of Light (США) провел опрос Civic 50, который показал, что компании-лидеры рейтингов S&P оценивают эффективность своих сотрудников по показателям индивидуального вклада в бизнес и в развитие сообществ, а также используют программы корпоративного добровольчества для укрепления бренда, привлечения талантов и повышения продаж. Эксперты отметили, что изученные корпорации, как правило, способствуют созданию благ, имеющих равную ценность для бизнеса и общества, и составили небольшой обзор передового опыта.
- 8) Общая ценность укрепляет рыночные позиции компании** 9
Стремление совместить процветание бизнеса с процветанием общества не гарантирует корпорации «жизни вечной», но успех и экономическую стабильность компании в долгосрочной перспективе в большинстве случаев обеспечивает. Особенности этого феномена анализируют эксперты консалтинговой организации Matter Unlimited (США), которая является одним из учредителей Инициативы «Общая ценность» (Shared Value Initiative).

- 9) Брендинг общей ценности: пример из жизни Кока-Колы** 10
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.
- 10) Передовой опыт НКО полезен бизнесу** 11
Советник колледжа для раввинов Reconstructionist Rabbinical College (США) Дэн Эренкранц (Dan Ehrenkrantz) рекомендует бизнесу изучать опыт эффективных НКО, уделяя особое внимание практике определения и последовательного выполнения социально значимой миссии, формирования сплочённой команды, и расширения аудитории лояльных потребителей.
- 11) Ценность единства социальных и деловых интересов компаний порой неочевидна контролирующим органам** 12
Сегодня многие компании стремятся к тому, чтобы социальный компонент их работы соответствовал содержанию основного бизнеса. Однако практика показала, что грань между благотворительностью и выгодой иногда бывает неразличимой: издательству Pearson пришлось закрыть корпоративный фонд, который, по мнению генерального прокурора Нью-Йорка, использовал свои ресурсы для увеличения продаж учебной литературы.

1) 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) *Леонтина 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 (b) «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>
[Специальный выпуск дайджеста «Создание общей ценности» № 3, февраль 2015 г.]

2) ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ БИЗНЕСА: СОЦИАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ ВЛИЯЮТ НА СПРОС

Консалтинговая некоммерческая организация *Mission Measurement* (США) изучила потребительские аудитории компаний, входящих в индекс *Fortune 100*, и по итогам исследования разработала методику, которая поможет структурировать использование социальных ценностных стимулов (*social value drivers*) для улучшения результатов бизнеса.

На протяжении многих лет корпоративный мир пытался выяснить, в какой мере программы корпоративной социальной ответственности (КСО) влияют на поведение потребителей (и влияют ли вообще)? Ответа на этот вопрос до сих пор нет, и даже понятно почему. Вы когда-нибудь видели человека, который купил бы компьютер DELL, вдохновившись тем, что компания пропагандирует экономию электроэнергии?! – Вряд ли. Команда *Mission Measurement* установила, что потребители начинают реагировать на пропаганду социальных ценностей только в том случае, если получают конкретную выгоду именно для себя – функциональную (например, в виде более значительной отдачи от продукта / услуги), эмоциональную (выполнение долга перед обществом или группой людей) или связанную с идентичностью – осознанием принадлежности к определенной культуре, общественному движению и т.п. Однако многие фирмы, которые консультируют корпорации по вопросам КСО, не учитывают данную особенность, и социальные инициативы становятся почетной нагрузкой к основному бизнесу. Чтобы повлиять на ситуацию, исследователи тщательно проанализировали опыт успешного маркетинга лидирующих брендов, и разработали методику, получившую название «Социальное ценностное предложение» (SVP - *Social Value Proposition*), которая отличается от прежних техник воздействия на потребителей следующими характеристиками:

1. SVP учитывает не только степень осведомленности потребителя, но также отражает ее связь с поведенческими особенностями аудитории.
2. SVP построена на использовании техник оценки результатов, основанных на количественных и качественных параметрах.
3. SVP помогает сопоставлять сведения о брендах основных конкурентов и способствует получению актуальных отраслевых обзоров, необходимых для принятия обоснованных решений.
4. SVP позволяет заблаговременно определять вероятную экономическую отдачу от социальных инициатив.

