

Джилл Кикал, Томас Лайонс

# СОЦИАЛЬНОЕ предпринимательство

Миссия — сделать мир лучше





Jill Kickul, Thomas S. Lyons

# **UNDERSTANDING** **entrepreneurship**

The Relentless Pursuit of Mission  
in an Ever Changing World

 **Routledge**  
Taylor & Francis Group  
NEW YORK AND LONDON



Джилл Кикал, Томас Лайонс

# СОЦИАЛЬНОЕ предпринимательство

Миссия — сделать мир лучше

Перевод с английского



АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР

Москва  
2014

Издано при содействии Фонда региональных социальных программ  
«Наше будущее»

Переводчик П. Миронов

Редактор Д. Денисова

Руководитель проекта М. Шалунова

Корректоры Ю. Староверова, Ю. Молокова

Арт-директор Л. Беншуша

Компьютерная верстка Д. Беляков

© Taylor & Francis, 2012

All rights reserved

Перевод с английского языка осуществлен по соглашению с  
Routledge Inc., подразделением Taylor & Francis Group LLC

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО  
«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2014

### **Кикал Дж.**

Социальное предпринимательство: миссия – сделать мир лучше  
/ Джилл Кикал, Томас Лайонс; пер. с англ. — М.: АЛЬПИНА  
ПАБЛИШЕР, 2014.

ISBN 978-5-9614-3277-0

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра  
этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было  
форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в  
сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного  
использования без письменного разрешения владельца авторских  
прав.

# ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ ОТ ФОНДА РЕГИОНАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ «НАШЕ БУДУЩЕЕ»



Книга, которую вы держите в руках, на сегодняшний день — самый полный, подробный и актуальный учебник по современному мировому социальному предпринимательству.

Она принадлежит перу двух известных ученых, исследователей бизнеса и практикующих университетских преподавателей и была одновременно издана в США и Великобритании полтора года назад. За столь короткое время этот труд оказался востребован не только у студентов и преподавателей университетов, но и у большинства людей, строящих свою карьеру в согласии с собственными гуманистическими представлениями о мире.

Почему эта книга так необходима сегодня российскому читателю? Если еще несколько лет назад социальный предприниматель в России был столь же редок, как занесенный в

Красную книгу амурский тигр, сегодня этот тип социального и бизнес-реформатора вполне жизнеспособен и крепок, растет и числом, и умением.

Опыт развития социального предпринимательства в нашей стране, в том числе накопленный Фондом региональных социальных программ «Наше будущее», объективно свидетельствует, что огромное количество молодых и не очень молодых россиян желают обеспечить себе благополучие, не изменяя при этом своим представлениям о чести, достоинстве, справедливости, необходимости помогать слабым и нуждающимся. Авторы книги убеждают нас: «Вы можете изменить мир, если позволите себе это! Вы можете сделать мир более справедливым и гуманным».

Учебник дает максимально точные определения понятий, описывающих смысл социального предпринимательства, систематизирует современные знания, теорию и практику, принципы, стратегии, механизмы и опыт социальных предпринимателей. Подробно рассматривается вопрос, в чем совпадают и в чем расходятся социальное и бизнес-предпринимательство, как правильно измерить социальное воздействие (или социальный эффект, как его называют на Западе) того или иного бизнес-стартапа. На примерах показано, что социальные предприниматели могут работать в различных сферах экономической деятельности, и при этом определен основной круг проблем, которыми они занимаются сегодня. Особое внимание авторы уделяют мотивации социального предпринимателя, рассмотрению различных организационно-правовых форм социальных предприятий, необходимости использования инноваций и прорывных технологий.

К несомненным достоинствам учебника относится популярный стиль изложения, простой и доступный язык, который мы постарались сохранить в процессе перевода. Хочется отметить добротный иллюстративный материал: графики, диаграммы, таблицы. Особый настрой каждой главе придают тщательно подобранные кейсы и примеры, в которых слышны голоса реальных социальных предпринимателей. Это придает книге своеобразное объемное звучание, которое позволяет переключиться с



теоретического материала на вполне житейскую историю и лучше усвоить прочитанное. Издатели уверены, что знакомство с этой увлекательной и полезной книгой увеличит количество наших единомышленников в России и развитие социального предпринимательства получит новый творческий импульс.

Мы хотим поблагодарить издательство «Альпина Паблишер» за эффективное сотрудничество в этом важном и, бесспорно, социально значимом проекте.

Директор Фонда региональных социальных программ «Наше будущее» Н.И. Зверева

## ВСТУПЛЕНИЕ

Вы действительно можете изменить мир. Нужно только разрешить себе сделать это. Один из основных барьеров, не позволяющих людям в полной мере проявлять свои навыки социальных предпринимателей и добиваться успеха в этой области, заключается в наличии вокруг нас великого множества людей, говорящих: «Вам не по силам...»

Эта реакция свойственна большинству людей, потому что они этого не делали. Если вам удастся сделать шаг вперед и изменить мир, то они, скорее всего, будут сожалеть о том, что не решились на это сами и провели всю жизнь в юридической конторе или офисе глобальной компании. Поэтому будьте с ними вежливы — но при этом игнорируйте их мнение.

Подумайте об известных вам социальных предпринимателях, будь то Флоренс Найтингейл (родоначальник профессии медсестры), Джимми Уэльс (Wikipedia) или Венди Копп (Teach for America). Никому из них не требовались знания астрофизики или чего-то подобного, чтобы увидеть большую проблему и представить себе возможное решение.

Разумеется, вам нетрудно увидеть проблемы, которыми полон наш мир!

Так почему бы вам не представить себе решение, а затем довести свою идею до рабочего состояния, после чего превратить ее в нечто

полезное для общества?

Дело не в уровне образования. Главный вопрос звучит так: можете ли вы разрешить себе увидеть проблему, а затем применить свой природный интеллект, найти решение и взлететь?

Все, что вам нужно дальше, — это настойчивость.

Люди, которые не верят в свою способность что-то изменить, не хотят видеть ни проблем, ни возможностей. К чему им это? Они верят, что «не могут», а признание проблемы заставит их хуже думать о себе.

Но как только вы поймете, что действительно можете что-то изменить, поверите в себя и приобретете необходимые навыки, то начнете автоматически искать вокруг себя проблему. Желательно большую. А увиденная проблема превращается в возможность выразить любовь и уважение путем максимально эффективных действий. Мало что еще может принести столько же счастья и пользы окружающим вас людям и обществу в целом. Именно поэтому организации типа Ashoka, о которых мы еще расскажем, ставят себе целью работать в мире, который «способен изменить каждый».

Один из основных исторических фактов, характеризующих нашу эпоху, заключается в том, что количество происходящих в ней изменений растет по экспоненте — равно как и количество людей, меняющих мир, и, что еще более важно, количество комбинаций таких людей и комбинаций таких комбинаций.

Нынешнее мироустройство приближается к своему концу. Большинство учреждений могут лишь выполнять одни и те же функции. Небольшое количество работающих в них людей контролирует остальных с помощью довольно ограниченных вертикальных систем. Подобные примитивные организмы попросту не смогут выжить в мире, меняющемся по всем фронтам, когда каждое отдельно взятое изменение приводит к более широким переменам во всем мире.

Вместо старых учреждений нам нужны большие команды, состоящие из команд меньшего размера, способные гибко реагировать на возникающие возможности. Именно такую экосистему все чаще можно наблюдать в организациях и регионах-победителях (таких как Бангалор или Кремниевая долина). Всего

пятьдесят лет назад символом американских технологий и общего процветания был Детройт. Сейчас же он просто выброшен на обочину.

То же самое будет происходить с любым учреждением, сообществом или страной, которые отказываются от перехода к идеологии «каждый способен на изменения», — только на этот раз у нас в запасе не будет пятидесяти лет. Все произойдет гораздо быстрее — лет за десять-пятнадцать.

Новый мир «команд, состоящих из команд», требует развития совершенно иных навыков. Если ваша команда не состоит из игроков, каждый из которых способен инициировать изменения, считайте, что у вас вообще нет команды. А в мире, определяемом изменениями, человек, не имеющий возможности что-то менять, не может считаться полноценным игроком.

Ключевые факторы успеха для любой группы, стремящейся к движению вперед, — доля людей, способных что-то менять, уровень их профессионализма и степень свободы, с которой они могут сотрудничать внутри команд и вне их.

В новом мире социальные предприниматели начинают играть важнейшую роль. основополагающие системы общества будут испытывать постоянные интерактивные изменения. Роль лидера этих изменений принадлежит предпринимателям. Однако нужно отметить, что предприниматели, преследующие собственные интересы или интересы определенной группы, могут легко подтолкнуть эти меняющиеся системы в опасном направлении. К примеру, многие из предпринимателей эпохи цифровой революции используют такую бизнес-модель: дают потребителям то, что им нужно, собирают информацию, а затем торгуют этой информацией с немалой прибылью. Все это — учтем опасность попадания информации в недобрые руки и почти нулевые затраты на ее обработку — разрушительно для конфиденциальности, а следовательно, для свободы и инноваций.

В этой ситуации социальные предприниматели могут играть роль критически важного противоядия. Это люди, которые стремятся делать благо для всех, руководствуясь самыми искренними убеждениями. Но миру нужно еще больше таких людей.

Позвольте себе стать одним из них. А эта книга вам поможет.

Билл Дрейтон,  
основатель благотворительной организации Ashoka

## ВВЕДЕНИЕ

Поздравляем! Вы начали путешествие в мир социального предпринимательства! Будущее изобилует массой возможностей. Социальное предпринимательство позволяет применить образ мышления, принципы и инструменты предпринимательства в социальном секторе, использовать инновационные решения самых болезненных проблем общества — бедности, голода, безработицы, неграмотности, заболеваний. Поскольку социальные предприниматели часто действуют в условиях нехватки ресурсов, они вынуждены творчески подходить к привлечению их нетрадиционных источников и способов применения.

Наша работа концентрируется на перспективах и примерах решения различных социальных вопросов, в том числе взаимоотношений с заинтересованными лицами по всей цепочке социальной ценности (правительство, политика, потребители и поставщики). Мы показали необычные точки зрения и новые перспективы решения сложных проблем.

### Новый подход к пониманию социального предпринимательства — «инновационное обучение»

По ходу книги мы рассматриваем и теоретические вопросы, и практику социального предпринимательства, изучаем кейсы, приводим мнения практиков предпринимателей и даем специальные задания, для выполнения которых вам понадобится и творческое мышление, и навыки стратегического решения проблем. В каждой главе есть раздел «голоса с полей». В нем представлены мнения социальных предпринимателей-практиков,

подтверждающие основные мысли главы. Помимо этого, вы найдете здесь упражнения, увязывающие теорию и практику, а также контрольные вопросы.

## Организация и логика книги

Приступив к чтению, вы обнаружите, что мы исследуем социальное предпринимательство довольно глубоко. Нас часто спрашивают, к чему изучать теорию в практической, вообще говоря, области. Теория — это фундамент для дома практической работы. Теория рассказывает, кто такие социальные предприниматели и почему они занимаются своим делом. Она наделяет социальное предпринимательство «душой».

Впрочем, и теория без практики — совершенно ненужное упражнение, особенно в социальном предпринимательстве. Нельзя помогать другим «теоретически». В любом случае, для того чтобы произошли значительные изменения, теория должна превращаться в действие. Мы делимся с вами знанием, на базе которого можно действовать. Сначала мы расскажем о теоретических моделях (в той мере, в которой такие модели можно создать в принципе), а затем о том, как работать с ними на практике.

Для начала разберемся с рядом понятий, в частности «обычное предпринимательство (или бизнес)» и «социальное предпринимательство». Эта задача далеко не проста. У обоих терминов есть масса разных формулировок. Это особенно справедливо в отношении социального предпринимательства как более нового термина, поэтому для нашего обсуждения мы выработаем некое рабочее определение. В той же главе мы расскажем о связи между обычным и социальным предпринимательством, об их сходстве и отличиях, а также о том, как влияет практика бизнеса на развитие социального предпринимательства. А также обсудим способы взаимодействия этого рода деятельности с частным и государственным секторами бизнеса и волонтерами и проследим, как это взаимодействие повлияло на его развитие.

Во второй главе исследуется основа мотивации социальных предпринимателей — то, что иногда называется «намерением». Мы расскажем о процессе социального предпринимательства,

проследим его корни (ведущие к традиционному бизнесу) и ознакомимся с мнением Тима Макколлума, одного из основателей социального проекта Madecasse, о первых шагах в области социального предпринимательства.

Заложив теоретические основы для социального предпринимательства, стоит обратить внимание на развитие концепции социального бизнеса и средства выведения этой концепции на целевой рынок. Глава 3 посвящена изучению важной роли инноваций в социальном предпринимательстве. В ней мы исследуем природу инноваций, их связь с креативностью и то, каким образом предприниматели реализуют их. В главе описывается различие между идеями и подлинными возможностями по развитию социальной ценности. Вниманию читателей предлагается инструмент для оценки социальных идей с точки зрения потенциала их реализации, а также обсуждение источников информации для проведения оценки. А завершается глава обзором препятствий для инноваций в социальном секторе.

После того как вы выявили и рассмотрели возможность повышения социальной или экологической ценности, приходит время планировать механизм вывода этой возможности на рынок и траекторию его движения. Эта работа носит стратегический характер, что предполагает использование модели стратегического планирования. В главе 4 мы детально поговорим о выстраивании соответствия между миссией или видением социального проекта, с одной стороны, и необходимыми ресурсами и операционной стратегией — с другой. В этой главе предлагается модель планирования, созданная специально для социального сектора. Она включает в себя лучшие элементы концепций планирования для частного и государственного секторов. Особое внимание уделяется разработке заявлений о миссии и видении. Также мы обсудим теорию изменений, вопросы планирования действий и реализации стратегий социального проекта. В качестве иллюстрации мы приведем примерный план социального проекта.

Глава 5 исследует доступные социальным предпринимателям варианты проектирования и структурирования организации, помогающие им выполнять свою миссию. Выбор организационной структуры имеет юридические, финансовые и управленческие

последствия. В этой главе обсуждаются формы юридической структуры, одну из которых должен выбрать социальный проект. К ним относятся некоммерческие модели, такие как «компании 501 (с) (3)», популярные в США, а также ряд коммерческих моделей. Между этими крайними значениями находится целый ряд моделей, смешивающих черты обоих видов, — так называемые гибриды. Мы обсудим связь между юридической структурой и моделями управления, а также способы, которыми юридическая структура влияет на способность социального предприятия достигать своей миссии при обеспечении должной степени устойчивости.

В главе 6 рассматривается множество альтернатив в области финансирования социальных проектов, доступных социальным предпринимателям. Именно финансирование питает двигатель машины по достижению социальной или экологической миссии. Исследуется несколько подходов — средства филантропов, извлечение собственной прибыли и гибридные подходы. Также изучается активно развивающаяся в последнее время разнообразная практика «социального предприятия». Помимо этого, мы расскажем о финансовой устойчивости, позволяющей создать баланс между социальными и экономическими соображениями социального проекта. Деятельность социального проекта значительно улучшается, если у него налажена система измерения своего социального влияния. Этому вопросу посвящена глава 7. Перед запуском проекта имеет смысл выявить и дать четкое определение показателям результатов и влияния. В итоге обращение к заинтересованным лицам становится более убедительным. Однако создать методологию оценки влияния никогда не поздно. Социальным проектам, у которых ее нет, стоит подумать о разработке и внедрении подобного инструмента. Мы увидим, что может сделать процесс оценки влияния для социального предприятия, и расскажем, каким образом оценка может и должна быть связана с миссией и предложением социальной ценности. В главе 8 изучается вопрос роста в области социального предпринимательства. На определенном этапе своего развития социальные проекты, так же как и коммерческие предприятия, должны сделать выбор в отношении дальнейшего роста. В зависимости от своей миссии и целей они могут либо

остаться сравнительно небольшими, то есть ограничиться работой на местном уровне, либо расширить свой охват на региональные, национальные или глобальные рынки. И хотя нет ничего неправильного в работе социальной организации, выполняющей свою миссию в небольшом масштабе, истинное социальное предпринимательство предполагает, что предприниматель будет стремиться расширять свою деятельность и стремиться к исполнению миссии в максимальном объеме, то есть дотягиваться до наибольшего количества людей, способных получить пользу от его деятельности. Рост требует постоянного изменения структуры компании.

В главе 8 мы обсудим, какие качества должны обрести социальные проекты, стремящиеся к росту, и какие препятствия могут встать на их пути. Также мы опишем различные структурные механизмы роста и необходимые предпринимателю навыки.

Книга завершается рассказом о возможном будущем социального предпринимательства (глава 9). Обсудим вопросы, встающие перед социальными предпринимателями: растущий дефицит ресурсов, развитие новых моделей финансирования и необходимость в системах поддержки работы. Поговорим и о потенциальных возможностях.

## Напутствие перед началом путешествия

Мы знаем, что область социального предпринимательства создает уникальную возможность для постоянной интеграции, изучения и даже оспаривания многих традиционных бизнес-идей. Мы уверены, что социальные предприниматели будущего вроде вас смогут не только найти свои творческие решения, но и стимулировать других демонстрировать эти инновации и возможные долгосрочные системные изменения, улучшающие социальное, политическое и экономическое благосостояние. А теперь — в путь!

### ГЛАВА 1

## ОСНОВЫ



Давайте прямо сейчас сформулируем самое простое определение. Социальное предпринимательство — это применение образа мыслей, процессов, инструментов и технологий обычного предпринимательства для деятельности на благо общества и экологии. Социальное предпринимательство использует присущие бизнесменам страсть, изобретательность, новаторство, упорство, способность планировать и обходиться малыми ресурсами, а также ориентированность на рост для решения самых насущных общественных проблем. Разумеется, это не совсем полное определение, но оно вполне подойдет в качестве отправной точки.

Этому сравнительно новому для изучения вопросу уже посвящено несколько серьезных работ. Расширение исследований в этой области прямо отражает и масштаб открывающихся перспектив, и ожидания, что социальное предпринимательство сможет выполнить свои обещания. Социальные предприниматели захватили наше воображение массой историй о проведенных ими инновациях, которые вдохновляют нас и побуждают к дальнейшим действиям. По ходу рассказа мы будем представлять вам некоторых из них и детально изучать предложенные ими идеи. Мы старались не поддаваться искушению говорить лишь о результатах работы социальных предпринимателей и уделили внимание анализу того, почему инновации стали так необходимы и почему именно социальные предприниматели представляются наиболее логичными поставщиками определенных услуг всему обществу.

Наше общество изрядно обеспокоено тем, что решение самых насущных социальных и экологических проблем очевидно буксует. Правительства и корпорации разочаровывают неспособностью или нежеланием эффективно решать проблемы бедности, голода, неграмотности, домашнего насилия и жестокого обращения с детьми, подростковых беременностей, глобальных климатических изменений, энергосбережения и т.д. Мы ждем кого-то, способного посмотреть проблеме в лицо и сделать решительный шаг. Будут ли это социальные предприниматели?

Их часто превозносят, как супергероев. А почему, собственно? Почему правительства не могут решать эти проблемы? Почему ими не занимается государственный сектор? С какой стати мы говорим о предпринимательстве? Ответы на эти вопросы помогут нам понять,

почему изучение социального предпринимательства столь важно и нужно.

## Частный и государственный сектора и наши болезненные социальные проблемы

Многие из известных проблем общества существуют на протяжении десятилетий, если не веков. В процессе их решения были периоды спадов и подъемов, в результате мы добились на удивление скромного, с учетом потраченного времени, прогресса. На протяжении всей истории человечества мы полагались то на отдельные личности, то на правительства, однако ни те ни другие так и не смогли добиться стойкого успеха.

Несмотря на заявления экономистов-неоклассиков, рынки далеко не совершенны. «Невидимая рука», о которой говорит Адам Смит — то есть идея о том, что если свободные рынки будут работать без внешнего вмешательства, то смогут сами корректировать свои отклонения и приносить пользу обществу, — демонстрирует свою несостоятельность во всех без исключения сегментах экономики. Примеров рыночных провалов предостаточно. Рынок не работает, когда недостаточная величина ожидаемой прибыли не позволяет частным девелоперам строить жилье для малоимущих семей, а также в случаях, когда банки отказываются предоставлять инвестиции жителям определенных районов из-за слишком высокой степени потенциального риска (так называемой «практики красной черты»). В некоторых частях мира люди буквально голодают, а в других регионах в то же самое время уничтожаются излишки продуктов или же земля простаивает вместо того, чтобы приносить урожай. Известно немало примеров того, как целые страны, стремясь к экономическому благополучию, наносят вред природе (что, кроме прочего, не позволяет их соседям жить в экологически нормальной среде). Подобные инциденты происходят повсеместно и регулярно. Коммерческие рынки помогают создавать эти проблемы и, при отсутствии давления со стороны, не имеют абсолютно никаких стимулов к их решению.

Правительство, созданное для представления интересов общества и решения его проблем, стабильно демонстрирует свою неспособность к этому. Отчасти это связано с дефицитом ресурсов,

однако присутствуют и другие факторы, например политические игры.

Зачастую для решения проблем общества попросту недостает политической воли. В демократических странах с коротким циклом выборов и ограниченным сроком пребывания у власти новые избранники нередко отказываются от программ своих предшественников в пользу собственных и тем самым не обеспечивают преемственности. Война идеологий заставляет раскачиваться маятник мнений и подходов по мере того, как один режим сменяет другой. Правительства «делают свое и отказываются от чужого», вместо того чтобы стабильно двигаться вперед.

Но если государственные учреждения не способны решать социальные и экологические проблемы, то кому это по силам? Каким образом мы можем улучшить несовершенные рынки, не нарушив ненароком их нормальную работу? Как можно преодолеть непродуктивные аспекты политики? Каким образом мы могли бы объединить лучший опыт из областей бизнеса и государственного сектора для решения конкретных социальных проблем? Одним из ответов на эти вопросы — на первый взгляд, вполне жизнеспособным — и является социальное предпринимательство.

## Почему пришло время социального предпринимательства

Неудовлетворенность попытками государственного и частного секторов справиться с проблемами общества все-таки не позволяет в полной мере понять, почему социальное предпринимательство сейчас столь популярно. Дэвид Борнштейн<sup>1</sup> приводит убедительный пример того, как значительные глобальные трансформации последних нескольких десятилетий не только открыли гражданам доступ к решению социальных и экологических проблем, но и побуждают их к социально сознательному поведению.

Борнштейн указывает на несколько ключевых изменений, благодаря которым появилось социальное предпринимательство как явление. Одно из них — глобальный рост благосостояния и, соответственно, рост среднего класса и увеличение богатства, которое может использоваться для финансирования социальных проектов. Другое — рост количества демократических и

полудемократических обществ, позволяющих своим гражданам корректировать социальные и экологические ошибки, находящиеся вне сфер влияния правительства и бизнеса. Третье — активное развитие новых коммуникационных технологий, повысившее уровень осведомленности людей о глобальных общественных проблемах и их последствиях. Четвертое — большая доступность формального образования в целом и рост количества людей с образованием на уровне колледжа в частности, — это привело как к росту общего уровня благосостояния, так и к повышению осведомленности. И последний фактор — исчезновение многих препятствий для активного участия в делах общества женщин и других ущемляемых ранее групп. Как говорит об этом сам Борнштейн, «в наши дни все больше людей обладает свободой, временем, богатством, здоровьем, социальной мобильностью и уверенностью для решения социальных проблем новыми и смелыми способами».

## Уникальные черты социального предпринимательства

Социальное предпринимательство аккумулирует все лучшее из бизнеса и госсектора. С одной стороны, оно воплощает в себе предпринимательский дух частного сектора и силу экономических рынков, позволяющую решать проблемы. С другой стороны, оно пытается поправить дело на некорректно работающих рынках и ставит интересы общества выше частных. Поэтому оно служит достойной альтернативой исключительно коммерческому или исключительно государственному подходу к решению общественных и экологических проблем.

## Страсть

Социальный предприниматель неравнодушен к делу и отдается ему со всей страстью — он и выбирает проблему именно потому, что ее решение много для него значит. Любой мотив, будь то личный опыт или призвание, заставляет предпринимателей во что бы то ни стало найти решение проблемы. Мы не хотим упрекнуть политиков и чиновников в отсутствии страсти к определенным вопросам, однако

эта страсть часто сдерживается политическими реалиями, которые не позволяют сконцентрироваться на решении одной-единственной, пусть и важной проблемы. Бизнесмены, в свою очередь, страстно относятся к своему продукту, однако эта страсть ограничивается способностью их предложения удовлетворить потребность клиента и благодаря этому заработать прибыль.

Таким образом, различие между социальными предпринимателями, чиновниками и бизнесменами с точки зрения страсти состоит в источнике этой страсти в ценностях, ее определяющих. Часто говорят, что социальное предпринимательство «основано на ценности», однако это выражение не всегда верно трактуют. Действия каждого участника всегда определяются теми или иными ценностями, другое дело, что эти ценности различаются в зависимости от его роли. Для чиновника это может быть политическая целесообразность. Для бизнесмена — прибыль. Ценности социального предпринимателя более «духовные» и могут включать в себя сочувствие к бедственному положению бенефициаров, желание помочь им или собственное мнение о том, как нужно решать проблему. Именно основанные на морали ценности способны генерировать уровень страсти, отличающий социальных предпринимателей от всех остальных.

## Отсутствие бюрократизма и скромность

В отличие от правительств и корпораций социальные предприниматели не действуют исключительно в ответ на возникшую проблему и не ограничены громоздкими правилами и процессами. Они быстры и концентрируются на решении проблем. Бизнесмены признают, что для захвата любого рынка существует «окно возможностей», которое открывается лишь на время. Подобно им, социальные предприниматели понимают, что социальные и экологические решения обладают ограниченным периодом эффективности и продолжительность этих периодов постоянно меняется. Именно поэтому так важно уметь оперативно реагировать на изменения и адаптироваться к ним.

Социальное предпринимательство допускает существенную трансформацию. Передача благ потребителям, клиентам или

гражданам частными компаниями и правительствами бывает, как правило, краткосрочной или разовой. Эта схема работает, однако не приводит к долгосрочным изменениям. Иными словами, она не обеспечивает трансформацию.

Социальные и экологические проблемы не решаются с помощью разовых акций. Накормив одного голодающего, вы не избавите мир от голода. Кое-кто считает, что отдельные добрые дела, накапливаясь, могут привести к переменам. Однако даже если вы накормите тысячу голодных, глобальная проблема останется. Она будет решена лишь в том случае, если система, допускающая нынешний голод, будет последовательно меняться к лучшему. Как раз такой тип системных изменений, приводящий к долгосрочным преимуществам, и является основным объектом работы социальных предпринимателей.

Социальное предпринимательство создает, поддерживает и использует социальный капитал. Важнейшим фактором в предпринимательстве (и в том числе социальном) является нетворкинг<sup>2</sup>. Сила социального предпринимательства в том, что оно сводит воедино людей и организации, позволяет им сконцентрироваться на проблеме, собрать из множества источников ресурсы для реализации решения и продемонстрировать обществу результаты. Сети из людей и организаций создаются на базе единой миссии и схожего видения позитивных изменений.

И государственный, и частный сектора обычно заняты противодействием и конкуренцией. Политические партии соревнуются за контроль над повесткой дня. Идеологи спорят между собой о том, кто из них более «прав». Важные решения реализуются по принципу «выиграл-проиграл», когда одни участники оказываются в плюсе, а другие — в минусе. Обычные компании конкурируют между собой за долю рынка, пытаясь навсегда вышибить соперника с ринга.

Социальные предприниматели руководствуются концепцией «coopetition»<sup>3</sup>. Они понимают, что в условиях рыночной экономики приходится иногда соревноваться с коллегами по цеху, особенно если ресурсов мало. Однако чаще всего им имеет смысл сотрудничать, поскольку это делает их проекты более эффективными, устойчивыми и конкурентоспособными.

Социальное предпринимательство сконцентрировано на миссии, а не на прибыли. Миссия, как компас, направляет все действия проекта, ее ставят выше дохода даже в коммерческих социальных проектах. Это помогает убедиться в том, что интересы общества будут превалировать над собственными.

Миссия отражает смысл существования социального проекта, ценности, в соответствии с которыми он выстраивается. Именно их природа отличает социальное предпринимательство от деятельности правительств и коммерческих структур.

Социальное предприятие, как и правительство, подотчетно обществу, а не частным акционерам. Они работают в условиях «прозрачного аквариума». С одной стороны, это дает им больше свободы, а с другой — налагает бóльшую ответственность. Они не обязаны подчиняться эгоистичным интересам акционеров, которые часто принимают решения в ущерб интересам проекта и общества в целом. Найдется немало примеров компаний, стремление которых повысить цену акций и величину дивидендов для акционеров привело к разрушению бизнеса, увольнению множества сотрудников, экономическим, социальным или экологическим бедствиям.

Пример — катастрофа на морской нефтяной платформе компании BP в Мексиканском заливе в 2010 году. В ходе расследования обнаруживается все больше подтверждений тому, что BP не была готова к подобному сценарию, не обращала внимания на возникавшие проблемы с безопасностью платформы и медленно реагировала на вред, вызванный разливом нефти. Необходимые меры предосторожности, обеспечивающие безопасность работы и оперативное реагирование в аварийных ситуациях, обошлись бы недешево и, возможно, снизили бы прибыль. Действия BP свидетельствуют, что компания поставила интересы своих собственников выше интересов общества. И хотя такое поведение может считаться вполне рациональным для коммерческой компании, произошедшее ясно показывает, насколько глубокими могут быть конфликты между частным и общим благом.

«Акционеры» социального проекта — это люди, инвестирующие в успешное решение проблемы. Это позволяет избежать разногласий между целями проекта и целями сегмента общества,

который он обслуживает. С другой стороны, это предполагает, что социальный проект должен придерживаться более высоких стандартов ответственности перед обществом. Он должен выяснить степень своего влияния на существующую проблему, оправдать свое существование и бесплатно делиться опытом.

Социальное предприятие стимулирует социальные и экологические инновации. Решение проблем требует трансформации. А это автоматически формирует среду, в которой приветствуются творчество и инновации как средство решения проблем. По схожему пути идут и обычные предприниматели. Однако есть определенные отличия. Ценность коммерческой инновации зависит от ее рыночного потенциала. Конечно, социальная инновация должна иметь свой рынок, но ее основная ценность — это потенциал для решения социальных или экологических проблем. Социальное предпринимательство позволяет избежать политиканства. Никакой социальный проект не может обойтись без определенной доли политики. Но использование бизнес-ориентированного подхода позволяет избежать изнурительных политических споров. Пока правительства обсуждают ту или иную проблему, социальный предприниматель работает над ее решением или же выступает в роли лидера, объединяющего противодействующие стороны для принятия решений. Социальные предприниматели не раз помогали коммерческим и государственным организациям сообща решить проблемы, вокруг которых политики ведут долгие бесплодные споры.

Однако все это никак не оправдывает социального предпринимателя, который не общается с возможными получателями своих услуг на предмет того, в чем именно они нуждаются. Известны случаи, когда предприниматели, руководствуясь самыми добрыми намерениями, делали предположения, которые на практике усугубляли проблему, а не решали ее. Подобно тому как грамотные бизнесмены прежде всего выясняют положение дел на рынке и определяют, какие потребности клиентов им нужно удовлетворить, социальные предприниматели первым делом должны ясно определить проблему, которую они хотят решить, и понять, кто от нее страдает.



В обоих случаях это предполагает общение с потенциальным «потребителем».

Роджер Хэмлин и Томас Лайонс<sup>4</sup> выявляют шесть предпосылок успешного развития бизнеса: излишки, сбережения, инвестиции, эффективность, справедливость и стабильность. Первые четыре вполне понятны бизнесменам. Натуральное хозяйство не может развиваться, поскольку не создает прибыли или излишков, а лишь покрывает свои издержки. Прибыль (излишки) позволяет делать сбережения, которые, в свою очередь, могут инвестироваться в новое развитие. Эффективное управление позволяет максимизировать прибыль и возврат на инвестиции. И все это ускоряет развитие с течением времени.

Не столь очевидно, что это не может происходить при отсутствии справедливости и стабильности. Справедливость обеспечивает баланс, сохраняющий общество как единое целое. К примеру, так называемое двухклассовое общество (богатые и бедные, без какого-либо среднего класса) не является полностью справедливым и, соответственно, устойчивым — слишком велико неравенство в социально-экономическом статусе его членов. Общество, исключаящее для определенной части граждан доступ к возможностям, также не является справедливым. Несправедливость может приводить к протестам, срывам работы и даже жестоким восстаниям. Все это подрывает стабильность, что, в свою очередь, мешает развитию экономики страны. Существуют и другие источники нестабильности. Один из них — некомпетентное руководство и как результат частая смена лидеров. Другой — природные катаклизмы: землетрясения, наводнения, бури и т.д. Чтобы работать эффективно и формировать излишки, бизнесу нужны стабильность и предсказуемость.

Социальные предприниматели, работая в областях образования, здравоохранения, борьбы с бедностью, развития сообщества, создают возможности для социально-экономического развития, делают общество более справедливым и повышают уровень стабильности. Таким образом, они обеспечивают будущее развитие всего общества. Бизнесмены часто этого не понимают либо считают, что это их не касается. Правительства могут помочь в развитии отдельных аспектов справедливости и стабильности, но они нередко

ограничены вышеописанными факторами и не могут помочь процессу трансформации.

Порой только социальные проекты могут справиться с задачей, которая не под силу ни правительствам, ни коммерческим организациям.

## Контрольные вопросы

1. Какие именно провалы рынка в соответствии с экономической теорией лежат в основе самых актуальных проблем мира? Изучите три примера: голод, загрязнение подземных вод и неграмотность.

2. Основная цель частного сектора — эффективность. Почему? Основная цель государственного сектора — обеспечение справедливости. Почему? Вполне возможно вести производительную, но неэффективную деятельность или устраивать справедливый, но неэффективный порядок. Каким образом социальное предпринимательство сочетает в себе эффективность, производительность и справедливость?

3. Есть мнение, что социальное предпринимательство представляет собой разновидность коммерческого предпринимательства, продуктом которого выступает положительное социальное или экологическое изменение. Согласны ли вы с этим замечанием? Объясните свой ответ.

## ГЛАВА 2

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ЕГО ОСОБЕННОСТИ

Люди веками занимались «социальным предпринимательством» —

помогали больным, кормили голодных, учили неграмотных. Ряд экономических и социальных явлений, таких как распространение капитализма, рост общего благосостояния в государстве и снижение роли семьи как традиционной поддерживающей структуры, привели к тому, что подобная помощь стала не только необходимой, но и гораздо более сложной и масштабной. Как уже было сказано, проблемы, решением которых заняты социальные предприниматели, выросли настолько, что правительства и частные компании оказались неспособны с ними справиться. В результате появился и окреп новый подход к борьбе с ними.

Считается, что термин «социальное предпринимательство» был запущен в обиход в 1980-х Биллом Дрейтоном, основателем социальной филантропической организации Ashoka. Однако первым представил социальное предпринимательство как профессию и область для изучения ученый по имени Грегори Диз в конце 1990-х. Очевидно, что, хотя многие виды деятельности в этой области имеют долгую историю, централизованные усилия по согласованию общих принципов и методов работы начали прилагаться лишь недавно. В этой главе мы поговорим о нынешней трактовке понятий «предпринимательство» и «социальное предпринимательство», а также попытаемся дать рабочее определение последнего термина, которое поможет нам продвинуться дальше. Мы попробуем описать отличия социального предпринимательства от его близкого родственника, бизнеса. Обсудим экономические корни социального предпринимательства и роль индивидуальных намерений и мотивации в развитии этой области. Также мы изучим несколько теоретических моделей обычного и социального предпринимательства, чтобы понять, в чем состоят роли участников, какие функции они выполняют и какие взаимосвязи между ними существуют.

Как известно, исследование любого вопроса лучше всего начать с определения описывающих его терминов. Итак, какое определение можно дать понятию «социальное предпринимательство»? Каждое из двух слов вносит свой вклад в смысл термина, поэтому будет нелишним изучить их вначале по отдельности, а затем вместе.

## Определение «социального»

Слово «социальный» происходит от латинского слова, означающего «помощник», «союзник», «компаньон». Термин предполагает, что люди объединяются в некую группу, живущую и/или работающую совместно — то есть сообщество или общество. Таким образом, понятие «социальный» связано с тем, что делается для сообщества или общества в целом. Этот термин предполагает, что общество ставится выше, чем отдельная личность.

Некоторые исследователи считают, что социальный аспект жизни должен быть отделен от экономического, а значит, достижение экономических целей может и должно происходить без учета интересов общества. В Соединенных Штатах эта концепция находит выражение в популярных идеях типа *laissez-faire* (правительство как представитель общества не должно вмешиваться в частные экономические вопросы) и  *caveat emptor* («пусть покупатель хранит бдительность», общество само должно защищаться от недобросовестного бизнеса). Еще одно широко распространенное по всему миру мнение, разделяющее общество и экономику, гласит: правительство должно обеспечивать «подушку» людям, оказавшимся в неблагоприятной экономической ситуации.

К счастью, представления начинают меняться. Как отмечает Дэвид Борнштейн, «концептуальные «стены», когда-то разделявшие мир на социальную и экономическую реальность», постепенно рушатся. В обыденной жизни можно найти массу подтверждений этому. К примеру, все больше растет интерес к области корпоративной социальной ответственности. Компания PepsiCo отслеживает состояние своего «углеродного следа» и активно работает над его уменьшением. Компания NBC-Universal встраивает элементы экологической устойчивости в свою работу и бренд. Успешные предприниматели вроде Билла Гейтса и Джеффа Сколла — благотворители, они возглавляют это движение и поддерживают работу социальных предпринимателей. Игроки на рынке капиталов, такие как Shorebank, активно финансируют усилия по развитию сообщества. Повсюду развиваются партнерства между некоммерческими и коммерческими организациями.

Разделение между обществом и экономикой было проведено искусственно, и это факт. На деле они неразрывно связаны. Экономика — изобретение общества и поэтому может и должна

время от времени меняться, чтобы находиться с ним в гармонии. Именно это и позволяет решать социальные проблемы усилиями предпринимателей.

## Определение предпринимательства

Дать определение термину «социальный» сравнительно легко. Разумеется, можно спорить о том, что важнее — интересы личности или общества или, скажем, развитие экономики или другие потребности общества, — однако в целом существенных разногласий относительно смысла понятия «социальный» нет. А вот найти общепринятое определение предпринимательства гораздо сложнее, поскольку этот вопрос может рассматриваться сразу с нескольких ракурсов.

Существуют, скажем, чисто экономические определения, подобные данному Джоном Терри<sup>5</sup>. Он описывает предпринимателя как «специалиста в области инноваций, который видит возможность создать новый продукт или внедрить новый метод производства, а затем организует сбор всех необходимых входящих элементов и принимает на себя финансовый риск». Экономист Бертон Клейн<sup>6</sup> предлагает более широкий взгляд на предпринимателя, называя его «брокером, объединяющим желаемое с экономической и возможное с технологической (то есть операционной) точки зрения». Согласно этому определению, предпринимательство предполагает установление связей, крайне важных для решения проблем и удовлетворения потребностей. Преподаватели основ предпринимательства Джеффри Тиммонс и Стивен Спинелли определяют предпринимательство как «целостный способ мышления, анализа и действия, направленный на реализацию возможности и использующий силу лидерства»<sup>7</sup>. Это определение предполагает, что предпринимательство — это особый образ мыслей плюс соответствующая практика. Иными словами, оно представляет собой профессию. Более того, Тиммонс и Спинелли полагают, что предприниматели постоянно ищут жизнеспособные возможности для бизнеса. Предприниматели предстают в роли стратегических мыслителей, видящих «большую картину» и отлично понимающих, что эффективное лидерство по своей природе вдохновляет, адекватно распределяет ответственность и выражает признание в

ходе работы. Тиммонс и Спинелли описывают такое поведение словами «делайте из коллег героев». Исследователи и бизнесмены Грег Лихтенштейн и Томас Лайонс<sup>8</sup> утверждают, что предприниматель — это любой человек, занимающийся инновациями (путем создания нового продукта или услуги, развития нового производственного процесса или поиска нового рынка) и имеющий целью рост и развитие как самого себя, так и своего бизнеса. Последняя мысль — следствие убеждения, что предприниматели постоянно совершенствуются, чтобы более эффективно проводить свои компании через различные этапы жизненного цикла бизнеса.

Можно выделить некоторые общие аспекты предпринимательства, которые кажутся хотя бы отчасти универсальными. Предприниматели активно ищут инновационные возможности, позволяющие добавить ценности в жизни потребителей своего продукта. Они разрабатывают стратегию роста, чтобы расширить охват рынка и увеличить прибыль. Они активно выстраивают сети, направленные на достижение целей своего бизнеса, включая туда инвесторов, поставщиков и клиентов. Они не всегда берут на себя риски, но, взяв, умело управляют ими.

