

Создание общей ценности Девелоперы, кейсы





Общая ценность это:
управленческая практика
повышения финансовой
эффективности бизнес-
компаний, **совмещающая
получение прибыли с
удовлетворением
общественных потребностей**

**Определение уникальных
возможностей, возникающих
на пересечении интересов
бизнеса, общества и иных
организаций**

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ КОНЦЕПЦИИ:

- Лучшие возможности для CSV всегда будут связаны с **основным бизнесом компании**;
- «Создание общей ценности» – это не просто дополнение к бизнес-деятельности, этот подход должен быть **встроен во все бизнес-процессы организации**;
- Понимание и отслеживание **зависимости между социальными и финансовыми результатами** дает возможности для инноваций.

УРОВНИ СОЗДАНИЯ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ:

1. Переосмысление понятий продукции и рынков



Повысить возможности доступа к продуктам и сервисам, которые отвечают потребностям клиентов

2. Пересмотр понятия производительности в цепочке формирования ценности



Повысить качество процессов, повысить эффективность и производительность, снизить риски при решении социальных проблем.

3. Содействие развитию местных кластеров



Формировать условия улучшения среды, влияющей на бизнес и смягчающей социальные проблемы

Ключевые различия между КСО и CSV*

Корпоративная социальная ответственность	Создание общей ценности (CSV)
Деятельность во благо общества	Экономическая выгода и социальные блага, соизмеримые с затратами
Гражданственность, благотворительность, устойчивое развитие	Совместная работа компании и сообщества по созданию общей ценности
Программы осуществляются по собственному усмотрению компаний либо под давлением извне	Неразрывная связь с конкурентоспособностью
Отсутствие связи с деятельностью, нацеленной на получение максимальной прибыли	Неразрывная связь с деятельностью, нацеленной на получение максимальной прибыли
«Повестку дня» программ определяют задачи внешней отчетности и личные предпочтения	«Повестка дня» отражает специфику данной компании и формируется внутри организации
Влияние/эффекты ограничиваются «операционным следом» (footprint) корпорации и бюджетом программы КСО	Полная реструктуризация бюджета компании
Пример: Справедливая / взаимовыгодная торговля	Пример: Реорганизация работы с поставщиками в целях повышения прибыли и качества продукции

О компании:

- Cemex – крупнейший в мире производитель цемента и стройматериалов. Объем выручки - \$15 млн (2012). Компания зарегистрирована в Мексике, производственные площади - в более чем 50 странах, 54 тысяч сотрудников. Инициатива Patrimonio Hoy (с исп. «частная собственность сегодня») реализуется в Мексике и других стран Латинской Америки.


Возможность:


- После кризиса середины 90-х Cemex решила сфокусироваться на новой целевой аудитории – семьи с низким уровнем доходом в Мексике. Нестандартное решение: выпуск «Декларации Неведения», в которой компания публично заявила о своем незнании потребителей с низким доходом - адекватные бизнес-модели, способы коммуникации.

Стратегия:

- Проведение исследования о строительстве дома по модели «Сделай сам» в различных низко-доходных сообществах, изучение технологии строительства. 2000 г. – запуск Patrimonio Hoy, членской программы бюджетного улучшения жилищных условий.

Способ создания общей ценности:

 *создание нового рынка и продукта:* модель микрораймов, объединение клиентов в «группы взаимопомощи» по 3 человека. Членство в группе - 70 недель, еженедельный платеж – \$10-15 (зачисляется как кредит на доставку строительных материалов). Cemex удерживает небольшую сумму с каждого платежа. Клиенты получают полный пакет услуг: помимо строительных материалов предоставляется также услуги инженера и архитектора. Стоимость материалов фиксируется на весь период строительства, что защищает клиентов от колебаний цен. Если клиент желает отложить строительство, предоставляется услуга хранения материалов.

 *оптимизация цепочки создания ценности:* региональным менеджерам по клетке и покровителям дают компенсацию основанные на работе выплаты группы и длине приверженности программе.





Социальная ценность

- С 2000 в рамках программы Patrimonio Hoy более чем 1 млн людей с низким уровнем дохода в Латинской Америке улучшили свои жилищные условия, более 350 тысяч построили свои дома.
- В среднем участники программы стали возводить дома в 3 раза быстрее и на треть снизили издержки на строительство.
- Участники Программы увеличивают свои доходы: рыночная стоимость домов, построенных по Программе, в среднем на 20% выше аналогичного; треть участников строит дома с целью извлечения дохода.
- Создание рабочих мест для местных строителей и продавцов: 95% - женщины, половина которых ранее не имели опыта работы.

Экономическая ценность

- Программа вышла на окупаемость в 2004 году.
- Более 100 офисов в Мексике и еще 4 странах.
- 99,2% материалов и займов на сумму \$42 млн оплачены в срок (исследование 2005 г.); по оценкам компании, вклад в рынок микрофинансирования составил \$135 млн
- Уровень удовлетворенности клиентов – более 80%, лояльность Программе и бренду



О компании:

- The Macarthur Real Estate Engagement Project ([MREEP](#)) – партнерство, в которое вошли агенты по недвижимости, сервис-провайдеры для бездомных и различные государственные учреждения (Сидней, Австралия)



Возможность:

- Консультации с провайдерами социальных услуг в Восточном Сиднее выявили необходимость перехода от модели кризисного управления в работе с бездомными к превентивной модели. Проблемой являлось отсутствие возможности перехода от сервиса для бездомных к предоставлению частной аренды. Пустующих арендных площадей практически не было и лист ожидания для бездомных был очень велик. В конкурирующем рынке частной аренды у бездомных практически не было шансов. Была определена возможность усилить сотрудничество с агентами по недвижимости. Правительство предоставило первоначальное финансирование.