Иными словами, если компания намерена оптимизировать практику КСО, то эта методика положит конец затратам на программы, которые (как вам казалось) очень нравятся потребителям, и поможет переключиться на механизмы продаж, которые меняют поведение потребителей в конкретной отрасли или в сегменте рынка, опираясь на подтвержденные социальные результаты.

Источник: *The Holmes Report*, <http://www.holmesreport.com/opinion-info/15131/Harnessing-Social-Impact-To-Drive-Consumer-Demand.aspx>

[Дайджест № 52 (10), октябрь 2014 г.]

3) О РОЛИ СОЦИАЛЬНОЙ МИССИИ В МАРКЕТИНГЕ: СОВЕТЫ ДЛЯ ПРОГРЕССИВНЫХ КОМПАНИЙ

Американское PR-агентство *RIPPLE STRATEGIES* («Стратегии с волновым эффектом») сообщает о том, что современные потребители больше не доверяют ярким упаковкам, и все чаще выбирают бренды, которые поддерживают добрые дела. Основываясь на результатах рыночных исследований, эксперты подготовили ряд полезных советов, которые помогут бизнесу двигаться в ногу со временем.



1. 86% потребителей во всем мире считают, что бизнес должен уделять социальным и деловым аспектам равное внимание.
2. 91% потребителей в США готовы переключиться на бренды, которые поддерживают социально значимые инициативы и поддерживают разумное соотношение «цена-качество».
3. 50% потребителей во всем мире готовы приобретать продукцию и услуги компаний, содействующих развитию общества, по более высоким ценам.

Вывод: Чтобы расширить потребительскую аудиторию, брендам

стоит определить для себя социально значимое дело.

4. **90% американских потребителей** более лояльно относятся к бизнесу, который поддерживает социальные инициативы.
5. **47% потребителей** как минимум раз в месяц приобретают товары и услуги социально ориентированных компаний. Начиная с 2010 года этот показатель увеличился на 47%, и на 39% возросло число потребителей, которые «рекомендуют» ответственные бренды своим знакомым.
6. **75% американских потребителей** готовы делать пожертвования, вступать в ряды добровольцев, и рассказывать своему окружению о социальных инициативах бизнеса.

Вывод: Содействие добрым делам улучшает показатель удержания потребителей и включает «сарафанное радио» - самый действенный механизм маркетинга.

7. **93% потребителей** желают знать, что именно делают компании, чтобы мир стал добрее и лучше.
8. Модные словечки не имеют значения: на такие термины, как «экологически чистый», «натуральный», «органический» и т.п. реагируют не более **15% потребителей**.
9. **71% потребителей** сообщили о том, что информация компаний о социальных инициативах и результатах данной деятельности вводит их в заблуждение.

Вывод: Потребителям нужна прозрачность и ясность - они хотят видеть бренды, которые демонстрируют реальные дела, а не эффективные подходы к внешним коммуникациям.

10. Формируя представление о социальной ответственности корпораций, **41% потребителей** полагаются на публикации в СМИ.

Вывод: Веб-сайт и рекламные материалы не могут состязаться с тем, что говорят о компании в новостях.

Многие корпорации размышляют о создании принципиально новых бизнес-моделей, которые опираются на практику социально ориентированного маркетинга и, фактически, стирают границы между секторами. Чтобы поддержать благородные намерения капиталистов новой формации, эксперты подготовили отчет «Как использовать медийные ресурсы для изменения общества» ([How to Use Media for Social Change](#)), в котором приведены примеры маркетинговых кампаний, включающих разнообразные сценарии добрых дел.