Однако среди исследователей предпринимательства по-прежнему нет согласия по ряду вопросов. К примеру, Скотт Шейн<sup>9</sup> полагает, что успешными предпринимателями рождаются, а Лихтенштейн и Лайонс считают, что успех в бизнесе — результат мастерского использования приобретенных навыков. Шейн указывает, что возможности для бизнеса существуют в рамках заданного контекста и предприниматель должен их изыскать, а Сарас Сарасвати<sup>10</sup> считает, что предприниматели сами создают эти возможности. Многие преподаватели предпринимательства полагают, что настоящими предпринимателями можно считать лишь тех, кто развивает влиятельные компании, заслуживающие венчурных инвестиций, другие же относят к предпринимателям и владельцев небольших бизнесов. Скорее всего, подобные дебаты не закончатся никогда, однако нам необходимо понимать их основные тезисы. Разные точки зрения оказывают прямое влияние на теорию и практику того, что мы называем социальным предпринимательством.

## Определение социального предпринимательства

Как мы уже говорили, найти универсальное определение социального предпринимательства столь же сложно, как и определение предпринимательства. Очевидно, что различия в трактовке второго приводят к различным определениям первого. К примеру, Дебби Брок, Сьюзен Стейнер и Марина Ким<sup>11</sup> собрали тринадцать различных определений социального предпринимательства. Пожалуй, самое старое и наиболее часто цитируемое определение принадлежит Дизу и приведено в его эпохальной работе «Значение термина “социальное предпринимательство”»<sup>12</sup>. Диз заимствует определение предпринимательства из работ Йозефа Шумпетера, Жана-Батиста Сэя, Питера Друкера и Уильяма Стивенсона, а затем добавляет к нему социальный аспект. По его утверждению, социальные предприниматели играют роль агентов изменений в социальном секторе за счет:

- принятия миссии, направленной на создание и поддержание социальной ценности (а не только ценности для индивидуума);
- выявления и неустанной реализации новых возможностей, связанных с этой миссией;
- участия в процессе постоянных инноваций, адаптации и обучения;
- смелых действий, не ограниченных имеющимися на руках ресурсами;
- обостренного чувства ответственности за судьбу социальных групп, для которых он работает, и за результат своей деятельности.

С точки зрения Диза, социальное предпринимательство — это применение лучших практик традиционного предпринимательства для реализации социальной миссии или цели. Он считает, что социальное предпринимательство может сделать некоммерческие организации менее бюрократичными. Определение социальных предпринимателей, данное Джерром Боши<sup>13</sup>, усиливает эту идею: «социальные предприниматели — это руководители, которые уделяют все больше внимания реалиям рынка, не упуская при этом

из виду свою основную миссию. Они способны создать баланс между моральными императивами и жадной прибылью — и этот процесс представляет собой сердце и душу всего социального движения».

Джиллиан Морт, Джей Виравардена и Карнеги<sup>14</sup> добавляют в рассмотрение вопроса философскую нотку. Они признают как сложность изучаемой темы, так и роль морали в ней (о чем мы поговорим немного ниже в этой главе). Вот их определение: социальное предпринимательство предполагает, что вы честно ведете бизнес, реализуя свою социальную миссию; подбираете подходящие с моральной точки зрения средства для достижения цели, умеете распознать возможность создания социальной ценности, используете новаторские подходы и готовы взять на себя риск.

Подобно Дизу и Боши, эти исследователи много говорят об использовании бизнес-практик для достижения социальной миссии. Однако они практически не затрагивают вопросы некоммерческой организационной структуры.

Сара Элворд, Дэвид Браун и Кристин Леттс<sup>15</sup> также избегают рассмотрения вопроса об организационной структуре и добавляют к определению социального предпринимательства тему устойчивости и трансформации: «Социальное предпринимательство находит инновационные решения для самых актуальных социальных проблем и мобилизует идеи, ресурсы и социальные меры, необходимые для устойчивых социальных трансформаций». Они не только указывают на такие черты предпринимательского поведения, как инновационность, способность к мобилизации ресурсов и нетворкинг («социальные меры»), но и подчеркивают, что конечным продуктом этой деятельности будут долгосрочные глубинные социальные изменения. Мы отмечаем это особо, поскольку все прежние определения, хотя и пытались привязать предпринимательство к решению социальных проблем, предполагали при этом краткосрочные и однократные решения. В этом нет ничего удивительного. Деловые связи обычно представляют собой простую транзакцию: я даю вам два доллара, а вы мне — буханку хлеба. Рост бизнеса — это увеличение количества разовых сделок. Для первых исследователей вопросов социального предпринимательства, которые пытались дать определение этой



области, было вполне естественным воспользоваться прямой аналогией с бизнесом. Однако истинное решение социальной проблемы не может быть поверхностным и лечить одни лишь симптомы. Напротив, здесь нужно решать основополагающие проблемы, причем делать это раз и навсегда. Выражаясь словами Билла Дрейтона, «социальные предприниматели не удовлетворяются тем, чтобы дать голодному человеку рыбу или научить его ловить ее. Они не успокоятся, пока не произведут настоящую революцию в рыболовной отрасли».

Приведенное выше определение социального предпринимательства ничего не говорит ни о природе организационной среды, которую используют предприниматели для реализации своей миссии, ни о форме самой среды, то есть некоммерческой структуре. В связи с этим у нас появляются два различных взгляда на социальное предпринимательство: 1) как на набор практик, которые могут быть связаны с организациями (хотя и не обязательно); 2) как на деятельность некоммерческих организаций, стремящихся повысить свою эффективность за счет методов, принятых в традиционном бизнесе.

Некоторые из исследователей в этой области воспринимают социальное предпринимательство как деятельность коммерческих компаний, реализующих социальную миссию. Такая форма получила название социального предприятия. Кстати, Диз обратил внимание на это явление еще до написания труда о социальном предпринимательстве в 1998 году. За четыре года до этого он писал: «Социальные предприятия — это частные организации, призванные решать социальные проблемы, служить малоимущим и создавать социально важные продукты, которые, по их мнению, не предоставляются в должных объемах государством или рынками. Социальные предприятия реализуют цели, которые не могут быть измерены исключительно размером прибыли, степенью проникновения на рынок или количеством сторонников на выборах».

(Цит. по: Mair, J., & Marti, I16)

Хелен Хох и Пол Трейси<sup>17</sup> добавляют важное замечание: «Социальные предприятия занимаются коммерческими операциями во имя социальной цели. Они совмещают инновации,

предпринимательство и социальную цель и стремятся обрести финансовую стабильность благодаря доходам от коммерции. Их миссия ставит социальные преимущества выше финансовой прибыли. Возникающие излишки используются в интересах «клиентов» социального предприятия, а не лиц, его контролирующих».

(Цит. по: Mair, J., & Marti, I)

Пожалуй, именно это определение разворачивает концепцию социального предприятия в самом актуальном сейчас направлении.

Все большее внимание сейчас уделяется острым социальным проектам, способным быстро масштабировать свою модель и обеспечивать максимально широкое выполнение миссии. Стоит отметить, что такие «социальные газели» могут быть как некоммерческими, так и коммерческими. Термином «социальное предприятие» иногда описываются некоммерческие организации, способные зарабатывать собственную прибыль. Это может запутать. Тем не менее мы видим, что определение социального предприятия проходит определенную эволюцию и теперь включает различные виды деятельности компаний, в результате которой полученная прибыль направляется на социальные нужды.

Джеффри Робинсон<sup>18</sup> признает, что социальное предпринимательство может реализовываться как через коммерческие, так и некоммерческие структуры:

«Я определяю социальное предпринимательство как процесс, включающий в себя выявление конкретной социальной проблемы и конкретные методы ее решения, оценку степени социального влияния, бизнес-модели и устойчивости проекта, а также создание коммерческой структуры (ориентированной на выполнение социальной миссии) или некоммерческой структуры (выполняющей бизнес-задачи), обеспечивающей двойной (или тройной) результат», то есть результат экономический, социальный и экологический.

Джейн Вей-Скиллерн и другие<sup>19</sup> уверены, что социальное предпринимательство может работать не в одном, а сразу в нескольких секторах. Однако, как отмечает Кай Хокертс<sup>20</sup>, налицо заметное движение в сторону гибридных социальных компаний, так называемых бизнес-проектов с социальной направленностью. Это

«предприятия, находящиеся на границе между мирами коммерческих компаний и частных и некоммерческих организаций, реализующих социальную миссию. Подобные проекты не принадлежат полностью ни одному из двух миров». Более детально о таких гибридах мы поговорим в главе 5.

Попытки дать различные определения социальному предпринимательству наглядно показывают, что эта область бурно растет и быстро меняется. Неудивительно, что исследователи пока не выработали единого определения. Существующие определения наглядно показывают историю развития этой области и помогают нам лучше понять, какими путями шло это развитие.

Вот как может выглядеть портрет современного социального предпринимателя и его проекта. Этот человек — социальный новатор, придающий новую ценность жизни других за счет реализации социальной миссии с использованием процессов, инструментов и техник обычного предпринимательства. Социальный предприниматель ставит социальное благо выше личного, используя «прибыль» компании для выполнения своей миссии. Среда, в которой социальный предприниматель реализует свою миссию, может быть коммерческой, некоммерческой, или публичной либо их гибридом.

В чем состоят сходство и различия социального предпринимательства и бизнеса?

Время от времени студенты курсов социального предпринимательства (имеющие опыт работы в бизнесе или профессиональное бизнес-образование) говорят о том, что между социальным предпринимательством и бизнесом нет существенной разницы. Иными словами, решение социальной проблемы — это попросту еще один тип продукта, который может продавать обычная компания. Это довольно интересное и, на первый взгляд, верное наблюдение. Но неужели все настолько просто?

Изучая определения социального предпринимательства, социального предпринимателя и социального предприятия, мы замечаем все больше схожих и различных черт бизнеса и социального предпринимательства. Оба типа предпринимательства используют одни и те же инструменты. Основное различие заключается в том, что социальный предприниматель

концентрируется на реализации социальной миссии, а обычный бизнесмен стремится заработать прибыль для компании. Диз четко описывает это различие в своем определении социального предпринимательства. Это не единственное различие между социальным предпринимательством и бизнесом, упомянутое в литературе по данному вопросу. К примеру, Перрини и Вурро<sup>21</sup> предполагают, что социальные предприниматели склонны к более демократичным или коллегиальным процессам принятия решений, чем коммерсанты. Джоанна Мэйр и Эрнесто Нобо<sup>22</sup> считают, что социальные предприниматели больше других недовольны текущим положением дел и это позволяет им лучше видеть возможности для социальных изменений. Ганеш Прабу<sup>23</sup> полагает, что социальным предпринимателям лучше удается собирать группы поддержки в различных слоях общества, чем традиционным бизнесменам.

Все эти предположения не лишены оснований. Однако коллегиальный процесс принятия решений уже используется и в некоторых коммерческих компаниях. Этому способствовала популярность идеи вовлеченности сотрудников и более открытого процесса стратегического планирования. Многие традиционные предприниматели также начинают проекты по причине неудовлетворенности текущим положением вещей. К примеру, предприниматель начинает бизнес, веря, что сможет сделать что-то лучше, чем его прежний начальник, или находит возможности для бизнеса, будучи недовольным чем-то в собственной жизни. Можно с уверенностью утверждать, что традиционные предприниматели все более искусно создают сети контактов, поскольку это необходимо для успешной конкуренции в условиях глобальной экономики. Иными словами, различия между социальными предпринимателями и бизнесменами — в интенсивности проявления основных характеристик, а не в их сути.

Это заставляет нас вновь вернуться к различию между двумя группами, основанному на социальной миссии и ответственности перед заинтересованными лицами. Можно ли сказать, что социальные предприниматели — это всего лишь обычные предприниматели, которые волею судеб осуществляют социальные трансформации? Нам кажется, что нет. Социальные

предприниматели уникальны в своем роде — они знают, как работать на стыке между коммерческим и некоммерческим мирами, к которым принадлежат различные заинтересованные в их работе лица. Это непросто. Как минимум, такая работа требует понимания сути социального сектора, а, по нашему опыту, обычный бизнесмен либо не владеет таким пониманием, либо не хочет им овладеть.

Деловой и социальный сектора используют разные процессы принятия решений и, соответственно, говорят на разных языках. Успешный социальный предприниматель действует подобно переводчику, дипломату и посреднику между ними. Социальное предпринимательство не ограничивается тем, чтобы придать социальному сектору черты бизнеса или, напротив, наделить бизнес социальным сознанием. Это всего лишь результат комплексного и более сложного процесса. Социальное предпринимательство — своеобразная смесь двух областей, позволяющая создавать устойчивую социальную ценность максимально эффективно, плодотворно и справедливо.

Каждый предприниматель может позитивно повлиять на общество, используя стратегии и тактику, принятые в бизнесе. Однако было бы неправильным считать, что это влияние может оказываться в вакууме, без учета социального контекста. Успешный социальный предприниматель должен действовать в рамках культурной, политической, юридической, финансовой и других инфраструктур — то есть в рамках определенного контекста.

## Что мотивирует социальных предпринимателей?

Почему они берутся за решение непростых задач? Что заставляет их заниматься тяжелым трудом по выстраиванию организации, управлению ресурсами и рисками, созданию сетей и т.д.? Связано ли это каким-то образом с их прежним опытом? Является ли эта работа продуктом их воспитания?

По мнению Мэйр и Нобо, основные предпосылки для мотивации социальных предпринимателей — опыт и контент. В понятие «опыт» входит воспитание, которое он получил, участие в различных социальных взаимодействиях, влияние семьи, друзей, религиозных лидеров и учителей. Также опыт включает личностные

черты, определяющие степень чувствительности к конкретной социальной проблеме. Так, у Дэрил Хэммондс, основательницы KaBOOM! (некоммерческого социального предприятия, помогающего строительству детских площадок в неблагополучных регионах), были трудности в обучении. К тому же она воспитывалась в приюте. Потенциальные социальные предприниматели абсолютно уверены в том, что правильно, а что нет. Достаточно часто они сочувствуют менее удачливым людям. Нередко обладают ярко выраженным чувством справедливости. Это заставляет их быть альтруистами, болезненно реагирующими на любое проявление несправедливости. Опыт работы в бизнесе наделяет социального предпринимателя ощущением собственной эффективности, а значит, обеспечивает уровень внутреннего комфорта, достаточный для работы. Многие успешные социальные предприниматели смогли ранее добиться успеха в качестве бизнесменов. Часто в пример приводят создателя eBay Джеффа Сколла, основавшего Skoll Foundation. Такие люди обладают как уверенностью в себе, так и поддержкой со стороны уже имеющейся сети поставщиков ресурсов — и это помогает им успешно запускать и развивать социальные компании.

Контент представляет собой зону взаимодействия прежнего опыта предпринимателя с социальным сектором. Именно в рамках контента предприниматели обращают внимание на социальные проблемы. Например, раздают бесплатный суп для нищих, общаются с другом, умирающим от неизлечимой болезни. Это помогает им увидеть возможность для создания социальной ценности и сформулировать миссию, связанную с ценностным предложением.

Мэйр и Нобо сделали следующий шаг: они создали модель, объясняющую, каким образом факторы, мотивирующие социального предпринимателя, позволяют ему изменить восприятие, сформулировать намерения, а затем и создать социальное предприятие (см. рис. 2.1).

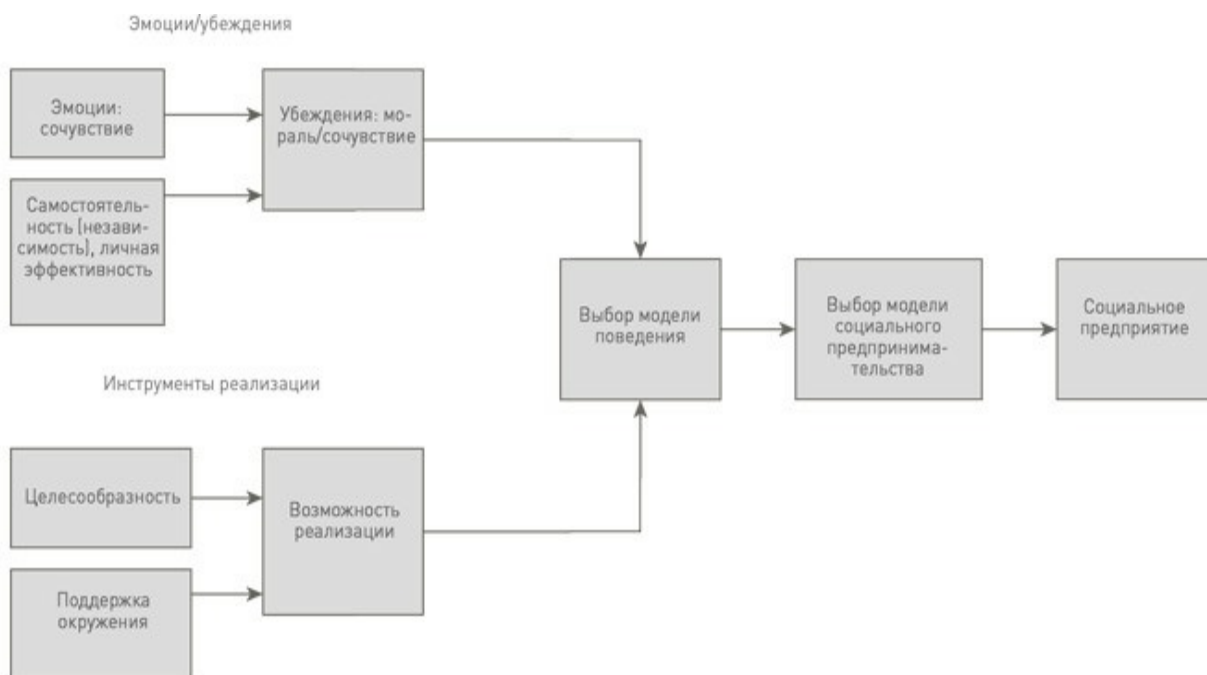


Рис. 2.1. Модель формирования намерений социального предпринимателя  
 Источник: Mair, Robinson, & Hockerts<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (2006). *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan.

Как становится понятно из этой модели, социальный предприниматель приходит к убеждению, что необходимо, «правильно» и возможно создать социальное предприятие для решения выявленной проблемы. Им движет сочувствие к обездоленным членам общества и ощущение, что подобное бедственное положение «неправильно» с моральной точки зрения. Именно эти чувства определяют «целесообразность» создания социального предприятия. Предприниматели верят в то, что могут успешно достичь своих целей, и получают поддержку у тех, кто разделяет их представление о лучшем будущем. Это создает «возможность реализации».

Именно эти идеи формируют намерение создать социальное предприятие. Намерение же, в свою очередь, позволяет предпринимателю выбрать успешную бизнес-модель, которая в итоге реализуется в новой компании.

Итак, социальными предпринимателями движут внутренние и внешние силы. Внутренняя мотивация связана с личными ценностями, вызывающими сочувствие к бедствиям других, и с уверенностью в собственных силах, основанной на прежнем опыте.

Внешняя мотивация возникает из-за столкновения с социальной проблемой и уверенности в поддержке единомышленников. В совокупности эти силы дают социальному предпринимателю импульс к действию.

## Кейс 2.1

Питер Фрэмpton, менеджер фонда Learning Enrichment Foundation

Миссия фонда Learning Enrichment Foundation (LEF) — создание программ и услуг, позволяющих гражданам вносить значимый вклад в социальное и экономическое развитие их сообществ.

Фонд LEF, располагающийся в самом бедном районе Торонто, ежегодно помогает тысячам людей. В частности, фонд организует центры по уходу за детьми, консультации по вопросам занятости, учит общаться с потенциальными работодателями, а также организует курсы английского для иммигрантов и действует как бизнес-инкубатор. ACE, работающий в рамках LEF центр занятости, изучает потребности местных работодателей в персонале и его обучении. Это позволяет скорректировать содержание постоянно проводимых в LEF тренингов для сотрудников. Ежегодно с помощью ACE находят работу тысячи людей.

В фонде LEF, задачей которого является экономическое развитие сообщества, работают 225 сотрудников на полной ставке и 60 — на неполный рабочий день, а его ежегодный бюджет составляет около 12 миллионов долларов.

Что заставило лично вас, Питера Фрэмптона, стать социальным предпринимателем?

Потребности нашего сообщества (как и множества других) значительно выше, чем может удовлетворить правительство. Более половины наших клиентов не могут воспользоваться государственными программами поддержки населения. Поэтому фонду необходимо искать новые возможности получения финансирования, чтобы помочь всем, кто обращается к нам за помощью. У LEF никогда не было «основного» источника финансирования. Это заставило нас изыскивать иные (подчас инновационные) средства для удовлетворения потребностей нашего сообщества.



Все проводимые нами программы отвечают потребностям местного сообщества и составляют часть «стратегии экономического развития района». Все направления нашей работы обеспечивают людям возможность обучаться тем или иным навыкам. Каждая часть организации работает в тесной связке с другими, что позволяет нам устраивать на работу многие сотни людей.

Что вы и ваша организация делаете для развития социального предпринимательства и социальных предприятий?

В определенном смысле мы сами — социальное предприятие. Свыше 60% нашего бюджета составляет выручка от платных услуг (например, от детских центров). Хотя большинство родителей получает субсидию, но, как только они уезжают в другой район, субсидия переезжает с ними. Поэтому нам приходится каждый день бороться за доверие своих клиентов. Чтобы иметь возможность предлагать широкий набор услуг (от ухода за младенцами и до поддержки детей с особыми потребностями и их родителей), мы должны иметь для этого и полномочия, и необходимый уровень профессионализма.

Обучение в нашем центре доступно клиентам, получающим государственную поддержку. Однако подавляющее большинство жителей нашего района (новые иммигранты, женщины и молодежь) не имеет права на субсидии. Мы предоставляем им обучение, а они оплачивают его по мере возможности в течение полутора лет после начала работы.

Кроме того, в рамках LEF мы организовали несколько общественных предприятий: деревообрабатывающий цех для молодежи, кухню, которая может накормить 1500 человек в день, и компьютеризированную службу технической поддержки, помогающую в работе не только LEF, но и ряду благотворительных организаций в Онтарио и Манитобе.

О каких успехах вы хотели бы нам рассказать?

Главный наш успех — это возможность помогать всему сообществу, а не только тем, кто имеет право на поддержку в рамках довольно ограниченных правительственных программ. Это было бы невозможно, если бы мы не приняли на вооружение предпринимательский подход. Он усиливает правительственную

поддержку и позволяет постоянно работать над повышением степени интегрированности программ. Именно использование государственных рычагов и интеграции позволяет нам оказывать влияние на местном уровне, причем куда более значительное, чем могла бы оказать каждая из программ по отдельности.

Какой была самая большая проблема проекта и как вы ее преодолевали?

Думаю, что самая большая проблема как раз и является источником нашего успеха. Не имея основного источника финансирования, мы были вынуждены стать бизнесменами. И хотя нам достаточно сложно помогать всему сообществу без исключения (особенно в условиях дефицита финансов), понимание того, как интегрировать программы и использовать одни из них в качестве рычагов для других, позволило нам и дальше успешно работать.

Вторая большая проблема связана с маркетингом. Чтобы маркетинговые инициативы были успешными, необходимы значительные и постоянные инвестиции. Если вас со всех сторон окружают социальные проблемы, довольно сложно решаться на инвестиции. (Что лучше — купить еду голодным или продвигать компанию? Как и в обычной жизни, приоритет имеет насущная потребность.) В данном случае правильное решение — тихо и спокойно развивать наше дело.

Какой самый важный урок относительно социального предпринимательства вы получили?

Ключ к успеху в уверенности: ваша «предпринимательская деятельность» соответствует и миссии, и потребностям сообщества, которому вы служите. Вас всегда окружают отличные идеи и возможности, заслуживающие реализации, но способны ли они помочь местному населению? Это главный вопрос. Анализируя возможности, мы спрашиваем себя:

1. Соответствует ли возможность потребностям населения?
2. Позволяет ли она усилить или активизировать уже имеющиеся организационные мощности?
3. Можем ли мы потерять многое, начав реализовывать эту возможность?

В чем больше всего нуждается фонд для дальнейшего развития?

Нам необходима возможность потерпеть неудачу без особого ущерба и способность определить успех в контексте, уместном для местных условий. К примеру, наш деревообрабатывающий комплекс ежегодно уходит в минус. И с классической точки зрения это неудача. Однако из 120 человек, работающих на этой программе ежегодно (и попадающих к нам, к примеру, по решению суда), более 70% возвращаются к учебе или находят постоянную работу. Если бы эта программа поддерживалась федеральным правительством, то в ней было бы разрешено участвовать не более 10% из тех, с кем мы работаем сейчас. Мы считаем это большим успехом, и с нами согласны спонсоры, поддерживающие и финансирующие частный сектор.

Социальные предприятия существуют для удовлетворения местных проблем, с которыми не справляются ни правительство, ни частный сектор. Это дело по определению довольно сложное. Каждая неудача делает предприятие еще устойчивее и позволяет улучшить бизнес-модель. У компаний должна быть возможность спокойно пережить неудачу и поделиться выводами друг с другом. У них должна быть возможность протестировать (иногда по несколько раз) свои бизнес-гипотезы. Они не смогут ничему научиться, не имея гибкой и долгосрочной системы поддержки.

Источник: используется с разрешения Canadian Social Entrepreneurs Network. [www.csef.ca/organisations.php](http://www.csef.ca/organisations.php) (по состоянию на 4 января 2008 г.)

#### Вопросы для размышления

1. Как можно описать предпринимательское поведение, демонстрируемое Питером Фрэмптоном и LEF?
2. Что делает LEF социальным предприятием?
3. Опишите мотивацию Фрэмптона стать социальным предпринимателем с точки зрения его прежнего опыта и контента.
4. Каким образом LEF производит социальные трансформации, цель миссии фонда?

## Моделирование процесса социального предпринимательства

Социальное предпринимательство можно рассматривать с точки

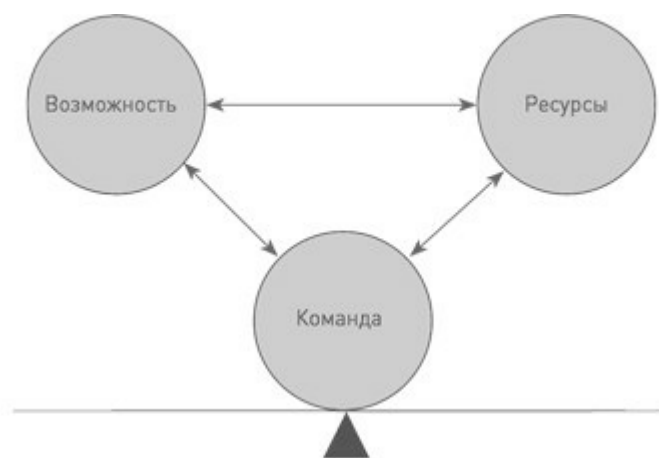
зрения отдельного предпринимателя, предприятия или контекста, в рамках которого они действуют. Однако в любом случае социальное предпринимательство предполагает взаимодействие всех трех элементов.

В сущности, процесс представляет собой поток деятельности — то есть описание видов деятельности и порядка, в котором они происходят. Если процесс носит системный характер, то происходят правильные вещи в правильном порядке. Создание карты процесса помогает уточнить как его участников, так и природу их связей друг с другом.

Представляем несколько моделей этого процесса для традиционного бизнеса и социального предпринимательства. Мы изучим каждую из моделей предпринимательства с точки зрения того, о чем они говорят, а о чем умалчивают, и сравним их. Завершим обсуждение моделью, способной помочь нам в понимании сути социального предпринимательства и механизмов его работы.

## Модель предпринимательства Тиммонса

Одна из самых простых и элегантных моделей предпринимательства была разработана преподавателем предпринимательства Джеффри Тиммонсом. Модель Тиммонса представляет предпринимательство как акт установления баланса (см. рис. 2.2). Глава или основатель компании подобен точке опоры для качелей. Он должен создать баланс между тремя элементами разного размера. Это возможность, которую пытается реализовать предприятие, команда, собираемая для работы, и ресурсы, требующиеся для реализации этой возможности.



Источник: адаптировано из Timmons и Spinelli\*

Рис. 2.2. Модель предпринимательства

\* Timmons, J., & Spinelli, S. (2007). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

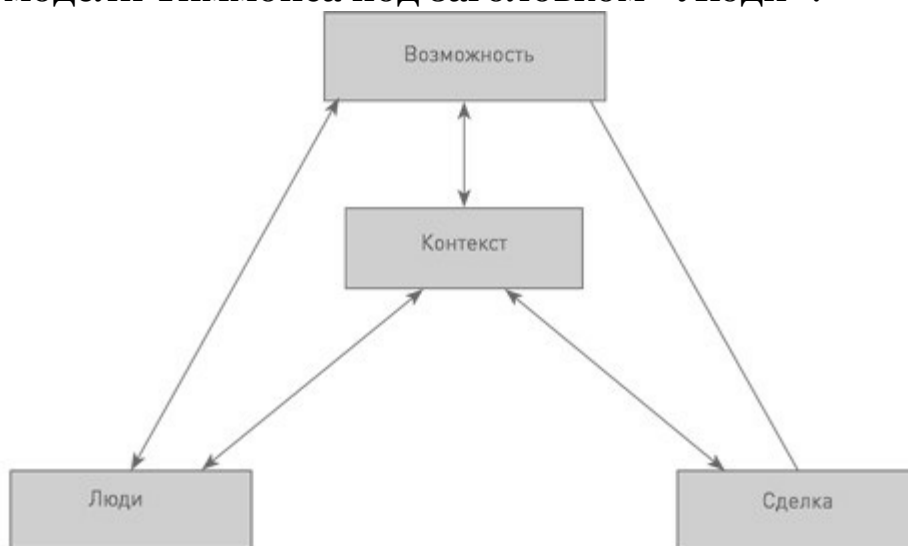
Команда сотрудников, чьи навыки дополняют друг друга, а также имеющиеся у компании финансовые и физические ресурсы должны соответствовать масштабу возможности, которую предприятие хочет реализовать. Если возможность слишком велика для команды или доступных ресурсов, то качели наклонятся влево и предприятие потерпит неудачу. Если команда слишком профессиональна или у предприятия имеется больше ресурсов, чем нужно для реализации определенной возможности, качели свалются направо, а предприятие погибнет из-за своей неэффективности. Единственный вариант, при котором компания остается здоровой и сможет выжить, состоит в том, что предприниматель успешно удерживает эти элементы — возможность, команду и ресурсы — в состоянии баланса. Это перманентный процесс. Со временем по мере роста возможности должны расти и команда, и ресурсы. Если по какой-либо причине возможность «мельчает», предприниматель должен пропорционально «усечь» команду и ресурсы.

Хотя эта модель демонстрирует интуитивно понятную картину роли предпринимателя, сути предприятия и его элементов, она концентрируется исключительно на предпринимателе и предприятии. При этом она не учитывает контекст, в котором происходит предпринимательская деятельность. Иными словами, она помогает нам понять, каким образом работает предпринимательская часть социального предпринимательства, но

не социальная его часть.

## Модель PCDO (Люди, Контекст, Сделка и Возможность)

Еще одна модель, разработанная для объяснения процесса коммерческого предпринимательства, — это модель PCDO (см. рис. 2.3). Она была создана четырьмя преподавателями из Гарвардской школы бизнеса — Стивенсоном, Робертсом, Бхайдом и Салманом. PCDO представляет собой аббревиатуру слов People, Context, Deal, Opportunity. «Люди» — это человеческий капитал, необходимый для успешного управления предприятием. Так же как и понятие «команды» Тиммонса, оно признает, что для успешного предпринимательства нужен набор взаимодополняющих навыков, имеющихся у управленческой команды, сотрудников, поставщиков и внешних партнеров. В этой модели понятие «люди» также включает в себя инвесторов, самого предпринимателя, его семью, друзей, банкиров, бизнес-ангелов и венчурных капиталистов. Таким образом, модель PCDO совмещает элементы «команда» и «ресурсы» из модели Тиммонса под заголовком «Люди».



Источник: Sahlman, Stevenson, Roberts & Bhide\*

Рис. 2.3. Модель PCDO (Люди, Контекст, Сделка, Возможность)

\* Stevenson, H. H., Roberts, M. J., Bhide, A., & Sahlman, W.A. (1999). Some thoughts on business plans.

Термин «сделка» описывает транзакции, определяющие, как и кому

будут доставаться результаты предпринимательской деятельности. По выражению Вей-Скиллерн и соавторов, «делка представляет собой форму, в которой определяется, кто из участников проекта дает или получает те или иные блага, а также когда это происходит». Иными словами, в модель добавляется источник жизненной силы бизнеса — сделки с участием нескольких сторон. В модели Тиммонса нет аналогов этому элементу процесса предпринимательства — предполагается, что все сделки происходят внутри предприятия, то есть оно работает «в вакууме».

«Контекст» определяет элементы среды или экосистемы, в которой действует предпринимательство, находящиеся вне прямого контроля со стороны предпринимателя. Он включает в себя политические, юридические, культурные и экономические факторы. В этом заключается еще одно отличие модели PCDO от модели Тиммонса.

Как и в модели Тиммонса, в PCDO «Возможность» играет важную роль. В данном случае имеется в виду возможность добавить ценность в жизнь потребителей, удовлетворяя какую-то их потребность. В этом и заключается суть каждого предприятия.

Метод структуризации этих элементов в модели PCDO многое говорит о намерениях ее создателей. Возможность располагается в верхней части модели, что отражает ее важность и приоритет в процессе предпринимательства. Контекст выступает в роли двустороннего фильтра. При движении по стрелкам в одном направлении возможность проходит через видоизменяющий ее контекст, после чего достигает людей и сделки, необходимые для ее реализации. При движении в другом направлении контекст фильтрует шаги участников и их взаимодействие в процессе реализации возможности. Таким образом, контекст влияет на процесс предпринимательства, однако ограничивает его.

Напомним, эти модели были призваны объяснить процесс коммерческого предпринимательства. Насколько эффективными они могут быть для социального предпринимательства? Понятно, что социальные предприниматели реализуют возможности — возможности создания социальной ценности. Как и обычным бизнесменам, социальным предпринимателям нужен человеческий, финансовый капитал и материальные активы. Они участвуют в

сделках, поскольку хотят использовать максимум возможностей для создания и развития своих предприятий. Однако природа этих сделок значительно сложнее, поскольку для социальной трансформации система транзакций должна быть действительно системой и обладать высоким уровнем синергии. Простые сделки в мире традиционного бизнеса не приведут к желательным глубинным изменениям. Более того, для социальных предпринимателей особую важность играет контекст. Он добавляет в социальное предпринимательство элемент «социального» — не только как источник возможностей по созданию социальной ценности, но и как ограничитель параметров ответственности. Джон Брайсон<sup>24</sup> называет это «формальными и неформальными требованиями». Формальные требования — это то, что должно быть сделано в соответствии с требованиями законодательства, общественных нравов и т.д. Неформальные требования возникают из ожиданий заинтересованных лиц (не акционеров). Это то, что стоит делать. Таким образом, нельзя проигнорировать контекст, как это происходит в модели Тиммонса. Он не может ограничиваться и ролью фильтра (который нужно преодолевать и к которому нужно адаптироваться), как в модели PCDO. Контекст — важнейшая часть социального предпринимательства, путеводная нить, направляющая всю деятельность в этой области, влияющая на предпринимательство и испытывающая влияние с его стороны.

Очевидно, что социальное предпринимательство нуждается в собственной модели процесса, учитывающей его уникальные аспекты. Наше внимание привлекли две модели такого рода: 1) модель, разработанная Гюклу, Дизом и Андерсоном<sup>25</sup>, сотрудниками Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE); и 2) модель социального предпринимательства, созданная учеными из Гарвардского университета Вей-Скиллерн, Остином, Леонардом и Стивенсоном<sup>26</sup>. Далее мы будем называть их моделью CASE и моделью социального предпринимательства (МСП) соответственно.

## Модель CASE

Модель CASE фокусируется на процессе создания социальной возможности (см. рис. 2.4). Он состоит из двух этапов: на первом



формулируется многообещающая идея, а на втором эта идея превращается в жизнеспособную возможность. Модель предполагает, что идеи возникают из неудовлетворенных социальных нужд и стремятся максимально эффективно использовать имеющиеся социальные активы. На этот процесс влияет личный опыт социальных предпринимателей и изменения контекста. Однако в нынешнем состоянии эти идеи неосуществимы. Они должны превратиться в возможности, привлекательные для различных заинтересованных лиц (целевые благоприобретатели, инвесторы и политические союзники).

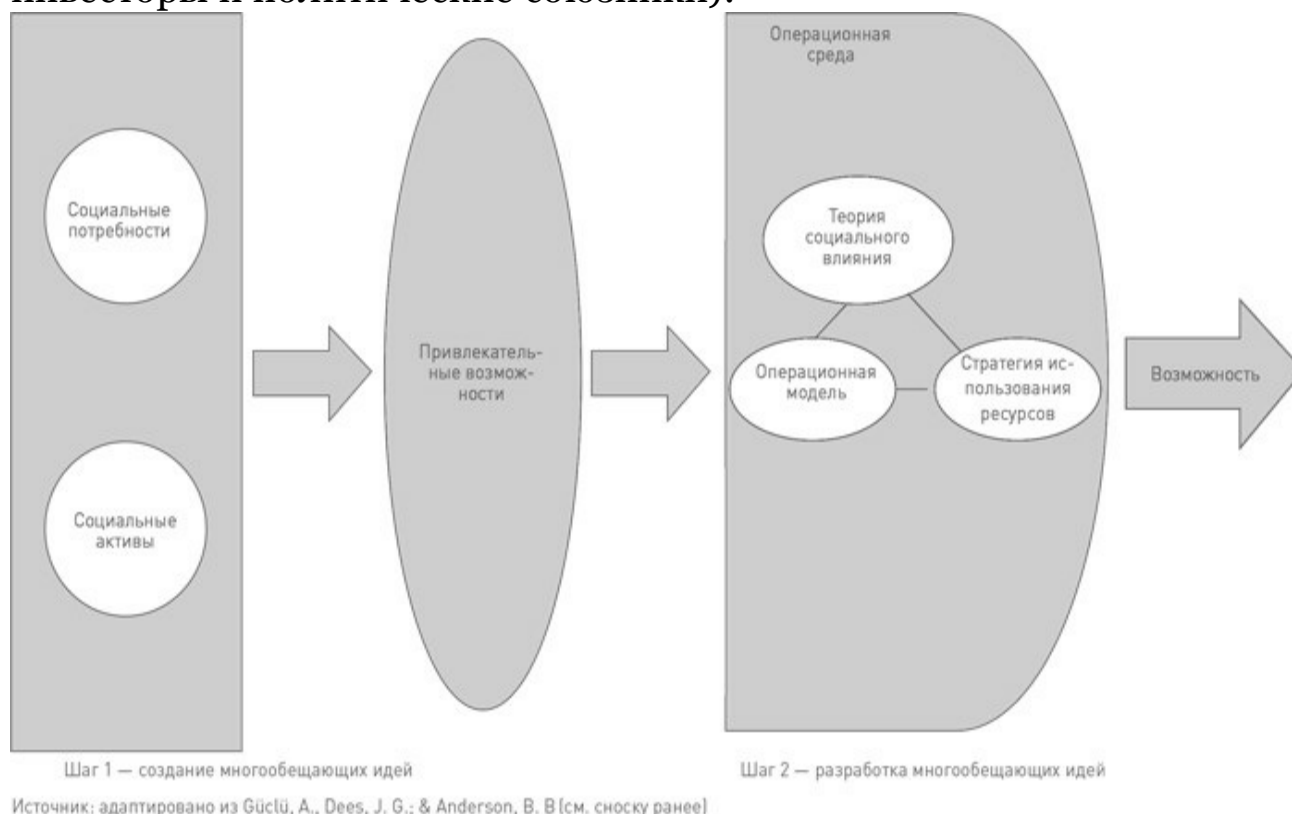


Рис. 2.4. Модель CASE

Возможности не станут привлекательными до тех пор, пока для них не разработают осуществимую бизнес-модель и стратегию социальной трансформации (то есть достижения реального социального влияния). Нужна убедительная рабочая гипотеза с описанием социальных результатов и влияния, которое возникнет при активной реализации возможности. Ее основа — теория социального влияния.

Приведем пример. Социальный предприниматель придумывает идею, как помочь тучным детям справиться с проблемой лишнего

веса. Он решил обучить их готовить низкокалорийные блюда. Эта идея должна превратиться в возможность: для начала нужно оценить, сколько детей может быть вовлечено в эту программу (результат), какой потери веса они могут ожидать (результат) и как это изменит их нынешнее отношение к самим себе и определит их взрослую жизнь (влияние). Затем требуется создать бизнес-модель, описывающую, каким образом предприятие будет реализовывать эту возможность. Иными словами, нужна системная модель, в которой перечислены все необходимые виды деятельности и надлежащий порядок их исполнения. Модель должна быть дополнена стратегией управления ресурсами и их адекватного распределения.