Стратегия:

- Поддержка арендаторов, которым грозит выселение, снижает потенциальную нагрузку на сервисные организации и государство (по включению бездомных в программу поддержки)
- Выгода для агентов заключается в том, что они минимизируют эмоциональные, временные и финансовые ресурсы для себя, для своих клиентов, а также сохраняют доходность для своих клиентов (минимизируя работу по поиску новых арендаторов)

Способ создания общей ценности:

-  *Содействие развитию местных кластеров,*
-  *Переосмысление понятия продукции и рынков*



Социальная ценность

- 57 арендаторов сохранили возможность аренды жилья
- 77% успешности для тех арендаторов, которые были включены в программу
- Порядка половины арендаторов заявили, что никогда не до этого не контактировали с социальными службами и потенциально могли бы быть выселены
- Агенты по недвижимости начали доверять представителям сервисных организаций и предоставляют им варианты по вакантным площадям для аренды



Экономическая ценность

- Приблизительно \$56,000 прямых издержек от 57 выселений
- Агенты по недвижимости сохраняют собственников жилья в качестве своих клиентов, а также комиссионные в размере \$9000 за арендатора
- Сохранение доходности примерно \$6,370 на арендатора для собственников, всего \$363,090
- Сохранены капитальные / восстановительные расходы в размере \$4,000 за арендатора, или \$228,000 всего
- Изначально, проект был запущен через правительственный грант. Теперь он интегрирован в бизнес модель двух некоммерческих агентств

О компании:

- Крупнейший диверсифицированный холдинг по управлению недвижимостью в Австралии. Был основан в 1952 году. С активами 8 млрд. долл.

Возможность:

- В конце 2000-х Стокленд обнаружил существенную разницу в социально-экономическом развитии местных сообществ. Федеральное правительство также искало инновационные модели жизнеспособности городов. Стокленд решил определить факторы, влияющие на уровень социального капитала и удовлетворения людей, проживающих в местах его застройки. Для этого было необходимо провести глубокое исследование и выявить эти факторы, а также, определить, каким образом встроить эти критерии во все процессы принятия решений в организации.

Стратегия:

- Было проведено уникальное исследование (по почте) с 4000 респондентами, которые уже жили в построенных Стоклендом домах . Это дало возможность получить глубокую аналитику и карту удовлетворенности и приоритетов покупателей. В результате был разработан индекс, состоящий из наиболее значимых для удовлетворенности покупателей факторов и который стал учитываться при развитии. Для того, чтобы обеспечить соответствие новым стандартам Стокленд разработал специальное руководство по устойчивому развитию для всех своих контрагентов. Руководство определяло доступность образовательной среды, различного сервиса, транспорта, парков, безопасности и пр.

Способ создания общей ценности:



Новые продукты и рынки (исследование, индекс)



Переосмысление производительности в цепочке поставок (стандартизированный набор показателей и руководство для использования повсеместно)

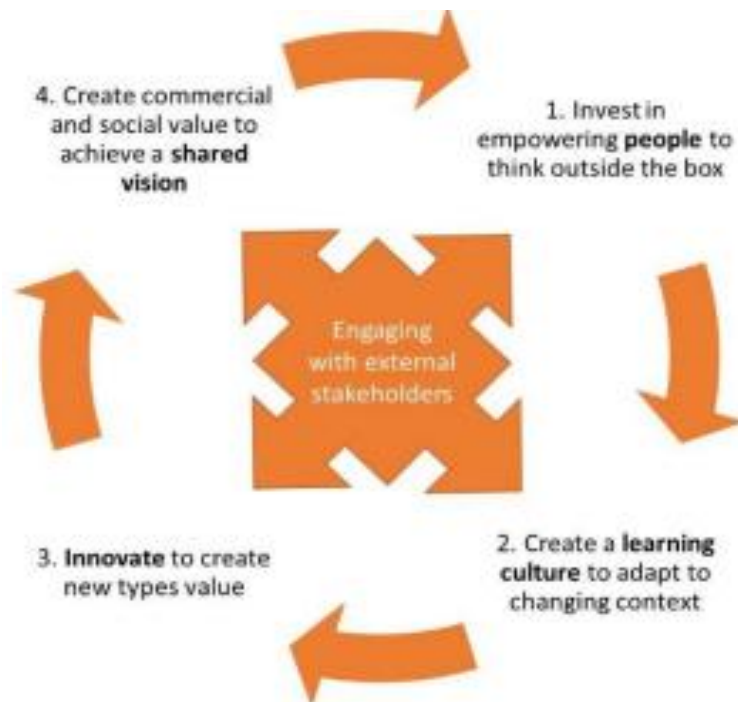


Создание местных кластеров



Экономическая ценность

- Проект пока еще остается в инвестиционной фазе, но предполагается, что по мере роста удовлетворенности покупателей, будут снижаться издержки на продажу и рост доходов
- Стокленд является единственной компанией по управлению недвижимостью в Австралии, которая 5 лет подряд присутствует в индексе 100 самых устойчивых корпораций в мире
- Стокленд снизил время (и затраты) на согласование документации с властями благодаря своему подходу и фокусу на построение долгосрочных отношений



Социальная ценность

- Стокленд использовал данные по жизнеспособности для более эффективного инвестирования в инфраструктуру
- Проект дал возможность Стокленд решить общую пост-продажную проблему. «Где на самом деле хотят жить покупатели» .

БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ !!!