Источник: Triple Pundit, <http://www.triplepundit.com/2014/10/10-reasons-make-social-mission-heart-marketing/>
[Дайджест № 55 (1), январь 2015 г.]

4) КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МОЖЕТ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРИ УСЛОВИИ...

Профессор Гарвардской школы бизнеса (The Harvard Business School) Кастури Ранган (Kasturi Rangan) считает, что компании могут усилить отдачу от программ корпоративной социальной ответственности (КСО), разработав стратегию, позволяющую решать две важные задачи: (1) добиваться реального социального эффекта в сообществах; (2) укреплять бренд, репутацию, моральный дух сотрудников, улучшать социальные и экологические показатели.

Проснувшись однажды утром, руководитель солидной и прибыльной компании (которая к тому же искренне готова «воздать должное» обществу) осознает, что, затратив 50 млн. долларов на благотворительность, организация не получила ни признания, ни общественного доверия, ни реальных изменений в сообществе. К сожалению, подобная ситуация относится к разряду типичных. Соавтор публикации «Почему каждой компании необходима стратегия КСО, и как её разработать» ([Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It](#)) профессор Кастури Ранган объясняет низкую эффективность программ КСО тем, что они возникают спонтанно, в разных департаментах корпорации, и на протяжении долгого времени остаются эпизодическими и непостоянными. Разработка стратегии позволит свести разрозненные компоненты воедино и определить, какие из них будут поддерживать «генеральную линию», а какие будут её сопровождать и развивать, дополняя новыми ресурсами и создавая новые возможности. Более того, наличие «зонтичной стратегической концепции» способно усилить взаимосвязь между тремя стандартными сценариями КСО, которые, как правило, развиваются в относительном вакууме, практически не соприкасаясь друг с другом. Речь идёт об инициативах, которые (1) возникли в силу эмоционального стремления к благотворительности и при этом оказались перспективными для бизнеса; (2) нацелены на улучшение показателей эффективности; и (3) необходимы для фундаментального преобразования экосистемы бизнеса. Однако для успешного создания и реализации стратегии необходима поддержка инициатив со стороны авторитетного руководителя организации. Тогда программы КСО смогут рассчитывать на собственный бюджет и заинтересованность совета директоров.

Авторы статьи разработали данные рекомендации, основываясь на передовой практике. Например, компания Microsoft безвозмездно передает некоммерческим организациям программное обеспечение общей стоимостью 300 млн. долларов в год. Деятельность может быть разной, но корпорация должна руководствоваться внутренней логикой, которая обеспечит последовательность действий и достижение существенных результатов. Самое главное – не ставить во главу угла увеличение прибыли. Совершенствование общества и снижение воздействия на окружающую среду – это достойные задачи для достойного бизнеса и реальный шаг к идеальному миру.

Источник: Harvard Business School, <http://hbswk.hbs.edu/item/6994.html>

[Дайджест № 26 (8) за август 2012 г.]

5) КЛАССИФИКАЦИЯ КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ ЗАНИМАЮТСЯ «ПРИБЫЛЬНЫМИ ДОБРЫМИ ДЕЛАМИ»

В ходе ежегодного опроса «Основные убеждения и культура» (*Core Beliefs & Culture*) эксперты британской консалтинговой организации *Deloitte* изучили практику «прибыльной доброты» (*profitable good*) и определили типы корпораций, которые ставят перед собой «высокие цели» и получают взамен лояльность и доверие потребителей и сотрудников.