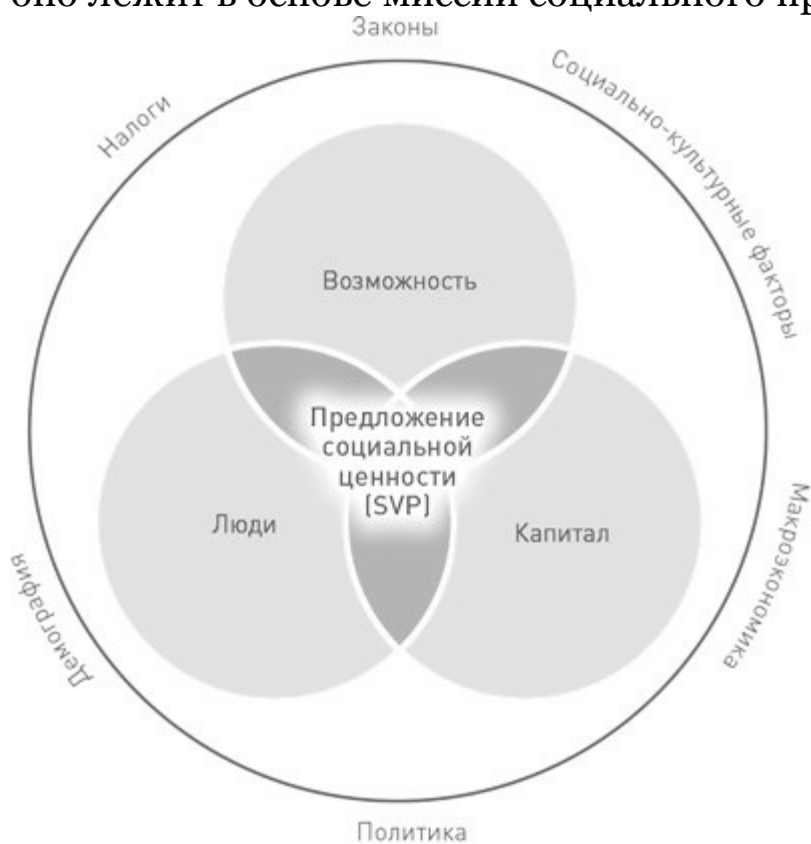
Оба важнейших элемента — теория социального влияния и бизнес-модель — работают в рамках контекста (операционной среды), оказывающего влияние на степень успешности реализации социального проекта. Этот контекст включает в себя как рыночные, отраслевые, культурные и политические факторы, так и мотивацию предпринимателя, его уровень навыков и личных связей, необходимых для достижения успеха (того, что в модели CASE называется личным соответствием). Если теория социального влияния и бизнес-модель убедительны, операционная среда благоприятна, а степень личного соответствия достаточна, то социальный предприниматель имеет вполне жизнеспособную социальную возможность, способную оказать ощутимое влияние.

Модель CASE ведет нас от идеи к возможности, а затем и к социальному влиянию. На этом пути в нее включаются элементы социальной потребности, социальных активов, логики влияния, операций, ресурсов и личных возможностей предпринимателя, а также контекст. Она использует большую часть того, что мы уже знаем из моделей коммерческого предпринимательства, и добавляет к этому социальный аспект. Контекст для нее — общая оболочка, внутри которой реализуется возможность.

## Модель социального предпринимательства

Модель социального предпринимательства представляет собой модификацию модели PCDO (см. рис. 2.5). В ней представлены три основных элемента: возможность, люди и капитал. «Возможность»

и «Люди» — практически те же самые переменные, что и в PCDO, но с одним исключением: поставщики финансовых ресурсов не входят в категорию «Люди». Вместо этого появляется категория «Капитал», включающая в себя все источники капитала (в том числе финансового). Эти три основных элемента объединяются в форме диаграммы Венна<sup>27</sup> («Возможность» намеренно размещена наверху), а зона пересечения обозначается как «предложение социальной ценности» (Social Value Proposition). SVP — это причина (или несколько причин), по которой целевые благоприобретатели (потребители) социального предприятия будут выбирать услуги этого проекта, а не его конкурентов. Разработчики модели помещают SVP в самый центр процесса социального предпринимательства, поскольку именно это предложение — продукт объединения возможности, людей и капитала. Кроме этого, оно лежит в основе миссии социального проекта.



Источник: Вей-Скиллерн и др. (2007)

Рис. 2.5. Модель социального предпринимательства

Диаграмма Венна выбрана в качестве графика не случайно — именно она позволяет отразить синергию, присущую процессу

социального предпринимательства, благодаря которой возможна социальная трансформация. Еще одно интересное свойство модели состоит в том, как в ней показан контекст. Он представляет собой оболочку (на рисунке она показана набором точек), внутри которой происходит вся деятельность социального предпринимательства. Гибкая природа контекста позволяет ему влиять на процесс и испытывать влияние с его стороны. В этом заключается существенное отличие этой модели от модели PCDO, согласно которой контекст представляет собой фильтр для деятельности.

Во многих отношениях МСП описывает тот же процесс, что и часть CASE, связанная с разработкой возможности. Модель CASE более детальна, но, по сути, обе они пытаются отобразить процесс формирования и поддержания компании, реализующей жизнеспособную возможность. Ключевое различие между этими моделями состоит в том, что CASE принимает во внимание процесс создания идеи (которая потом может превратиться в возможность), а МСП считает, что идея уже есть.

Каждая из этих моделей позволяет понять нечто важное о процессе социального предпринимательства. МСП позволяет увидеть синергию возможности, людей и капитала, необходимых для реализации SVP. Она также наглядно показывает важность контекста и как объекта влияния, и как влияющей силы. Модель CASE напоминает, что социальные возможности основаны на идеях, отражающих как социальную потребность, так и способность общества ее удовлетворить. Помимо этого, она подчеркивает важность наличия у проекта теории изменений, ведущей к социальному влиянию.

Однако ни одна из этих моделей не полна. Как уже было отмечено, МСП упускает из виду важнейший процесс генерирования идей. А модель CASE дает лишь поверхностное решение проблемы контекста, наделяя его ролью «операционной среды», в которой происходит реализация возможности. МСП слишком упрощена, а CASE чересчур сложна, и для трактовки некоторых ее элементов требуются пояснения.

## Модель социального предпринимательства

Понимая, что любые модели лишь примерно отображают

происходящее и созданы, чтобы повысить степень управляемости сложными процессами, мы попытались создать гибридную модель процесса социального предпринимательства, одновременно простую и полную, то есть вобравшую в себя лучшее из CASE и МСП (см. рис. 2.6).

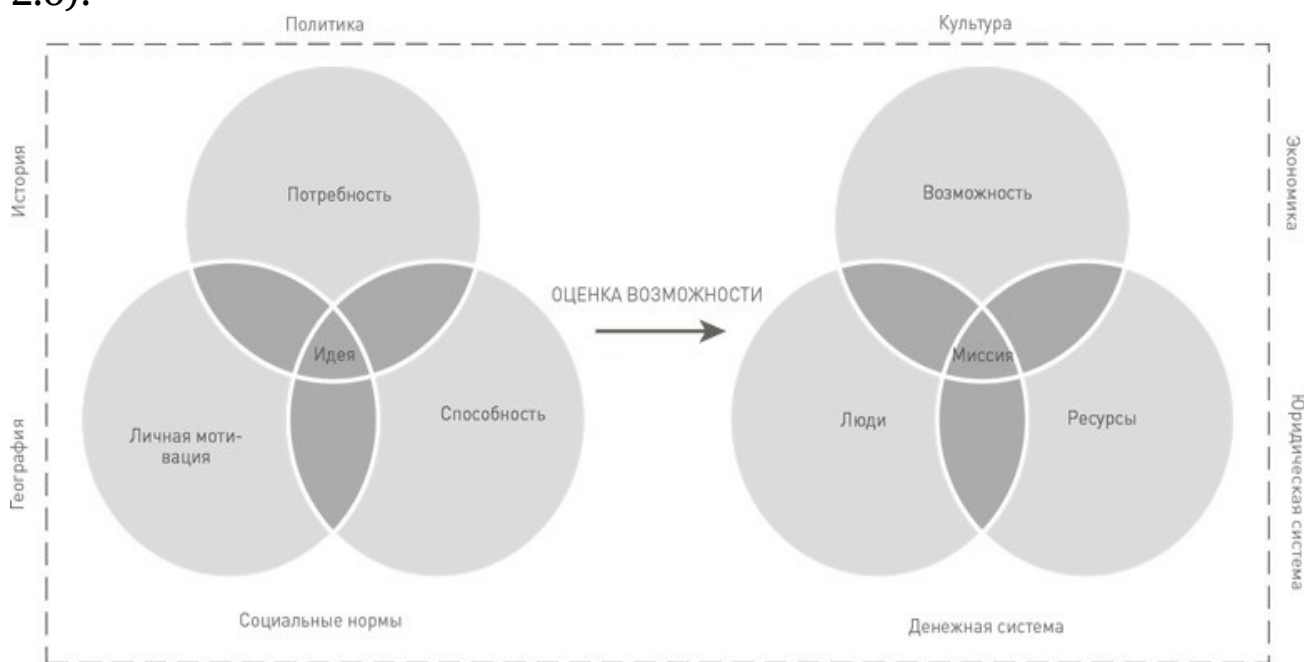


Рис. 2.6. Модель социального предпринимательства

В нашей модели процесс социального предпринимательства происходит в два этапа, как и в модели CASE. Этап 1 — создание идеи. Здесь возникает идея как продукт личной мотивации предпринимателя, социальной потребности и нынешних возможностей (то есть активов) сообщества, которые можно направить на удовлетворение этой потребности. Мы знаем, что на мотивацию предпринимателя влияют его прежний опыт и контекст. При правильной мотивации он сможет провести беглую оценку потребности и доступных ресурсов.

Поверхностный анализ позволяет сформулировать идею изменения мира к лучшему. Однако эта идея еще не прошла тестирование на осуществимость. Социальный предприниматель не знает, можно ли выстроить вокруг нее жизнеспособный социальный проект. Получит ли она достаточное признание в обществе? Сможет ли привлечь необходимый человеческий, социальный, финансовый и физический капитал для планомерного решения имеющейся проблемы? Существует ли для нее рынок? Есть у нее потенциал к

масштабированию? Если предприниматель может ответить на все эти вопросы положительно, то идея действительно представляет собой социальную возможность, на базе которой может быть создан социальный проект.

Этап 2 — достижение миссии. На базе миссии или цели социального проекта объединяются в возможность (уже показавшая свою состоятельность) и ресурсы. Основное внимание здесь уделяется работе социального проекта по достижению позитивного влияния.

Оба этапа формируют два важнейших компонента любого социального предприятия — идеи по удовлетворению потребности общества и среды для ее удовлетворения. Среда управляется возможностью и основана на миссии. Именно синергия этих двух этапов делает возможным трансформационное влияние.

Вся эта деятельность происходит внутри контекста, включающего в себя вопросы политики, культуры, экономической среды, социальных норм, географии, истории, а также юридической и финансовой системы. Как и в случае МСП, этот контекст довольно гибок и активно взаимодействует с усилиями социального предпринимателя.

## Голоса с полей

Тим Макколлум, один из сооснователей проекта Madecasse, не думает о себе как о социальном предпринимателе и не использует этот термин, говоря о своей компании. Однако он хорошо знает, что делают другие, и ему не составляет труда объяснить, что означают слова «социальное предпринимательство» лично для него. Он определяет этот термин как «идею использования бизнеса, рынков и капитализма для создания коммерческого предприятия, решающего социальную проблему». Макколлум проводит четкое различие между социальным предпринимательством и корпоративной социальной ответственностью (CSR). По его мнению, в модели CSR прибыльная компания безвозмездно отдает часть своей прибыли на благотворительные цели, а социальное предпринимательство предполагает, что предприятие работает для достижения социального блага.

Узнав об истории Madecasse, мы смогли лучше понять точку

зрения Макколлума. Компания занимается производством шоколада на Мадагаскаре. Это четвертый по величине остров в мире, и половина его населения живет ниже уровня бедности. Экономика страны ориентирована на сельское хозяйство, а основные статьи экспорта — ваниль, какао-бобы, кофе, гвоздика, сахарный тростник и рис.

Madecasse, начавшая свою деятельность три года назад, работает с фермерами, выращивающими какао-бобы на севере Мадагаскара. Компания помогает им выращивать, ферментировать и сушить бобы так, чтобы они лучше сохраняли вкусовые качества, а следовательно, улучшать их ценность при производстве шоколада. Этот процесс создания добавленной стоимости позволил удвоить выручку фермеров, для которых работает Madecasse (на данный момент<sup>28</sup> это 20 человек). Компания предоставляет фермерам оборудование, обучает их, покупает переработанные бобы и использует их для производства шоколада в партнерстве с местной шоколадной фабрикой. Тим Макколлум рассказал нам, что процесс ферментации и сушки какао-бобов занимает около двух недель. Их производители на Мадагаскаре обычно продавали какао-бобы сразу же после сбора как обычный экспортный биржевой товар, поскольку им нужны были деньги. Madecasse стимулирует их заняться более выгодным делом. В частности, компания платит им аванс, вдвое превышающий сумму, которую они могли бы получить от перекупщиков.

Шоколад, производимый Madecasse, вполне может конкурировать с лучшими европейскими брендами. Три члена команды, находящиеся в США, отвечают за маркетинг, продвижение и дистрибуцию шоколада в Америке и Европе.

В ответ на наш вопрос, какая идея лежала в основе создания Madecasse, Макколлум признается, что ни у него, ни у второго соучредителя проекта, Бретта Бича, не было никакого озарения. Развитие проекта было постепенным. Оба социальных предпринимателя работали на Мадагаскаре в составе «Корпуса Мира». Полюбив остров и его жителей, они приняли решение помогать Мадагаскару и после завершения работы в Корпусе. Бретт начал с экспорта ванили с Мадагаскара и постепенно стал неплохо разбираться в особенностях производства высококачественного

шоколада. Африка производит 85% мировых запасов какао-бобов, а бобы с Мадагаскара считаются одними из лучших. Однако в самой Африке производится менее 1% мирового объема шоколада.

Макколлум и Бич постепенно поняли, что у них есть возможность помочь Африке в целом и Мадагаскару в частности. Страна могла выйти на рынок высококачественного шоколада, не ограничиваясь одной лишь продажей какао как сырья. Это могло бы привести к значительным социальным изменениям, поскольку цена шоколада в пять раз выше цены какао-бобов. Макколлум признается: если бы он заранее знал, насколько сложной окажется эта работа, то вряд ли взялся бы за нее. Он напомнил, что на Мадагаскаре очень жарко. Шоколад тает, а компания расположена в части острова, не имеющей доступа к электричеству. Однако мотивация помочь Мадагаскару была слишком сильной, чтобы спасовать перед подобными препятствиями. Макколлум дает людям, желающим стать социальными предпринимателями, один совет: «Не позволяйте чужим сомнениям лишить вас уверенности. Вы способны преодолеть любое препятствие, если истово верите в то, что делаете».

Подход Madecasse к поиску и сбору необходимых финансовых и физических ресурсов полностью отражает эту философию. Вначале учредители даже не знали, что именно им потребуется, иначе процесс сбора денег был бы куда менее утомительным. Они же использовали собственные сбережения, чеки American Express, а также денежный приз, выигранный на конкурсе бизнес-планов Университета Нью-Йорка. Затем, получив первые практические результаты, они начали привлекать средства членов семьи и друзей. Не так давно они получили значительную сумму от крупного инвестора, что наглядно показывает, насколько большой путь проекту удалось пройти за три года.

Воплощением стратегии «бутстрэппинга» можно считать безвозмездную помощь по вопросам товарных знаков и других видов интеллектуальной собственности, полученную проектом от одной юридической компании. Помимо этого, проекту бесплатно помогли разработать сайт и организовать маркетинговую компанию. В совокупности проект получил бесплатную помощь примерно на 80 000 долларов, которые ему не пришлось тратить из собственных



средств.

Тим Макколлум считает, что единство команды Madecasse основано на тесной связи с Мадагаскаром. И он сам, и Бретт Бич работали в этой стране; третий член команды, живущий в США, ранее также работал на Мадагаскаре в «Корпусе Мира». Благодаря работе в «Корпусе» некоторые добровольцы хотят сохранить связи со страной и после ее завершения. Поэтому Madecasse легко может находить людей с нужными компании навыками.

Контекст жизни на Мадагаскаре играл и продолжает играть важную роль в росте и развитии Madecasse. Как замечает Тим Макколлум, там есть свои проблемы, однако они не смогли лишить команду Madecasse уверенности в успехе. Произошедший в 2009-м путч усилил политическую нестабильность. Однако опыт и связи помогли команде пережить этот шторм. Когда Мадагаскар утратил свой статус после принятия Соединенными Штатами Америки закона о содействии африканскому развитию, вся помощь стране была приостановлена, а многие местные неправительственные организации были вынуждены прекратить работу. Madecasse сделала шаг вперед и взяла на себя часть их функций. Разумеется, это негативно повлияло на финансовые ресурсы компании. Однако, несмотря на всю нестабильность, Madecasse смогла привлечь финансирование, о котором мы уже рассказывали. Говоря словами Макколлума, «когда перед вами открывается хорошая возможность, а вокруг вас — подходящие люди, вы можете достичь любых целей».

Благодаря своей настойчивости и хорошей работе Madecasse оказала положительное влияние на Мадагаскар. Помимо того что страна смогла стать заметным экспортером шоколада, а 20 фермерских хозяйств существенно улучшили свое финансовое положение, этот социальный проект помог кооперативу фермеров открыть банковский счет и научил работать с ним. Макколлум любит рассказывать одну историю о том, как их работа улучшила жизнь местных фермеров. Деревня состоит примерно из 800 домохозяйств. Так как она расположена в 50 километрах от ближайшего источника электричества, глава поселения купил на прибыль от продажи какао-бобов новый генератор и устроил для всех жителей еженедельный «вечерний кинопоказ» (на DVD-проигрывателе).

## Контрольные вопросы

1. Теория — это фундамент, на котором выстраивается здание практической работы. Каким образом можно интерпретировать это высказывание и связать его с социальным предпринимательством?

2. Какая из моделей социального предпринимательства, представленных в этой главе, близка вам? Почему?

3. Что, по-вашему, важнее для намерений социального предпринимателя — целесообразность или возможность реализации? Мотивируйте свой ответ.

4. Является ли социальным предприятием проект, предлагающий услуги в области уборки помещений с помощью экологически безопасных процессов и чистящих продуктов? Почему?

### ГЛАВА 3

## ВЫЯВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Мы уже говорили о процессе формулирования идей как части масштабного контекста социального предпринимательства. Если социальный предприниматель хочет добиться успеха, он должен оценить потенциал своих идей для решения социальной или экологической проблемы — действие, известное в мире предпринимательства как «выявление возможности». Хорошие идеи необязательно воплощаются в подлинные возможности повышения социальной ценности. Успешный социальный предприниматель оценивает ее, как это сделала Эллисон Линч из нью-йоркского инкубатора для социальных предпринимательниц (о ней мы расскажем далее).

В этой главе мы обсудим социальные идеи и источники их зарождения. Изучим процесс оценки идеи, позволяющий выяснить, содержится ли в ней подлинная возможность. Кроме того,

поговорим о концепции инновации и роли, которую она играет в выявлении и реализации возможности. Мы обсудим типичные формы сопротивления инновациям и способы преодоления. А завершим свой рассказ обсуждением предложения социальной ценности и миссии социального проекта.

## Социальные идеи

Каждый социальный проект начинается с идеи по улучшению общества. Словарь Вебстера определяет идею как «неопределенную или неоформленную концепцию». Важно понимать, что идеи — всего лишь «отправная точка» предпринимательства. У них нет финишной черты, и это не позволяет выстроить вокруг них полноценное предприятие. Тиммонс и Спинелли утверждают, что идеи «инертны» и сами по себе не имеют никакой серьезной ценности. Возможно, они немного преувеличили, но очевидно, что идеи — это лишь «сырье» предпринимательского процесса, из которого создаются возможности и проекты. Но в этом качестве они важны и заслуживают более глубокого рассмотрения.

Предпринимателей часто превозносят за способность генерировать новые идеи, удовлетворяющие нужды потребителей. Один из авторов этой книги был знаком с предпринимателем с юга США, который ежемесячно выдавал по 100 новых идей для бизнеса. Известно, что Анита Роддик, основательница бренда The Body Shop, придумывала что-то новое, гуляя по улицам. Но где и как зарождаются идеи, направленные на удовлетворение общественных потребностей, у всех остальных?

Ниже приведен список наиболее распространенных источников идей. Большинство из них подходит как бизнесменам, так и социальным предпринимателям:

- личный опыт в быту или на работе;
- любая деятельность, которой людям нравится заниматься в свободное время;
- интуиция или случайное открытие во время поисков чего-то другого;
- систематический или намеренный поиск идеи путем исследований;
- знания, полученные благодаря СМИ, личным и профессиональным связям и т.д.

Личный опыт — один из самых популярных источников. Будущий предприниматель сталкивается с проблемой или неудовлетворенной потребностью в собственной жизни и думает, что такая же проблема имеется у многих и ее надо решать. Пример социальной идеи, возникшей на основе личного опыта, — кейс Madecasse из главы 2. Предприниматели-основатели сформулировали идею по производству шоколада на Мадагаскаре на основе опыта работы в этой стране и профессиональных знаний в этой области.

Иногда социальные предприниматели черпают идеи из хобби. Одна из наших бывших студенток была заядлой скалолазкой. Этот спорт помогал ей ощутить единение с природой. В какой-то момент ее осенило, что многие молодые горожане никогда не испытывали этого и новые эмоции могли бы оказаться для них приятными. Она предложила создать компанию, предоставляющую оборудование, обучение и транспортные услуги малообеспеченным молодым людям, желавшим попрактиковаться в скалолазании.

В мире бизнеса известно немало историй о предпринимателях, идеи к которым приходят по счастливой случайности. Изобретатели коагулянта крови Quick Relief изначально хотели разработать новый метод очистки воды, но совершенно случайно создали продукт, который ныне широко используется для остановки кровотечений при спортивных травмах. А в области социального предпринимательства есть пример Кейт Дэвенпорт, ныне возглавляющей программу Green Business — Green Jobs в Eco-Ventures International (группа, помогающая «зеленым» предприятиям). Несколько лет назад она отправилась послушать выступление Нельсона Манделы. Попав на мероприятие, она заметила там довольно много литературы об экологической устойчивости. Тема захватила ее, причем настолько сильно, что она, вернувшись в Вашингтон, тут же открыла компанию по переработке мусора.

Некоторые предприниматели генерируют идеи сознательно — иными словами, они постоянно их ищут. Кто-то изучает списки неиспользуемых патентов. Другие погружаются в так называемые «ванны идей» — в ходе этих мероприятий эксперты в определенной области или отрасли собираются вместе, обсуждают развивающиеся

тенденции и постепенно формулируют идеи, которые затем могут быть реализованы компаниями.

Потенциальные предприниматели могут имитировать «ванны идей», самостоятельно анализируя тенденции. Для этого подходит метод наблюдений за «морскими изменениями». Когда-то в распоряжении моряков не было сложных систем навигации. Они постоянно отслеживали изменения скорости направления ветра, цвета неба, силы волн и прочее. «Морские изменения» позволяли мореходам прокладывать курс и удерживать его даже во время сильного шторма. Это отличная метафора размышлений о тенденциях и их анализе.

Внимательно отслеживая изменения в своей среде, предприниматели увидят закономерности, помогающие предсказать возникновение новых проблем или потребностей. И когда откроется «окно возможности» для удовлетворения потребности, они будут готовы и распорядятся имеющимся временем наиболее эффективно. Но на что нужно смотреть?

Специалисты в области стратегического планирования называют четыре основные области, на которые стоит обращать внимание. Они дали им общую аббревиатуру PEST. «P» описывает область политики — изменения режима, идеологии, смену лидера и т.д. «E» — область экономики, включающую в себя изменения в структуре, финансовой и торговой политике и т.д. Буква «S» означает «социальное», то есть демографические и культурные сдвиги. «T» — набор изменений, возникающих вследствие развития и реализации новых технологий. Анализируя каждую из этих областей, предприниматель ищет изменения в восприятии, процессе, структуре или объеме известного знания.

Источником идей могут выступать СМИ, сообщающие о социальных проблемах в разных регионах мира, а также профессиональные и социальные сети. Средства массовой коммуникации сделали мир меньше и помогли превратить проблему одной части мира в проблему, касающуюся всех жителей планеты. Житель Соединенных Штатов, услышав о нарушении прав человека где-то в Африке, может стать социальным предпринимателем, создающим проект для решения этой проблемы в месте ее возникновения.

Лонгнекер<sup>29</sup> предлагает еще одну точку зрения на процесс создания предпринимательских идей. Исследователи разбивают идеи на три категории. Идеи типа А — выявление нового рынка для существующего продукта или услуги. Идеи типа Е связаны с созданием совершенного нового продукта или услуги, зачастую путем технологического прорыва. Идеи, предполагающие создание новых процессов производства или доставки до потребителей уже существующих продуктов или услуг, относятся к типу С. Такая концептуальная модель для размышлений о создании идеи предприятия основана на использовании инноваций, о чем мы поговорим прямо сейчас.

## Роль инновации

Обсуждение идей, лежащих в основе предпринимательских проектов и, в частности, социальных предприятий, не было бы полным без разговора об инновациях. Но для того чтобы в полной мере понять суть инновации, необходимо четко разделять понятия инновации и креативности (или творчества). Они часто считаются синонимами, но на самом деле таковыми не являются. Креативность — это развитие исходных идей или изобретений. Инновация — внедрение этих изобретений. Предприниматели по определению выступают новаторами, но не всегда изобретателями или создателями (хотя кое-кому удается совмещать эти две функции). Социальные предприниматели, стоявшие за идеей Madecasse, не изобретали шоколад или процесс переработки какао-бобов, которому обучают фермеров. Однако им удалось найти способ производства шоколада в развивающейся африканской стране, позволяющий конкурировать на глобальном рынке. В этом и состоит их инновация.

Диз отмечает, что «инновация предполагает создание новых и более эффективных способов достижения достойной цели». В области социального предпринимательства «достойная цель» представляет собой творческую идею. Австрийский экономист Йозеф Шумпетер определил пять типов инновации, а Диз добавил еще два типа, присущих именно социальному предпринимательству:

- Создание и вывод на рынок новых продуктов или услуг (в социальном предпринимательстве также программ или проектов). Такая постановка вопроса,

впрочем, размывает границу между креативностью и инновацией.

- Новый процесс производства или представления рынку существующего продукта, услуги, программы или проекта. К примеру, в прошлом веке правительство предоставляло малоимущим семьям доступное жилье, строя жилые комплексы и сдавая квартиры в них. Проект Habitat for Humanity представил новую модель, в которой малоимущие семьи могли строить собственные индивидуальные дома с помощью волонтеров.
- Вывод существующего продукта, услуги, программы или проекта на новый или ранее не привлекавший внимания рынок. Когда Мухаммад Юнус создал идею микрозаймов, то поначалу внедрил ее в работе с мелкими предпринимателями на своей родине — в Бангладеш. После этого концепция распространилась по всему миру. Так, в США она была значительно изменена, чтобы вписаться в условия совершенно иной экономики.
- Использование нового источника трудовых или других производственных ресурсов. Нью-йоркская компания Greyston Bakery of Yonkers управляет работой хлебопекарного цеха, производящего высококачественную выпечку для ресторанов и гостиниц. В цеху работают бывшие заключенные и другие «не подлежащие найму» сотрудники. Основная цель состоит в обеспечении занятости безработных людей, а не в найме дешевой рабочей силы (в рамках обычной бизнес-модели подобные «сотрудники» часто и вовсе не рассматриваются). Выражаясь словами представителей Greyston Bakery, «мы не нанимаем людей, чтобы те пекли булочки; напротив, мы печем булочки, чтобы иметь возможность нанимать людей».
- Внедрение новой организационной или производственной структуры. Банки общественного развития — это частные банки, похожие на своих коммерческих родственников. Однако они не предлагают обслуживание чековых счетов или аренду депозитных ячеек. Вместо этого они продают депозитные сертификаты своим инвесторам и вкладываются в развитие своих сообществ самыми разными способами. Обычно они инвестируют в проекты, не представляющие особого интереса для обычных банков (например, создание небольших компаний, принадлежащих различным меньшинствам, или помощь малоимущим). К примеру, один такой банк выдал значительный заем на перестройку прохудившейся крыши дома престарелых.
- Внедрение новых способов вовлечения «потребителей» или целевых

благоприобретателей. В Нью-Йорке развивается сравнительно новый некоммерческий социальный проект Blue Skies. Проект использует Интернет, чтобы аккумулировать информацию о программах в области социальных услуг в своем регионе, что упрощает процесс подачи заявок.

- Использование новых моделей финансирования. Как мы уже говорили, финансирование некоммерческих социальных проектов все реже зависит от традиционных филантропических источников, уделяющих большое внимание прибыли.

## Инновация соединяет идеи и возможности

Она предполагает реализацию идей на практике. Разумеется, это означает, что идеи в принципе реализуемы. Но как правильно протестировать идею на осуществимость перед началом реализации?

### Выявление возможности

Очевидно, что этот процесс включает в себя движение от идеи к возможности. Тиммонс и Спинелли описывают его как «превращение гусеницы в бабочку». Мы знаем, в чем состоит идея, но есть ли в ней возможность? Что именно делает идеи воплощаемыми? Для начала попытаемся создать рабочее определение возможности. Тиммонс и Спинелли описывают ключевые характеристики возможности для бизнеса. Это:

- способность создавать дополнительную ценность для клиента;
- повышение ценности путем решения проблемы клиента или удовлетворения его потребности;
- способность захватить рынок и получить прибыль;
- совместимость возможности с набором навыков предпринимателей, реализующих ее.

Стив Мариотти<sup>30</sup> описывает возможность довольно просто — как «идею, основанную на том, чего хотят или в чем нуждаются потребители». Брюс Берингер и Дуан Айрленд<sup>31</sup> указывают, что «возможность — это благоприятный набор обстоятельств, создающих потребность в новом продукте, услуге или бизнесе». Они



даже предпринимают попытку определить «важнейшие качества» возможности — ее привлекательность, уместность, долговечность и суть продукта, имеющую ценность для потребителя.

Общей для всех этих определений является идея предоставления потребителю дополнительной ценности. Эксперты-маркетологи называют это «ценностным предложением» — неким аспектом продукта или услуги, благодаря которому потребители предпочитают продукцию компании предложениям конкурентов. А значит, обсуждаемый продукт или услуга обращается к желанию потребителя, не замеченному конкурентами. Несмотря на всю свою важность, добавление ценности для потребителей — не единственный критерий, по которому идею можно считать истинной возможностью. Предприятие должно обладать очевидной способностью сохранить финансовую устойчивость (то есть иметь достаточно большой рынок для покрытия издержек и извлечения прибыли). Время для выхода на рынок тоже должно быть правильным (открытое «окно возможности»).

С учетом всего этого наше рабочее определение возможности может выглядеть примерно так:

Возможность — это концепция продукта или услуги, используемая бизнесом для добавления ценности в жизнь своих потребителей. Выявленная потребность удовлетворяется способом, который наиболее эффективно использует существующие рыночные условия и набор навыков предпринимателя, а также обеспечивает финансовую жизнеспособность компании.

До сих пор мы обсуждали возможность с точки зрения обычного бизнесмена. Социальные предприниматели также должны понять, в чем состоят потребности и желания «потребителей» их усилий — целевых благоприобретателей. Клейтон Кристенсен, преподаватель Гарварда, говорит об этом как о «работе», которую должен проделать предприниматель в интересах потребителя. Очевидно, что потребитель либо не может, либо не желает делать эту работу самостоятельно. С точки зрения социального предпринимательства более вероятен первый вариант. Поэтому главный вопрос для социального предпринимателя звучит так: «Каким образом я могу поработать для этого человека? Причем так, чтобы улучшить его жизнь?»

У социальных возможностей тоже есть свое «окно». Этим словом обозначается временной период, в течение которого социальный предприниматель может обеспечить максимум блага для своего потребителя до того, как возникнут обстоятельства, снижающие ценность услуги. Окно возможности может открываться каким-то событием, изменением политического режима и соответствующей ему политики, демографическими изменениями или появлением новой тенденции. Землетрясение на Гаити в январе 2010 года стало единственным, но мощным событием, открывшим окно возможности для социальных предпринимателей, которые решили помочь жертвам стихийного бедствия. Решение администрации Рейгана прекратить в 1980-х правительственное финансирование интернатов для умственно отсталых (в результате чего многие из них буквально оказались на улице) дало социальным предпринимателям возможность разработать новые методы помощи таким людям. Тенденция к повышению количества американских семей с одним родителем создала возможности для удовлетворения потребностей как родителей-одиночек, так и их детей. Окна социальной возможности могут закрываться после того, как определенная потребность удовлетворена и ее место занимают новые, когда выявленная тенденция иссякает или меняет направление при изменении политического режима или когда определенная точка зрения более не считается верной.

Социальные возможности похожи на возможности для бизнеса также и тем, что они должны обеспечить предприятию, которое их реализует, финансовую устойчивость. Социальные проекты не обязаны получать прибыль, но должны зарабатывать хотя бы на покрытие своих расходов, а в идеале — иметь какие-то излишки. Если социальное предприятие является коммерческим, то здесь между социальным предпринимательством и обычным бизнесом нет никакой разницы и наше рабочее определение возможности может работать для обоих типов предпринимательства.

Разобравшись с определением, мы можем переключиться на оценку идеи. Главное здесь — систематизировать процесс оценки так, чтобы его можно было повторять. Однако понятно, что гарантированно предсказать успех идеи до начала ее реализации попросту невозможно. Предпринимательство — органический, а не

механистический процесс. Дорога из точки А в точку В довольно извилиста, и предприниматель прокладывает рельсы прямо перед идущим поездом. Учтя это, мы можем перейти к изучению некоторых инструментов, помогающих предпринимателям разобраться, содержится ли в идее реальная возможность. А значит — снизить риски.

## Инструменты оценки возможности

Инструменты, предназначенные для оценки идей и определения их потенциала, обычно делятся на две обширные категории: 1) оценивающие внутренние и внешние контексты, в рамках которых действует компания, а также материальные и нематериальные ресурсы (необходимые и доступные); и 2) дающие комплексную оценку привлекательности идеи по нескольким критериям: отрасль, рынок, экономика, конкуренция, менеджмент и личные цели предпринимателя. Давайте посмотрим, как можно применить их в бизнесе и социальном предпринимательстве.

Сканирование среды, часто называемое SWOT-анализом, — широко распространенный инструмент оценки идей. Обычно он описывается в книгах как способ обоснования концепции, предлагаемой в бизнес-плане. Предприниматель может сопоставить с предлагаемыми идеями как сильные и слабые стороны деятельности предприятия, так и угрозы и возможности со стороны внешней среды, в которой оно работает.

Сильные и слабые стороны включают в себя набор навыков предпринимателя и/или его команды, организационную структуру, доступные ресурсы и т.д. Зачастую они совпадают — как заметили еще древние греки, самая сильная черта человека может оказаться и его ахиллесовой пятой. Список угроз и возможностей в рамках заданного контекста может значительно различаться для разных компаний — изменения могут происходить в отрасли, экономике, политическом ландшафте, законодательстве, на рынке и т.п. Предприниматель должен подумать о непредвиденных обстоятельствах и о том, сможет ли предприятие выжить, если изменится контекст. Опять же, определенные события могут одновременно таить в себе как возможность, так и угрозу.

Полный SWOT-анализ не должен ограничиваться

перечислением сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Он должен также описывать их взаимодействие. Например, каким образом определенная сильная сторона может использоваться для избегания возможной угрозы или реализации возникающей возможности? Во многом на аналитической модели SWOT основана модель анализа Outside-In/Inside-Out «снаружи внутрь / изнутри наружу». Она оценивает потенциал превращения идеи в практическую возможность, изучая влияние внешнего окружения (определяемого как «общая среда» и «отраслевая среда») на компанию и ее внутреннюю способность к действию. В анализ общей среды «снаружи внутрь» входят следующие факторы: политические/юридические, социально-культурные, макроэкономические, глобальные и технологические. Отраслевая среда принимает во внимание пять конкурентных факторов модели Портера: новые конкуренты в отрасли, продукты или услуги, способные заменить те, что производит анализируемое предприятие, конкуренция, влияние поставщиков и покупателей. Все эти факторы будут оказывать положительное или отрицательное влияние на привлекательность и устойчивость идеи.

Анализ «снаружи внутрь» говорит нам, какую форму должны иметь возможности, однако это лишь половина оценки. Нам нужно понять, в какой степени предприниматель и предприятие способны донести идею до рынка. Требуется оценка внутренних ресурсов (материальных и нематериальных) и способностей (навыков и ключевых компетенций). Результаты анализа «снаружи внутрь» и «изнутри наружу» можно объединить и оценить с помощью обычного SWOT-анализа.

Основу более сложных инструментов оценки возможности можно найти в трудах исследователя и преподавателя предпринимательства Уильяма Д. Байгрейва. Он разработал набор оценочных критериев, позволяющих определить степень «привлекательности» идеи, и описал профиль каждого из них. Таким образом, Байгрейв создал своеобразный спектр — от минимального до максимального потенциала, внутри которого производится оценка каждого критерия. К примеру, высший приоритет для критерия «Потребители» — «Доступный. Делает заказы на покупку» означает максимальный потенциал по этому

критерию, а «Лояльный к конкурентам или недоступный» — минимальный. Байгрейв выделил семь основных зон оценки: «Отрасль и рынок», «Экономика в целом», «Результаты», «Конкурентное преимущество», «Управленческая команда», «Личные критерии» и «Стратегическая дифференциация». Каждой из них соответствует несколько критериев. К примеру, «Отрасль и рынок» включала в себя критерии «Рынок» (который затем делился на ряд групп — «Потребители», «Преимущества», «Дополнительная ценность» и «Срок жизни продукта»), «Структура рынка», «Размер рынка», «Темпы роста рынка», «Емкость рынка», «Достижимая доля рынка» и «Структура затрат». Получился довольно подробный инструмент для оценки бизнес-возможности.

Тиммонс и Спинелли адаптировали модель Байгрейва в инструмент, названный ими QuickScreen. В нем также собрана группа критериев с указанием самого высокого и самого низкого из возможных значений каждого. Однако QuickScreen, как следует из имени, предполагает более прямолинейный подход. В нем имеются всего три основные зоны оценки: «Вопросы, связанные с рынком и прибыльностью», «Преимущества относительно существующих и потенциальных конкурентов» и «Вопросы создания ценности и практической работы». Параметры каждого критерия более кратки и точны. К примеру, один из критериев оценки рынка и прибыльности носил название «Потребность/желание/проблема/болевая точка». Высшей его точке соответствовала «выявленная» нужда, а низшей — «неопределенная». Также QuickScreen допускает более широкие диапазоны среднего и низшего значений для некоторых критериев. И наконец, он позволяет предпринимателю рассмотреть «Общий потенциал» идеи и принимать решения «Делать», «Не делать» или «Делать при условии».

Байгрейв и Эндрю Захаракис<sup>32</sup> предлагают еще одну разновидность модели Байгрейва, названную ими «Контрольным списком возможности». Они добавили несколько новых критериев: «Психогфика» (в разделе «Потребитель»), «Неявные конкуренты» (в разделе «Конкуренция») — и зон оценки: «Правительство» и «Глобальная среда». Вместо того чтобы задавать минимальные и максимальные значения, Байгрейв и Захаракис попросту позволяют предпринимателю оценивать идею как «более

сильную» или «более слабую возможность».

И если в распоряжении обычных бизнесменов имеется целый ряд инструментов оценки возможности, то у социальных предпринимателей выбор куда скромнее. Китци<sup>33</sup> предлагает свой вариант модели оценки возможности для некоммерческих социальных проектов. Это разновидность модели Байгрейва со значительно меньшим количеством критериев, модифицированная так, чтобы отражать степень концентрации на социальной миссии. Модель Китци оценивает социальные идеи по трем измерениям: потенциал социальной ценности, рыночный потенциал и потенциал устойчивости. Каждый критерий изменяется в диапазоне от высокого к низкому. Хотя эта модель крайне полезна для оценки возможностей социальных проектов, реализуемых некоммерческой структурой, она неспособна в полной мере отражать изменчивую природу социального предпринимательства, в которой все больше внимания уделяется коммерческим проектам и деятельности по извлечению прибыли.

С учетом этого мы предлагаем новую модель оценки возможности, отражающую как мышление самих Китци и Байгрейва, так и идеи из других моделей, созданных на основе модели Байгрейва. Наша модель учитывает как стремление к социальной ценности, так и определяемые рынком аспекты возможностей. Мы назвали ее инструментом оценки социальной возможности (см. табл. 3.1).

**Табл. 3.1. Инструмент оценки социальной возможности**  
**Потенциал социальной ценности**

Критерий	Сильная возможность	Слабая возможность
Социальная потребность	Услуга или продукт напрямую решают выявленную потребность	Услуга или продукт решают проблему опосредованным образом
Соответствие миссии	Услуга или продукт полностью соответствуют миссии	Услуга или продукт лишь косвенно соответствуют миссии или вообще не соответствуют ей
Достижимое влияние	Услуга или продукт максимально удовлетворяют выявленную социальную потребность измеримым способом	Услуга или продукт удовлетворяют потребность в минимальной степени
Социальный возврат на инвестиции (SROI)	Высокое значение отношения эффективности к затратам	Низкое значение отношения эффективности к затратам, или ситуация, при которой затраты выше производимого влияния
Поддержка сообщества	Сообщество положительно воспримет услугу или продукт	Услуга или продукт не будут хорошо приняты сообществом

### Рыночный потенциал

Критерий	Сильная возможность	Слабая возможность
Потребность или желание потребителя	Целевой благоприобретатель нуждается в услуге или продукте и хочет их получить	Целевой благоприобретатель равнодушен к услуге или продукту
Окно возможности	Подходящее время	Неподходящее время
Заинтересованность инвестора	Свидетельства серьезной заинтересованности со стороны филантропов, правительства или частных инвесторов	Свидетельства отсутствия серьезной заинтересованности со стороны филантропов, правительства или частных инвесторов
Размер рынка	Крупный	Мелкий
Достижимая доля рынка	Открытый рынок, с минимальной конкуренцией или полным ее отсутствием	Рынок с высокой степенью конкуренции и несколькими товарами-заменителями

## Потенциал конкурентного преимущества

Критерий	Сильная возможность	Слабая возможность
Барьеры для входа	Высокие, много	Низкие или отсутствуют
Возможные партнерства или альянсы	Множество потенциальных партнеров	Небольшое количество потенциальных партнеров
Контроль расходов	Значительный контроль	Незначительный контроль или его отсутствие
Убедительная миссия	Достаточно убедительна, вызывает общее понимание	Не слишком убедительна; мало понимания или сочувствия
Управленческая команда	Сильный и полный набор навыков	Неполный набор навыков



**Потенциал устойчивости**

Критерий	Сильная возможность	Слабая возможность
Мощности проекта	Достаточные физические ресурсы для начала и поддержания проекта	Недостаточные физические ресурсы для начала и продолжения работы предприятия
Мощности проекта	Достаточный уровень навыков предпринимателей, персонала и управленческой команды	Недостаточный уровень навыков предпринимателей, персонала и управленческой команды
Заинтересованность инвесторов	Свидетельства финансовой заинтересованности филантропов, правительства или частных инвесторов	Свидетельства незначительной финансовой заинтересованности (или полного ее отсутствия) со стороны филантропов, правительства или частных инвесторов
Способность зарабатывать прибыль	Высокий потенциал для взимания платы за использование и/или продажу товаров или услуг	Низкий потенциал для взимания платы за использование и/или продажу товаров или услуг
Убедительная миссия	Достаточно убедительна; вызывает широкое содействие	Менее убедительна; мало понимания или сочувствия

**Общий потенциал**

Потенциал социальной ценности	Высокий	Средний	Низкий
Рыночный потенциал	Высокий	Средний	Низкий
Потенциал конкурентного преимущества	Высокий	Средний	Низкий
Потенциал устойчивости	Высокий	Средний	Низкий
Совокупный потенциал	Высокий	Средний	Низкий

## Использование инструмента оценки социальной ВОЗМОЖНОСТИ

Беглое изучение инструмента оценки социальной возможности позволяет сразу же увидеть четыре основные категории оценки: потенциал социальной ценности, потенциал рынка, потенциал конкурентного преимущества и потенциал устойчивости. Внутри каждой существует пять критериев, по которым оценивается изучаемая идея. Инструмент позволяет создать рейтинги для каждой категории оценки и для всех четырех категорий, вместе взятых. На выходе мы получаем довольно четкое руководство по принятию решения, стоит ли создавать социальный проект на базе этой возможности.

Стоит подчеркнуть, что работа с инструментом — это тест, предшествующий запуску проекта. Цель создания инструмента в том, чтобы заставить предпринимателей продумать свою идею до того как они начнут вкладывать в нее время и ресурсы. Однако для того чтобы этот механизм работал, оценка должна быть максимально непредвзятой. Влюбившись в свою идею, легко убедить себя в том, что она сработает. Иными словами, этот процесс вполне способен привести к «ложноположительному» результату.

«Ложноотрицательный» результат может отпугнуть предпринимателя, хотя на самом деле при наличии мотивации все возможные слабые места идеи можно преодолеть с помощью находчивости. Как ранее заметил Тим Макколлум из Madecasse, иногда лучше не знать, на что вы не способны. Тем не менее мы настоятельно рекомендуем будущим социальным предпринимателям проводить оценку возможности для своих идей, поскольку этот системный процесс наверняка откроет им глаза на незамеченные ранее сильные и слабые стороны. После этого останется лишь принять окончательное решение, стоит ли двигаться по этому пути.

Каждый раз, предлагая студентам оценить возможность, мы наблюдаем интересное явление. Это задание обязательно кого-нибудь раздражает. Люди спрашивают: если моя идея настолько нова, что ее реализацией прежде никто и никогда не занимался, то каким образом я могу предсказать степень ее успешности или найти данные для тестирования?

Вопрос вполне здравый. Дело в том, что к подобной оценке нужно относиться как к сценарию «что если». Что, скорее всего,

произойдет, если я начну реализовывать эту идею? Найдутся ли у нее потребители? Захотят ли инвесторы вкладывать в нее деньги? Поддержит ли ее сообщество, в котором я хочу ее воплотить? Окажет ли она значительное социальное влияние? Очевидно, что ни на один из этих вопросов нельзя ответить однозначно. Однако, исследуя опыт и результаты схожих случаев, мы можем сделать некоторые предварительные заключения для нашей ситуации.

Где можно найти информацию такого рода? В статьях и книгах о вашей социальной проблеме, в отчетах о работе аналогичных социальных проектов. Информация есть в отраслевых ассоциациях, в финансовой отчетности некоммерческих организаций, у других социальных проектов той же отрасли, не конкурирующих друг с другом. Вы можете провести интервью с потенциальными потребителями, пообщаться с фондами и другими благотворительными организациями и т.д.

Разумеется, эта информация не всегда будет идеально соответствовать вашему социальному проекту, но ее будет достаточно, чтобы сделать обоснованные предположения. Предприниматели, оценивающие возможность, должны понимать, что они не описывают настоящее, а прогнозируют будущее на основе сопоставимого прошлого. Стоит вам принять такую логику, как работа пойдет значительно быстрее.

Давайте изучим сам инструмент оценки социальной возможности. Мы рассмотрим все основные факторы оценки и обсудим критерии в составе каждого из них.

## Потенциал социальной ценности

Чтобы идея превратилась в жизнеспособную социальную возможность, она должна обладать потенциалом к созданию социальной ценности для целевых благоприобретателей. Пять критериев для оценки такого потенциала — это социальная потребность, соответствие ей миссии предприятия, достижимое влияние, социальный возврат на инвестиции и поддержка сообщества.

Прежде всего, идея должна соответствовать реальной социальной потребности. Она должна быть четко определена. Один из способов ее актуальности — опросить возможных целевых

благоприобретателей. Их ответы могут показать, стоит ли развивать идею. Некогда у одной нашей студентки появилась идея социального проекта, направленного на подготовку малообеспеченной молодежи к учебе в колледже. Она предложила начать с одного из микрорайонов Нью-Йорка. Студентка провела опрос репрезентативной выборки старшеклассников в этом районе. Те активно поддержали идею, что дало автору проекта основания считать, что она отвечает истинной социальной потребности. Однако нужно учесть, что ответная реакция целевых благоприобретателей на полезное предложение часто бывает искаженной. Более точное определение потребности в данном случае предполагало бы опрос сотрудников колледжей: преподавателей, администрации и приемных комиссий.

Еще один способ определить нужду потребителя — изучить результаты вторичных исследований по данному вопросу. Книги, статьи в научных и профессиональных журналах, а также технические отчеты послужат отличными источниками информации. Потенциальный социальный предприниматель, оценивающий идею по борьбе с неграмотностью в сельских районах США, может ознакомиться с исследованиями жизни в регионах, чтобы понять, сколько людей затронуто этой проблемой, как они относятся к обучению и какие усилия нужно приложить, чтобы улучшить положение дел.

Еще один показатель оценки социального потенциала серьезной заинтересованности со стороны филантропов, правительства или частных инвесторов — соответствие идеи общей миссии социального проекта. Чаще всего это уместно в случае, когда социальные проекты уже работают и изучают новые возможности для развития. Согласно общему правилу, если идея не отвлекает компанию от ее основной миссии, то ее стоит изучать как потенциальную возможность. Если же она будет отвлекать человеческие и финансовые ресурсы от выполнения миссии, то к ней следует отнестись с осторожностью.

На старте проекта можно, напротив, создать миссию, соответствующую изначальной возможности. Чуть ниже в этой главе мы детально поговорим о миссии и о заявлении о ней.

Идея социального проекта не может считаться жизнеспособной

возможностью, если она не оказывает видимого влияния. Она должна произвести трансформацию — глубинное и длительное социальное изменение того или иного рода. И ваша практическая работа должна это подтвердить. Недостаточно просто сказать, что вы намереваетесь положить конец проблеме бездомных. Вы должны показать, что ваши усилия как социального предпринимателя будут напрямую связаны со снижением уровня бездомности в вашем регионе и что люди, которых вы вытаскиваете с улиц, туда не вернуться.

Очевидно, что вы не можете гарантировать результативность идеи до тех пор, пока не займетесь ее реализацией, но вы можете как минимум сформулировать измеримые критерии движения к цели. Также у вас должны быть разумные ожидания относительно того, что реализуемая идея будет решать проблему. Оценить свои ожидания можно, изучив похожие кейсы из практики других социальных предпринимателей и поняв, почему они преуспели или нет. Если, к примеру, будущий социальный предприниматель рассматривает идею о том, как обучить детей с избыточным весом готовить здоровую пищу, то будет нелишним изучить влияние других программ, решающих проблему детского ожирения, а также оценить степень эффективности имеющихся кулинарных классов для детей.

Помимо критерия достижимого влияния стоит рассматривать и другой критерий оценки потенциала социальной ценности — социальный возврат на инвестиции (SROI). В традиционном бизнесе каждый инвестор ожидает возврата на инвестиции (ROI). Иными словами, он надеется получить на каждый инвестированный доллар бóльшую сумму. В этом и заключается его стимул к инвестированию. Никто не будет вкладывать деньги в идею, которая позволит лишь окупить издержки (не говоря уже об идее, приводящей к убыткам). То же справедливо для социальных инвестиций; они должны «окупаться», то есть создавать социальную ценность, превышающую ценность начальной инвестиции.

Сложность оценки SROI (в отличие от ROI) состоит в том, что этот показатель не всегда может быть измерен в денежном выражении. Каким образом можно дать адекватную финансовую оценку спасенным жизням или улучшению качества жизни? Тем не

менее социальный инвестор должен получать от своей работы какую-то отдачу, в противном случае оцениваемым идеям будет недоставать важного элемента социальной ценности. Перед социальным предпринимателем стоит непростая задача: ему нужно доказать, что его предложение способно создать ценность еще до того, как идеи превращаются в действия. Поэтому вопросу оценки SROI всегда уделялось немалое внимание. Последний критерий — поддержка со стороны сообщества, в котором она реализуется. Истинная социальная возможность получит ее всегда. Сообщество должно верить в философию идеи, в свою способность быть эффективным, а кроме того, оно должно захотеть поддержать проект хотя бы на политическом уровне. Социальному предпринимателю стоит изучить историю поддержки сообществом сходных социальных возможностей. Возможно, он захочет опросить лидеров сообщества и узнать их реакцию на оцениваемую идею. Соппротивление со стороны сообщества как минимум усложнит реализацию идеи, а как максимум уничтожит ее и расколется само сообщество. К примеру, идея решения проблемы подростковых беременностей с помощью средств контроля рождаемости вряд ли получит поддержку со стороны города, большинство жителей которого ратует за воздержание до брака.

## РЫНОЧНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

Первый критерий рыночного потенциала социальной идеи заключается в способности обратиться к нужде или желанию потребителя. Как было замечено выше, в традиционном бизнесе жизнеспособность предполагает способность продукта или услуги обеспечить потребителям дополнительную ценность за счет удовлетворения имеющейся у них нужды. Это же справедливо и в случае социальной возможности. Если молодые люди хотят обучиться определенной профессии, то идея о помощи при поступлении в колледж не может считаться подлинной возможностью, поскольку она не в полной мере удовлетворяет эту потребность.

Но даже соответствия нуждам потребителей может быть недостаточно, если потребители не хотят или не стремятся воспользоваться предполагаемой услугой. Так, очевидно, что

детское ожирение действительно является проблемой. Эксперты могут согласиться с тем, что для ее решения нужны жизнеспособные способы. Родители тучных детей могут даже согласиться с тем, что нужно что-то делать. Однако если дети не захотят посещать классы кулинарии или если их родители вместо этого сами изменят рацион домашнего питания, вместо того чтобы посылать детей на кулинарные курсы, идея не пройдет экзамен.

Последний пример заставляет нас обратить внимание на еще один сложный момент при оценке критерия. Кто в данном случае является реальным потребителем? Родители, принимающие окончательное решение о том, что хорошо для ребенка? Или ребенок, лучше остальных знающий, что ему нравится, а что нет? Правильный ответ звучит так: в данном случае к потребителям относятся и родители, и ребенок. Ребенок извлекает прямую пользу от этой услуги, а родитель выступает непрямым благоприобретателем. Таким образом, идея становится истинной социальной возможностью, если все они хотят эту услугу и нуждаются в ней.

Многим потенциальным социальным предпринимателям кажется, что люди хотят и нуждаются именно в том, что им предлагается. Зачастую это совсем не так, и горе-предприниматель, желающий спасти человечество, рискует быть выброшенным из бизнеса.

Важной концепцией в предпринимательстве является концепция окна возможности. Окно может быть открыто в результате некоего происшествия или изменения тенденции. Разлив нефти в Мексиканском заливе в 2010 году стал катастрофой, открывшей окно возможности для социальных предпринимателей, стремящихся помочь природе, компаниям и целым сообществам, затронутым этой проблемой. Неизвестно, как долго еще будет открыто это окно. Однако оно неминуемо закроется, когда жизнь вокруг залива придет в норму. И самое важное — попасть на рынок, пока окно возможности еще открыто. Это позволит максимизировать степень влияния вашего социального предприятия.

Чтобы у социальной идеи появился рыночный потенциал, она должна вызвать интерес у инвесторов. Это связано с тем, что

социальные инвесторы также представляют собой определенный рынок. Социальные предприниматели должны убедить инвесторов, будь то благотворительные организации, правительственные учреждения или частные компании, в том, что продукт или услуга соответствуют потребностям и желаниям нужной группы потребителей.

Размер рынка — еще одно важное соображение при оценке рыночного потенциала. Истинные социальные предприниматели, как и обычные бизнесмены, должны видеть широкую картину своих возможностей. Они должны стремиться к максимальному исполнению миссии за счет установления контакта с как можно большим числом потребителей. Как было отмечено в главе 2, серьезный предприниматель — это человек, ставящий перед самим собой или своим проектом задачу постоянного роста. Чем крупнее рынок, тем выше в большинстве случаев будет величина SROI. А это, в свою очередь, привлечет больше инвесторов.

Но даже наличие крупного рынка не гарантирует социальному предприятию большую долю. Она будет зависеть от степени открытости рынка и масштаба конкуренции в рыночной экосистеме. Обычно эти два фактора работают в тесной связке. На некоторых рынках может доминировать сильный конкурент, а большинство потребителей лояльно к нему и не стремится менять предпочтения. В качестве примера из мира бизнеса достаточно посмотреть на конкурирующих автопроизводителей. У множества людей формируется лояльность к конкретной марке машин, основанная на соображениях вроде затрат, надежности и внешнего вида. Таким образом, большой сегмент рынка становится лояльным к определенному производителю, например Honda. Другим производителям будет крайне сложно забрать эту долю рынка у Honda. Примером из области социального предпринимательства может служить доминирование организации Habitat for Humanity на рынке доступного жилья для семей с низкими доходами. Если социальный предприниматель захочет выйти на этот рынок с новым предложением, ему будет затруднительно захватить достаточную долю, поскольку потенциальные потребители и инвесторы лояльны к миссии и модели Habitat.

Иногда на рынке появляется так много конкурентов, что вне



зависимости от степени его открытости для новых участников свободной доли практически не остается. В области традиционного предпринимательства такая ситуация, скорее всего, приведет к жесткой конкуренции. Однако в области социального предпринимательства это довольно проблематично, поскольку конкуренты обычно реализуют одну и ту же социальную миссию. Попытки выбить другой социальный проект из бизнеса для того, чтобы остаться единственным поставщиком услуг для бездомных, вряд ли могут соответствовать этике социального предпринимательства. Напротив, они должны найти способ объединить ресурсы и вместе работать над помощью бездомным в рамках определенного сообщества. Разумеется, для большинства социальных проблем спрос значительно превышает предложение и рынки, переполненные конкурентами, встречаются крайне редко. Потенциальным социальным предпринимателям можно удовлетвориться уверенностью, что они смогут занять долю рынка, достаточную для сохранения своего предприятия.

## Потенциал конкурентного преимущества

Может показаться, что при оценке рыночного потенциала обсуждение вопросов конкурентного преимущества излишне. Однако внимательное изучение критериев, связанных с конкурентным преимуществом, весьма полезно для понимания возможностей.

Важным критерием конкурентного преимущества служат входные барьеры — препятствия, затрудняющие выход на рынок новых проектов. Барьеры обеспечивают определенное преимущество для проектов, уже присутствующих на рынке. Чем выше барьер, тем дольше сможет проект — участник рынка удерживать свою долю до возникновения конкуренции. Вот почему многие проекты, обслуживающие конкретный сегмент потребителей, так стремятся стать «первыми на рынке». Разумеется, это предполагает, что компании-первопроходцы способны преодолеть существующие на рынке барьеры и использовать их как оружие против конкурентов.

Робинсон определяет пять типов входных барьеров, актуальных как для обычного бизнеса, так и для социального

предпринимательства, — к ним относятся экономические, социальные, институциональные, формальные (общественные) и культурные. Экономические барьеры обычно представляют собой ограничение доступа к ресурсам (например, интеллектуальной собственности, финансам или специальному оборудованию), в результате чего компания может блокировать конкурентов. Социальные барьеры не позволяют предпринимателю получать доступ к социальным контактам, крайне важным для достижения успеха. В частности, к ним относятся рынки труда, гражданские и коммерческие организации, политические связи и владельцы других компаний.

Входные барьеры, имеющие институциональную природу, блокируют доступ к знаниям о нормах, правилах и ценностях сообщества, в котором планируется развивать бизнес. Сюда же относятся необходимые отношения между компанией, выходящей на рынок, и частными и государственными членами сообщества.

Формальные входные барьеры связаны с отсутствием в сообществе или стране учреждений, организующих юридические взаимоотношения, операции на рынке и предоставление финансов. В отличие от множества развивающихся стран, в большинстве развитых стран такие учреждения есть.

Если формальные барьеры создаются из-за отсутствия формализованных учреждений, то культурные имеют иную природу. К ним относятся культурные нормы, такие как нормы одежды и этикета, истории, предубеждения, язык и жаргон, незнание которых препятствует установлению доверительных отношений. Если предприниматель хочет успешно выйти на рынок, ему нужно до конца разобраться с этими вопросами, но порой это бывает крайне сложно.

Потенциальные социальные предприниматели должны исследовать входные барьеры рынка, связанного с реализуемой ими возможностью. Каковы эти барьеры? В какой степени предприниматель способен их преодолеть? Информация для этого анализа может быть получена из источников, описывающих рынок и контекст, в котором будет работать предприниматель. Если, к примеру, оцениваемая идея предполагает помощь в усыновлении детей-сирот из Непала родителями из других стран, потенциальный

социальный предприниматель должен разбираться в непальском законодательстве по вопросам усыновления, культурных нормах, связанных с сиротством и усыновлением, языке страны, международном законодательстве по вопросам усыновления, человеческом капитале, наборе навыков, необходимом для управления такой организацией, требованиях к физическим мощностям для бизнеса и других барьерах, препятствующих выходу на рынок. Затем он должен реалистично оценить, может ли он преодолеть их и запустить проект на этом рынке.

Как уже говорилось, социальные предприниматели не участвуют в прямой конкуренции за долю рынка. В сущности, в нашем мире гораздо чаще идет конкуренция за ресурсы. Поэтому успешные социальные предприниматели будут скорее сотрудничать, чем сражаться друг с другом за ресурсы. Таким образом, конкурентное преимущество в данном случае состоит (хотя бы частично) в способности социального предприятия развивать стратегические партнерства. Потенциальные социальные предприниматели должны задаться вопросом, насколько велики шансы на создание альянсов на их рынках. Если это возможно, налицо хорошая основа для их конкурентного преимущества.

На способность социальных предпринимателей к конкуренции будет также влиять степень контроля над издержками, в том числе затратами по созданию организации, ценами и каналами дистрибуции. Чем больше контроля имеет предприятие, тем лучше, поскольку это позволяет заключать привлекательные сделки со своими поставщиками и регулировать цены. Однако многие социальные предприниматели ограничены в возможности контроля. Если их потребители бедны, то возможности ценообразования ограничены, а это значит, что предприятия должны в значительной мере полагаться на субсидии. Это заставляет их конкурировать с другими участниками рынка, стремящимися получить те же инвестиции от благотворителей. Компаниям, которые не доминируют на рынке, сложнее развивать хорошие отношения с поставщиками на том же уровне, что и лидер рынка. Это приводит к повышению сравнительных издержек. Этот фактор конкурентного преимущества тесно связан с преимуществами возможных партнерств или альянсов. Для многих

социальных проектов возможность максимизировать контроль над издержками и ценами напрямую зависит от способности создавать сильные связи с поставщиками и другими социальными проектами.

Поскольку социальные предприятия часто конкурируют за ресурсы, способность миссии социального проекта привлечь инвесторов, поставщиков и потребителей крайне важна. Убедительная миссия может стать мощным конкурентным преимуществом. Нью-йоркский Memorial Sloan-Kettering Cancer Center — крупный некоммерческий исследовательский центр в области онкологии. Ему удастся успешно привлекать доноров, партнеров и клиентов, поскольку его миссия нацелена на исследование и лечение онкологических заболеваний — социальной проблемы, затрагивающей жизни миллионов людей по всему миру.

Конкуренция среди коммерческих социальных проектов чаще всего служит во благо потребителей. Хороший пример тому — компания Newman's Own, основанная покойным актером Полом Ньюменом. Она передает всю свою прибыль после уплаты налогов на благотворительность. Newman's Own предпринимает немалые усилия, чтобы донести до своих потребителей важную информацию: когда те покупают что-то у компании, то делают тем самым взнос на благотворительные цели и получают за это продукт отличного качества. Такая модель позволяет Newman's Own эффективно конкурировать на непростом, к тому же переполненном рынке.

Способность эффективно выразить и донести миссию социального проекта до других игроков рынка (потребителей, инвесторов, поставщиков и партнеров) крайне важна для достижения успеха на этом рынке. Решить эту задачу можно с помощью ясного и убедительного заявления о миссии. Об этом мы поговорим чуть ниже.

Последний фактор в определении потенциала конкурентного преимущества возможности — это команда, управляющая социальным проектом. Сильная команда, имеющая полный набор навыков, необходимых для эффективной работы проекта, — серьезное конкурентное преимущество. Лихтенштейн и Лайонс описывают навыки, необходимые успешному предпринимателю. Они разнесены по четырем измерениям: технические, управленческие, предпринимательские навыки, а также навыки,

связанные с личной зрелостью. Технические навыки — это навыки, необходимые для работы в данной отрасли. К примеру, социальные предприниматели, обеспечивающие доступное жилье для бедных семей, должны обладать навыками в области операций с недвижимостью, строительства, финансов, законодательства и т.д. Управленческие навыки обеспечивают успешное текущее управление проектом — администрирование, менеджмент, бухгалтерия, маркетинг и т.д. Предпринимательские навыки (которым в основном посвящена эта книга) предполагают способность признавать возможности и реализовывать их. К ним также относятся навыки в области бутстрэппинга и управления рисками. Личная зрелость включает в себя такие навыки, как способность и готовность взять на себя ответственность, самоанализ, управление эмоциями и креативность. Вряд ли все эти навыки можно найти у одного человека, однако их можно найти у различных участников конкурентоспособной команды, дополняющих друг друга.

## Потенциал устойчивости

Нет смысла начинать социальный проект, если вы не сможете поддерживать его работу в будущем. Кроме того, идея не может считаться возможностью, если она не обладает финансовой устойчивостью. Для оценки потенциала устойчивости идеи используется пять факторов.

Во многом устойчивость проекта определяется его емкостью, то есть наличием материальных ресурсов, необходимых для его долговременной работы. Это помещения, оборудование, запасы и т.д., в зависимости от отрасли, в которой работает проект. Вопрос в том, достаточно ли этих ресурсов для начала и поддержания работы проекта. Ответ на этот вопрос требует, чтобы будущий социальный предприниматель подумал над тем, какие действия ему будет необходимо совершить для достижения своей миссии и какие материальные ресурсы потребуются для выполнения каждого вида деятельности.

Еще один важный фактор для определения потенциала устойчивости — это набор навыков предпринимательской команды, сотрудников, а также совета директоров и/или наблюдательного

совета. Обладает ли вся организация достаточным набором навыков для начала работы и последующего поддержания деятельности?

Заинтересованность инвесторов, о которой мы уже говорили при обсуждении оценки рыночного потенциала, представляет собой полезный индикатор и для возможного потенциала устойчивости. Пригодятся имеющиеся данные о заинтересованности инвесторов в проекте, однако фокус должен сместиться от простого ответа, существуют ли потенциальные инвесторы, к тому, какую сумму те готовы были бы инвестировать. Ответ на этот вопрос можно получить, изучая, какие суммы потенциальный инвестор вкладывал в аналогичные проекты в прошлом. Эта информация содержится в целом ряде источников, в том числе данных о работе фондов и корпоративных благотворительных подразделений, федеральных реестров и сайтов социальных благотворительных организаций.

Все более важным индикатором финансовой устойчивости возможности становится способность получать прибыль. Это все более актуально как для коммерческих, так и для некоммерческих социальных проектов. Очевидно, что коммерческие проекты должны получать прибыль от продаж — иначе их бизнес-модель нежизнеспособна. Для таких социальных проектов оценка финансовой устойчивости с использованием этого фактора предполагает ответ на вопрос, существует ли рынок, готовый платить за их продукты или услуги столько, чтобы они могли покрыть издержки и получить прибыль.

Однако в случае некоммерческого социального проекта дело обстоит иначе. Некоммерческие организации могут полагаться как на благотворительность, так и на прибыль от собственной деятельности. Традиционно такие виды социальных проектов чаще всего рассчитывали на филантропов и почти не думали о том, чтобы зарабатывать деньги самостоятельно. Однако получать средства от филантропов становилось все сложнее, и, по сути, получение прибыли превратилось для социальных проектов в насущную необходимость. Тем не менее стратегия зарабатывания прибыли — незнакомый фарватер для большинства некоммерческих организаций. Появляется и целый ряд проблем, связанных с влиянием этих действий на льготный налоговый статус проектов. Об этом вопросе мы детально поговорим в главе 6.

Пока что будет достаточно сказать, что извлечение прибыли стало важным фактором устойчивости для всех социальных проектов. Иначе их шансы на выживание значительно снижаются. В частности, потенциальным некоммерческим социальным предпринимателям нужно хорошенько подумать перед запуском своих проектов о том, как можно извлекать прибыль через абонентскую плату и/или продажу товаров и услуг. Некоторые из них создают для решения этой задачи гибридные организации — частично коммерческие, частично некоммерческие (обсуждение этого варианта действий приведено в главе 5).

Важным фактором потенциала устойчивости, как и потенциала конкурентного преимущества, является наличие убедительной миссии. Чем более убедительна миссия социального предприятия, тем больше шансов на то, что оно сможет привлечь финансирование для начала работы, ее продолжения и дальнейшего роста компании.

## Общий потенциал

После оценки факторов внутри каждой основной категории можно сделать общую оценку этой категории по шкале «высокое-среднее-низкое». А затем создать совокупную оценку изучаемой идеи. Если у идеи высокий совокупный рейтинг, то она, скорее всего, представляет собой истинную возможность, заслуживающую внимания. Если же она имеет средний потенциал, то все равно заслуживает дальнейшего изучения и при определенной модификации может считаться жизнеспособной возможностью. Низкое значение показателя означает, что потенциальному социальному предпринимателю, возможно, стоит заняться другой идеей. Впрочем, возможно, потенциал изначальной идеи может быть повышен после существенной ее модификации.

Разумеется, все это лишь теоретические построения. Есть множество примеров социальных идей, которые успешно реализовывались, невзирая на низкий начальный потенциал. Мотивация и упорство предпринимателя сами по себе способны значительно продвинуть любой социальный проект. Поскольку его развитие — это органический процесс, то он вполне допускает корректировку по ходу работы, что позволит преодолеть все новые препятствия. Тем не менее нет ничего плохого в том, чтобы

поразмышлять над социальной идеей до ее запуска. В ряде случаев это позволяет избежать напрасной траты ценного времени и ресурсов.

## ОТ ВОЗМОЖНОСТИ К МИССИИ

Как было отмечено выше в этой главе, существующие социальные проекты уже обладают миссией и будут оценивать возникающие возможности в свете этой миссии (хотя бы отчасти). Однако для нового социального проекта необходимо, напротив, сначала изучить возможность, а затем определить, в чем состоит миссия. Для таких компаний процесс оценки возможности, описанный чуть выше, идет первым, а уже после этого наступает черед уточнения миссии и разработки заявления о ней.

Если социальный проект, запускаемый с нуля, уже провел процесс оценки возможности и считает ее жизнеспособной, следующий шаг — создание проекта как средства реализации этой возможности. Важный элемент строительства проекта — это определение его миссии. Джонстон<sup>34</sup> трактует миссию как «ответ на вопрос, почему мы делаем то, что делаем», «причина существования», «смысл».

Наличие у социального предприятия четко выраженной миссии очень важно, поскольку именно это привлекает потребителей, инвесторов, поставщиков, партнеров и участников сообщества, поддерживающих проект. Изложение миссии в письменном виде называется заявлением о миссии. Существуют конкурирующие теории относительно природы заявления о миссии. Одна из них предполагает создание короткого заявления о целях. Она основана на теории покойного гуру менеджмента Питера Друкера. Хорошим примером может служить заявление социального предприятия Common Ground, гласящее: «Положить конец бездомности». Другая теория предполагает, что заявление о миссии должно быть более детальным и содержать в себе полное сообщение о целях проекта (а зачастую и содержать подробную информацию о видах деятельности компании). Заявление о миссии French Broad Food Co-op (расположенной в штате Северная Каролина), соответствующее этой модели, звучит так:

- Мы посвящаем себя служению нашим участникам и сообществу запада Северной



Каролины, обеспечивая население высококачественными натуральными продуктами питания и ухода за телом путем взаимовыгодного обмена.

- Мы поддерживаем потребление здоровых органических продуктов питания, выращенных и произведенных местными организациями, следующими принципам экологической и социальной ответственности.
- Мы поощряем осознанный выбор и наделение потребителей правами. Мы уделяем особое внимание образованию потребителей и помощи им.
- Мы обязуемся использовать полученную прибыль для укрепления нашего сообщества и улучшения его жизни, а также для обеспечения наших сотрудников достойной зарплатой.
- Мы обязуемся поддерживать комфортную среду, способствующую укреплению нашей репутации, сотрудничеству и участию общества.

Вне зависимости от того, какой подход вы используете, иметь подобное заявление для социального проекта крайне важно. Убедительное заявление о миссии способно не только привлечь потребителей и ресурсы, но может быть подобно свету маяка для социального предпринимателя. Оно позволяет сохранять фокус и напоминает о смысле существования проекта. По мере возникновения новых потенциальных возможностей задайтесь вопросом: «Соответствует ли эта возможность нашей миссии?» Рассматривая возможность потенциального партнерства, спросите себя: «Будет ли способствовать участие в этом партнерстве развитию нашей миссии?» Если для коммерческих компаний миссия считается ценной и полезной, то для социального проекта она просто необходима. Мы обсудим миссию в контексте стратегического планирования в главе 4.

## Кейс 3.1

### Пример работы Intel Computer Clubhouse Network

Миссия Computer Clubhouse состоит в создании «творческой и безопасной внешкольной обучающей среды, в которой молодые люди из малообеспеченных сообществ работают со взрослыми наставниками над исследованием собственных идей, развитием навыков и доверия к самим себе с помощью технологий»

(<http://www.Computerclubhouse.org>, 2010). Этот проект начинался в небольшой комнате бостонского Компьютерного музея (который теперь стал частью Музея науки). Проект изрядно вырос и теперь работает в 100 точках в 20 странах, привлекая к участию свыше 25 000 молодых людей в год (Intel Computer Clubhouse Network, <http://www.Computerclubhouse.org>, 2010).

Computer Clubhouse был основан в 1993 году Натали Раск из Компьютерного музея и Митчелом Резником из MIT Media Lab. Их идея имела два основных источника: 1) интерактивную экспозицию в музее, в рамках которой посетители могли управлять наборами кубиков LEGO с помощью компьютера и 2) обеспокоенность тем, что малоимущая городская молодежь имеет меньший доступ к компьютерам по сравнению со своими более обеспеченными ровесниками. У многих не было возможности работать на компьютерах ни дома, ни в школах (не имевших достаточного финансирования).

Раск и Резник хотели постоянно использовать творческий потенциал детей, приходивших в музей, при этом решая проблему компьютерной грамотности молодежи. Для решения этих задач они оснастили компьютерами один из залов музея. В отличие от многих других детских компьютерных лабораторий, руководители Computer Clubhouse предпочли установить программы, позволявшие молодым участникам разрабатывать собственные приложения. Это решение было сознательным и вполне соответствовало философии обучения, принятой в Clubhouse.

Свою концепцию основатели Clubhouse называют «технологической гибкостью». Согласно ей, обучение в области технологии должно напоминать изучение иностранного языка. Гибкость приходит не от зубрежки в классе. Она развивается благодаря погружению в культуру страны. Clubhouse пытается погрузить молодых людей в культуру использования компьютера путем совместной творческой работы со взрослыми наставниками. Эта философия нашла выражение в четырех принципах, составляющих модель обучения Computer Clubhouse:

1. Концентрация на обучающем опыте, позволяющем учиться путем создания и проектирования, а не пассивного получения знания.

2. Возможность для молодых участников работать над проектами, интересными лично для них, что позволяет им полностью погрузиться в работу.

3. Создание неоднородного обучающегося сообщества (включающего в себя людей разного возраста, пола, культуры и с разным опытом), внутри которого работа с технологиями строится путем сотрудничества.

4. Укрепление доверия и уважения среди членов сообщества, стимулирующих творчество и инновации в рамках безопасной среды.

Эти принципы находят отражение в программах, предлагаемых Computer Clubhouse молодым участникам. Программа Adobe Youth Voices (AYV) финансируется Adobe Foundation и обеспечивает финансы, оборудование и организацию обучения молодежи, позволяющие создавать мультимедийные продукты. Программа Clubhouse-to-College/Clubhouse-to-Career (C2C) направлена на помощь молодым участникам Clubhouse в развитии практических навыков по использованию профессионального оборудования и программ. Цели этой программы включают в себя развитие должной степени профессионализма в использовании этих инструментов, пробуждение любви к учебе, направление мотивированных участников в колледж, подготовку молодежи к работе в профессиональных областях, связанных с высокими технологиями, и стимулирование интереса к карьере в этой области.

C2C вовлекает молодежь в самые разнообразные занятия. Программа предполагает визиты в колледжи и местные технологические компании, лекции, проводимые профессионалами в области технологий, участие в работе компаний в качестве стажеров, обмен опытом с профессионалами в области технологий и семинары по карьерному развитию.

Программа Hear Our Voices учит молодых женщин и девушек работе с технологиями. Она призвана решить насущную проблему недостаточного присутствия женщин в технологическом мире. Изначально программа финансировалась National Science Foundation, и в ее работе участвовало лишь несколько подразделений Clubhouse. На сегодняшний день эту программу приняло около трети всех отделений Clubhouse в мире.

Идея, лежащая в основе Hear Our Voices, состоит в том, чтобы сделать технологию привлекательной областью для работы и поощрить молодых девушек к самовыражению через компьютерные технологии. Девушки, участвующие в программе, работают с женщинами-наставницами над созданием научных проектов, а также видео и кинофильмов. Они также принимают участие в экскурсиях и семинарах.

Еще одна программа Clubhouse — проводящийся раз в два года Teen Summit. Это мероприятие привлекает молодежь из различных отделений Clubhouse со всего мира и проводится в Бостоне на территории одного из кампусов. Цель — дать участникам возможность больше узнать о культуре друг друга, изучить новые карьерные возможности в области IT, вместе поработать над проектами и понять, как выглядит жизнь в кампусе. У каждого такого саммита есть общая тема, вокруг которой выстраиваются наборы мероприятий.

На саммите 2010 года присутствовало 250 молодых людей из 19 стран. Он проводился на территории кампуса Северо-Восточного университета. Основными темами были «снижение уровня насилия в городах» и «охрана окружающей среды». В числе мероприятий были ярмарка вакансий и совместная работа над проектами по основным темам. Кульминацией саммита стала «Демонстрация проектов», где все участники могли поделиться результатами своей работы. Работу саммита 2010 года финансировали Adobe Systems, Autodesk, Boys & Girls Clubs of Boston, Equal Footing Foundation, Intel, MIT, Бостонский музей науки, New York City Department of Housing Preservation и New Zealand Computer Clubhouse Trust.

Управленческая команда Intel Computer Clubhouse Network может похвастать впечатляющим послужным списком. В состав команды входят директор, два менеджера программ, специалист по связям с общественностью, менеджер по управлению знаниями, координатор программ, менеджер по технологиям и менеджер по коммуникациям и маркетингу. Они сведущи в таких областях, как организационный менеджмент, стратегическое управление, развитие молодежи, управление проектами, программирование, начальное образование, раннее развитие детей, предпринимательство, музыка, реконструкция городской среды,

социальная политика, изучение вопросов жизни женщин, информационные технологии, веб-дизайн, цифровое искусство, психология и коммуникации.

По мере роста Intel Computer Clubhouse Network организация начала получать значительное финансирование. В самом начале поддержка пришла от учредителей — Бостонского компьютерного музея и MIT Media Lab. В 2000 году титульным спонсором стала компания Intel, а в совет директоров вошли представители компаний-спонсоров — Adobe Systems, Autodesk, Macromedia, Hewlett-Packard, LEGO Systems и Haworth Furniture. После этого к группе поддержки присоединились Corel, Harmony Line, National Science Foundation и Staples.

### Вопросы для размышления

1. В чем заключалась идея, лежавшая в основе Computer Clubhouse? Относилась ли она к типу А, В или С? Поясните.
2. Соответствуют ли миссии социального предприятия программы, над которыми работает в последние годы Computer Clubhouse? Почему?
3. Очевидно, что возможность, над которой начали работать основатели Computer Clubhouse, была жизнеспособной. Оцените в ретроспективе социальную ценность идеи, ее рынок, конкурентное преимущество, устойчивость и общий потенциал.
4. Какие особенности этой возможности позволили ей вырасти от одной комнаты до глобальной сети?

## Голоса с полей

Эллисон Линч, основательница нью-йоркского инкубатора для социальных предпринимательниц (NYWSE)

Эллисон Линч давно интересовалась социальным предпринимательством и несколько раз задумывалась о начале собственного социального проекта. Однако до практической реализации дело так и не доходило. Она получила степень МВА, была вполне уверенным в себе человеком и недоумевала, что же ее сдерживает. Она говорила:

Мне не раз приходила в голову идея социально ориентированных компаний (я даже задумывалась над тем, чтобы

уйти с работы и глубоко исследовать одну из возможностей), однако я так и не перешла к делу. Я думала над тем, почему так происходило. Может быть, мне не хватало сообразительности? Или идеи были недостаточно убедительны для меня? Или причина была иной? В конечном итоге я почувствовала, что, возможно, я ощущала изоляцию из-за отсутствия связей с источниками информации, источниками капитала, юридической и налоговой поддержки. Я не была уверена в том, смогу ли финансово выжить на стартовом этапе. А еще я поняла, что большинство моих коллег в бизнес-школе были мужчинами. Я не могла вспомнить ни одной женщины, которая начала бы собственный социальный проект. И я подумала: может быть, проблема с запуском социального предприятия существует не только у меня?

Эти наблюдения подтолкнули Линч к идее инкубатора для женщин — социальных предпринимателей. Такой инкубатор мог помогать женщинам с запуском социальных проектов, обеспечивая их знаниями и навыками, а также поддерживающей структурой для работы. Она рассказала об идее Наталье Оберти Ногуэра, главе организации New York Women Social Entrepreneurs (NYWSE) — сообщества нескольких сотен социальных предпринимательниц в Нью-Йорке. Ногуэра понравилась идея Линч, и она предложила запустить ее в качестве пилотной программы под эгидой NYWSE. Через четыре месяца, в январе 2009 года, инкубатор NYWSE увидел свет. Эллисон Линч получила собственный социальный проект и структуру поддержки для его запуска и развития. Теперь она могла помочь другим женщинам, которые пребывали в той же ситуации, что и она сама перед разговором с Ногуэра.