Компании, которые сегодня с успехом занимаются прибыльными добрыми делами, условно подразделяются на четыре категории:

- *Производители товаров, повышающих качество жизни.* К этой категории относятся такие корпорации, как [Uncharted Play Inc](#) - разработчик генераторов Soccer / футбольных мячей, которые используются в качестве источников электропитания для фонарей в лагерях беженцев; или [eSight Eyewear](#) - изобретатель цифровых очков, с помощью которых слепые люди могут видеть. Такие компании вызывают живой интерес у венчурных капиталистов.
- *Социально ориентированные бренды.* Это компании, для которых реализация общественно значимых инициатив, стремление к социальным результатам и активное взаимодействие с сообществами тесно переплетаются с основным бизнесом. Именно так живут и действуют [Ben & Jerry's](#) - производители мороженого – друзья детей; [Warby Parker](#) - качественные очки по доступной цене для всех, кто в них нуждается, и многие другие.
- *Создатели продуктов, предназначенных для решения социальных проблем.* Ярким представителем этой категории является компания *Unilever*, которая специально изобрела мыло [Lifebuoy](#), чтобы улучшить гигиену и снизить уровень заболеваемости среди широких слоев населения развивающихся стран.
- *Компании, которые используют социальные цели в качестве инструмента маркетинга* – для привлечения потребителей, талантливых сотрудников и укрепления позиций на рынке. Они проповедуют философию социальных инвесторов, умело сочетающих бизнес-возможности с ответственностью перед обществом. Так действуют компании *Kraft*, *Telus* and *P&G*.

Источник: Financial Post, <http://business.financialpost.com/201...>

[Специальный выпуск дайджеста «Создание общей ценности» № 1, август 2014 г.]

6) ДОСТОЙНЫЕ БРЕНДЫ НЕ ИЗВИНЯЮТСЯ ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ

Многие компании выполняют программы «корпоративной социальной ответственности» (КСО), чтобы привлечь клиентов и/или «отдать долг» обществу за отрицательные последствия своей деятельности. Однако американский эксперт по брендингу Денис Ли Йон (*Denise Lee Yohn*) предупреждает о том, что потребители уже давно не попадают на пустые рекламные трюки, и советует заменить традиционную практику КСО «созданием общей ценности» (*CSV – creating shared value*) – активностью, которая приносит пользу как обществу, так и бизнесу.

Международное консалтинговое агентство «Институт репутации» (*The Reputation Institute*) сообщает о том, что 100 компаний, входящих в ее уникальный индекс *RepTrak™* («Контроль репутации»), ежегодно затрачивают на демонстрацию КСО миллионы долларов, но желаемого

результата не получают. Потому что всего лишь 6% потребителей считают данные организации достойными корпоративными гражданами, а 60% опрошенных вообще не доверяют этим компаниям. И такое отрицательное отношение распространяется даже на тот бизнес, который действительно вносит заметный вклад в общественный прогресс. Ситуация критическая, но выход есть. В частности, стоит обратить внимание на опыт проекта **Ecomagination** компании General Electric, целью которого является создание двигателей, способных работать на альтернативном топливе. Уникальные разработки отвечают современным экологическим требованиям и, соответственно, (а) не противоречат интересам общества и (б) укрепляют позиции корпорации на рынке. И это всего лишь один пример из практики известных компаний, которые заменили программы КСО практикой **CSV**, то есть - провели ревизию своих бизнес-моделей, перестроили цепочки поставок, изобрели новые продукты и освоили новые подходы к продажам и сбыту. Для таких корпораций процветание бизнеса неразрывно связано с благополучием общества. И эта идея не нова. Еще после Второй мировой войны шведская мебельная фабрика ИКЕА поставила перед собой задачу повысить качество жизни людей и нацелила свои процессы на производство функциональной и недорогой продукции. До сегодняшнего дня идея разработки и поставки доступной мебели широким слоям населения ни разу не разочаровала и не подвела компанию, обеспечивая устойчивость и достойные конкурентные преимущества даже в самые нестабильные времена. Как и ряд других брендов, лидирующих в сфере создания общей ценности, ИКЕА не считает работу на благо общества *обязанностью* или источником трудностей и дополнительных хлопот. Напротив, компания пропагандирует *ответственность* бизнеса перед стейкхолдерами и стремится к тому, чтобы ее бизнес был всегда *актуален* и востребован людьми.

Источник: Shared Value Initiative, <http://sharedvalue.org/groups/shared-value-initiative-community/great-brands-never-have-%E2%80%9Cgive-back%E2%80%9D>

[Специальный выпуск дайджеста «Создание общей ценности» № 2, октябрь 2014 г.]

7) СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ: ОБЗОР ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ

Институт *Points of Light* (США) провел опрос *CIVIC 50*, который показал, что компании-лидеры рейтингов *S&P* оценивают эффективность своих сотрудников по показателям индивидуального вклада в бизнес и в развитие сообществ, а также используют программы корпоративного добровольчества для укрепления бренда, привлечения талантов и повышения продаж. Эксперты отметили, что изученные корпорации, как правило, способствуют созданию благ, имеющих равную ценность для бизнеса и общества, и составили небольшой обзор передового опыта.

- *Институционализация корпоративных политик и практик.* Чтобы обеспечить инициативу «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) опорной структурой, компания IBM сформировала Исполнительный комитет по вопросам корпоративной ответственности (The Corporate Responsibility Executive Committee), в который вошли представители сообществ, юристы, экологи, кадровики, специалисты по организации поставок и эксперты по взаимодействию с органами власти. В течение года комитет собирается примерно 20 раз, а между заседаниями от его имени действует специализированная рабочая группа.
- *Формирование отчетливого представления о связи между вкладом в сообщества и показателями основного бизнеса.* Компания General Electric (GE), которая в рамках опроса *Civic 50* оказалась лучшей, убеждена в том, что волонтерская работа в сообществах является движущей силой бизнеса. Потому что в ходе социально полезной деятельности сотрудники приобретают новые компетенции, становятся надежными командными игроками и приобретают отличные переговорные навыки. Также, сотрудничество специалистов корпорации с местными организациями и, в том числе, непосредственное участие в решении местных проблем (например, в ликвидации последствий урагана Сэнди, 2012 г.), способствует укреплению авторитета компании GE среди широких слоев населения. Помимо этого, заботясь о своем будущем, корпорация GE оказала активное содействие принятию единых государственных образовательных стандартов (CCSS - The Common Core State Standards), которые, как ожидается, внесут заметный вклад в формирование человеческого капитала нового века и обеспечат достойными кадрами все сектора экономики.
- *Ответственность сотрудников за успешную работу в сообществах.* По версии компании Western Union, ответственное поведение сотрудников выражается в добровольческой работе на местах, в проведении фандрайзинговых мероприятий для некоммерческих организаций, в

создании продуктов, представляющих интерес для общества и бизнеса, и т.д. В процессе подобной деятельности работники корпорации решают не только бизнес-задачи, но также ставят перед собой социальные цели.

- *Пропаганда профессиональной деятельности на условиях pro bono.* Желая поддержать национальную НКО, которая оказывает помощь бывшим участникам военных действий в «горячих точках» планеты, члены американского финансового холдинга Capital One организовали для своих сотрудников кампанию «Пожертвуй час» (GAN - Give an Hour). Эту инициативу поддержали известные печатные СМИ и телевизионные каналы. В итоге всего за четыре месяца численность волонтеров среди работников холдинга увеличилась на 80% - с 2 000 до 10 000 человек.
- *Помощь малому бизнесу и местным предприятиям.* Компания Hershey выполняет программу, в рамках которой малые фермеры Ганы приобретают знания о ведении сельского хозяйства с помощью мобильных устройств. Результаты впечатляют: урожай какао увеличился на 40%, доходы участников программы возросли на 50%, а показатель посещаемости занятий в местных школах повысился на 25%. Если ваша компания желает добиться таких же результатов, то ей стоит отказаться от традиционных представлений о корпоративной социальной ответственности и заняться поиском возможностей для развития бизнеса в процессе создания общественных благ.