Первый «класс» предпринимательниц инкубатора NYWSE состоял из шести женщин с различными идеями, начиная от помощи жительницам Нью-Йорка, страдающим излишним весом, и заканчивая расширением образовательных возможностей для женщин в Индии. Они были выбраны из примерно 20 кандидатов с помощью разработанного Линч метода. Каждая кандидатка оценивалась по таким критериям, как качество возможности, прежний опыт предпринимателя и способность успешно реализовывать возможность, степень ожидаемого социального влияния и т.д.

У каждой из предпринимательниц была наставница и помощница, обе — из числа студенток. Эта группа из трех человек составляла команду социального проекта. Подобный подход позволял каждой из них выступать одновременно в роли подмастерья и наставника. Помимо этого он гарантировал стабильную долгосрочную поддержку усилий предпринимателя в условиях стимулирующей и безопасной среды.

Также инкубатор обеспечивал клиентам техническое образование в области бизнеса и социального предпринимательства. Обучение проводилось силами трех партнеров, с которыми Линч удалось наладить крепкие связи: Центра предпринимательства им. Лорренса Н. Филда (подразделения Baruch College) и его отделом по развитию малого бизнеса (SBDC), Анджелы Джиа Ким, соосновательницы Savor the Success (онлайновой сети женщин-предпринимательниц) и успешной бизнес-леди, а также Джери Стенгел, ассистента преподавателя социального предпринимательства New School of Social Research, соосновательницы Women's Leadership Exchange и успешной предпринимательницы.

Baruch College предлагал обучение по таким темам, как бизнес-модели социального предприятия, организационная структура (некоммерческие, коммерческие, гибридные), оценка возможности, предложение социальной ценности, маркетинг и исследования рынка, финансирование, планирование деятельности, финансовая отчетность, влияние и масштабируемость, оценка, ключевые сотрудники и их обязанности, а также функции правлений и советов директоров. Ким проводила тренинг по программе Savor the Success, а Стенгел — консультации по вопросам, связанным с маркетингом.

Поскольку эти партнерства позволяли организовать программы с привлечением бесплатных добровольцев, а инкубатор был запущен как пилотный проект, начальные расходы оказались крайне малы. Это позволило инкубатору NYWSE взимать с участниц символическую плату в размере 150 долларов с человека.

Результаты первого года работы инкубатора впечатляют. Работа шести социальных проектов принесла пользу 68 людям. В партнерство с ними вошла 21 новая организация. Начальные инвестиции в проекты составили всего 15 000 долларов, а объем

последовавшего внешнего финансирования — 55 000 долларов. Социальные проекты смогли создать завершенные бизнес-планы, собрать советы директоров и привлечь к работе штатных сотрудников, волонтеров и партнеров. Два клиента проекта создали демо-версии сайтов для своих проектов, связанных с Интернетом. Эллисон Линч ожидает, что начальный успех со временем многократно увеличится.

Идея создания инкубатора для социальных предпринимательниц, по мнению Линч, основана на ее личном опыте, признании того, что вокруг нее есть и другие женщины с теми же проблемами, и поддержке со стороны Натальи Оберти Ногуэра и NYWSE. Что касается оценки идеи как возможности, то Линч признает, что эта оценка была скорее неформальной. Она рассказывала:

Решение о запуске инкубатора интуитивно казалось мне правильным — я была убеждена как в наличии потребности, так и в способности инкубатора оказать влияние на социальных предпринимательниц. Я доверилась собственным инстинктам и опыту, основанному на наблюдении за происходящим в окружавшем меня женском сообществе.

Иными словами, Линч знала, что в этой области возможно создать новую социальную ценность и что для нее существует рынок. Благодаря своим контактам она понимала, что лучшее место для начала реализации идеи — это Нью-Йорк. По крайней мере в течение пилотного года финансовый вопрос не стоял на повестке дня. Все это позволило ей произвести оценку возможности в голове, а не на бумаге. При всем этом не стоит сбрасывать со счетов убежденность в «правильности» большой идеи и мотивацию к исправлению «неправильного».

## Контрольные вопросы

1. Методы оценки идей как возможностей, обсуждаемые в этой главе, соответствуют линейному, механистическому подходу к решению проблем (столь любимому в западных обществах). В сущности, они предполагают, что идеи уже существуют в предпринимательской среде и их просто нужно найти. Существует и другая, конкурирующая теория, согласно которой предприниматели



формируют идеи на основе связей, ресурсов и опыта. Какая из этих теорий, с вашей точки зрения, лучше описывает реальность и почему?

2. Какие из инструментов оценки возможности, описанных в этой главе, нравятся вам больше остальных и почему?

3. Какая доля социальных предпринимателей (в процентах) занимается формальной оценкой своих идей в сравнении с теми, кто делает это неформально (по вашим собственным оценкам)? Дайте необходимые пояснения. В чем состоят преимущества каждого подхода? В чем заключаются недостатки?

4. В чем заключается связь между предложением ценности социального предприятия и его миссией?

## ГЛАВА 4

# РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ДЛЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Большинство социальных предпринимателей согласится с тем, что ценность создания стратегии социального предприятия не столько в выработке плана, сколько в систематическом исследовании социального проекта. Процесс планирования может помочь вам детально изучить социальную проблему, которую вы надеетесь решить, и разобраться с ресурсами, нужными для запуска, развития и поддержания своего бизнеса.

Стратегическое планирование требует видеть социальный проект

в отдаленной перспективе и развивать особый тип видения для управления текущей деятельностью. Оно заставляет выявлять возможности и угрозы со стороны внешней среды и находить лучший способ использовать сильные и слабые стороны компании для реализации возможностей и минимизации угроз. Однажды созданный детальный план не может заменить процесс стратегического планирования — им нужно заниматься все то время, пока живет компания.

Социальные проекты, имеющие стратегию и способные планировать действия по ее реализации, смогут обогнать своих конкурентов, не обладающих ею. Планирование помогает:

1. Повысить вероятность успеха и устойчивость предприятия.
2. Более эффективно адаптироваться к изменениям.
3. Создать значимый контекст и задать направление для работы сотрудников и волонтеров.
4. Настроить элементы управления в соответствии с основными социальными и экономическими целями.

Процесс оперативного планирования также помогает социальным предпринимателям разработать бизнес-план с учетом требований рынка, потенциальных инвесторов и сотрудников. Несмотря на критику бизнес-планов как для обычного бизнеса, так и для социального предпринимательства, практики утверждают, что они весьма полезны. «Хорошие намерения без строгого анализа и толковой стратегии ведут к напрасной трате дефицитных ресурсов». В дополнение к коммерческому бизнес-плану социального предприятия должен включать в себя:

- Социальную или экологическую инновацию — четкое понимание проблемы, требующей решения, осуществимость инновации, экономические и социальные (или экологические) движущие факторы бизнес-модели.
- Социальное или экологическое влияние — практичный подход к измерению организационных результатов и долгосрочного влияния. Социальный возврат на инвестиции (SROI) должен оцениваться с помощью модели, показывающей, в чем состоит влияние (социальное, экономическое и/или экологическое).

- Устойчивость/масштаб: концепция бизнес-модели и вероятность создания с ее помощью значительного вклада в решение проблемы, которое будет устойчивым во времени и обеспечит достижение влияния.

Начать размышления над планом стоит с рассмотрения общей концепции и определения возможностей социального проекта. Для этого нужно ответить на следующие вопросы:

1. Идея нового социального проекта
  - а. Большая идея/ваше решение. Опишите услугу или продукт, а также его уникальные преимущества с точки зрения социальной ценности.
  - б. Какие социальные инновации могут применяться в этом проекте и как они будут использоваться для решения проблемы или удовлетворения потребности?
  - с. Кого можно считать потребителем, кто нуждается в вашей услуге или продукте? Сколько у вас групп потребителей? (помните о разнице между потребителем, который платит, и потребителем, который выступает конечным пользователем услуги или продукта.)
2. Модель социального проекта (устойчивость)
  - а. Каковы потенциальные источники дохода и первоначального финансирования?
  - б. В чем состоят ваши финансовые потребности для первого года деятельности?
  - с. Каковы ваши изначальные финансовые прогнозы? Составьте отчет о прибылях и убытках с указанием величины дохода, себестоимости продаваемой продукции, других расходов и прогнозируемой маржи.
  - д. Каким образом вы планируете масштабировать и растить свой проект?
3. Анализ рынка
  - а. Кто ваши нынешние конкуренты и какие новые игроки могут появиться на рынке? Укажите другие существующие решения проблемы, на которую вы нацелились.
  - б. В чем состоит ваше конкурентное преимущество? Является ли оно устойчивым?
  - с. Каковы основные факторы успеха?
  - д. В чем состоят основные риски и каким образом вы управляете

ими (если это возможно)?

е. На какой сегмент потребителей вы ориентируетесь?

ф. Опишите ваш маркетинговый план.

4. Операционная деятельность и изменение степени социального влияния

а. Как работает бизнес? Дайте описание следующих областей: развитие/логистика/человеческие ресурсы/физические мощности/операционный цикл и продажи. Опишите другие моменты, необходимые для исполнения стратегии и миссии предприятия.

б. Четко определите основные вехи и долгосрочные цели для вашего нового проекта. На каком этапе вы находитесь в настоящее время?

5. Менеджмент

а. Какие навыки, позволяющие успешно выполнить ваш план, имеются у нынешней команды? (Обратите внимание на приверженность миссии, опыт, прежнее место работы, сеть контактов.)

б. Как выглядит организационная структура?

с. Каких людей вам потребуется привлечь к работе? Каковы будут самые важные партнерства?

Разработка плана социального проекта — от возможности до финансового плана. Приведенный ниже пошаговый план позволит вам создать адекватную, краткую и убедительную стратегию. Эти шаги и процесс в целом можно использовать для уточнения плана социального проекта (примерный бизнес-план для компании Loyal Label мы представим чуть позже).

1. Какую проблему должен решать ваш социальный проект?

2. В чем состоят видение и миссия?

3. В чем заключается ваша теория изменений (или теория социального влияния)?

4. Как выглядит ваша бизнес-модель?

5. Кто ваши конкуренты?

6. Кто входит в состав команды и в чем состоит ваш операционный план?

7. Какова ваша стратегия роста (каким образом вы планируете масштабировать и тиражировать свою деятельность)?

8. Каким образом вы будете оценивать свое социальное влияние?

9. Каков ваш финансовый план?

Мы детально обсудим каждый из этих шагов и начнем с изучения проблем и возможностей.

1. Какую проблему должен решать ваш социальный проект?

Почему это так важно? Насколько проблема масштабна? Какие факторы влияют на нее? Почему ее можно считать решаемой? Зара, Рохаузер, Бейв, Ксебаум и Хейтон<sup>35</sup> определили пять основных зон, формирующих реализуемую социальную возможность (см. рис. 4.1), которые пересекаются со многими свойствами, описанными в главе 3.

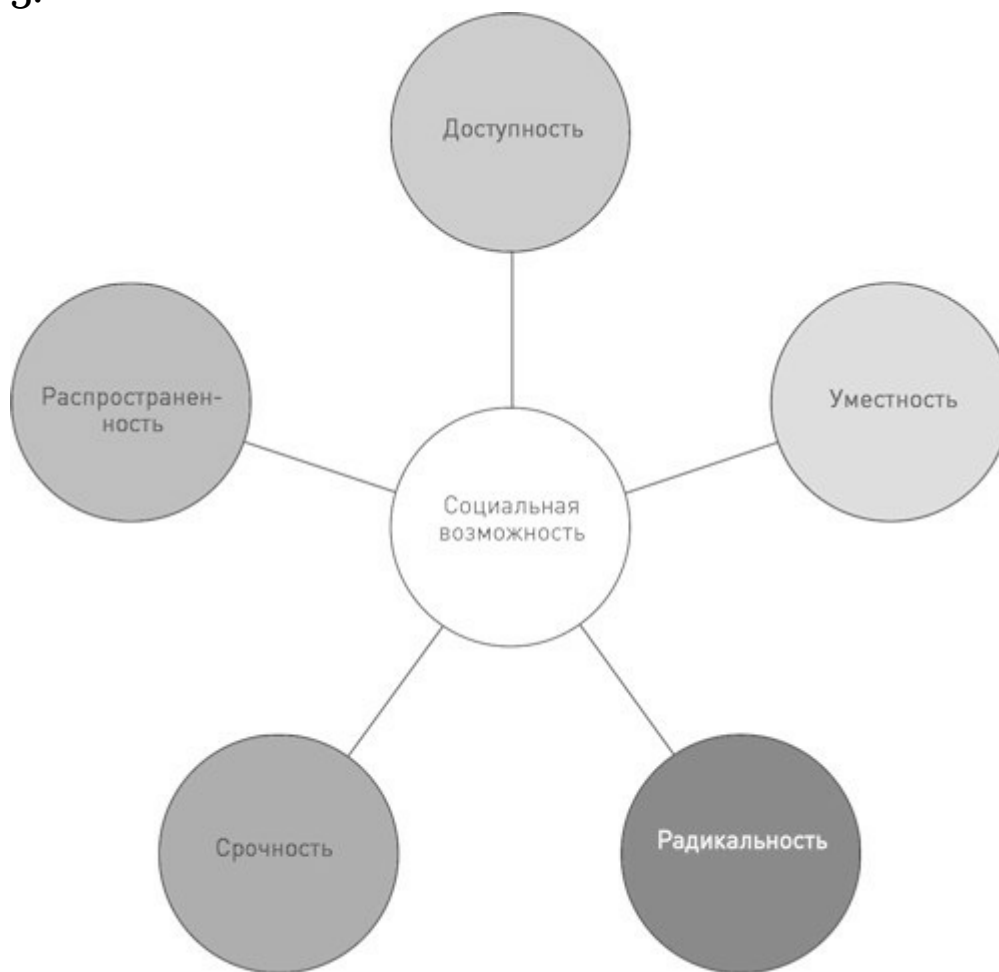


Рис. 4.1. Характеристики возможностей социального проекта

Вот эти измерения:

- Распространенность — насколько насущной является социальная проблема или потребность?

- Уместность — обладает ли потенциальный предприниматель необходимыми знаниями, навыками и способностями (KSA) для эффективного решения проблемы и запуска социального предприятия?
- Радикальность — насколько творческим и инновационным является решение социальной проблемы?
- Срочность — требует ли проблема немедленной ответной реакции команды, работающей над социальным проектом?
- Доступность — насколько сложно решить имеющуюся социальную потребность с помощью традиционных механизмов, включающих вмешательство правительства и поддержку со стороны благотворительных фондов?

## Голоса с полей

### 1. От распространенности к доступности. Возможности для социального проекта: озеленение пустыни

«Мы не всегда можем заранее знать, что возможно, а что нет», — полагает Френсис Мур Лаппе, автор бестселлера *Diet for a Small Planet* и других 18 книг о голоде, бедности и экологических кризисах. Подтверждением этих слов вполне может служить история Якоуба Савадого, неутомимого фермера из Буркина-Фасо. Эта страна расположена в области Африки, известной под названием Сахель, полузасушливой зоне между пустыней Сахара и пышными саваннами Центральной и Южной Африки. За период с конца 1960-х до начала 1980-х из-за быстрого расширения пустыни в регионе начался голод, убивший 100 000 человек и поставивший еще 750 000 в полную зависимость от внешней продовольственной помощи. Миллионы жителей Нигера, Мали, Буркина-Фасо, Чада и Мавритании покинули свои фермы и переместились в близлежащие города, что еще сильнее уменьшило ресурсы.

Якоуба Савадого был среди немногих решивших остаться и посвятить свою жизнь «озеленению пустыни». В 1981 году он вместе с небольшой группой фермеров начал экспериментировать с древними технологиями восстановления почвы. В основе их подхода лежали две простые техники. Первая состояла в выкладывании на поле длинных полос из камней (размером примерно с кулак). Такие кордоны позволяли дождевой воде оставаться на поверхности

достаточно долго для того, чтобы впитаться в почву. Затем вдоль этих полос высаживались растения, что позволяло еще сильнее замедлять испарение воды. Через несколько лет такая полоса из камней могла восстановить целое поле. Вторая техника состояла в том, чтобы во время сезона засухи выкапывать на поле несколько тысяч отверстий глубиной примерно по 30 см. Каждое отверстие наполнялось навозом, который привлекал термитов. Термиты потребляли навоз, удобряя тем самым почву. Затем Савадого сажал в каждую лунку молодое дерево. Всего за три года Савадого удалось превратить кусок бесплодной земли в поле размером 12 га, пригодное для сельскохозяйственных работ, и лес с огромным разнообразием флоры и фауны.

И хотя усилия Савадого поначалу не были оценены, его успех не остался без внимания, и со временем его подход начал распространяться подобно вирусу. Он начал кампанию по обучению этому подходу всех фермеров региона. По некоторым сведениям, менее чем за 20 лет свыше полумиллиона гектаров пустыни в Буркина-Фасо и Нигере было превращено в плодородные поля, что оказало непосредственное влияние на жизни свыше трех миллионов человек. Эксперты часто воспринимают наступление пустыни как необратимый процесс, связанный со снижением объема дождей и варварскими методами ведения сельского хозяйства. Однако команды исследователей из University College of London, Копенгагенского университета и амстердамского Free University утверждают, что согласно данным спутниковых изображений наблюдается стабильное снижение площадей «бесплодной земли» за счет «вегетационного покрытия из кустов и деревьев, защищающего от подъема дюн». Этот процесс наблюдается по всей территории Сахеля от Атлантического океана до Красного моря (а это 6 000 километров). На сегодняшний день изучением старинных техник озеленения и помощью фермерам со всего региона в их внедрении занимается огромное количество организаций, начиная от World Wide Web Foundation и заканчивая ООН. Не приходится сомневаться, что истории людей вроде Якоуба Савадого имела в виду Маргарет Мид, произнося знаменитое «Не сомневайтесь, что горстка мыслящих и самоотверженных людей может изменить мир — по сути, лишь они и способны сделать это».

Источник: Ханс Тапариа, 28 марта 2010 г. (Используется с разрешения.)

## 2. В чем состоят видение и миссия?

Итак, социальная проблема определена, и возможность создать проект признана достаточно инновационной, устойчивой и способной масштабироваться. Теперь социальным предпринимателям нужно разработать видение и миссию проекта. Разработка видения дает общую картину изменений, которые социальный предприниматель хочет реализовать в течение жизни проекта. Иными словами, он представляет себе, каким образом мог бы выглядеть мир, если бы идея или решение были воплощены в жизнь. Важно: видение должно мотивировать и двигать социального предпринимателя и его команду в одном и том же направлении. Позвольте привести пример видения National Foundation for Teaching Entrepreneurship (NFTE), организации, занимающейся обучением предпринимательству молодежи из неблагополучных сообществ. Видение организации формулируется так: «Каждый молодой человек найдет путь к благосостоянию».

Видение также побуждает социального предпринимателя задуматься над общей миссией проекта и над тем, каким именно образом социальный проект будет решать актуальную проблему. Еще раз вернемся к примеру NFTE, чья миссия формулируется так:

«NFTE обеспечивает программы предпринимательского образования для молодых людей из бедных сообществ».

Как мы это делаем... NFTE достигает своей миссии с помощью:

- Создания привлекательных учебных программ и инструментов для улучшения научных, деловых и жизненных навыков
- Обучения и поддержки преподавателей и молодых профессионалов
- Организации партнерств со школами, другими образовательными учреждениями и организациями, созданными в сообществе
- Предложения волонтерам работы над серьезными проектами, позволяющими получить реальный жизненный опыт
- Установления связей образовательного мира с миром бизнеса в классе и за его пределами



- Помощи выпускникам программ
- Демонстрации практических результатов ранее проведенного обучения
- Повышения осведомленности о проекте, позволяющей развивать предпринимательское образование.

### 3. Что такое теория изменений (теория социального влияния)?

Понимая суть проблемы и четко осознавая свою миссию, предприниматели могут разработать собственную теорию о том, какие действия приведут к желательному результату. Теория изменений обеспечивает ясную дорожную карту. Она задает начальные условия, пути движения и действия, необходимые для успеха инициативы. По сути, это описание причинно-следственной связи. Вот несколько примеров:

- Habitat for humanity — обеспечение семей простым, достойным и доступным жильем, позволяющее разрушить порочный цикл бедности, продолжающийся из поколения в поколение.
- Проект по обеспечению населения недорогими очками — обеспечение доступными очками одного миллиарда жителей развивающихся стран, которые нуждаются в них, но не могут приобрести. Как следствие — повышение возможностей для образования и трудоустройства.
- Государственные школы — предоставление родителям и учащимся выбора школы создает конкуренцию, способную подстегнуть инновации и повысить эффективность работы школ и качество образования.

### 4. Включение теории изменений, созданной для социального проекта, в логическую модель

Модель включает в себя все ключевые заинтересованные лица: участников вашей команды, сотрудников, добровольцев, советников и инвесторов. Создание теории изменений и разработка логической модели помогают выстроить соответствие между целями и ожиданиями заинтересованных лиц и процессом стратегического планирования и создания бизнес-стратегии. Во-первых, теория и модель придадут явный вид предположениям относительно причин и последствий и, во-вторых, позволяют понять, как социальный проект создаст баланс между ценностями вовлеченных лиц и

добьется успеха.

Логическая модель приводит теорию изменений социального проекта в действие, описывая как ключевые ресурсы, так и основные шаги, необходимые для решения социальной проблемы.

Социальный предприниматель вместе с командой может изучить краткосрочные, немедленные результаты работы социального проекта и средние и долгосрочные результаты (изменения, которые они надеются увидеть через 1–3 года или через 4–6 лет), а также общее влияние (изменения, которые социальный предприниматель хотел бы увидеть через 7–10 лет после запуска компании).

Приведенные ниже шаги, а также табл. 4.1 демонстрируют структуру логической модели.

Табл. 4.1. Структура логической модели

Ресурсы (стратегия в области ресурсов)	Деятельность (операционная модель)	Немедленный результат	Кратко- и долгосрочные результаты	Влияние
Для занятий нужными видами деятельности нам понадобится следующее:	Для решения проблемы мы будем делать следующее:	Мы ожидаем, что после завершения работы эти виды деятельности приведут к следующим свидетельствам улучшения ситуации:	Мы ожидаем, что в случае успешной реализации эти действия приведут к следующим изменениям через 1–3, а затем 4–6 лет:	Мы ожидаем, что в случае успешной реализации эти действия приведут к следующим изменениям через 7–10 лет:
<p>Материальные ресурсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансирование нематериальных ресурсов</li> <li>• Люди (социальный капитал)</li> </ul>	<p>Объединение элементов бизнес-плана в единый документ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Видение и миссия</li> <li>• Стратегия (включая стратегию выхода на рынок и маркетинговый план)</li> <li>• Команда и операционный план</li> <li>• Стратегия роста</li> <li>• Измерение результатов</li> <li>• Финансовый план</li> </ul>			

1. Ресурсы. Чтобы делать то, что нам нужно, потребуется следующее. Этот пункт может включать в себя поиск управленческой команды, сотрудников и добровольцев, а также обеспечение финансового

капитала для запуска проекта.

2. Виды работ. Для решения проблемы мы будем делать следующее. По сути, здесь описывается операционная модель или бизнес-план работ. В этом разделе нужно рассмотреть вопросы стратегического планирования и операционных процессов, маркетинга, персонала и т.д., которые должны быть приведены в порядок для запуска социального проекта.

3. Общие результаты. Мы ожидаем увидеть следующие наглядные подтверждения нашей работы по ее завершении. Здесь можно говорить о количестве выпускников программ повышения грамотности для взрослых, количестве установленных солнечных панелей, количестве людей, обучившихся бухучету.

4. Краткосрочные и долгосрочные результаты. Мы ожидаем, что в случае успешной работы наша деятельность приведет к таким-то изменениям в течение 1–3 лет и к таким-то — через 4–6 лет. Здесь можно сказать о повышении возможностей для занятости и улучшении эмоционального состояния и социального поведения людей.

5. Влияние. Мы ожидаем, что в случае успешной работы эта деятельность приведет к следующим изменениям за десятилетний период. Здесь можно сказать о возможности пожизненного найма, безопасности работы, повышении заработной платы и возможности получить медицинскую помощь, а также о снижении зависимости от помощи государства.

Вернемся еще раз к NFTE. В табл. 4.2 приведена принятая в организации теория изменений и логическая модель. Они включают в себя компоненты ресурсов и видов деятельности, приводящих как к краткосрочным практическим результатам, так и к среднесрочным и долгосрочным результатам (влиянию на общество).

Табл. 4.2. Пример логической модели NFTE — от действий к долгосрочному эффекту

Программа NFTE	Краткосрочные результаты	Среднесрочные результаты	Долгосрочные результаты
Контент	Отношение/ стремления	Поведение	Образование
Предпринимательство/ бизнес	• Улучшение отношения к школе	• Повышение посещаемости	Посещение средних школ всеми детьми школьного возраста
Финансовая грамотность	• Вера в собственные силы  • Улучшение образования и амбициозные карьерные планы	• Улучшение поведения  • Повышение количества сдаваемых тестов и поданных заявлений в средние школы	
Компоненты программы	Знание/Навыки	Учебные результаты	Карьера
• Преподаватели, прошедшие обучение в NFTE  • Программы NFTE  • Подготовка и презентация бизнес-планов студентами  • Бизнес-тренеры  • 4 модели программы — средняя школа, старшие классы (2 группы), BizComp	• Предпринимательство/ бизнес  • Финансовая грамотность  • Публичные выступления	• Повышение результатов тестов / GPA  • Более высокие показатели продвижения  • Успешное окончание школы, поступление в высшие учебные заведения	• Успешная работа — средний заработок, запуск собственного бизнеса  • Путь к благополучию
Продолжительность программ NFTE варьируется от 2 недель до нескольких лет  <i>Данные для измерения программы:</i> Опросы учителей	Краткосрочные результаты (STO) возникают во время занятий в NFTE  <i>Данные для измерения STO:</i> Опросы NFTE	Среднесрочные результаты (IO) возникают через 1–2 года после занятий в NFTE  <i>Данные для измерения IO:</i> данные по районам, опросы старшеклассников	Долгосрочные результаты (LTO) возникают через 3 и более лет после занятий в NFTE  <i>Данные для измерения LTO:</i> опрос выпускников и статистические данные по США

## 5. В чем состоит бизнес-модель социального проекта?

На этом этапе нужно подумать, каким образом социальный предприниматель будет приводить свою теорию в действие и как

разрабатывать бизнес-модель фирмы. Существует ли у проекта поток доходов? Каким образом проект может сохранять финансовую стабильность, не ограничиваясь пожертвованиями? Нужно хорошо подумать, как именно проект сможет зарабатывать деньги для оплаты расходов и издержек, связанных с внедрением и реализацией миссии и стратегии. Ниже приведен пример бизнес-модели для компании Loyal Label — изготовителя футболок с социальной миссией (см. полный кейс в конце этой главы):

Компания планировала торговать через сайт [www.loyallabel.org](http://www.loyallabel.org). Изготовленные футболки будут отвозить на наши склады в Атланте, штат Джорджия, а там сотрудники Loyal Label организуют отправку заказов. Помимо этого, мы будем извлекать доходы от продажи футболок в ходе T-Shirt Truck Tour, трехмесячного тура по кампусам колледжей по всей стране. Truck Tour позволит передать наш продукт непосредственно в руки потребителей, рассказать о бренде, познакомить потребителей с основателями компании, которые будут участвовать в туре и буквально «рулить» продажами.

И наконец, часть наших доходов будет поступать от более крупных заказов ретейлеров (как онлайнowych, так и офлайнowych), торгующих экологически чистой продукцией, а со временем — от собственных торговых точек Loyal Label.

Более того, часть развивающейся бизнес-модели заключается в формулировании стратегии выхода на рынок (GTM) социального проекта. Широко известна фраза: «Если вы не знаете, куда хотите попасть, вам все равно, по какой дороге идти». Чтобы избежать дезориентации, нужно создать стратегию выхода на рынок и подготовиться к запуску. Полная стратегия GTM включает в себя каналы, которые использует проект для связи с потребителями, и организационные процессы, которые он разрабатывает для управления взаимоотношениями с потребителями от первого контакта до выполнения заказа. Правильная стратегия GTM существенно влияет на способность социальной компании эффективно предоставлять ценность каждому из целевых сегментов. Социальные проекты становятся все более сфокусированными и сложными с точки зрения методов конкуренции за предоставление отличной потребительской ценности по доступной цене. Стратегия выхода на рынок играет все

более важную роль по мере того, как социальные предприниматели делают свои ценностные предложения все более подходящими для нужд потребителей (не ограничиваясь при этом спецификациями продукта) и оптимизируют структуру расходов и систему управления заказами.

После того как стратегия GTM разработана, необходимо понять, кто может стать партнером проекта, помогающим максимизировать успех и социальное влияние. Это могут быть люди и организации, имеющие сходное понимание видения или миссии, а также сходные цели. Они могут обладать необходимыми знаниями или ресурсами, отсутствующими у социальных предпринимателей, и способны помочь социальному проекту полностью реализовать свой потенциал и достичь поставленных целей. При поиске партнеров стоит учесть следующее:

- Найдите партнеров, способных помочь вам в достижении миссии, помимо прочего, с помощью специальных знаний.
- Поймите, какую ценность и какой вклад приносит в партнерство каждый участник. Является ли он в достаточной степени компетентным и опытным, обладает ли нужными связями? Почему ваше социальное предприятие в нем нуждается?
- Почему потенциальные партнеры должны или хотят с вами сотрудничать? В чем заключается ценность вашего социального проекта для каждого из них? В чем состоит синергия между вами и вашим партнером?
- И наконец, опишите состояние дел в партнерстве. Связывались ли вы уже с потенциальными компаниями-партнерами и дали ли они согласие работать с вами в таком качестве? Имеется ли у вас поддержка со стороны их лидеров и менеджеров?

В табл. 4.3 приведен пример социального предприятия под названием Hungry Musician («Голодный музыкант»). Цель Hungry Musician состоит в организации онлайн-платформы, с помощью которой начинающие музыканты могут продавать свою музыку (часть вырученных средств направляется на борьбу с голодом по всему миру).

Табл. 4.3. Партнерская модель Hungry Musician

Партнер	Вклад в ценность Для чего он нам нужен?	Стратегическое соответствие Для чего ему работать с нами?	Возможные партне- ры для контакта
Социальные ор- ганизации, при- званные решать проблему голода	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дают нам советы по самым важным вопросам, связанным с борьбой с голодом</li> <li>• Обеспечивают нам связь с сетью проектов по избавлению от голода</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доходы в виде пожертвований</li> <li>• Повышение осведомленности о проблеме голода на новом рынке</li> </ul>	The Hunger Project Action Against Hunger, International Food Policy Research Institute
Независимые музыкальные лейблы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширение присутствия и создание собственной сети на независимой музыкальной сцене</li> <li>• Привлечение новых исполнителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привнесение элемента социальной активности в маркетинговую деятельность</li> </ul>	Verge Records Ryko
Музыкальные школы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение новых исполнителей</li> <li>• Привлечение источника для новой музыки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продвижение и источник дохода для студентов</li> </ul>	Julliard Berklee College of Music Tisch
Живые музыкаль- ные выступления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приобретение практических навыков путем живых выступлений</li> <li>• Мероприятия по сбору средств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение новых покровителей</li> <li>• Продвижение</li> </ul>	Bower Ballroom Mercury Lounge Arlene's Grocery Knitting Factory

#### 6. Кто является конкурентом социального проекта?

Скорее всего, это будут организации, оказывающие сходные услуги или реализующие похожие программы. Решая вопрос о запуске социального проекта, социальный предприниматель должен представлять себе своих конкурентов, предлагающих потребителям такую же ценность. Проведение анализа конкурентов помогает социальному проекту выработать свою позицию в отношении других игроков рынка, создать ценность для потребительских групп. Конкурентами могут быть как те, кто прямо соревнуется с проектом (прямые конкуренты), так и другие решения той же проблемы или удовлетворения той же потребности (непрямые конкуренты). В связи с этим социальному проекту стоит



### изучить несколько вопросов:

- Какие еще решения проблемы существуют на рынке и какое влияние это может оказать на вашу команду?
- Какие еще поставщики сходных услуг или модели работы уже есть на рынке?
- В чем состоит ваше отличие?
- Как много денег направляется ежегодно на решение этой проблемы и как они распределяются? Каким образом вы сможете получить часть этих денег или найти другие источники финансирования?
- Кто входит в состав вашей управленческой команды и как выглядит ваш операционный план?

Один из важнейших моментов планирования — решение о подборе команды. В частности, стоит понять, какие именно свойства команды повышают шансы на успех при выполнении плана. Имеет ли значение личная приверженность миссии? Какой опыт члены команды приносят в социальное предприятие? Нелишне задуматься и об опыте, которого у них нет, и о том, как они могли бы его получить. Еще одна тема для размышлений — изменение состава команды по мере роста и развития социального проекта. Для масштабирования социального проекта требуется иной набор навыков, опыта и лидерства, учитывающий специфику других регионов мира, а также других групп потребителей, их ожиданий и потребностей.

Помимо определения состава управленческой команды социальному предпринимателю нужно разработать операционный план запуска и дальнейшего развития фирмы. В операционном плане детализируются 1) процессы, которые должны исполняться для повседневного обслуживания потребителей (краткосрочные); и 2) общие вехи, которых должна достичь компания для того, чтобы быть успешной (имеют отношение к долгосрочным процессам). Устанавливать как краткосрочные, так и долгосрочные вехи удобно с помощью диаграммы Ганта, позволяющей увидеть порядок и последовательность действий до и после запуска. В табл. 4.4 приведен пример такой линии времени с детальным описанием основных видов деятельности для нового социального предприятия

## Seeding Change.

Табл. 4.4. Пример диаграммы Ганта для социального проекта

Seeding Change — как получить бизнес		Месяцы												Годы						
	Затра- ты	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2	3	4	5	6	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение механизмов установления контактов с социальными предпринимателями</li> <li>• Определение целевой группы социальных предпринимателей</li> <li>• Разработка и уточнение критериев предварительного отбора предпринимателей для дальнейшего участия</li> <li>• Выявление бизнес-партнеров, стремящихся к осознанным действиям и социальному влиянию</li> <li>• Общение с социальными предпринимателями</li> </ul>	\$200k																		
\$50k																				
\$200k- \$500k P.O.																				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Установление связей и отношений с бизнес-партнерами</li> <li>• Разработка контрактов и общих условий соглашения о сотрудничестве между социальными предпринимателями и их деловыми партнерами</li> <li>• Установление партнерства между социальными предпринимателями и деловыми партнерами</li> <li>• Активный мониторинг и оценка работы партнерства</li> <li>• Участие в работе рынков социального капитала</li> <li>• Анализ и изучение партнерств и изменений в социальном секторе, создание отчетов о выводах исследований</li> <li>• Работа в качестве основного источника информации для рынка социального капитала</li> </ul>																				

7. В чем состоит стратегия роста социального проекта? Каким образом он будет масштабироваться?

Хотя в самом начале этапа планирования довольно сложно предсказать, где окажется социальный проект после нескольких лет работы, важно показать сотрудникам команды, волонтерам, жертвователям и инвесторам, в чем будет заключаться потенциал социального бизнеса для других групп потребителей и регионов всего мира, а также каким образом другие смогут реализовать вашу модель. Нужно четко уяснить, какую именно ценность создает социальный предприниматель по мере роста проекта и какой уровень качества необходимо обеспечивать для того, чтобы создавать ценность и дальше. С учетом всего этого социальный предприниматель должен понять, как выстраивается баланс между скоростью развития и поддержанием качества, позволяющий создать максимальную социальную ценность. Глава 5 посвящена детальному обсуждению вопроса масштабирования.

8. Каким образом социальный проект будет оценивать степень своего влияния?

Хотя область социального предпринимательства уже достигла определенной зрелости, измерение степени влияния предприятия — проблема для многих. Пока что не существует стандартных показателей измерения успеха. Социальным проектам довольно сложно и накладно собирать данные о своем влиянии. Тем не менее существует целый ряд способов, которыми социальный предприниматель может описать сообществу ценность своего влияния.

Чуть ниже мы детально обсудим инструменты, ресурсы и практические шаги для измерения социального влияния, а пока что скажем, что все социальные проекты должны связывать результаты своей работы и влияние со своей теорией изменений. Все используемые индикаторы должны быть увязаны с вашей теорией изменений и стратегией, а также учитывать временной горизонт, для которого имеет смысл производить измерения. В табл. 4.5 приведен пример того, каким образом предприниматели, управляющие Seeding Change, формируют планы по оценке и измерению результатов своей работы.

Табл. 4.5. План оценки Seeding Change

Критический фактор успеха	Основной показатель	Оценка	Желательный результат
Социальный предприниматель получает доступ к необходимым ему бизнес-ресурсам	Количество социальных предпринимателей в партнерствах	Записи, которые ведут в Seeding Change	Год 1: 10 партнерств Год 2: 30 партнерств Год 3: 100 партнерств
	Социальные предприниматели достигают исходов и результатов, определенных соглашениями	Мониторинг и оценка силами Seeding Change	80% социальных предпринимателей в партнерствах достигли желаемых результатов
Бизнес-партнеры вносят ощутимый вклад в достижение социальных изменений	Удовлетворенность Seeding Change	1. Показатель удовлетворенности по данным опроса потребителей услуги	90% социальных предпринимателей готовы работать с Seeding Change снова и рекомендовать ее другим
	Количество компаний в партнерствах	2. Количество рекомендаций, данных другим социальным предпринимателям	
	Количество компаний, возвращающихся для участия в новых партнерствах	Записи Seeding Change	Год 1: 10 партнерств Год 2: 30 партнерств Год 3: 100 партнерств
	Компании оказывают услуги в соответствии с соглашением	Записи Seeding Change	80% бизнес-партнеров возвращается и участвует в новых партнерствах
Отдельные люди, вовлеченные в партнерства, обретают ощущение завершенности и удовлетворенности работой	Удовлетворенность работой Seeding Change	Мониторинг и оценка силами Seeding Change	90% компаний в партнерствах достигли согласованных исходов
	Личное ощущение удовлетворенности и завершенности	1. Показатель удовлетворенности потребителей услуги по данным опроса	90% бизнес-партнеров хотели бы воспользоваться услугами Seeding Change снова и порекомендовать ее своим коллегам
	Активная поддержка и продвижение идеи Seeding Change и социальных предприятий	2. Количество рекомендаций другим бизнес-партнерам	
	Отчеты деловых партнеров по вопросу удовлетворенности и текучести персонала	Мониторинг и оценка силами Seeding Change	80% индивидуальных участников оценивает этот опыт как крайне удовлетворительный и испытывает желание поработать в рамках еще одного партнерства
		Мониторинг и оценка силами Seeding Change	Измерения удовлетворенности и текучести демонстрируют значительное улучшение
			80% индивидуальных участников активно продвигают социальное предпринимательство и возможности партнерства через Seeding Change

Критический фактор успеха	Основной показатель	Оценка	Желательный результат
Рынки социального капитала получают доступ к проверенным и влиятельным социальным предпринимателям и производят инвестиции в социальные предприятия, вовлеченные в партнерскую программу Seeding Change	Количество бизнесменов, работающих в области социальных проектов и покупающих отчеты Seeding Change  Удовлетворенность Seeding Change	Записи Seeding Change  1. Показатель удовлетворенности по данным опроса потребителей услуги  2. Количество рекомендаций, данных другим капиталистам	30 компаний покупают отчеты у Seeding Change в течение 5 лет  90% партнеров хотели бы использовать услуги Seeding Change снова и готовы рекомендовать ее другим

## 9. В чем состоит финансовый план социального проекта?

Последний шаг процесса стратегического планирования социального предприятия предполагает разработку финансового плана и определение ресурсов, необходимых для эффективного запуска и развития фирмы. Здесь социальному предпринимателю может помочь разработка шаблонов финансовых документов — ему станет яснее, какой стартовый капитал нужен проекту, каким образом будут использоваться полученные средства и какие источники стартового капитала ему доступны. Для начала нужно сформировать отчет о прибылях и убытках, баланс и анализ движения денежного потока. В главе 6 «Финансирование социальных проектов» приводится кейс организации PODER, содержащий пример финансовых документов. Он также показывает, каким образом можно анализировать эти документы в процессе принятия решений, влияющих на финансовую устойчивость социального предприятия.

## Контрольные вопросы

1. Какую роль играет стратегическое планирование для нового социального предприятия? В чем может состоять его роль для вашего будущего социального предприятия с учетом социального сектора, в который вы планируете войти?

2. Каковы начальные шаги социального предпринимателя, который принимается за план своего социального проекта?

3. Чем, с вашей точки зрения, план социального проекта отличается от традиционного бизнес-плана?

4. Какие разделы плана социального проекта, по вашему мнению, составлять сложнее всего? Что бы вы предложили социальным предпринимателям для преодоления проблем при написании такого плана?

## Кейс 4.1

### *Бизнес-план Loyal Label*

Содержание	Содержание
Резюме	Наше исследование рынка
Обзор компании	Основной целевой рынок
Наша социальная миссия	Вторичные целевые рынки
Модель социального влияния	Конкуренция
Семь направлений	Наше конкурентное преимущество
Анализ рынка и потребителей	Операции и логистика
Быстрорастущий рынок	Разработка дизайна
Содержание	Содержание
Ценообразование для наших продуктов	Бренд-менеджеры в кампусах
Хранение и отгрузка футболок	Программа T-shirt Truck Tour
Скромность и честность	Impact Quarterly
Семь простых шагов	Маркетинг в Сети
Человеческие ресурсы	Событийный маркетинг
Ключевые сотрудники	Вовлечение потребителей
Основные риски	Маркетинговые графики
Наша стратегия выхода на рынок	Управленческая команда
Глобальные стандарты	Финансы
Юридическая структура	Общие финансовые показатели
График операций	Разбивка затрат
Дополнительная дистрибуция	Прибыли и убытки
Основные вехи	Денежные потоки
Маркетинг и коммуникация	Социальная отдача
	Будущее

## Резюме

Loyal Label — бренд, связанный с социально сознательным стилем жизни и по-новому определяющий, каким образом потребители воспринимают приобретаемые ими продукты. Наша компания предлагает уникальную концепцию работы в рознице, в которой совмещаются дизайн, гражданская активность и устойчивое развитие. Мы стремимся дать людям возможность поучаствовать в

решении волнующих их проблем с помощью экологичной и стильной одежды и верим, что тем самым предоставляем людям конкретный способ изменить мир.

Loyal Label как компания представляет собой так называемый четвертый сектор. Этот тип корпораций (называемый for-benefit corporation) — гибрид коммерческого и некоммерческого секторов. Компании такого типа «побуждаются к действию как социальной целью, так и финансовыми ожиданиями и располагаются где-то между традиционными компаниями и благотворительными организациями». Термин «четвертый сектор» появился потому, что деятельность подобных гибридных организаций отличается от того, что делают организации в правительстве, бизнесе и некоммерческом секторе.

Loyal Label будет обращаться к обычным потребителям, а также к тем, кто ищет пути эффективного участия в решении волнующих их проблем. По мере того как информация становится все более доступной, а культуры — соединенными на глобальном уровне, потребители все сильнее понимают, каким образом их действия влияют на более масштабную картину. Они принимаются искать удобные и эффективные способы оказания помощи другим. Однако существующие благотворительные организации, связанные с розничной торговлей, не всегда четко показывают общественности, как и где расходуются собранные ими средства. Из-за этого потребители относятся к ним скептически и не удовлетворяются результатами. Loyal Label предлагает потребителям полную прозрачность и активно участвует в различных благотворительных мероприятиях.

Набор продуктов состоит из семи линеек, каждая из которых посвящена решению конкретной проблемы. Первые шесть линеек носят названия «Вода», «Голод», «Жизнь», «Земля», «Обучение» и «Мир». Доходы от продаж каждой из этих линеек будут направлены на финансирование инициатив соответствующих партнеров из мира благотворительности. Последняя линейка, Loyal, привязана к некоммерческому подразделению самой компании, The Loyal Foundation. Этот фонд предлагает гранты молодым целеустремленным социальным предпринимателям с новыми идеями, способными улучшить наш мир. Цена для конечных

потребителей включает в себя часть благотворительного гранта, тем самым Loyal Label гарантирует, что каждый продукт вносит свой вклад в решение той или иной проблемы.

Уникальность Loyal в том, что каждая линейка продуктов привязана к прямым действиям. К примеру, продажа футболки из линейки «Голод» позволяет обеспечить ребенка из голодающего региона 20 порциями еды, а футболки из линейки «Земля» — покрыть затраты на посадку пяти деревьев. Именно эта модель создания связи между потребителем и решением социальной проблемы отличает Loyal Label от других компаний на рынке одежды. В каждую линейку входит набор футболок Loyal T из органического хлопка с модными рисунками. Поначалу продукция Loyal Label будет продаваться через сайт [loyallabel.org](http://loyallabel.org). По мере роста компании и добавления новых продуктов мы будем пробовать и другие пути продаж. Бренд Loyal Label всегда будет бороться за сохранение социальной сознательности в каждом аспекте работы, начиная с цепочки поставок партнерам — благотворительным организациям и заканчивая самим продуктом. Бренд будет поддерживать справедливые методы производства и дистрибуции. В будущем Loyal Label планирует оказывать вполне реальное экономическое влияние на растущие рынки с помощью вертикальной интеграции собственных фабрик Fair Factories. Эти фабрики будут предлагать достойную зарплату, медицинскую помощь и обучение для сотрудников и членов их семей, живущих в неблагополучных сообществах по всему миру.

Основатели Loyal Label, студенты последнего курса колледжа, в полной мере осознают силу и влияние, которые имеют молодые люди на своих сверстников. Поэтому маркетинговая стратегия Loyal Label будет изначально фокусироваться на учащих колледжей. Их будут вовлекать во взаимоотношения с брендом во время национального тура по университетским кампусам (T-shirt Truck Tour). Тур будет одновременно формировать осведомленность, создавать шумиху и развивать продажи. Помимо этого, Loyal Label будет активно использовать социальные сети, событийный маркетинг, журнал Impact Quarterly и другие СМИ для создания связи между потребителем и компанией.

Ожидается, что благодаря низким расходам на начальном этапе



работы компания вырастет в 20 раз в течение следующих пяти лет. Loyal Label имеет отличный потенциал для того, чтобы стать прибыльным и устойчивым бизнесом, меняющим мир к лучшему. Удовлетворенность клиентов от того, что они помогают нуждающимся путем простой покупки, обеспечит невероятно высокую лояльность нашему бренду.

## Обзор компании

### Наша миссия

В мире, где степень объединения и взаимозависимости сегодня выше, чем когда-либо, до сих пор можно встретить примерно такую ситуацию. В одном уголке мира живет голодающая и страдающая от жажды молодая женщина, у которой нет доступа ни к чистой питьевой воде, ни к достаточному объему полезной для здоровья пищи. Подобно миллионам других беженцев, она была изгнана из своего дома войной и не имеет возможности работать, чтобы содержать семью. Рядом нет ни школы, куда могли бы ходить ее дети, ни больницы, в которой они могли бы лечиться.

В другой части мира живет ее ровесница, пышущая энергией и оптимизмом. Как и миллионы других представителей ее поколения, она обеспокоена различными мировыми социальными проблемами, от бедности до плохой экологии. При этом она страстно желает принимать участие в решении важных для нее общественных проблем, однако не слишком доверяет традиционным формам помощи и, кроме того, сомневается в своей способности реально чем-то помочь.

Миссия Loyal Label состоит в том, чтобы соединить их с помощью модели «Связь между потребителем и компанией». В ходе работы с партнерскими благотворительными организациями мы будем использовать выручку от продаж каждой единицы продукта для финансирования решения конкретной социальной проблемы. О каждом таком случае мы будем рассказывать потребителям, и они будут знать, что купленные ими футболки позволят обеспечить школьными обедами ребенка из развивающейся страны или лекарствами — нуждающихся беженцев. Мы будем использовать современные технологии, повышающие степень прозрачности, и постоянно информировать потребителей о том, что нового

происходит с точки зрения их социального влияния.

### Наша история

Loyal Label была основана тремя студентами колледжа из Школы бизнеса Стерн Университета Нью-Йорка. Основатели компании заметили, что все больше представителей их поколения проявляет гражданскую активность и хочет приносить пользу как своему сообществу, так и миру в целом. Всячески поддерживая это движение, один из основателей компании Аарон Киннари основал проект World Water Project, в рамках которого пытался вместе с одноклассниками сделать что-то для обеспечения чистой водой тех, кто в ней нуждается. Основная идея проекта заключалась в продаже бутылок для воды, сделанных из нержавеющей стали. Часть средств от продажи каждой бутылки направлялась через World Water Project на финансирование мероприятий по постоянному снабжению детей чистой водой (силами партнерских организаций). Прямая связь между приобретением бутылки и предоставлением ребенку чистой воды стала крайне популярной в кампусе, и Аарон подумал, что тот же подход мог бы работать с другими продуктами и проблемами. Вместе со своими одноклассниками Эдлином Чо и Стефани Хвонг он начал развивать идею Loyal Label.

### Наши продукты

Loyal Label имеет семь линеек, каждая из которых привязана к определенной теме. Часть средств от продажи продукции первых шести линеек — «Голод», «Вода», «Земля», «Обучение», «Жизнь» и «Мир» — направляется на финансирование конкретных проектов с партнерами — благотворительными организациями. Средства от продажи товаров последней линейки, The Loyal Line, позволяют финансировать инициативы в рамках некоммерческого фонда Loyal Foundation, занимающегося распределением грантов молодым социальным предпринимателям и поддержкой проектов по оказанию различных услуг.

Поначалу мы будем предлагать семь разных видов футболок (мы называем их Loyal T), по одной для каждой линейки, при этом каждый тип футболки будет связан с решением конкретной проблемы. К примеру, покупка Loyal T из линейки «Вода» позволит

обеспечить одного человека в депрессивном регионе чистой водой в течение пяти лет.

С ростом нашей компании вырастет и предложение продуктов. Другие наши продукты включают в себя линейку Hoodies Against Hunger («фужайки-худи против голода»), при этом продажа одной фужайки позволит профинансировать 40 школьных обедов для нуждающихся детей. Кроме того, мы будем активно развивать производство ограниченных серий продуктов. Например, продажа одной компьютерной сумки из серии Loyal Label Laptop Bag позволит передать через организацию One Laptop Per Child ноутбук ребенку для образовательных целей.

Наши продукты изготовлены из органического хлопка экологически чистым способом. Мы работаем исключительно с производителями, имеющими высокие стандарты организации труда. В качестве важных партнеров мы уже выбрали производителя футболок Anvil и полиграфическую компанию Jakprints. Через некоторое время мы планируем создавать наши собственные фабрики Fair Factories в развивающихся странах и стимулировать экономическое развитие в сообществах, нуждающихся в нем больше остальных.

#### Наша бизнес-модель

Loyal Label будет работать в основном как бизнес в области электронной коммерции и получать основные доходы от продаж через сайт [www.loyallabel.org](http://www.loyallabel.org). Готовая продукция будет направляться в наши складские помещения в Атланте. Работающий там сотрудник Loyal Label будет управлять отгрузками и выполнением заказов. Кроме того, мы будем зарабатывать деньги на продаже продуктов во время T-shirt Truck Tour, трехмесячного тура по кампусам американских колледжей. Truck Tour позволит продемонстрировать наши продукты потребителям, выстроить осведомленность о бренде, создать связь между потребителями и основателями компании, которые будут участвовать в туре и буквально «рулить продажами». И наконец, часть нашего дохода будет поступать от более крупных заказов экологически сознательных розничных торговцев, работающих как в Сети, так и в физических магазинах (а со временем — от более крупных

универмагов и наших собственных торговых точек Loyal Label).

### Наш целевой рынок

Наш основной целевой рынок — социально сознательная совершеннолетняя молодежь, в основном учащиеся колледжей. Их волнуют определенные социальные проблемы, они желают поучаствовать в их решении и поделиться своими соображениями с другими. Как показали исследования, наша целевая аудитория серьезно озабочена глобальными проблемами, начиная от климатических изменений и заканчивая голодом. Такие потребители склонны поддерживать компании, активно решающие социальные проблемы. Они нередко готовы переплачивать за их продукцию. Кроме того, мы будем нацеливаться на родителей этих потребителей, продвигая наши продукты как идеальный подарок для младших детей. Исследования показали, что многие потребители старшего возраста все чаще задумываются над социальными проблемами и тоже желают платить ценовую премию за поддержку компаний, возвращающих что-то своим сообществам.

### Наша маркетинговая стратегия

Маркетинговая стратегия будет концентрироваться на создании сильной истории о бренде и личных связях с нашими потребителями. Мы как учащиеся колледжа будем непосредственно контактировать со своим целевым рынком. Для рассказа о компании и ее идеях мы будем использовать такие инструменты, как T-shirt Truck Tour, блоги, присутствие в социальных сетях, программу менеджеров бренда в кампусах и другие маркетинговые шаги, направленные на повышение осведомленности о нашем бренде. Мы будем сохранять контакт с потребителями и после покупки, отправляя им личные благодарственные письма и давая возможность поделиться своим влиянием с друзьями через Facebook и Twitter. Мы будем полностью прозрачны относительно того, куда направляются средства от продаж нашей продукции. Потребители смогут указать номер своего чека на сайте и отследить «степень своего влияния», то есть увидеть, в какой момент средства направляются партнерским благотворительным организациям и на что те их тратят! Также мы будем отвечать за высокие стандарты

производства наших продуктов и рассказывать потребителям, какие улучшения мы делаем или планируем — например, в окраске футболок. Это позволит нам снизить беспокойство потребителей, которым не нравится производство, вредное для экологии. Мы будем стремиться к снижению объемов потребляемой энергии и рациональному использованию ресурсов — сейчас мы начинаем использовать при производстве ярлыков и этикеток для футболок переработанные бумажные пакеты из супермаркетов. Все эти усилия повысят степень доверия к нашему бренду и превратят больше потенциальных клиентов Loyal в реальных.

#### Текущее положение дел

К апрелю 2010 года мы запустили блог [www.followthestartup.com](http://www.followthestartup.com) (см. приложение 1), в котором описаны все наши шаги по созданию компании. Он позволяет нам привлекать сторонников еще до запуска бренда. Всего за несколько недель блог посетили свыше 1000 человек. Кроме того, мы завели аккаунт в Твиттере [twitter.com/tweetthestartup](https://twitter.com/tweetthestartup), у которого уже появилось свыше 500 фолловеров. Прямо сейчас мы работаем с дизайнерами над производством первых семи вариантов Loyal T и уже отобрали ряд идей для производства (см. приложение 2). После разработки дизайна всех семи видов футболок мы начнем производство первой партии Loyal T силами нашего поставщика JakPrints. Продажи будут происходить через наш сайт, разработку которого мы заканчиваем. Кроме того, сейчас мы регистрируем наш товарный знак (уже получено подтверждение того, что наше название не занято никем другим).

#### Наша социальная миссия

##### Модель социального влияния

Loyal Label производит семь линеек одежды, каждая из которых связана с определенной глобальной проблемой: линейки носят названия «Вода», «Голод», «Земля», «Жизнь», «Обучение», «Мир» и Loyal. Прибыли от продажи первых шести линеек будут направлены нашим партнерам — благотворительным организациям и некоммерческим организациям, связанным с каждой проблемой. Приведенная ниже карта демонстрирует масштаб социального

влияния, которое может оказать производство и продажа футболки из линейки «Голод» (обеспечивающей 20 обедов школьникам) на всем протяжении жизненного цикла продукта.

## **СТАБИЛЬНОЕ ПРОИЗВОДСТВО НА БАЗЕ ОРГАНИЧЕСКОГО ХЛОПКА И СПРАВЕДЛИВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА**

Производство футболки Loyal T линейки «Голод» из органического хлопка будет:

- соответствовать глобальным стандартам работы с органическим хлопком (GOTS) и стандартам организации труда SA8000;
- приводить к снижению объема использования пестицидов в сельском хозяйстве и красок в производстве тканей, что уменьшит количество парниковых газов и степень загрязнения атмосферы;
- способствовать инвестициям в оборудование для развивающихся стран, что приведет к взрывному росту экономики;
- обеспечивать занятость в неблагополучных сообществах, улучшать состояние дел в области образования и здравоохранения.

## **ПРЕКРАЩЕНИЕ ГОЛОДА СРЕДСТВА, НАПРАВЛЯЕМЫЕ В ПРОДОВОЛЬСТВЕННУЮ ПРОГРАММУ ООН ДЛЯ ОПЛАТЫ ШКОЛЬНОГО ПИТАНИЯ**

Обеспечение нуждающихся детей двадцатью полноценными школьными обедами позволит:

- снизить количество смертей, вызванных истощением;
- поощрять посещение школ (особенно девочками), что будет способствовать дальнейшему развитию образования;
- создать новые экономические возможности для фермеров в развивающихся странах, производящих школьное питание в рамках программы ООН;
- повысить общий уровень здоровья и производительности в стране — получателе помощи в долгосрочной перспективе.

## **ВОВЛЕЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ТЕЧЕНИЕ ВСЕГО**

## ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА

С помощью постоянного обмена актуальной информацией мы сможем:

- рассказывать нашим потребителям о проблеме голода в мире и давать им возможность помочь в решении глобального кризиса;
- побуждать их рассказывать о принятых решениях родным и друзьям;
- повышать доверие к бренду за счет четкого отслеживания нашей работы и демонстрации влияния, которое она оказывает на жизнь людей во всем мире;
- поощрять потребителей к участию в движении «медленной моды»<sup>36</sup> и вторичной переработке Loyal T после того, как они перестают их носить.

### 7 Линеек. 7 Проблем. 7 оригинальных футболок

Loyal Label запустит на рынок семь оригинальных футболок Loyal T — по одной для каждой из семи линеек. Покупка каждой футболки будет прямо привязана к определенному результату, как показано ниже. По мере роста продаж новые продуктовые линейки (футболки или другие товары) будут также привязаны к новым материальным результатам. В будущем мы планируем выпускать фудфайки Hoodies Against Hunger как часть линейки «Голод» и сумки Good Well как расширение линейки «Вода». Приведенная ниже таблица описывает семь линеек, связанную с каждой из них проблему, а также первоначальное влияние, которое сможет оказать продажа футболок Loyal T (в приложении 1 приведены примеры нескольких дизайнов футболок).

ВОДА	ГОЛОД	ЗЕМЛЯ	ОБУЧЕНИЕ	ЖИЗНЬ	МИР	LOYAL
Проблема						
Более миллиарда людей по всему миру не имеет доступа к чистой питьевой воде	Каждые 6 секунд в мире погибает ребенок из-за неpravильного питания и других связанных с ним проблем. Отсутствие правильного питания мешает нормальному образованию	Продолжается масштабная вырубка лесов, а глобальное потепление угрожает жизни людей во всем мире	Основные вещи, необходимые для обучения, в том числе книги и карандаши, находятся вне доступа детей из развивающихся стран	Ежегодно в мире более 500 миллионов человек заражаются малярией, в результате чего гибнет от 1 до 3 миллионов человек	Вследствие войн около 10 миллионов человек живут в лагерях беженцев, не имея доступа к нормальной медицинской помощи	Молодым социальным предпринимателям не достает финансовой поддержки для превращения своих идей в реальные решения, улучшающие мир



ВОДА	ГОЛОД	ЗЕМЛЯ	ОБУЧЕНИЕ	ЖИЗНЬ	МИР	LOYAL
<b>Наш план</b>						
Финансируя строительство колодцев вместе с партнерами типа Charity: water. Каждая проданная футболка линейки «Вода» позволит обеспечить одному человеку доступ к чистой воде в течение пяти лет	Благодаря партнерству с proudовольственной программой ООН продажи футболки из линейки «Голод» обеспечат 20 полных порций еды одному ребенку	Продажи одной футболки линейки «Земля» покроют расходы на посадку пяти деревьев через партнерства с Nature Conservancy и ООН	С помощью партнерства с организацией Books for Africa продажа одной футболки линейки «Обучение» покроет расходы на поставку 10 книг африканским школам	Благодаря партнерству с организацией Malaria No More продажа каждой футболки линейки «Жизнь» обеспечит одного человека защитной сеткой для кровати, защищающей от малярийных комаров	Благодаря партнерству с UN Refugee Agency продажи каждой футболки линейки «Мир» обеспечат ребенка возможностью полного медицинского освидетельствования на один год	Доходы от продажи каждой футболки этой линейки будут направляться в наш фонд Loyal Foundation для финансирования социальных инициатив, предлагаемых молодыми предпринимателями
<b>Наше влияние</b>						
Снижение количества смертей и заболеваний, вызванных грязной водой, снижение времени на поиски чистой воды, что приводит к повышению производительности труда и стимулированию экономического роста	Снижение количества смертей, вызванных неправильным питанием, стимулирование обучения в школе (особенно девочек), инвестиции в работу местных фермеров, производящих продукты питания	Снижение выбросов углекислого газа в атмосферу, замедление климатических изменений, обеспечение выживания предков дикой природы, покинувшим места обитания вследствие вырубки лесов	Поощрение образования, приводящее, в долгосрочной перспективе к экономическому развитию, повышение уровня здоровья и ожидаемой продолжительности жизни, многие другие позитивные исходы	Снижение количества болезней и смертей, вызванных малярией, исключение миллионов потерь, вызванных снижением производительности вследствие малярии	Снижение количества болезней и смертей среди беженцев, повышение ожидаемой продолжительности жизни детей, изгнанных из родины из-за войны	Поощрение нового поколения молодых людей, готовых что-то менять, ведущее к положительному социальному влиянию в различных уголках мира

## Анализ рынка и потребителей

Взрывной рост рынка

Loyal Label будет работать на рынке одежды, составлявшем в

2007 году свыше 450 миллиардов долларов<sup>37</sup>. Ожидается, что к 2015 году оборот рынка превысит отметку 800 миллиардов долларов<sup>38</sup>. Если говорить более конкретно, то компания будет конкурировать на быстрорастущем рынке экологичной одежды, включающей продукты, созданные из экологически чистых материалов, таких как органический хлопок и бамбук. В 2007 году продажи такой одежды превысили 3 миллиарда долларов<sup>39</sup>, и аналитики предсказывают, что отрасль перешагнет 11-миллиардную отметку уже к 2012 году<sup>40</sup>.

Несмотря на четырехкратный рост оборотов в этом секторе, он все равно остается небольшим островком в океане рынка одежды. Однако мы верим, что потенциал роста может быть еще значительнее. Исследование компании Maritz Research показало, что 47% респондентов из нашего целевого сегмента готовы платить больше за экологически чистые продукты<sup>41</sup>. Сейчас для социально сознательных потребителей нет достаточного количества возможностей даже на таком огромном рынке, и мы уверены, что можем развить бизнес, удовлетворяя их потребности.

Движение рынка в сторону экологически чистых продуктов хорошо заметно по вниманию, которое уделяют ему СМИ. О растущей популярности «зеленого производства» пишут и в изданиях наподобие *O Magazine* или *Vogue*, и во множестве блогов в Сети. Кроме того, несколько некоммерческих организаций занимаются активной пропагандой этой небольшой отрасли. Одна из них, *Earth Pledge*, провела в 2005 году в рамках Недели моды в Нью-Йорке «Шоу моды будущего», на котором демонстрировалась экологически чистая одежда. Поддержку этому проекту оказали известная сеть магазинов *Barney's New York* и автомобильный бренд *Lexus Hybrid*. Медийное покрытие и внимание к отрасли способствуют значительному росту этого рынка и позволяют его игрокам рассчитывать на успех в ближайшие годы.

Наше исследование рынка

Чтобы лучше понять потребителя, мы разработали простой онлайн-опрос, заполненный 216 участниками разного возраста. Почти все респонденты (92,1%) указали на «качество материала» как атрибут, способный подвигнуть их больше заплатить за предмет

одежды. Следующим по важности фактором (77,4%) был признан «клевый дизайн». Ассоциация с решением важной проблемы и «экологичность производства» также сочтены довольно важными факторами, их упомянули 25,9 и 24,1% респондентов соответственно.

На вопрос о предпочитаемых благотворительных организациях респонденты дали довольно много разных ответов, поддержавших наше решение о развитии нескольких продуктовых линеек, привязанных к четко описанным масштабным проблемам. Кроме того, 40,3% респондентов предпочли бы при прочих равных условиях покупать футболки, помимо основного функционального предназначения помогающие решать конкретные общественные проблемы. Им значительно больше нравился вариант типа «Если вы купите эту футболку, один бездомный получит бесплатную порцию еды в благотворительной столовой», чем «Если вы купите эту футболку, мы переведем 5 долларов на счет благотворительной столовой» (этот вариант понравился лишь 25,8% опрошенных). Респонденты были готовы платить за футболки из органического хлопка от 15 до 25 долларов, при этом, по их подсчетам, они тратили на одежду от 50 до 100 долларов в месяц. В нашей выборке из 216 респондентов 84,2% принадлежали к целевой демографической группе в возрасте 18–24 лет. Эти цифры наглядно поддерживают и нашу концепцию, и бизнес-модель.

### Целевой рынок

Наш главный целевой рынок — Поколение Y, представленное 40 миллионами американцев в возрасте от 18 до 29 лет (особенно более молодая половина этого поколения, 23,7 миллиона человек 18–24 лет)<sup>42</sup>; 43% представителей Поколения Y учатся в колледжах. Мы будем нацеливаться также и на их родителей, часто оказывающих своим детям финансовую поддержку. Исследования показывают, что «бэби-бумеры», к которым относятся родители Поколения Y, обладают высокой степенью социальной и экологической ответственности, и мы верим, что Loyal Label станет для них идеальным вариантом при выборе подарков для малолетних детей.

С географической точки зрения мы будем активно работать с северными штатами, известными трезвым отношением к брендам одежды, высоким уровнем образования и большой долей

городского населения, а также к штатам тихоокеанского побережья, населенных в основном молодыми людьми, привычными к покупкам через Интернет и интересующимися социальными вопросами.

85%	70%	68%	47%
потребителей лучше относятся к компаниям, которые поддерживают решение важных для них проблем	«бэби-бумеров» чувствуют ответственность за влияние на окружающий мир	потребителей готовы сохранять лояльность к бренду даже во время рецессии, если он выступает за решение важных проблем	представителей Поколения Y готово платить премиальную цену за экологически чистый продукт

Тихоокеанский и Северо-восточный рынки в сравнении со средними показателями по стране

#### ТИХООКЕАНСКИЙ РЫНОК

- 38% населения живет в одной из 25 крупнейших городских агломераций США;
- более высокая доля жителей, принадлежащих к Поколению Y;
- 35% населения работает на себя (занимается предпринимательством)<sup>43</sup>.

#### СЕВЕРО-ВОСТОЧНЫЙ РЫНОК

- 1% населения живет в одной из 25 крупнейших городских агломераций США;
- 13% больше ценят дизайнерские лейблы;
- 9% зарабатывают от 150 до 250 тысяч долларов в год, а 65% зарабатывают свыше 250 тысяч долларов;
- на 30% выше доля принадлежности к той или иной экологической организации.

#### Основной целевой рынок

Наш основной потребитель — социально сознательный учащийся колледжа в возрасте от 18 до 24 лет. Этот потребитель представляет Поколение Y, которое характеризуется следующими чертами<sup>44</sup>:

- 77% «серьезно обеспокоены состоянием окружающей среды»;
- 43% готовы платить за экологически чистые продукты больше, чем обычный взрослый потребитель.

## Вторичные целевые рынки

Наш вторичный целевой рынок — работающие профессионалы в возрасте от 25 до 34 лет, располагающие довольно значительными свободными денежными средствами, сознательно относящиеся к глобальным проблемам и желающие самовыражаться через неформальную одежду (в нерабочее время). Эта возрастная группа высоко ценит хорошие бренды и готова платить больше за продукты более высокого качества.

Кроме того, Loyal Label может предложить аудитории «бэби-бумеров» отличный вариант подарков для детей школьного возраста. Это поколение обладает высокой степенью социальной сознательности — 35% членов этой группы склонны покупать «зеленые» продукты или услуги. Более того, согласно недавним расчетам AARP, 40 миллионов «бумеров» действуют как сознательные потребители, в частности, покупают «у компаний, которые что-то возвращают обществу».

## Конкуренция

На нашем рынке уже присутствует несколько компаний, имеющих линейки брендированной одежды, привязанные к той или иной проблеме. Такие игроки массового рынка, как Wal-Mart и Target, а также специализированные магазины типа Barney's New York и JCPenney, представили покупателям одежду из органического хлопка и других экологически чистых материалов. Другие приняли участие в благотворительных брендинговых кампаниях, самой известной из которых, пожалуй, является партнерство между Gap и (PRODUCT) Red, отчасти благодаря популярности ее спикера, певца Боно из рок-группы U2. Однако этой кампании не удалось четко донести до аудитории свою миссию и рассказать о своем влиянии, и многие потребители так и остались в неведении относительно того, какие проблемы она решала и чего добилась.

Успех сопутствовал и более мелким социально сознательным брендам типа TOM'S Shoes и Stella McCartney. Это доказывает, что потребители готовы больше платить и оказывать другую поддержку брендам, разделяющим их заботы о решении важных проблем.

Успешной оказалась и работа компании American Apparel, известной своим стремлением сохранять производство на территории США и достойной зарплатой сотрудников. И наконец, на этом рынке существует несколько брендов, конкурирующих между собой, в основном в Сети. Примером может служить WeAreOverlooked.com, модель которого очень напоминает нашу модель создания прямых связей между потребителями и важными проблемами, требующими решения. Впрочем, у этой компании имеются определенные сложности с маркетингом бренда, а кроме того, ее концепция отстает от концепции Loyal Label как по глубине влияния, так и по степени прозрачности.

400 000 пар обуви за три года: изучение конкурентов

Блейк Майкоски основал компанию TOM'S Shoes в 2006 году после поездки в Аргентину. Там он увидел множество детей, не имевших подходящей обуви (что приводило к болезням и не давало им возможности посещать школу). TOM'S функционирует по принципу «один за один» — за каждую пару обуви, проданной TOM'S, компания дарит аналогичную пару обуви нуждающемуся в ней ребенку.

Уже через несколько недель работы компании статья о ней появилась в газете Los Angeles Times. Благодаря этому за следующие сутки было продано 2 000 пар обуви. С момента запуска проекта TOM'S удалось продать свыше 400 000 пар обуви и столько же раздать нуждающимся детям. Майкоски считает, что успехом бренд обязан модели «один за один», используемой TOM'S.

Наше конкурентное преимущество — связь между потребителем и проблемой

Основная масса конкурентов концентрируется лишь на производстве экологичной одежды из органических продуктов или рекламе того факта, что часть дохода направляется на решение важной проблемы. Loyal Label делает следующий шаг и совмещает оба этих аспекта. Мы не просто заявляем о передаче части прибыли на благотворительность, а четко определяем результат покупки каждой единицы продукта и вместе с партнерскими организациями обеспечиваем прозрачность на каждом этапе. Эта модель создания

прямой связи между потребителем и проблемой уникальна для отрасли, и мы убеждены, что она позволит повысить степень доверия к нашему бренду и готовность потребителей покупать наши продукты и впредь.

Для иллюстрации работы нашего принципа связи между потребителем и проблемой рассмотрим продажи футболки из линейки «Вода». Прежде всего, эта футболка производится из органического хлопка без нарушений трудового законодательства. Работая с партнерскими организациями типа charity: water (эта компания строит колодцы и обеспечивает чистую воду людям примерно за 1 доллар в год), мы можем гарантировать, что каждая продаваемая футболка позволит одному человеку иметь доступ к чистой воде в течение пяти лет. Программа charity: water уже имеет работающую систему, позволяющую отслеживать движение благотворительных взносов и публиковать фотографии благоустроенных колодцев с привязкой к картам Google. Это дает нам возможность доказать, что поступления от продажи футболок напрямую влияют на сообщества, нуждающиеся в помощи. После покупки мы продолжим общение с потребителями, побуждая их «отслеживать влияние» через Сеть и поддерживать связь с брендом Loyal Label. Такой тип прямой связи не имеет прецедентов в отрасли и может сослужить добрую службу многим некоммерческим организациям, нуждающимся в пожертвованиях. Мы четко понимаем, что для успеха нам крайне важны прозрачность и ответственность.

#### Операции и логистика

Loyal Label будет концентрироваться на экологической устойчивости и честности во всех аспектах производственного процесса. Мы будем стремиться к оптимизации издержек за счет выстраивания партнерств на каждом этапе. Мы будем активно сотрудничать и с молодыми дизайнерами-фрилансерами, и с логистическими компаниями.

#### Разработка дизайнов

Создавать рисунки для семи оригинальных дизайнов футболок Loyal Label будут молодые целеустремленные дизайнеры. Они будут получать вознаграждение за каждую проданную футболку

(максимальная сумма будет оговорена в контракте). Таким образом, мы не будем расходовать средства на высокие зарплаты штатных дизайнеров. Кроме того, эта модель помогает развитию молодых дизайнеров, которые будут, в свою очередь, продвигать наши продукты среди своих друзей и родных. По мере роста компании мы также будем привлекать новых дизайнеров для работы над другими продуктами.

### Производство нашей продукции

Поначалу футболки для нас будет изготавливать американская компания Anvil, известная своим стремлением к экологически чистым и социально ответственным методам работы. Это партнерство позволит нам купить на 100 тысяч долларов органического хлопка, будучи уверенными, что его производство было организовано по устраивающим нас принципам. Мы выбрали и других потенциальных партнеров, в том числе Edun Live из Уганды, которая в будущем может стать отличным партнером по производству футболок более высокой ценовой категории.

Печатать изображения будет онлайн-компания JakPrints. Она уже активно работает с Anvil и предлагает отличные цены на оптовые заказы. Так как здесь применяются химикаты, печать представляет собой аспект производства, в котором необходимы дальнейшие улучшения, — в итоге этот процесс должен стать полностью экологически чистым. По мере роста отрасли экологичной одежды мы будем искать дополнительные источники печати с использованием экологически чистых красителей.

### Хранение и отгрузка футболок

После производства футболки Loyal T первое время будут направляться в складское помещение в Атланте. Его владелец — родственник одного из нас, и он уже дал согласие на бесплатное использование этого склада. Часть продукции мы будем хранить в нашем нью-йоркском офисе, что позволит организовать продажу на местах. Кроме того, во время T-Shirt Truck Tour мы будем размещать небольшие партии футболок дома у членов наших семей и друзей, что позволит нам стабильно пополнять запасы по ходу тура. В дальнейшем мы будем искать более крупные складские помещения



в центре Нью-Йорка или Нью-Джерси, поскольку близость к нашей штаб-квартире и основной точке продаж позволит снизить транспортные расходы.

Продукцию, заказанную через сайт, мы будем отправлять напрямую с нашего склада в Атланте через почту США. Наш сотрудник будет управлять процессом отгрузки и получать определенную сумму за каждую отправленную посылку (эти расходы будут покрываться за счет дополнительной платы за доставку, которую мы будем взимать с потребителей). Мы будем отслеживать состояние складских запасов с помощью простой компьютерной программы. В дальнейшем мы планируем использовать программу FedEx Small Business, что позволит нам обрабатывать более крупные заказы.

#### Скромность и честность

В ходе всего процесса мы будем фокусироваться на усилиях по оптимизации расходов за счет внедрения эффективной политики и поддержания прочных взаимоотношений с поставщиками. Например, мы будем предлагать ограниченные партии продукции, что позволит стимулировать потребителей к более быстрым покупкам, снизить расходы на хранение и компенсировать издержки, возникшие из-за скидок на плохо продающиеся продукты. Однако, в отличие от некоторых других компаний, мы не жертвуем целостностью ради экономии, поэтому будем принимать социально ответственные, пусть и не самые дешевые решения.

#### Семь простых шагов от концепции до потребителя

##### ОДИН

Разработканового продукта с учетом интересов местных сообществ

##### ДВА

Поставщики создают новый продукт, используя экологичные и социально ответственные методы работы

##### ТРИ

Готовая продукция отправляется крупными партиями на наш склад в Атланте

##### ЧЕТЫРЕ

Запуск рекламной кампании и размещение информации о новом продукте на нашем сайте LoyalLabel.org

#### ПЯТЬ

Потребители покупают продукты с помощью системы электронных расчетов PayPal

#### ШЕСТЬ

Покупки отправляются сотрудником Loyal Label по почте

#### СЕМЬ

Потребитель получает от нас письмо, в котором мы интересуемся степенью его удовлетворенности покупкой и рассказываем, какое социальное влияние она имела

#### Человеческие ресурсы

В течение первого года в штат компании будут входить только ее основатели, они же топ-менеджеры. Генеральный директор будет отвечать за выстраивание отношений с партнерскими организациями, получающими финансирование за счет продаж наших футболок. Это позволит убедиться в том, что наша деятельность сохраняет требуемую степень прозрачности и приводит к реальному социальному влиянию. Кроме того, он будет отвечать за управление всеми внешними связями, за исключением производителей: с юристами, бухгалтерами, закупщиками, членами наблюдательного совета и всеми другими основными партнерами. Директор по операциям будет осуществлять контроль над всеми аспектами производственного процесса (включая обеспечение качества продукта), работать с дизайнерами-фрилансерами над разработкой продуктов и контролировать доставку продукции потребителям. Помимо этого, он будет отвечать за контакты со всеми поставщиками. Маркетинговый директор будет контролировать вопросы корпоративной коммуникации, в том числе рекламных и PR-кампаний, работу с онлайн-СМИ, а также будет отвечать за работу программы бренд-менеджеров в кампусах и T-Shirt Truck Tour.

Для выполнения остальных необходимых работ в течение первого года мы будем привлекать независимых подрядчиков. Хотя такие работники обычно обходятся дороже в пересчете на час работы, связанные с ними расходы будут в любом случае ниже, чем расходы на сотрудников с полной занятостью. Мы будем

приглашать их для дальнейшей работы над сайтом, разработки маркетинговых материалов, оказания юридической и бухгалтерской поддержки.

### Ключевые сотрудники

По мере роста Loyal Label мы будем постепенно приглашать на работу дополнительных сотрудников для управления различными аспектами работы растущей компании. Многие из них появятся в компании на второй год работы, если нам удастся достичь плановых показателей продаж и выручки, позволяющих расти дальше. На данный момент мы занимаемся поиском отдельных сотрудников на следующие позиции (в порядке важности):

- финансовый директор — контроль всех финансов, поиск возможностей дополнительного финансирования (В качестве оплаты будет предложена доля в компании.);
- веб-мастер — разработка и поддержание работы сайта LoyalLabel.org, работа с маркетинговым директором над обновлениями наших страниц в социальных сетях;
- директор по развитию продукта — человек с опытом в индустрии моды, способный помочь операционному директору контролировать разработку продукта (что позволит последнему уделять больше внимания работе с сотрудниками);
- директор по коммуникациям — помощь маркетинговому директору в развитии коммуникаций, организация работы в области PR;
- директор по вопросам социального влияния — работа с партнерскими организациями по отслеживанию степени социального влияния, помощь маркетинговому директору в донесении до общественности нашего социального влияния.

Также мы будем приглашать студентов колледжей на работу в качестве стажеров и бренд-менеджеров в кампусах (СВМ). Поиск СВМ осуществляется через сеть контактов, созданную нами за время прежней работы. В течение года руководство компании будет постоянно поддерживать с ними связь. Мы снабдим их маркетинговыми материалами для распространения на территории кампусов. Помимо этого, мы будем давать им краткосрочные задания, о выполнении которых они будут докладывать через

Интернет. В качестве оплаты СВМ будут получать от компании кредиты, размер которых будет привязан к результатам их работы, а также возможность пользоваться скидками для сотрудников.

Что касается стажеров, то в течение лета студенты, изучающие дизайн и бизнес, получают возможность работать с командой Loyal Label на нескольких этапах производственного процесса. Стажеров будут приглашать на собрания с руководством компании, время от времени они будут участвовать в принятии решений. Мы ожидаем, что в конце лета они представят идеи и концепции для новых продуктов и возможных партнерств. Более того, по окончании работы стажеры смогут быть отличными «проповедниками» в кампусах, а также помогут нам найти потенциальных сотрудников со свежими идеями среди самой молодой аудитории. За свои усилия интерны получают образцы нашей продукции, а также смогут пользоваться скидками для сотрудников.

### Основные риски

#### 1. Затраты оказываются выше запланированных

Если реальные расходы превысят наши ожидания, мы еще раз изучим свою стратегию ценообразования, сравним ее с данными по отрасли экологичной одежды и убедимся в том, что наши цены находятся на среднем уровне. Если издержки окажутся слишком большими, мы рассмотрим вопрос об использовании стратегии премиальной цены.

#### 2. Прогнозы по продажам оказываются завышенными

Если продажи будут ниже наших прогнозов, мы уменьшим затраты на маркетинг. Основная идея — не отказ от маркетинговых мероприятий, а переход на более эффективные маркетинговые стратегии. Кроме того, будет пересмотрен дизайн продуктов. Мы внимательно изучим стратегию продаж и выявим зоны, требующие улучшения.

#### 3. Сроки не соблюдаются

Этот третий по важности риск предполагает не реагирование, а предотвращение. Мы будем стараться тесно и открыто общаться с поставщиками, чтобы избежать неприятных сюрпризов. Также мы заранее оговорим с ними последствия пропущенных сроков или задержек в графике (особенно приводящих к задержкам выпуска

новых продуктов на рынок). Подобные проблемы могут дорого обойтись компании, и, если проблемы с соблюдением графика будут повторяться часто, мы сменим поставщиков. Разумеется, мы считаем это крайней мерой. Мы будем стараться управлять этим фактором риска с помощью товарищеского диалога с поставщиками и заблаговременных действий по избеганию риска.

### Наша стратегия выхода на рынок

Даже в условиях ограниченных ресурсов Loyal Label вполне способна через довольно короткое время начать зарабатывать деньги. Ниже описан процесс, который, по нашему убеждению, может быть завершен в течение 6–8 недель. На его примере показана наша стратегия в области производства продуктов и продаж, позволяющая начать работу даже при ограниченных ресурсах.