Источник: Shared Value Initiative, <http://sharedvalue.org/groups/shared-value-initiative-community/civic-50-creating-framework-real-shared-value>

[Специальный выпуск дайджеста «Создание общей ценности» № 2, октябрь 2014 г.]

8) ОБЩАЯ ЦЕННОСТЬ УКРЕПЛЯЕТ РЫНОЧНЫЕ ПОЗИЦИИ КОМПАНИИ

Стремление совместить процветание бизнеса с процветанием общества не гарантирует корпорации «жизни вечной», но успех и экономическую стабильность компании в долгосрочной перспективе в большинстве случаев обеспечивает. Особенности этого феномена анализируют эксперты консалтинговой организации Matter Unlimited (США), которая является одним из учредителей Инициативы «Общая ценность» (Shared Value Initiative).

- *Создание общей ценности стимулирует процессы развития корпоративной философии и культуры.* Общая ценность – это стиль жизни и особый тип мышления. Желание приносить пользу обществу не иссякает с завершением отдельного проекта или рекламной кампании – оно постоянно перетекает в новые программы и направления деятельности, обеспечивая признательность и доверие со стороны потребителей. У некоторых компаний на поиск «путеводной звезды» (общественно значимой бизнес-идеи) уходят годы, а многие корпорации нового века изначально создаются для выполнения конкретной миссии (Patagonia, Starbucks или Whole Foods). Так или иначе, но чтобы приступить к воплощению великой идеи в повседневном режиме, ее, прежде всего, следует идентифицировать и сформулировать.
- *Новое – хорошо забытое старое.* Сегодняшняя «общая ценность» (или «сознательный капитализм» или «получение прибыли в процессе создания общественных благ») – это, вне всякого сомнения, попытка возродить прежние идеалы и нравственные устои бизнеса. Об этом, например, свидетельствует практика Cadbury – английской компании, созданной еще в 19 веке для поставок чая и кофе. Со временем корпорация изменилась и стала известнейшим кондитерским брендом, но она по-прежнему славится своими «образцовыми поселениями», в которых работники предприятия проживают со своими семьями в достойных условиях, пользуются медицинскими и образовательными услугами высокого качества, и обеспечивают надлежащее состояние окружающей среды и местной инфраструктуры. Впервые такое поселение было создано в 1893 году, но ценности, касающиеся стандартов здравоохранения, образования и качества жизни людей не только сохранились до сегодняшнего дня, но и стали примером для многих конкурентов.
- *Стратегии меняются, ценности остаются.* Многие сочтут «образцовые поселения» от Cadbury утопией, но вряд ли кто-то поспорит с тем, что эта идея обеспечивает известность бренду на протяжении многих лет, в то время как многие компании давно потеряли свою «путеводную звезду».
- *Социальная цель должна быть неотъемлемой частью бизнес-стратегии, а не «почетной нагрузкой» к основной деятельности.* Движение бренда к общей ценности - это процесс

укрепления авторитета корпорации, способствующий созданию долгосрочных конкурентных преимуществ и повышению доходности. Чтобы добиться успеха, необходимо внедрить практику «создания общей ценности» (CSV - creating shared value) в стратегию компании. Это долгий путь, но результаты полностью оправдывают все усилия и ресурсные затраты.

- *Доходность CSV – это сложное (не только финансовое) понятие, потому что процесс создания ценности заключается в постепенном изменении поведения стейкхолдеров.* CSV улучшает такие ключевые показатели эффективности (KPIs), как узнаваемость бренда, положительное отношение к нему со стороны общественности, привлечение / удержание потребителей, и повышение рентабельности предприятия. Но это лишь одна сторона медали: мы можем и должны оценивать доходность общей ценности, не забывая при этом о «воздействии на общество» (social impact). Социальные эффекты сложно оцифровать, но благодаря их появлению компания становится «стратегическим инвестором», а не временным рыночным явлением.
- *Выбирая бренды, сегодняшние потребители изучают информацию о рыночных показателях и умениях компании создавать общую ценность.* Если стратегия CSV затрагивает эмоции людей, то потребители голосуют в пользу компании своими кошельками. И это значит, что данный бренд в своем развитии ориентируется на «путеводную звезду», которая поможет преодолеть все трудности и обеспечит устойчивость бизнесу на долгие годы.

Источник: Shared Value Initiative, <http://sharedvalue.org/groups/finding-your-brands-north-star>

[Специальный выпуск дайджеста «Создание общей ценности» № 2, октябрь 2014 г.]

9) **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 инициативе с большим воодушевлением, потому что она оказалось 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

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

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/> [Специальный выпуск дайджеста «Создание общей ценности» № 3, февраль 2015 г.]

10) ПЕРЕДОВОЙ ОПЫТ НКО ПОЛЕЗЕН БИЗНЕСУ

Советник колледжа для раввинов *Reconstructionist Rabbinical College (США)* Дэн Эренкранц (*Dan Ehrenkrantz*) рекомендует бизнесу изучать опыт эффективных НКО, уделяя особое внимание практике определения и последовательного выполнения социально значимой миссии, формирования сплочённой команды, и расширения аудитории лояльных потребителей.



- *Переместите акцент с получения прибыли на выполнение миссии.* Для организаций социального сектора миссия всегда первична, а деньги – всего лишь один из ресурсов, необходимых для её выполнения. Поэтому деятельность НКО вызывает у людей доверие и желание оказать посильное содействие. Например, американская НКО Kiva помогает людям вырваться из нищеты, развивая услуги микрофинансирования в беднейших странах. С момента своего создания (2005 г.) организация привлекала свыше 1

млн сторонников и более 500 млн долларов для малых займов. «Некоммерческое» отношение к деньгам и миссии постепенно приживается во многих корпорациях, которые озвучивают обществу свои «ценностные предложения». Так, датская фармацевтическая фирма Novo Nordisk заявляет о том, что основой её системы принятия решений является принцип «финансовой, социальной и экологической ответственности». Такая философия поддерживает лояльность потребителей на высоком уровне, и объём продаж корпорации неуклонно растёт с 2000 года.

- *Следуя опыту лучших НКО, относитесь к работникам как к волонтерам.* Исследование, проведённое международной компанией Gallup, показало, что корпорации, в которых 90% сотрудников чувствуют себя «причастными» к жизни организации, в 2010 и 2011 гг. по доходности акций намного обошли своих конкурентов. Чтобы сохранить работников и повысить их удовлетворённость, автор бестселлера *Drive* («Движущая сила») Дэниэл Пинк (*Daniel Pink*) рекомендует бизнесу культивировать «мотивацию добровольчества», которая складывается из (а) «автономии» - относительной свободы действий; (б) «полномочий», позволяющих влиять на решение конкретных задач; и (с) «объединяющей цели», которая цементирует сообщество неравнодушных людей.
- *Относитесь к потребителям как к донорам.* Подобно бизнесу, некоммерческие организации тоже занимаются раскруткой брендов. Разница заключается лишь в том, что НКО (1) не имеют солидных бюджетов, и (2) предлагают людям расстаться с деньгами, не получая взамен ничего, кроме возможности поспособствовать решению социальной проблемы. Чтобы добиться положительного результата, НКО действуют следующим образом:
 - Выбирают целевые аудитории и предлагают людям выполнить конкретные действия, определяющие степень причастности донора к социально значимой инициативе;
 - Благодарят своих сторонников по телефону, в электронных сообщениях и в письмах;
 - Акцентируют внимание доноров не на своей деятельности, а на её результатах.Благодаря такому подходу многие НКО сферы образования на протяжении 20 лет в среднем увеличивали годовые доходы на 5,8%, а крупнейшей финансовой компании American Express удалось улучшить аналогичный показатель только на 4,3%.