- Работа с дизайнерами-фрилансерами, позволяющая получить готовые дизайны для семи начальных Loyal T.
- Заказ 1 000 футболок из органического хлопка у Anvil, печать изображений в JakPrints. Футболки будут поровну распределены между всеми темами.
- Продвижение продаж футболок через наш сайт LoyalLabel.org и их реклама в социальных сетях и нашем блоге FollowTheStartUp.com
- Участие в локальных мероприятиях, в том числе уличных ярмарках в Нью-Йорке и акциях студенческого клуба, что позволит стимулировать продажи и создать осведомленность о бренде.

### Выстраивание рынка в Сети

Из-за неблагоприятных экономических условий отрасль онлайн-продажи одежды развивалась медленнее прогнозов. В начале 2009 года темп ее роста составлял 11%. Loyal Label планирует быть одним из ее игроков, поскольку наши начальные продажи будут производиться через собственный сайт LoyalLabel.org, что предполагает уверенное присутствие в Сети. У нас уже есть опыт разработки простых сайтов, в том числе одной платформы для онлайн-продаж, а сейчас мы делаем сайт, достаточно мощный для организации первых этапов работы компании. При этом мы будем заниматься поисками внешних подрядчиков (а потом и штатного

веб-мастера) для разработки более продвинутого сайта, который позволит клиентам кастомизировать дизайн домашней страницы, делиться информацией о Loyal Label через социальные сети и постоянно взаимодействовать с компанией.

Глобальные стандарты в области экологичной одежды и справедливые условия труда

Пока что не существует универсальных стандартов экологической одежды. Однако многие некоммерческие организации в составе «зеленого» движения толкают отрасль к созданию общего стандарта и узнаваемого логотипа, который мог бы наноситься на одежду из органических материалов (как логотипы на органической еде). Наибольшую популярность сейчас приобрел стандарт Global Organic Textile Standard (GOTS). Если он будет принят отраслью, потребители смогут легко узнавать органическую одежду, будут больше доверять ретейлерам и внимательнее относиться к отрасли в целом. Loyal Label планирует соблюдать этот стандарт.

Кроме того, уже имеются общепринятые стандарты в области справедливой организации труда в отрасли одежды — SA8000. В их числе — запрет на использование детского труда и неблагоприятных условий работы. Мы будем работать лишь с производителями, соответствующими этим условиям.

Юридическая структура

Для компаний, передающих значительные суммы на благотворительные цели, предусмотрены определенные налоговые послабления. С помощью юристов мы разработаем шаблоны соответствующих договоров и других документов, позволяющих соответствовать требованиям коммерческого законодательства. Loyal Label будет работать как коммерческая компания и пользоваться налоговыми послаблениями, связанными с благотворительными пожертвованиями. Статусы коммерческой компании и малого предприятия выгодны для Loyal Label, поскольку позволяют свободнее распоряжаться ресурсами и реинвестировать средства в рост и развитие компании.

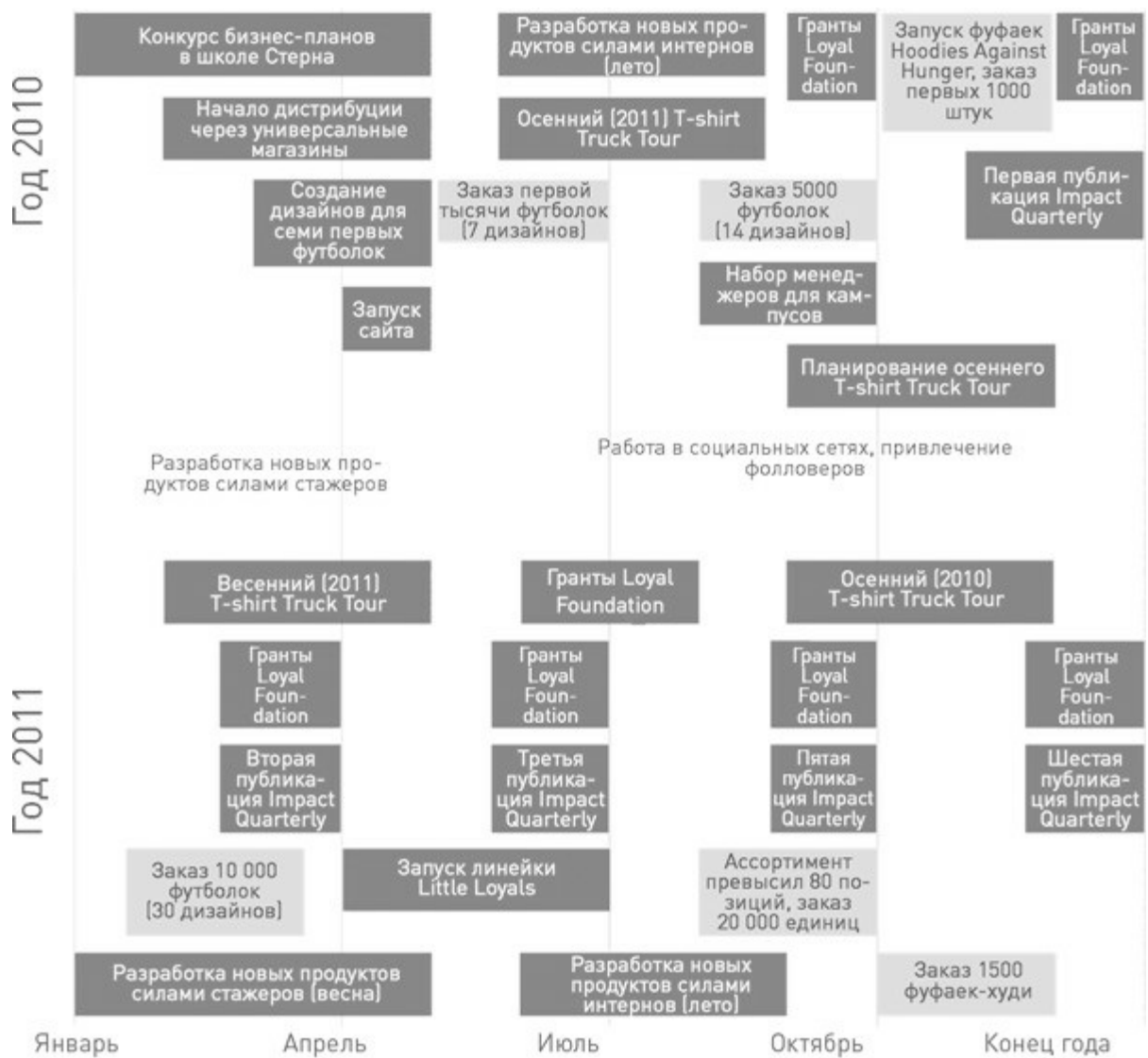


Рис. 4.2. График действий Loyal Label

Дистрибуция через специализированных ретейлеров и универсальные магазины

Определенная доля наших продаж будет происходить в сравнительно мелких специализированных розничных магазинах, а затем и в более крупных универсальных магазинах. Наша управленческая команда будет регулярно проводить собрания с их представителями. При этом мы будем нацеливаться преимущественно на розничные магазины Нью-Йорка. Кроме того, в ходе тура T-shirt Truck Tour мы будем встречаться с представителями специализированных розничных магазинов в крупных городах и обсуждать стратегии ценообразования. Ориентируясь на отраслевые нормы, мы планируем продавать им

наш товар за 30–50% розничной цены.

Однако даже в этой ситуации мы сможем обеспечить себе достаточную прибыль (особенно работая с дорогой продукцией) и возможность увеличить охват бренда.

Основные вехи на период 2012–2014 гг.

В 2012 году мы планируем запустить первый Summer Service Tour — национальный тур в поддержку нуждающихся, спонсируемый нашим собственным фондом Loyal Foundation. В 2013 году мы откроем первый флагманский магазин в Нью-Йорке. В 2014 году — еще один магазин на Западном побережье, либо в Лос-Анджелесе, либо в Сан-Франциско.

Маркетинг и коммуникации

Бренд-менеджеры в кампусах

В рамках нашей маркетинговой программы в каждом крупном университете страны будет работать бренд-менеджер кампуса. Его задача — распространение информации о бренде и рассказ о наших ценностях неформальным лидерам из числа студентов.

Основными маркетинговыми мероприятиями в колледжах будут партизанские кампании для создания шумихи, более частого упоминания в социальных медиа и более интенсивных обсуждений в студенческой среде. Бренд-менеджеры в кампусах будут получать оплату в виде скидок для сотрудников, приобретут ценный опыт практической работы, а также получат шанс повлиять на развитие стартапа.

Взгляд на идею T-shirt Truck Tour

Тур T-shirt Truck Tour будет проводиться каждый семестр. Наша цель состоит в повышении осведомленности о бренде, установлении связей с потребителями и увеличении доходов за счет продаж во время тура. Каждый раз мы будем посещать новые университеты. С помощью этого инструмента Loyal Label сможет эффективно продвигать и свой бренд, и свои ценности.

Эксплуатационные расходы включают в себя аренду грузовика (414,58 доллара в месяц), техническое обслуживание и страховку (236,42 доллара в месяц), бензин (2 847,55 доллара на весь тур), затраты на маркетинг и мероприятия (10 000 долларов на весь тур)



и зарплату персонала (13 500 долларов на тур за двух дополнительных сотрудников). Мы уверены, что если наши предположения, указанные в приложении, верны, то тур будет прибыльным. Мы планируем посещать по пять университетов среднего размера в месяц. Однако в идеале наша цель состоит в ежемесячном посещении не менее 12 кампусов университетов со средним или большим количеством учащихся (более детальный график тура приведен в приложении 2).

#### T-shirt Truck Tour

Это мероприятие находится в самом сердце программы работы с бренд-менеджерами в кампусах. Наш грузовик будет ездить по крупным кампусам, продавая футболки Loyal T из переделанного фургона мороженщика и рассказывая студентам о концепции Loyal Label. В ходе тура мы будем участвовать в различных общественных проектах в регионах, где расположены кампусы. Тем самым Loyal Label сможет оказывать немедленное положительное влияние на сообщество, зарабатывать хорошую репутацию, а также сделать бренд ближе к потребителям.

#### Impact Quarterly

Четыре раза в год Loyal Label будет выпускать журнал Impact Quarterly (IQ). Мы воспринимаем журнал как некое объединяющее начало, позволяющее вовлекать в общение потребителей и формировать высокий уровень ответственности и прозрачности для Loyal Label. В отчет о нашей работе будет включен детальный анализ проектов, финансируемых компанией. Также мы будем рассказывать о молодых социальных предпринимателях, получивших поддержку от Loyal Foundation. Помимо этого мы будем размещать там информацию о готовящихся к продаже продуктах и специальных предложениях. Журнал будет распространяться в ходе T-shirt Truck Tour и в участвующих в наших программах магазинах, а электронная версия будет доступна в Сети.

#### Наша ценовая стратегия

Наши продукты имеют вполне конкурентную цену по сравнению с продукцией популярных ретейлеров (Abercrombie & Fitch и American Apparel), нацеленных на молодых людей. Средняя цена футболки — 26 долларов — сопоставима с ценой на продукцию других производителей экологичной одежды. Но мы предлагаем

пользователям нечто большее — возможность помочь благотворительному проекту. Мы уверены, что нам удастся повысить цены в будущем, по мере роста и развития бренда.

#### Маркетинг в Сети

Для максимизации охвата целевой аудитории мы будем пользоваться всей мощью онлайн-социальных сетей. Хроника создания и развития Loyal Label (особенно происходящее в ходе T-shirt Truck Tour) будет задокументирована и опубликована в социальных медиа, блоге Loyal Label и на нашем сайте [FollowTheStartup.com](http://FollowTheStartup.com). Присутствие в Сети послужит двойной цели — расширению нашего охвата и приданию бренду большей «человечности» за счет создания личных связей с максимально возможным количеством потребителей. Для этого мы создали в Твиттере аккаунт [twitter.com/tweetthestartup](https://twitter.com/tweetthestartup), у которого уже есть свыше 500 фолловеров, а также планируем создать страничку для любителей Loyal Label в Facebook.

Кроме того, мы будем использовать электронную почту как недорогой и эффективный способ вовлечения потребителей. Электронные письма будут формировать осведомленность о новых продуктах и специальных промокампаниях, проводимых на сайте, а также для поддержания связи с потребителями после покупки. Мы будем рассказывать им о том, какое социальное влияние оказала их покупка.

#### Событийный маркетинг

Для расширения осведомленности о бренде и улучшения взаимодействия с потребителями Loyal Label проведет несколько мероприятий по всей стране. Мы будем использовать имеющиеся связи с бренд-менеджерами в кампусах, партнерскими благотворительными организациями и благоприобретателями Loyal Foundation для продвижения мероприятий, подчеркивающих наше присутствие и рассказывающих о различных направлениях нашей благотворительной деятельности. Мы будем участвовать в таких мероприятиях, как показы мод, кинофестивали и концерты. Каждый раз мы будем фиксировать происходящее и выкладывать материалы в Сеть.

#### Public Relations

Loyal Label будет активно развивать и поддерживать крепкие

связи с представителями СМИ. Мы надеемся, что, получив их поддержку, сможем повысить осведомленность о нашем бренде без значительных расходов для компании. При каждом удобном случае мы будем участвовать в форумах и обсуждениях и давать комментарии в СМИ, чья целевая аудитория совпадает с нашей.

#### Вовлечение потребителей

Мы будем вовлекать потребителей несколькими способами. Прежде всего, люди смогут создавать собственные профили на сайте Loyal Label. Эти профили можно кастомизировать в зависимости от того, какие из проблем интересуют потребителя больше всего. Более того, мы будем усиливать личные связи потребителей с брендом с помощью высшего руководства. К примеру, потребители, совершающие крупные покупки, будут получать персонализированные письма с благодарностью, подписанные топ-менеджерами.

#### Годовой план нашей маркетинговой стратегии Апрель–июль 2010 г.

- маркетинговые усилия, сконцентрированные на онлайн-медиа, в том числе реклама в Facebook, Google и блогах, посвященных теме экологии, а также электронные рассылки;
- ведение блогов нашей компании (Follow The Startup и Loyal Blog), а также страниц в социальных сетях.

#### Август–сентябрь 2010 г.

- действия в Facebook, нацеленные на студентов университетов, включенных в маршрут T-shirt Truck Tour (TTT);
- PR-кампания, направленная на создание осведомленности и шумихи вокруг TTT.

#### Сентябрь–ноябрь 2010 г.

- флаеры и маркетинговые материалы, созданные для распространения бренд-менеджерами кампусов в университетах, участвующих в программе TTT;
- проведение T-Shirt Truck Tour и других мероприятий в университетских кампусах всей страны.

#### Декабрь 2010 г.

- массированная электронная рассылка перед Рождеством и Новым годом с сообщением «Время делиться»;
- общественная кампания в Нью-Йорке с PR-покрытием.

### Январь 2011 г.

- объявление о начале тура T-shirt Truck Tour весной 2011 года, начало рекламной кампании;
- маркетинговая кампания, направленная на закупщиков розничных магазинов, торгующих экологичной одеждой.

### Февраль–апрель 2011 г.

- весенний тур T-shirt Truck Tour и связанные с ним кампании;
- продвижение весенней коллекции.

### Апрель–май 2011 г.

- активное стимулирование продаж и маркетинговая кампания, нацеленная на покупателей в супермаркетах.

## Управленческая команда

Команда Loyal Label состоит из трех студентов-старшекурсников Школы бизнеса Стерна при Нью-Йоркском университете. У каждого из них — Аарона Киннари, Эдлина Чо и Стефани Хвонг — имеется огромный опыт, а также набор важных для компании разнообразных навыков.

**Аарон Киннари**  
Генеральный директор

Аарон всегда занимался тем, что положительно влияет на мир. Он работал на многие некоммерческие организации, в том числе Clinton Foundation и Clinton Global Initiative, основанные бывшим президентом Биллом Клинтоном, а также в Совете по международным связям. Кроме того, Аарон работал в офисе мэра Нью-Йорке и на нескольких маркетинговых должностях в компаниях TBWA/Chiat Media Arts Lab и David and Goliath, где имел дело с такими клиентами, как Apple Universal Studios и Kia Motors. В 2009 году Аарон основал World Water Project — организацию,

призванную рассказать обществу о глобальном водном кризисе. Она финансировала проекты по предоставлению чистой воды нуждавшимся в ней людям. Под его руководством организация закрепила свое присутствие в Сети, собрала деньги для финансирования программ обеспечения водой неблагополучных регионов, а также установила связи с партнерами из коммерческого и некоммерческого секторов. В настоящее время он занимает пост президента Stern Cares, клуба социальных предпринимателей в Школе бизнеса Стерна. Аарон будет использовать весь свой опыт для того, чтобы максимально успешно работать в качестве генерального директора Loyal Label.

Стефани Хвонг

Директор по операциям

Стефани привносит в команду новое видение практически по каждому вопросу. Она училась за границей (в Лондоне) и путешествовала по всей Европе, где внимательно отмечала различия в моде и культуре, характеризующие каждый регион. По итогам учебы в университете она получит сразу три степени — в области финансов, маркетинга и истории искусств. Стефани обладает незаурядными способностями к концентрации и упорной работе. Ее опыт работы в отрасли моды включает в себя работу в качестве маркетингового ассистента в Adidas, стажера в бухгалтерии и финансовом отделе Calvin Klein, стажера по управлению запасами в Gucci и стажера по закупкам в Macy's. Ей интересна не только работа в области моды, но и раскрутка стартапов. Работа в компаниях Aronsson Group и J. Christopher Capital помогла Стефани многое узнать о венчурном капитализме. Работая в компании в должности директора, Стефани будет использовать глубокое и целостное видение отрасли для движения компании вперед и превращения Loyal Label в заметного игрока в мире моды.

Эдлин Чо

Директор по маркетингу

Поначалу Эдлин заинтересовался социальным предпринимательством в ходе учебной программы по обмену в австралийском Сиднее. На занятиях по курсу «морской среды» он

узнал о существовании «Большого тихоокеанского мусорного пятна», огромного водоворота мусора, расположенного в северной части Тихого океана и в два раза превышающего по размерам штат Техас. Его желание внести свой вклад в решение этой проблемы трансформировалось в стремление создавать новые направления бизнеса, помогающие людям проявлять инициативу и совершать позитивные изменения. В результате Эдлин стал одним из основателей и директором по маркетингу открытого в Школе бизнеса Стерна подразделения Net Impact, глобальной сети, привлекающей студентов к решению проблем социальной и экологической устойчивости. Эдлин работал на Red Bull, создавая осведомленность о бренде в университетской среде и проектируя маркетинговые кампании, основанные на принципе сарафанного радио. Также Эдлин внимательно изучает возможности социальных медиа для максимизации усилий социальных предпринимателей. Работа в НВО дала ему изрядный опыт использования социальных сетей и оптимизации поисковых машин. Эдлин учится маркетингу и финансам, специализируется в области предпринимательства, и мы рассчитываем, что знания и методы работы Эдлина помогут Loyal Label обеспечить должный уровень прибыльности, пока он выстраивает бренд проекта в качестве маркетингового директора.

#### Наблюдательный совет

Создавая бизнес-план, мы советовались с опытными людьми из мира моды, маркетинга, финансов, юридического и технологического секторов. Мы будем и дальше продолжать консультироваться с ними и планируем предложить им формальные места в наблюдательном совете на следующем этапе развития компании.

#### Финансы

##### Общие финансовые показатели

Наше видение — создание прибыльной розничной компании, способной извлечь дополнительную маржу и направляющей ее на решение проблем, которые наши потребители считают важными. Мы уверены, что сможем реализовать свои цели с помощью подхода, основанного на низких административных издержках,

конкурентных ценах и уникальной стратегии в области продаж и маркетинга. Мы уже создали прочные отношения с ключевыми партнерами, полезные для развития компании. После изучения сопоставимых с нами компаний и средних значений показателей для стартапов — производителей одежды мы убедились, что наши издержки вполне приемлемы. Мы приблизительно рассчитали выручку и прибыль на следующие пять лет. В приложении приведено более детальное объяснение расчетов выручки, основанное на прогнозе продаж в Сети, в рамках T-shirt Truck Tour и через ретейлеров.

Стратегии продаж и маркетинга крайне важны как для нашего отстраивания от конкурентов, так и для извлечения прибыли. Найдя свою нишу в отрасли и обнаружив неудовлетворенную потребность купателей, мы поняли, что имеем все шансы воспользоваться этой возможностью и одновременно принести пользу людям во всем мире. Наш главный маркетинговый инструмент — это T-shirt Truck Tour, повышающий осведомленность о бренде и лояльность целевых потребителей. Помимо этого, наша разветвленная система дистрибуции позволяет установить контакт с более широкой аудиторией, а следовательно, увеличить как суммы пожертвований, так и масштаб влияния.

Для работы в отрасли розничных продаж нужны немалые начальные инвестиции, так как велики стартовые расходы. Мы понимаем, что в течение первых нескольких лет столкнемся с убытками. По итогам второй половины 2010 года (первых шести месяцев нашей работы) мы ожидаем убытков на сумму немногим более 15 000 долларов. Убытки в 2011 году должны быть меньше — около 6 000 долларов. Однако мы ожидаем, что к 2012 году прибыль превысит 26 000 долларов благодаря росту продаж расширенных продуктовых линеек и повышению осведомленности о бренде. Более того, в результате продаж через наши собственные магазины, работающие под маркой Loyal Label, после 2012 года доходы будут расти на 80% в год. Иными словами, к 2014 году мы достигнем примерно 3,5 миллиона долларов дохода и чуть меньше 300 000 долларов прибыли. На следующих страницах приведены данные о выручке, прибыли, денежных потоках и социальном возврате на инвестиции, а в приложении можно найти более

детальный взгляд на наш финансовый анализ.

Разбивка расходов, или как правильно потратить 100 000 долларов

**ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКТА — 36 000 долларов**

Значительная часть средств будет направляться на производство наших оригинальных Loyal T. Выделенная сумма позволит нам произвести 7 000 футболок по себестоимости 5,12 доллара за каждую. Заказы будут производиться несколькими партиями, чтобы снизить складские расходы.

**ЮРИДИЧЕСКИЕ И БУХГАЛТЕРСКИЕ РАСХОДЫ — 3 000 долларов**

**РАСХОДЫ НА МАРКЕТИНГ — 27 400 долларов**

Чтобы усилить присутствие бренда, мы направим часть начальных инвестиций на маркетинг, в том числе на печать материалов, организацию мероприятий, покупку рекламных площадок в Сети, консультации по PR и т.д. Дополнительные детали можно найти в разделе «Доходы и прибыль».

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ЗАТРАТЫ — 6 000 долларов**

Часть средств будет направлена на покрытие технологических затрат, связанных с разработкой сайта [www.Loyallabel.org](http://www.Loyallabel.org) и покупкой офисного оборудования.

**T-SHIRT TRUCK TOUR — 27 600 долларов**

Часть начальных инвестиций будет направлена на закупку и переоборудование грузовика для T-shirt Truck Tour. Это приведет к повышению продаж и увеличению степени осведомленности о бренде.

Денежные потоки

Социальный возврат на инвестиции

В основу нашего успеха ляжет наша способность к анализу социальной отдачи на инвестиции, постоянной максимизации своего влияния и эффективному информированию потребителей о наших результатах. Мы сформировали список из восьми инструментов на основе перечня, созданного McKinsey & Company и The Foundation Center, называемых вместе Tools for Researching и Assessing Social Impact (TRASI). Эти инструменты будут



использоваться для оценки различных аспектов бизнеса, в том числе разработки продуктов с использованием экологичных методов, выявления потенциальных партнеров среди благотворительных организаций, выбора проектов для поддержки и анализа наших внутренних процессов управления.

Наш производственный процесс будет основан на стандарте сертификации Cradle to Cradle, позволяющем убедиться, что жизненный цикл наших продуктов устойчив. В частности, речь идет об использовании органического сырья, снижении объемов использования химикатов в производственном процессе и о том, чтобы побуждать наших потребителей использовать наши продукты как можно дольше, что позволяет снизить объемы мусора.

Мы будем использовать два инструмента, применяемых в фонде Билла и Мелинды Гейтс, чтобы выявить и оценить потенциальных партнеров для благотворительных взносов. Эти инструменты, известные как анализ затрат и результатов (Cost Benefit Analysis), и анализ эффективности расходов (Cost Effectiveness Analysis) в совокупности позволяют измерить возврат на инвестиции различных социальных инициатив. С помощью этих инструментов мы сможем успешно выявлять самые многообещающие возможности для новых партнерств. Определившись с партнерами, мы будем использовать систему Acumen Fund Scorecard для дальнейшего измерения результатов работы над различными инициативами. Помимо этого, мы используем вопросник Ashoka для оценки эффективности, чтобы выявить сильных молодых социальных предпринимателей — возможных получателей грантов нашего Loyal Foundation.

И наконец, для внутренней оценки эффективности в процессе реализации нашей миссии мы будем использовать пять инструментов оценки от компании E-Ratings Systems. Это поможет нам убедиться в максимально эффективном использовании внешних и внутренних ресурсов. Все эти инструменты помогут оценить степень нашего влияния, а ниже приведены результаты использования наших благотворительных взносов, ожидаемые через три и пять лет после запуска нашей компании.

Результаты к концу третьего года

10 497 детей имеют доступ к чистой воде в течение пяти лет.  
209 942 порции школьной еды обеспечено для детей из голодающих регионов.  
52 485 деревьев посажено по всей стране.  
20 994 человека получили противомоскитные сетки на кровати.  
524 857 книг отправлено африканским детям.  
52 485 жителей лагерей беженцев могут получать бесплатный медицинский осмотр в течение года.  
52 молодых предпринимателя получают по 1 000 долларов и начинают менять мир.

Результаты к концу пятого года

40 816 детей имеют доступ к чистой воде в течение пяти лет.  
816 314 порций школьной еды для детей из голодающих регионов.  
204 078 деревьев посажено по всей стране.  
81631 человек получили противомоскитные сетки на кровати.  
2 040 786 книг отправлено африканским детям.  
204 078 жителей лагерей беженцев могут получать бесплатный медицинский осмотр в течение года.  
204 молодых предпринимателя получают по 1000 долларов и начинают менять мир.

Приведенные выше результаты основаны на нынешнем представлении о развитии событий и на связях с организациями, которые работают в заданных нами направлениях. Реальные результаты могут отличаться благодаря как добавлению новых партнеров, так и появлению новых продуктов по мере роста компании.

## Будущее

Взгляд в будущее со стороны Loyal Label

Loyal Label определила четыре возможности для развития. Каждая из них поможет диверсифицировать наши продукты, повысить доходы и реализовать нашу миссию.

Расширение продуктовой линейки. Для повышения выручки и расширения аудитории Loyal Label выведет на рынок дополнительные продукты, в том числе фуфайки-худы, сумки и другие аксессуары. Мы проведем ряд экспериментов с более

дорогостоящими продуктами, выпускаемыми ограниченным тиражом, а также пригласим известных дизайнеров для разработки нескольких продуктов. Одна из возможных новинок — дизайнерская сумка стоимостью около 6 000 долларов, покупка которой позволит полностью профинансировать строительство колодца в засушливом регионе.

Разработка детской линейки Little Loyals. Мы выведем на рынок линейку Little Loyals, предназначенную для детей. Мы надеемся, что таким образом сможем привлечь внимание родителей (в возрасте 30+), принадлежащих к более зажиточной части нашей целевой аудитории. По нашему мнению, наши продукты, сделанные из органических материалов, при производстве которых почти не используются химикаты, будут представлять особый интерес для родителей маленьких детей, которые хотят покупать для них все самое лучшее.

Организация собственных магазинов в регионах. Открывая офлайн-магазины, мы надеемся нивелировать страх потребителей перед покупкой изделий не слишком известного бренда и повысить осведомленность о бренде по всей стране. Магазины Loyal Label позволят расширить потребительский опыт — мы будем размещать информацию об объектах нашей благотворительной помощи в торговых залах. Мы планируем открыть первый магазин в Нью-Йорке в июле 2013 года, а затем, в 2014 году, и второй на Западном побережье.

Инвестиции в Fair Factories в развивающихся странах. Создавая фабрики такого рода в развивающихся странах, Loyal Label будет напрямую помогать местным сообществам за счет инвестиций. Все фабрики будут платить сотрудникам приемлемую зарплату, обеспечивать услугами в области здравоохранения и организовывать школьное образование для детей в местных сообществах. С помощью Fair Factories сможем произвести настоящую революцию в области производства и розничной торговли одеждой, имеющей традиционно негативную репутацию из-за неблагоприятных условий труда.

Все четыре цели нашего развития помогают усилить позитивное влияние Loyal Label и выполнить миссию компании. Каждая из них имеет отличный потенциал для нашей компании и глобального

сообщества.

## Приложение 1. Примеры дизайнов футболок

### Линейка «Мир»

Доходы от продажи каждой футболки этой линейки будут направлены Агентству ООН по делам беженцев и потрачены на оплату медосмотров одного ребенка в течение года.

### Линейка «Вода»

Доходы от продажи каждой футболки этой линейки будут переданы в фонд charity: water для финансирования строительства колодцев и обеспечения одного человека чистой водой в течение пяти лет.

### Линейка Loyal

Доходы от продажи каждой футболки этой линейки поддержат миссию нашего фонда Loyal Foundation, выдающего гранты молодым социальным предпринимателям.

### Линейка «Земля»

Доходы от продажи каждой футболки этой линейки будут переданы фонду Nature Conservancy для покрытия расходов по посадке пяти деревьев на территории США.

Табл. 2. График тура T-shirt Truck Tour

Дата	Университет	Штат	Примерное количество учащихся
29–30 авг.	New York University	Нью-Йорк	41 705
31 авг.	Columbia	Нью-Йорк	22 600
1 сент.	Marist College	Нью-Йорк	5 700
2 сент.	Cornell	Нью-Йорк	19 800
5 сент.	Syracuse	Нью-Йорк	19 001
7–8 сент.	Harvard	Массачусетс	25 600
Сентябрь*	Tuffs	Массачусетс	9 700
9–10 сент.	Northeastern	Массачусетс	24 400
12–15 сент.	Boston College	Массачусетс	14 600

Дата	Университет	Штат	Примерное количество учащихся
13–14 сент.	Boston University	Массачусетс	32 000
15 сент.	University of New Hampshire	Нью-Гемпшир	15 000
16 сент.	Plymouth State University	Нью-Гемпшир	6 500
19–21 сент.	Penn State, Park Campus	Пенсильвания	43 200
21 сент.	Bucknell	Пенсильвания	3 600
22 сент.	Villanova	Пенсильвания	10 400
23–24 сент.	University of Pennsylvania	Пенсильвания	23 900
27 сент.	Lehigh	Пенсильвания	6 800
28 сент.	University of Pittsburgh — Pittsburgh Campus	Пенсильвания	27 000
29–30 сент.	University of Akron	Огайо	23 000
1–4 окт.	Ohio State University, Main Campus	Огайо	52 500
5–7 окт.	University of Michigan — Ann Arbor	Мичиган	41 000
8–11 окт.	Michigan State University	Мичиган	46 000
12 окт.	of Notre-Dame	Индиана	11 700
13 окт.	Chicago State	Иллинойс	6 800
14–15 окт.	University of Chicago	Иллинойс	14 500
18–19 окт.	Northwestern	Иллинойс	19 000
20 окт.	Loyola	Иллинойс	15 500
21 окт.	Marquette	Висконсин	11 500
22–25 окт.	University of Wisconsin — Madison	Висконсин	41 500
26 окт.	Illinois State	Иллинойс	20 200
27–28 окт.	Indiana University Bloomington	Индиана	38 900
30–31 окт.	Miami University	Флорида	15 900
2–3 нояб.	Georgia State	Джорджия	27 100
4 нояб.	Georgia Institute of Technology	Джорджия	18 700
5–8 нояб.	University of Georgia	Джорджия	33 800

Дата	Университет	Штат	Примерное количество учащихся
10 нояб.	University of North Florida	Флорида	16 400
11 нояб.	Florida Atlantic University	Флорида	26 100
12–13 нояб.	University of Miami	Флорида	15 400
15 нояб.	University of Tampa	Флорида	5 600
16–18 нояб.	University of Florida	Флорида	51 700
20–22 нояб.	Florida State University	Флорида	40 500

### Вопросы для размышления

1. Представьте, что вы один из основателей Loyal Label. Как бы выглядела ваша трехминутная презентация проекта для инвесторов и других заинтересованных лиц (сотрудников, новых членов команды, волонтеров и т.д.)?
2. Насколько хорошо Loyal Label удастся объяснить суть своей социальной инновации, социального влияния и устойчивости/масштабируемости? Что можно улучшить?
3. В чем, с вашей точки зрения, состоит теория изменений Loyal Label? Насколько она убедительна?
4. Удалось ли Loyal Label четко определить свою стратегию выхода на рынок? Что бы вы сделали по-другому, окажись вы на месте учредителей?
5. Какими еще путями, помимо описанных в плане, Loyal Label может измерять свое социальное влияние?
6. Насколько хорошо описали представители Loyal Label свой маркетинговый план и конкурентную среду? Какую дополнительную информацию вы хотели бы включить в описание?
7. Если бы вы были социальным инвестором, захотели бы вы инвестировать в Loyal Label? Почему? В чем состоят ваши основные сомнения? Насколько успешно Loyal Label могла бы их преодолеть?

## ГЛАВА 5

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Не так давно социальные услуги преимущественно оказывали так называемые «благотворительные организации». Правительство США с готовностью освобождало их от налогов, поскольку они выполняли довольно сложную работу в области здравоохранения, образования и общего развития общества, которую не желали или не могли делать правительственные чиновники. Более того, правительство на всех уровнях оказывает таким организациям финансовую помощь.

Благотворительные организации всегда имели довольно простую структуру. А поскольку ни частный, ни государственный сектор не интересовался, чем они занимаются, между всеми этими участниками рынка редко возникали конфликты.

Все значительно изменилось в 1980-х, когда администрация Рейгана представила концепцию «нового федерализма». В попытке снизить размер федерального правительства и его бюджета ответственность за многие социальные услуги была перенесена на локальный уровень, причем без федерального финансирования. В результате спрос на услуги некоммерческих организаций вырос, а основная форма их финансовой поддержки перестала существовать.

В законе о налоговой реформе 1986 года федеральное правительство попыталось решить эту проблему, предоставив налоговые льготы частным лицам и организациям, делающим благотворительные взносы. Этот шаг стимулировал рост таких взносов, но не смог в полной мере компенсировать суммы, ранее выделяемые на эти цели федеральным правительством. Кроме того, этих взносов не хватало на поддержку множества других

некоммерческих организаций, появившихся в ответ на рост потребностей в социальных услугах. Рост конкуренции и отсутствие доступного финансирования вынудили многие некоммерческие организации серьезно заняться поисками источников финансирования, которые позволили бы им выжить.

Именно этот ход событий и привел к появлению социального предпринимательства в той форме, в которой мы знаем его сегодня. Благотворительные организации начали искать способы законного извлечения прибыли в рамках своих некоммерческих структур. Некоторые социальные предприниматели решили, что некоммерческая модель слишком сильно их ограничивает, и стали создавать коммерческие социальные проекты. Другие начали экспериментировать с так называемыми гибридными структурами, совмещавшими свойства некоммерческих и коммерческих.

В этих хаотических условиях и начинали работать первые социальные предприниматели. Понятно, что у них было множество вариантов структуры для своего проекта. Также ясно, что организационная структура определенным образом связана со структурой финансирования. При этом не всегда понятно, какой из вариантов приводит к тем или иным последствиям и какое влияние он оказывает на способность социальной компании к извлечению доходов. Ясность в этих вопросах помогла бы социальным предпринимателям принимать более взвешенные и менее рискованные решения относительно структуры своих компаний.

## Основные варианты организационного дизайна

Диапазон доступных структурных вариантов можно представить в виде спектра или континуума, на одном конце которого находится чисто некоммерческая форма, а на другом — чисто коммерческая. Между ними лежит целый ряд гибридных структурных форм: коммерческих с некоммерческими подразделениями, некоммерческих с коммерческими подразделениями, некоммерческих партнерств и партнерств между несколькими некоммерческими организациями. На рис. 5.1 приведено простое отображение этого спектра.



Рис. 5.1. Спектр структурных вариантов в области социального предпринимательства

Источник: Dees, Emerson & Economy (2001, p. 70)45.

Давайте рассмотрим каждую из основных структурных форм в деталях.

#### Чистая некоммерческая форма

Несмотря на название, некоммерческим организациям не запрещено извлекать прибыль. Они вполне могут зарабатывать выручку (превышающую расходы), но лишь при соблюдении так называемой доктрины *private inurement*, согласно которой некоммерческая структура не имеет права распределять свои доходы между инвесторами и владельцами. Доходы должны быть направлены на цели организации, связанные с реализацией ее миссии. В этом и заключается основное различие между некоммерческой и коммерческой организацией. Некоммерческие организации не всегда (хотя часто) освобождены от уплаты налогов. В США для получения льготного налогового статуса некоммерческая организация должна заявить об этом в соответствии с правилами Налогового кодекса. Раздел 501 Налогового кодекса позволяет организациям получать освобождение от федеральных налогов на прибыль. Существует несколько типов лиц, получающих льготы по налогообложению (наиболее распространенные описаны в разделе 501 (с) (3)). Большинство некоммерческих социальных проектов работает в соответствии с положениями раздела.

Работа некоммерческих организаций, получающих налоговые льготы, должна удовлетворять положениям раздела 501 (с) (3) и постановлениям министерства финансов. В частности, это означает соответствие как «организационному тесту», так и «операционному тесту». Организационный тест требует, чтобы некоммерческая организация явным образом заявляла о своих благотворительных целях в учредительных документах, а также указала, что будет преимущественно заниматься деятельностью, направленной на эти цели. «Операционный тест» разрешает правительству изучать

работу некоммерческой организации и решать, действительно ли эта деятельность связана с заявленными ею целями. Если некоммерческая организация хочет сохранить свой льготный статус, лишь незначительная часть ее деятельности может не быть связанной с ними. Очевидно, что это правило оставляет значительное пространство для субъективных трактовок.

Если некоммерческая организация участвует в прибыльной деятельности, не проходящей критерий операционного теста, доходы от такой деятельности облагаются налогом Unrelated Business Income Tax (UBIT). Его ставка равна ставке налога для коммерческой компании, находящейся в той же ситуации. Это позволяет ликвидировать нечестную конкуренцию между коммерческими и некоммерческими организациями. Это соображение особенно важно в случаях, когда чисто некоммерческие предприятия участвуют в «социальном предприятии», совершая действия по извлечению прибыли. В подобных ситуациях они перестают быть чисто некоммерческими организациями, а превращаются в гибридные и используют ряд свойств, присущих обычной коммерческой компании.

Этот момент вызывает множество ожесточенных споров. К примеру, суды зачастую допускают различные трактовки результатов операционного теста. Многие участники рынка считают налог UBIT слишком обременительным. Другие обвиняют некоммерческие организации, участвующие в деятельности социального предприятия, в нечестной конкуренции. Некоторые юристы и консультанты советуют своим некоммерческим клиентам избегать UBIT любой ценой и не участвовать ни в каких действиях, хотя бы немного отклоняющихся от основной миссии. Другие же считают, что уплата налогов — не самое большое бедствие, и сам факт того, что некоммерческая компания платит налоги, свидетельствует только о том, что ей удастся успешно зарабатывать столь нужные для ее работы деньги. Третьи советуют своим некоммерческим клиентам подумать в первую очередь о поиске инновационных путей для извлечения прибыли, а потом уже беспокоиться о юридических вопросах (в которых и так много неясного).

Чтобы получить льготный налоговый статус, некоммерческая

организация должна заполнить форму 1023 и подать ее в Налоговую службу США (IRS). Если это делается в течение 27 месяцев после создания организации, льготный статус начинает считаться с момента основания организации. После получения льготного статуса некоммерческая организация, поступления в пользу которой превышают 25 000 долларов в год, должна заполнить форму 990 (о ежегодном предоставлении информации). Некоммерческие организации, получая доходы от бизнеса, не связанного с основным, должны заполнить помимо формы 990 еще и форму 990-T (Hopkins, 2001).

Одно из основных преимуществ некоммерческого типа структуры — множество доступных вариантов извлечения дохода. Помимо обычных способов социальный проект может получать денежные средства от различных филантропов.

Существует несколько типов традиционной благотворительности — это индивидуальные пожертвования, гранты фондов, правительственные гранты и другие поступления от компаний. Индивидуальные пожертвования — основной поток средств от филантропов. Фондов, предоставляющих гранты некоммерческим социальным проектам, на рынке немного, при этом они крайне популярны, поскольку обычно щедры. Все чаще передача денег сопровождается дополнительными условиями — фонды требуют от получателей средств отчета за результаты работы и степень достигнутого влияния. Социальные предприятия, использующие гранты фонда, должны быть готовы не только к конкуренции за них, но и к необходимости предоставлять отчетность, соответствующую строгим требованиям, в течение всего периода использования гранта.