Дэн Эренкранц отмечает, что в некоммерческой практике так много интересного и полезного, что разглядеть и освоить все варианты бизнес просто не сможет. Поэтому он предлагает воспользоваться вышеупомянутыми рекомендациями и сконцентрировать внимание на изучении базовых принципов деятельности на благо общества, которые способны изменить облик делового сообщества и направить ресурсы корпораций на решение самых сложных проблем современности.

Источник: *The Nonprofit Quarterly*, <https://nonprofitquarterly.org/manage...>

[Дайджест № 47 (5), май 2014 г.]

11) ЦЕННОСТЬ ЕДИНСТВА СОЦИАЛЬНЫХ И ДЕЛОВЫХ ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИЙ ПОРОЙ НЕОЧЕВИДНА КОНТРОЛИРУЮЩИМ ОРГАНАМ

Сегодня многие компании стремятся к тому, чтобы социальный компонент их работы соответствовал содержанию основного бизнеса. Однако практика показала, что грань между благотворительностью и выгодой иногда бывает неразличимой: издательству Pearson пришлось закрыть корпоративный фонд, который, по мнению генерального прокурора Нью-Йорка, использовал свои ресурсы для увеличения продаж учебной литературы.

PEARSON

Издательство передавало своему фонду 1% от прибыли, и эти средства распределялись в виде грантов. В 2012 году, например, общая сумма помощи некоммерческим организациям составила 14,7 млн долларов: 500 000 получил проект First Book («Первая книга»),

обеспечивающий литературой детей из малоимущих семей; 460 918 долларов были переданы Смитсоновскому музею (The Smithsonian Institution) для расширения просветительской деятельности; и еще 200 000 долларов поступили институту Quaglia Institute for Student Aspirations, который помогает учащимся формулировать достойные жизненные цели и закладывает фундамент для успешной самореализации юных граждан. Вроде бы ничто не напоминает о бизнесе и прибыли, однако в процессе разработки тестов и учебных материалов фонд Pearson Foundation тесно взаимодействовал с Фондом Гейтсов (The Gates Foundation), и благодаря этому сотрудничеству стал более узнаваемым. И прокурор решил, что издательство использует данное обстоятельство для раскрутки бренда и увеличения продаж основной продукции. Руководитель фонда Pearson Кейт Джеймс (Kate James) пояснила, что доказать отсутствие стремления к выгоде ее организация не смогла, потому что социально значимые идеи образования и просвещения являются краеугольным камнем бизнес-модели издательства. Фонд не согласился с тем, что его программы обогащали компанию, но штраф в размере 7,7 млн долларов решил выплатить, несмотря на то что задолженность организации перед различными кредиторами и поставщиками по состоянию на конец 2012 года составляла 8,6 млн долларов. Пресс-служба фонда сообщила о том, что долг погасит компания, а оставшийся грантовый пул перейдет под крыло подразделения, координирующего в издательстве программы корпоративной социальной ответственности (КСО). Отныне компания Pearson будет пользоваться новым подходом, который воплотится в Проекте «Просвещение» (Project Literacy). Для данной инициативы специалисты по КСО выбрали формат общественного движения, которое откроет доступ к инструментам просвещения каждому заинтересованному гражданину.

Корпоративное сообщество должно извлечь из этой ситуации важные уроки: (1) если приоритеты социальной программы тематически связаны с основным бизнесом компании, то получение максимального социального эффекта становится реальной перспективой, однако (2) одновременно с этим возрастает риск неверного толкования целей инициативы со стороны ключевых стейкхолдеров. Поэтому, помимо уникальной стратегии развития сообщества, социальный компонент корпоративной практики должен включать профессиональную проработку плана коммуникаций и разъяснительной работы с причастными субъектами.

Источник: *The Chronicle of Philanthropy*, <http://philanthropy.com/article/After-a-Scandal-Pearson/150121/?cid=pw>

[Дайджест № 56 (2), февраль 2015 г.]