Объем доступных правительственных грантов в последнее время снизился до минимума. При этом степень их доступности варьируется в зависимости от идеологии правительства и от того, какие социальные проблемы стоят на повестке дня. В целом консервативные режимы менее склонны выделять средства, чем либеральные, однако здесь очень важен личный интерес лидера. К примеру, администрация Клинтона ратовала за развитие микропредприятий, поэтому в течение ее работы программы некоммерческих микропредприятий получали существенную

поддержку. Администрация Обамы обратила пристальное внимание на проблему возобновляемых источников энергии, что привело к выдаче соответствующих грантов.

Корпоративные взносы на благотворительные цели издавна использовались в сообществах и регионах, где работали компании. Компании получали налоговые вычеты и зарабатывали очки в глазах имеющих и возможных потребителей. Суммы, перечисляемые компаниями, сравнительно невелики, но они особенно привлекательны для некоммерческих социальных проектов, поскольку обычно передаются наличными.

Эти формы традиционной благотворительности доступны лишь некоммерческим социальным проектам. Коммерческие не могут пользоваться ими по двум основным причинам — прежде всего на них не распространяются налоговые льготы на благотворительные пожертвования. К тому же общие правила работы фондов (в том числе правила, установленные ими самими) делают крайне нежелательной передачу грантов коммерческим компаниям, даже если те выполняют социальные миссии. Когда частные подрядчики предоставляют обществу определенные социальные продукты или услуги, финансируемые за счет грантов фондов, они обычно действуют как субподрядчики некоммерческой организации, которая и получает пожертвования. Правительство, заключающее контракты с коммерческими компаниями, обычно руководствуется другим набором правил, предполагающим проведение тендеров. Следует особо подчеркнуть, что в данном случае речь идет о контрактах, а не грантах.

Традиционная филантропия не всегда удобна для некоммерческих социальных проектов. Первая проблема связана с тем, что гранты обычно выдаются на короткий срок — от одного до трех лет. Однако, как мы уже говорили, социальные проблемы носят долгосрочный характер. Некоммерческие организации должны постоянно просить все новые и новые гранты. Это отнимает много времени и усилий, не говоря уже о том, что отвлекает от выполнения миссии. Еще одна проблема состоит в том, что люди, предоставляющие средства на грант, хотят финансировать вполне конкретную деятельность. Однако зачастую эта деятельность представляет собой лишь небольшую долю в миссии компании. В

результате некоммерческим организациям приходится собирать средства из множества источников для финансирования различных видов своей работы, что крайне неэффективно.

Третья проблема состоит в том, что многие жертвователи хотят финансировать инновации в своей сфере деятельности или же вкладывать деньги в финансирование заметных материальных активов (что делает их заметнее). К примеру, большинство фондов стремится финансировать запуск новых подходов к решению социальных проблем. Тогда их воспринимают как организации с творческим мышлением, чемпионов в области социальных инноваций. Однако после запуска проекта они часто теряют интерес к финансированию дальнейшей деятельности. Фонды вполне честно предупреждают об этом получателей средств, рассматривая вопрос о финансировании (и требуют от тех предоставления плана обретения финансовой самостоятельности). Однако при этом фонды не учитывают, что начало работы проекта — не самый критический этап его жизни. Неудача часто настигает его в первые три-пять лет работы, поскольку предпринимателю недостает навыков для реструктуризации предприятия и его подготовки к следующему этапу роста. Создается впечатление, будто фонды сначала тратятся на запуск проекта, а затем оставляют его умирать от голода, напрасно расходуя первоначальные инвестиции. Образно говоря, они убивают своего птенца, слишком рано выбрасывая его из гнезда.

Правительства допускают ту же ошибку при распределении грантов. Так, ряд правительственных учреждений выделил некоммерческим проектам средства для развития бизнес-инкубаторов, поощряющих предпринимательство среди малоимущих групп населения. Однако эти гранты должны использоваться преимущественно на материальную базу инкубаторов, а не на финансирование развития самих предпринимателей и компаний. Правительственное учреждение как будто полагает, что для успеха предпринимательства куда важнее построить здание для его работы, а не развить навыки, позволяющие человеку через какое-то время построить свой офис. Поэтому множество проектов запускается при поддержке государственных денег, но мало кто из них выживает.

За последнее время появилось несколько форм нетрадиционной

филантропии. Это финансирование социальных проектов благотворительными организациями, инвестиции со стороны коммерческих рынков, онлайн-благотворительность и увеличение сроков займов, выдаваемых фондами. Метод филантропии в адрес социальных проектов активно используется и пропагандируется такими организациями, как Ashoka, Echoing Green и Acumen Fund. Эти благотворители используют модель венчурного капитала, поэтому строго определяют типы проектов, которые будут финансировать. Они ищут влиятельные социальные предприятия — способные к значительному росту, максимизации охвата и реализации миссии. Подобно венчурным капиталистам из частного сектора, филантропы дают социальным проектам не только деньги. Они обеспечивают проекты учебными ресурсами, консультируют и выступают в качестве наставников, а также активно поощряют создание сетей контактов между социальными проектами в своих инвестиционных портфелях. Для оценки результативности своей работы они используют показатель социального возврата на инвестиции (SROI). Хотя основная масса инвестиций со стороны филантропов такого рода поступает в некоммерческие проекты, организации типа Acumen Fund и New Schools Venture Fund инвестируют и в коммерческие социальные инициативы.

Все чаще инвестициями в социальные проекты занимаются коммерческие рынки. Примером может служить финансовый капитал, предоставляемый частными банками некоммерческим программам развития микропредприятий (МЕР). Эти средства помещаются в фонд под управлением МЕР, из которого выдаются займы небольшим компаниям, работающим над развитием местных сообществ и реализующим стратегии снижения уровня бедности. Федеральный закон Community Reinvestment Act (CRA) стимулирует к проведению инвестиций такого рода банки, желающие участвовать в сделках по слиянию и поглощению или открывать новые отделения. Помимо этого, некоторые инвестиционные фонды начали предлагать портфели инвестиций, включающие в себя доли в социальных и экологически сознательных предприятиях.

В последние годы активно растет благотворительность через Интернет. Эта так называемая электронная филантропия не только создала новый способ общения между некоммерческими

организациями и их донорами, но и породила несколько новых социальных предприятий, имеющих своей миссией, с одной стороны, расширение выбора объектов для инвестиций, а с другой — повышение заметности небольших некоммерческих организаций, к примеру Kiva. У такого типа благотворительности есть целый ряд преимуществ:

- он позволяет некоммерческим организациям быстрее получать средства;
- он снижает величину накладных расходов;
- он снижает размер затрат, связанных с установлением контакта с донорами;
- он позволяет установить контакт с большим количеством доноров;
- в среднем он позволяет получать значительно большие суммы пожертвований.

Некоторые фонды, работающие с банками, начали предоставлять некоммерческим организациям долгосрочные кредиты, призванные помочь им с оборотным капиталом. Эти кредиты предоставляются через особые финансовые инструменты, называемые программными инвестициями (program-related investments, PRI). PRI — довольно гибкий инструмент, находящийся где-то между традиционным пожертвованием и частными инвестициями. PRI не ограничиваются займами. Они могут иметь форму гарантий по кредитам, инвестиций в виде капитала и связанных депозитов. PRI позволяют фондам получать финансовый и качественный возврат на инвестиции. Однако министерство финансов не разрешает использовать PRI, направленные «в качестве основной цели» на извлечение дохода или повышение ценности собственности. Главная цель таких инвестиций должна состоять в содействии реализации одной из основных целей работы фонда. Вопросы финансирования некоммерческих социальных проектов мы детально рассмотрим в главе 6.

Идеи, лежавшие в основе PRI, породили и еще одну форму некоммерческой структуры — ЛЗС. Она выглядит многообещающей, так как допускает и преследование благотворительных целей, и распределение прибылей (при условии, что благотворительные цели имеют приоритет). Это значительно упрощает некоммерческим организациям участие в деятельности по

извлечению прибыли. Если в какой-то момент прибыльная деятельность становится основной для компании, созданной как ЛЗС, она может изменить свой статус на коммерческий. Организации типа ЛЗС не обязательно быть фондом или иметь с фондами какую-то связь. Эта форма еще слишком молода, и юристы много спорят о ней. Тем не менее это довольно интересная вариация некоммерческой структурной модели.

Хотя чисто некоммерческая структура может иметь широкий выбор источников финансирования, у нее есть и ограничения. В частности, максимальная сумма извлекаемой в результате работы прибыли. Некоммерческая структура в значительной степени опирается на щедрость других и поэтому обязана следовать их повестке, целям и прихотям. В большинстве предпринимательских проектов владельцы вынуждены с трудом балансировать между контролем и доступом к капиталу, необходимому для роста. Социальные предприниматели, управляющие чисто некоммерческими проектами, обладают сравнительно небольшой властью вне зависимости от получаемой суммы или источника финансирования. Некоммерческие организации, пользующиеся налоговыми льготами, по сути, принадлежат всему обществу и поэтому должны жестко следовать как правилам, установленным правительственными органами, так и ожиданиям общества. В связи с этим многие социальные предприниматели делают выбор в пользу коммерческой структуры проекта.

## Коммерческие организации в чистом виде

Коммерческая структура для социальных проектов в целом схожа со структурой обычных коммерческих проектов. Основное различие состоит в том, что первые реализуют социальную миссию. Они стремятся одновременно нести благо обществу и хорошо работать. Вследствие этого они должны придерживаться высоких этических стандартов. Их способность продавать продукты или услуги, зарабатывать прибыль и реализовывать свою социальную миссию во многом зависит от их репутации.

Предприниматели, предпочитающие форму коммерческого предприятия, могут выбрать из нескольких вариантов. Самая простая из них — единоличное владение. Создать компанию такого



вида недорого и просто (с точки зрения требований правительственных органов). У этой структуры имеется единственный владелец, выплачивающий налоги организации как личный подоходный налог. Основным недостатком этой структуры состоит в том, что ее владелец несет полную ответственность по ее долгам в случае неудачи проекта. Еще одна коммерческая структура — партнерство. Его отличие от единоличного владения в том, что такая структура имеет двух и более владельцев, которые делят между собой бремя налоговых платежей и долгов проекта.

Третья коммерческая структура — общество с ограниченной ответственностью (limited liability corporation, LLC). Эта форма бизнеса может иметь одного или нескольких владельцев. Несмотря на то что формально это компания, LLC не может продавать акции. Однако, как и в случае компании, владелец считается субъектом, отдельным от компании, и ответственность за результаты несет сама LLC, а не ее владельцы. Четвертая основная структура — корпорация типа C или типа S. Оба они предполагают продажу акций и назначение совета директоров. В обоих случаях бизнес считается отдельным юридическим лицом, несущим собственную ответственность по долгам и налоговым платежам. Открытие обоих типов корпораций — достаточно дорогой и юридически сложный процесс. Основное отличие между ними в том, что владельцы C-корпорации могут подвергаться двойному налогообложению, то есть налогообложению и доходов компании, и личных доходов, а владельцы корпорации типа S — лишь налогом с доходов корпорации. Решение о том, какую структуру выбрать, зависит от целей и приоритетов социального предпринимателя, определяемых его миссией.

Имеется и еще один активно развивающийся тип корпорации, пока не получивший широкого юридического признания. Публике он известен под названием Benefit corporation («В-корпорация»). Если корпорации типа C и S по закону обязаны зарабатывать прибыль, то В-корпорации обязаны стремиться не только к зарабатыванию прибыли, но и к реализации явно выраженной социальной цели. Деятельность компании, связанная с общим благом, отслеживается независимыми наблюдателями.

Корпорации типа В проходят процесс сертификации и должны

соответствовать определенным стандартам с точки зрения влияния на сообщество и среду, а также ответственности перед сотрудниками и потребителями (bcorporation.net 2010). Открытие корпораций типа B уже возможно в штатах Мэриленд и Вермонт, и на момент написания этой книги законопроекты на соответствующую тему рассматриваются в штатах Колорадо, Нью-Джерси, Нью-Йорк, Орегон и Пенсильвания (van den Heuvel, 2010).

В отличие от чисто некоммерческих социальных проектов коммерческие имеют значительно меньше финансовых источников. К ним относятся так называемые FFF (сами основатели, члены их семей и друзья), кредиты коммерческих банков для финансирования дефицита оборотного капитала, капитал для промежуточного финансирования, капитал, предоставляемый бизнес-ангелами, и венчурный капитал. Как мы отмечали в предыдущем разделе этой главы, существуют филантропы, готовые инвестировать и в коммерческие социальные проекты. Более детально мы поговорим об этом в главе 6.

Коммерческие социальные проекты не подвергаются столь же детальной оценке, что и некоммерческие (хотя в их случае все равно имеет место определенное регулирование деятельности). В случае частного владения (то есть отсутствия оборота акций на открытом рынке) они не обязаны предавать огласке свою финансовую отчетность. Кроме того, им легче защитить свою интеллектуальную собственность. По сути, они больше контролируют то, что и как делают. Это может быть привлекательным для многих социальных предпринимателей. Единственный случай потери контроля у коммерческих проектов возникает, когда бизнес-ангелы или венчурные капиталисты настаивают на решающем голосе в проекте в обмен на свою инвестицию. Это типичный пример компромисса между контролем и ростом, о котором мы говорили в предыдущем разделе.

Итак, социальные предприниматели, выбирающие коммерческую структуру в чистом виде, получают больше контроля над своими проектами и возможность зарабатывать прибыль, которую они как владельцы могут оставлять себе. При этом они решают социальную проблему (или даже ряд проблем). Однако (за некоторыми исключениями) они не могут получить доступ к

благотворительным средствам. Кроме того, им приходится решать довольно сложную дилемму. С одной стороны, их бизнес должен работать так, чтобы приносить прибыль, а с другой — выполнять социальную миссию. На практике это куда более сложно, чем может показаться на первый взгляд, и порой даже заставляет коммерческих социальных предпринимателей рассматривать иные варианты организационной структуры.

Отличный пример структуры такого рода — один из самых известных коммерческих социальных проектов в мире, Newman's Own. Это коммерческая компания, занимающаяся производством и дистрибуцией продуктов питания. Она имеет структуру S-корпорации. При этом она отдает всю прибыль после налогообложения на благотворительные цели. В пищевой отрасли крайне высока конкуренция. Компания Newman's Own приложила невероятные усилия к тому, чтобы создать партнерства с производителями продуктов питания, упаковщиками и дистрибьюторами, улучшить свою продуктовую линейку и ее качества, а также успешно продвигать продукцию. Помимо этого, она приложила массу усилий к тому, чтобы оценить, какие благотворительные организации заслуживают ее денег, и определить механизм передачи средств. В какой-то момент стало невозможно заниматься двумя столь разными видами деятельности в рамках одной структуры. Именно тогда компания решила отдать свою благотворительную деятельность в разработку некоммерческому фонду. Таким образом, Newman's Own стала гибридной организацией — коммерческой с некоммерческим подразделением.

Все чаще социальные предприниматели, напрягающиеся из-за ограничений некоммерческой структуры и проблем с управлением коммерческой, предпочитают создавать гибридные структурные модели. Давайте поговорим о них.

### Гибриды

Как следует из названия, гибридные структуры для социального проекта предполагают различные комбинации структурных элементов некоммерческих, коммерческих и/или правительственных организаций. Эти структуры содержат в себе

несколько инновационных механизмов реализации социальной миссии. Новые гибридные структуры регулярно появляются и тестируются и ограничены лишь воображением и нормами законодательства (точнее, их трактовками). Гибридных форм слишком много, чтобы рассказать обо всех. Мы изучим наиболее распространенные и рассмотрим практические примеры для каждой из них.

### Коммерческие организации с некоммерческими подразделениями

Иногда социальные предприниматели считают, что для реализации своей миссии им недостаточно одной лишь коммерческой структуры. В некоторых случаях стремление коммерческой компании, ориентированной на прибыль, заниматься и развитием социальной миссии может оказаться разрушительным, как это чуть было не случилось с Newman's Own. В других случаях коммерческие социальные предприниматели решают, что для расширения охвата или реализации миссии им нужно больше средств, чем обеспечивает их собственная прибыль. Тогда они создают некоммерческие подразделения, способные (в отличие от коммерческой организации) принимать пожертвования и гранты. Примером может служить Pura vida Coffee — коммерческая компания, продающая через розницу и сайт кофе по адекватным ценам. Она имеет некоммерческое подразделение Pura vida Partners, работающее в соответствии с принципами раздела 501 (c) (3), которое управляет массой благотворительных проектов в Коста-Рике, Эфиопии, Гватемале и Никарагуа. Некоммерческое подразделение получает для работы часть доходов от торговли кофе, однако также пользуется пожертвованиями и грантами и имеет льготный налоговый статус. Коммерческая организация может переводить пожертвования некоммерческим структурам с облегченным налоговым режимом. Такой гибридный проект способствует максимально эффективной реализации миссии. Деятельность Pura vida Coffee направляется четко выраженными ценностями. Она приносит пользу поставщикам (фермерам, выращивающим кофейные бобы) и окружающей среде (за счет экологических методов работы), а Pura vida Partners фокусируется на

улучшении качества жизни сообществ в странах, где ее коммерческая родительская компания покупает кофейные зерна.

Стоит отметить, что иногда готовые гибридные решения неприменимы, поскольку этому препятствует закон. Немецкий социальный предприниматель Андреас Хайнеке — основатель коммерческого социального проекта Dialogue in the Dark. Это семинары на тему сотрудничества, эмоционального интеллекта и этнического многообразия, проводимые слепыми тренерами для зрячих корпоративных сотрудников в полной темноте. Проект, стартовавший в 1988 году, преследовал двойную цель: 1) предлагать корпоративным кадровым службам семинары для сотрудников и 2) дать тренерам возможность развить навыки общения, лидерства и менеджмента. Также компания предлагает широкой аудитории специальный формат выставок, который ведут слепые экскурсоводы. На данный момент семинары и выставки проводятся более чем в 30 странах, расположенных на четырех континентах. В целом эта деятельность позволила найти работу более чем 6000 незрячих людей.

Хайнеке сетует на то, что у его модели в рамках национального законодательства не может быть гибридного варианта. Как бы он ни хотел, он не может снизить давление налоговых и регулирующих органов или получить доступ к средствам филантропов. Однако, как было отмечено ранее, у социальных предпринимателей, работающих в США, есть несколько вариантов. В Великобритании появился еще один формат под названием community interest company — коммерческая структура, позволяющая направлять большую часть прибыли на реализацию социальной миссии и снижать степень зависимости от правил, устанавливаемых государственными органами. Хайнеке хотел бы видеть, как подобные гибридные структуры распространяются по всему миру. Пока же Dialogue in the Dark полагается на партнерства с крупными коммерческими структурами, позволяющие максимизировать охват миссии.

Некоммерческие организации с коммерческими подразделениями

Иногда предприниматели, управляющие некоммерческими

организациями, сильно страдают от ограничений оргструктуры. Социальный проект не может выжить за счет одних лишь благотворительных поступлений, а сами предприниматели обеспокоены юридической неопределенностью, связанной с вопросом извлечения доходов некоммерческими организациями, имеющими налоговые льготы, и заявлениями о нечестной конкуренции со стороны коммерческих проектов. Управление и некоммерческой структурой, и связанным с ней коммерческим проектом может принести двойную пользу. Коммерческая часть может не только служить дополнительным источником дохода, не подпадающим под действие доктрины *private inurement*, но и участвовать в различных видах деятельности, связанных с глобальными ценностями компании и развивающих ее миссию. Стоит также отметить, что процедура предоставления заемного капитала коммерческим структурам значительно проще.

Примером такой гибридной структуры может служить пекарня *Greyston Bakery*, расположенная в городе Йонкерс, штат Нью-Йорк. Если говорить просто, то в структуре *Greyston* имеется некоммерческая материнская организация — *Greyston Foundation* — и коммерческое подразделение (*Greyston Bakery*), однако фактически это гибрид, поскольку две структуры идеально работают в связке. Чтобы понять ее суть, давайте посмотрим на историю развития компании.

Сама пекарня была основана в 1982 году буддистским монахом Бернардом Глассманом, бывшим инженером космической отрасли. Поначалу Глассман и члены его медитационной группы открыли пекарню, чтобы заработать себе на жизнь. Впоследствии, однако, пекарня превратилась в проект по предоставлению рабочих мест тем, кто считается «нежелательным кандидатом» (бывшим наркоманам и алкоголикам, заключенным). Глассману стало понятно, что одной лишь возможности дать им работу недостаточно. Эти люди нуждались в доступном жилье, социальных услугах и медицинской помощи. Именно здесь и появилась возможность использовать положения раздела 501 (с) (3) и открыть некоммерческий фонд. Этот фонд, получивший название *Greyston Foundation*, мог управлять распределением благотворительных взносов, принимать пожертвования и гранты, а также

координировать взаимодействие с другими некоммерческими организациями.

Вместо того чтобы сделать коммерческую организацию материнской компанией, а некоммерческий фонд — ее подразделением (как сделала Pura vida Coffee), Глассман предпочел обратное, что вполне соответствовало его видению личного развития и экономического оживления сообщества. Пекарня — жизнеспособный и прибыльный проект. Он не только учит понимать суть реальной работы людей, у которых часто нет другого шанса вписаться в нормальную жизнь, но и служит источником дохода для фонда и его миссии (которая состоит в развитии инфраструктуры, необходимой для поддержки личностного роста как сотрудников самой пекарни, так и других представителей сообщества). Это наглядно отражено в ее миссии:

Greyston Bakery — это сила личной трансформации и экономического оживления сообщества. Мы управляем прибыльным бизнесом, готовим высококачественную вкусную пищу и стремимся удовлетворить наших потребителей.

Greyston Bakery — это дружелюбная компания, предлагающая занятость и возможности для карьерного развития. Наши прибыли вносят вклад в развитие всего сообщества благодаря работе фонда Greyston Foundation.

Юридически Greyston Bakery представляет собой B-корпорацию. Она поставляет выпечку многим модным ресторанам в Нью-Йорке. С 1988 года компания производит печенье, которое добавляется в знаменитое мороженое Ben & Jerry. Помимо этого, она производит свою собственную линейку печенья Do-Goodies. Оборот компании составляет 5 миллионов долларов в год. Пекарня расположена в красивом здании, спроектированном архитектором Майей Лин, и обеспечивает занятость, достойную зарплату, другие блага и возможность обучения для 65 местных жителей вне зависимости от их прошлого. Это прекрасный пример бизнеса, основанного на ценностях.

Бринкерхоф предлагает ряд практических соображений для анализа жизнеспособности некоммерческих организаций с коммерческими подразделениями. Последнее должно платить налоги с прибыли перед передачей оставшихся денег

некоммерческой материнской компании. Пожертвования, передаваемые коммерческими подразделениями некоммерческой материнской компании, не включаются в состав ее налогооблагаемого дохода. Если некоммерческая компания владеет более чем 50% акций своего коммерческого подразделения, ему не нужно будет следовать всем многочисленным ограничениям, налагаемым на материнскую компанию. Последнее практическое соображение состоит в том, что большинство некоммерческих материнских компаний, создающих коммерческое подразделение, владеет 100% его акций. Поэтому материнской компании удастся контролировать совет директоров дочернего подразделения. Однако это не значит, что у обеих организаций должен быть один и тот же совет директоров. Совет каждой из них может состоять из разных людей или пересекаться частично.

Некоммерческие структуры с некоммерческими подразделениями

Бывает, что некоммерческие социальные проекты считают правильным создавать свои собственные некоммерческие подразделения. Такая форма гибридного социального проекта может приниматься на вооружение по нескольким причинам: чтобы заниматься бизнесом, не связанным с миссией материнской компании (не позволяющим извлекать доход), чтобы повысить шансы на получение определенного типа грантов; чтобы предотвратить потери грантов (например, когда финансирующая организация уменьшает размер своих перечислений, если получатель находит другие источники), чтобы максимизировать прибыль от владения собственностью при передаче ее в пользование родственной компании, отделенной от материнской, или же для экономии средств благодаря созданию некоммерческого фонда.

Иллюстрацией этого подхода может служить создание гибридного предприятия нью-йоркским социальным проектом Reserve: Next Steps for Older Adults. Миссия Reserve состоит в обеспечении пенсионеров (называемых в организации «резервистами») работой в некоммерческих организациях, которые платят небольшое пособие и позволяют использовать навыки,



которые пенсионер получил за свою карьеру, в интересах этих организаций. Некоммерческие агентства, в которые направляли кандидатов, были счастливы платить за услуги опытного пенсионера. Однако им совершенно не нравилось возиться с оформлением оплаты работавших на них резервистов.

При этом они совершенно не возражали платить чуть больше, если бы Reserve занялась организацией всех операций по оплате труда резервистов. С одной стороны, управление вопросами заработной платы не связано напрямую с миссией Reserve, но с другой — позволяет создать дополнительный доход для организации, и поэтому Reserve создала некоммерческое подразделение, основная функция которого как раз и состоит в управлении зарплатами резервистов.

Партнерства между несколькими некоммерческими организациями

Партнерства между некоммерческими организациями, часто называемые словом «консорциум», отличаются от описанных в предыдущем подразделе. Консорциум предполагает, что участники, приходящие из двух или нескольких некоммерческих структур, образуют взаимовыгодную связь, позволяющую каждому достигать большего, чем он мог бы добиться в одиночку. Создавая эффективный пул ресурсов, они могут максимизировать как степень выполнения миссии, так и преимущества для сообщества.

Некоммерческие консорциумы обычно имеют одну из двух юридических форм — кооперативные проекты (кооперативы) или стратегические слияния (консолидации). Кооперативные проекты в некоммерческой области могут иметь сколько угодно партнеров. Они могут иметь одинаковые или различные финансовые доли в кооперативе. Однако вне зависимости от доли каждого партнера все они имеют одинаковую степень контроля над советом директоров кооператива. Это делает кооперативные проекты особенно привлекательными для небольших некоммерческих организаций, поскольку они получают возможность играть на одном поле с более крупными игроками.

Интересный и необычный кооперативный проект был создан девятью некоммерческими структурами, финансирующими

деятельность United Way в Чикаго. Это довольно крупные структуры с общим бюджетом, превышающим 300 миллионов долларов. Их кооперативная структура позволяет объединять деятельность бэк-офисов, что экономит около 20 миллионов долларов в год. Кроме того, определенная экономия возникает в результате централизованных закупок. Полученные сбережения можно направить на финансирование важных программ, которым не хватает ресурсов для развития. Chicago Community Trust выделил на поддержку развития кооператива грант в размере 400 000 долларов, а его участники ежегодно платят в общий фонд 0,13% от своей выручки.

Еще один интересный пример кооперативного проекта можно найти в области журналистики. Поскольку коммерческие модели прошлого уже не работают, эта отрасль недавно переживала не лучшие времена. Ориентация на прибыль, а не качество новостей привела к закрытию многих газет, массовым увольнениям и повсеместному снижению качества готового продукта. Одно из решений в условиях кризиса заключалось в использовании некоммерческих, или низкоприбыльных (L3C) моделей работы. Иллюстрацией этому может служить кооперативный проект новостного отдела под названием Indymedia. Проект представляет собой глобальную сеть новостных офисов, известных под названием Independent Media Centers (IMC). Не все они оказываются устойчивыми с финансовой точки зрения, однако многие регулярно и успешно поставляют контент для местной прессы.

Слияния и консолидации среди некоммерческих организаций происходят не совсем так, как у коммерческих. Чаще всего слияние предполагает поглощение одной некоммерческой организации другой. Поглощающая организация (формально «ликвидирующая» другие) принимает на себя их обязательства и получает их активы. Консолидация же предполагает объединение усилий двух и более некоммерческих структур, в результате чего возникает совершенно новый некоммерческий проект. И слияния, и консолидация представляют собой вполне жизнеспособные структурные варианты построения некоммерческих организаций (повышающие их эффективность), однако ни один из них не является оптимальным, поскольку одна (или несколько) организаций утрачивают свою

идентичность. А для большинства некоммерческих организаций идентичность напрямую связана с миссией. Некоммерческие организации опасаются, что реорганизация приведет к ее утрате или недопустимым корректировкам.

Лучший способ противостоять сопротивлению слиянию или консолидации — продемонстрировать потенциальным участникам преимущества происходящего. Например, возможность интеграции услуг, расширения рынков и пула доступных ресурсов, выживания или более полного выполнения миссии. Пожалуй, самым сильным будет объяснение, что в одиночку участники могут и не выжить, однако объединение в рамках новой организации значительно повышает их шансы на продолжение работы.

Как показывают два приведенных ниже примера, продолжительная экономическая рецессия, начавшаяся в конце 2000-х, ускорила тенденцию к слиянию некоммерческих структур. В 2009 году два крупных некоммерческих проекта в области жилья решили произвести слияние своей деятельности. Проект UMOM New Day Centers (UMOM) добавил в свою работу действия, которыми ранее занимался проект Helping Hands Housing Services (Helping Hands). UMOM управляет приютом для бездомных и малоимущих семей, а Helping Hands обеспечивает доступное жилье для малообеспеченных семей. Слияние позволило двум проектам не только установить контакт с большим количеством малоимущих семей, нуждавшихся в жилье, но и оказывать им постоянную поддержку в процессе постепенного перемещения из приютов на постоянное место жительства (UMOM 2009). Один из ключей к успешному слиянию UMOM и Helping Hands — сопоставимость их миссий (UMOM 2009):

- UMOM «обеспечивает бездомным и малоимущим семьям пищу, укрытие и инструменты для прокладки мостов к самообеспеченности».
- Helping Hands «позволяет разорвать цикл бедности для семей с низкими доходами, обеспечивая их постоянным доступным жильем и широким комплексом поддерживающих услуг».

И это очень важно. В случае сопоставимости миссий некоммерческие организации будут в меньшей степени противиться слиянию и довольно быстро обнаружат, что слияние культур двух

организаций происходит быстрее ожиданий благодаря единству целей.

Второй пример описывает предполагаемое слияние, в ходе которого Mental Health Care получит активы и долги организации Achieve Tampa Bay. Оба этих некоммерческих проекта работают в отрасли здравоохранения. Предлагаемое слияние позволит решить целый ряд финансовых проблем, особенно для Achieve Tampa Bay. Achieve существует с 1953 года. Это крупная организация, резкий рост которой произошел в 1990-х. Однако в период между 2004 и 2010 годами она начала нести серьезные потери, около 1,5 миллиона долларов в год. Это привело к проблемам с денежным потоком. В результате Achieve не смогла удовлетворить запрос Совета по делам детей округа Хиллсборо и выплатить по контрактам ряду некоммерческих субподрядчиков (в том числе Mental Health Care) 6,9 миллиона долларов.

В рамках предлагаемого слияния Mental Health Care планировала расплатиться с некоммерческими субподрядчиками, списать сумму долга Achieve перед ней, а также выплатить свыше 500 000 долларов долга Совету по делам детей. Слияние позволяло Achieve продать или заложить имевшуюся у организации недвижимость, или же полностью прекратить деятельность и распродать активы. Любой из вариантов действий позволял организации продолжать выполнение своей миссии и предоставление услуг клиентам.

И хотя слияния сталкиваются с противодействием со стороны тех, кто боится увольнения или отказа от заявленной миссии, они все чаще становятся оптимальным выходом для организаций, попавших в сложное положение. Тем не менее некоммерческие организации, планирующие слияние, должны тщательно взвесить все плюсы и минусы. Причем речь идет не только о деньгах. В случае слияния несопоставимых организаций решить финансовые вопросы оказывается куда проще, чем межличностные проблемы. Последний из описанных выше случаев привел к возникновению целого ряда проблем такого рода. Тем не менее этому вопросу все еще уделяется крайне мало внимания.

## Партнерства между некоммерческими и коммерческими структурами

Партнерства между некоммерческими и коммерческими структурами, вместе работающими над достижением социальной цели, иногда называются альянсами между секторами. Они обычно носят долгосрочный характер. Такие партнерства особенно привлекательны для более крупных компаний, желающих улучшить качество жизни в сообществах, где они занимаются бизнесом. В условиях экономики знаний такие партнерства могут принести пользу компаниям, желающим привлечь и удержать высококвалифицированных сотрудников. Помимо этого, партнерства помогают расширить базу потребителей.

Успешные партнерства некоммерческих и коммерческих структур обычно имеют несколько общих характеристик. Согласно Ласпрогате и Коттену<sup>46</sup>, к ним относятся:

- восприятие взаимной выгоды партнерства всеми партнерами;
- взаимодополняемость стратегий партнеров;
- хорошая степень соответствия между корпоративными культурами партнеров.

Отличительной чертой партнерств любого рода являются действия, приносящие пользу обоим партнерам. Партнерство, пользу из которого извлекает лишь один партнер, является, по сути, не партнерством, а примером кооптации, а партнерство, не приносящее пользы ни одному из участников, и вовсе напрасная трата времени и ресурсов. Организационные стратегии, дополняющие друг друга, способствуют развитию удобного для участников партнерства. Если, например, продукт обычного коммерческого предприятия и миссия некоммерческого проекта усиливают друг друга, это может стать основой для привлекательного партнерства. Так, компания Con Edison, занимающаяся электроснабжением Нью-Йорка, участвует в партнерстве с некоммерческой организацией Trees New York. Каждый раз, когда потребитель ее услуг переходит с бумажной на электронную систему получения счетов за электричество, компания отправляет 1 доллар в фонд некоммерческой организации, занимающейся высадкой деревьев. Con Edison экономит за счет

использования менее затратных систем работы с клиентами, а Trees New York выполняет свою миссию по повышению количества зеленых насаждений в городе. Помимо этого, налицо взаимодополняемость миссий двух компаний — одна предлагает более экономное использование энергии, а вторая защищает окружающую среду. Это отличный пример партнерства с взаимной выгодой и хорошей степенью стратегического соответствия.

Хорошая степень культурного соответствия не менее важна для партнерств между некоммерческими и коммерческими структурами, чем для коммерческих партнерств. Под культурным соответствием понимается хорошая степень соответствия организационных структур партнеров или их готовность адаптироваться друг под друга. Компания с жесткой иерархической системой управления вряд ли может соответствовать некоммерческому партнеру, имеющему более горизонтальную систему управления, если оба потенциальных участника не желают адаптироваться. Потенциальным партнерам нужно общаться и заниматься обучением друг друга.

Многие партнерства между коммерческими и некоммерческими структурами имеют сильный маркетинговый компонент. Зачастую он называется благотворительным предпринимательством, или маркетингом социально значимой проблемы (cause-related marketing). Некоммерческая структура с сильным брендом (то есть узнаваемыми и уважаемыми названием и миссией) может быть привлекательным партнером для коммерческих компаний, поскольку те могут извлечь дополнительную пользу от ассоциации с ним. Включая этот бренд в свою рекламную кампанию, размещая упоминание о нем на упаковке своей продукции, они могут привлечь потребителей, одобряющих миссию некоммерческого партнера. В свою очередь, некоммерческая организация получает ресурсы от своего коммерческого партнера в обмен на использование бренда. Некоммерческим организациям стоит помнить, что их бренд имеет определенную ценность и что они имеют право получать деньги за его использование. Более того, во многих случаях, когда потребители покупают продукты коммерческой структуры, у нее появляются возможности увеличить пожертвования некоммерческим структурам.

Хорошим примером некоммерческой организации со многими коммерческими партнерами может служить фонд Susan G. Komen Foundation, собирающий деньги на борьбу с раком груди. Партнеры извлекают пользу из демонстрации связи с организацией, борющейся с болезнью, которая прямо или косвенно затрагивает массу людей. Фонд Komen Foundation получает пожертвования от своих коммерческих партнеров и, в некоторых случаях, дополнительные взносы от потребителей продукции и услуг этих партнеров. Компания Yoplait Yogurt провела совместно с Komen Foundation маркетинговую кампанию, в ходе которой металлизированные крышечки йогуртов были выкрашены в типичный для логотипа Komen розовый цвет. Если потребители копили эти крышечки, а потом присылали их в компанию, та жертвовала определенную сумму фонду. Komen Foundation отлично умеет находить коммерческих партнеров. Один из авторов этой книги не так давно видел грузовик некоей частной компании, занимавшейся уборкой мусора. Выкрашенный в розовый цвет, он катился по Пятой авеню в Нью-Йорке, а на его борту красовался логотип фонда.

## Заключение

Решение социального предпринимателя относительно структуры компании крайне важно. В частности, оно повлияет на то, как будет финансироваться проект, какими правилами и законами он должен будет руководствоваться, а также какую степень контроля предприниматель будет иметь над ним. Эти факторы, в свою очередь, повлияют на уровень ответственности предпринимателя, степень реализации миссии и на степень кооперации между проектом и заинтересованными в его работе лицами.

На одном конце спектра вариантов находится чисто некоммерческая организация. С одной стороны, она имеет ряд ограничений, вызванных льготным налоговым статусом, а с другой — может наслаждаться достаточно широким выбором вариантов финансирования своей деятельности. На другом конце находится чисто коммерческая структура, вынужденная платить налоги и имеющая меньше возможностей внешнего финансирования, однако дающая социальному предпринимателю больший контроль над

проектом и шанс оставить себе заработанную прибыль.

Самый интересный вариант находится в середине спектра — это гибридные структуры, объединяющие свойства как некоммерческой, так и коммерческой конфигураций, скомбинированных самыми разными способами. К основным формам гибридных моделей относятся коммерческие организации с некоммерческими подразделениями, некоммерческие структуры с коммерческими подразделениями, некоммерческие структуры с некоммерческими подразделениями, партнерства между несколькими некоммерческими организациями и партнерства между коммерческими и коммерческими структурами. Каждый из этих вариантов имеет свой набор преимуществ в решении типичных для социальных предпринимателей задач.

Столь широкое разнообразие структурных вариантов может ошеломить социального предпринимателя. Однако у него всегда есть компас, позволяющий принять правильное решение, — его социальная миссия. Проще говоря, социальный предприниматель должен выбирать организационную структуру, максимизирующую степень выполнения поставленной миссии.

## Кейс 5.1

### Jumpstart

Jumpstart — некоммерческий социальный проект, миссия которого состоит в обеспечении 4-летних детей из бедных семей образовательными услугами, помогающими им научиться читать и выстраивать отношения со сверстниками перед тем, как они пойдут в детские сады. Этот проект был основан двумя студентами Йельского университета в 1993 году. Идея в основе Jumpstart состояла в том, чтобы свести воедино этих детей и учащихся колледжей, готовых безвозмездно проводить с детьми некоторое время каждую неделю. В первой акции Jumpstart участвовали студенты Йельского университета и пятнадцать детей из города Нью-Хейвен.

Социальная проблема, которую пытались решить учредители Jumpstart, заключается в том, что дети из бедных семей подготовлены к учебе куда хуже детей из семей среднего и высшего классов. Исследования показали, что 35% американских детей



начинают учебу по базовой школьной программе, не будучи готовыми к ней. Чаще всего это именно дети из бедных семей, отстающие к первому классу от своих сверстников из более богатых семей (в среднем размер отставания в навыках чтения и других параметрах, определяющих успехи в учебе, составляет около двух лет). Эти проблемы влияют и на более взрослых людей — 29% работающего населения США считаются функционально неграмотными. Однако исследования также показывают, что внимание к обучению в раннем возрасте помогает решить эту проблему.

Модель Jumpstart предполагает участие студентов-членов Americorп из партнеров-колледжей и университетов по всей стране. Эти студенты проводят с детьми по 8–10 часов в неделю в течение всего учебного года. В ходе каждой недели проводится по две двухчасовые учебные сессии в местном дошкольном учреждении. Студенты работают в командах — они читают вместе с каждым дошкольником, обучают группы по 12 детей, организуют время для индивидуального обучения, а также для групповых творческих занятий в обстановке обычного учебного класса (Fast Company.com, 2005). Сами студенты-добровольцы различаются как по этнической принадлежности, так и по специализации в колледже. Самая большая группа — это белые (48%), за ними следуют афроамериканцы (26%), латиноамериканцы (15%) и азиаты (11%). И хотя изначальная идея Jumpstart состояла в привлечении студентов, изучавших педагогику, эта группа составляет в настоящее время лишь десятую часть от общего числа волонтеров. Четверть участников группы изучает психологию, сферу социальных проблем, социологию и медицину. Еще 11% имеют высшее образование, а еще 10% — степень MBA. Jumpstart определил основные цели своей работы — успехи в школе, а также вовлечение в решение проблемы будущих учителей и членов семьи. Что касается школьных успехов, то у детей в результате такого обучения улучшается грамотность, устная речь, а также эмоциональные и социальные навыки. Опыт студентов-добровольцев позволяет им в будущем занять рабочие места, связанные с преподаванием и руководством образовательными учреждениями. Jumpstart вовлекает в работу членов семей дошкольников, давая им

упражнения, которые те могут делать дома с ребенком. Они призваны усилить эффект от работы в классе. Jumpstart также сообщает семьям об успехах их детей в ходе программы и по ее итогам.

В 2004 году Jumpstart расширил свой охват с помощью привлечения новой группы добровольцев — людей старшего возраста. Это позволило социальному проекту не ограничиваться 62 партнерами-колледжами и покрыть своей сетью 21 город в 16 штатах. Такие действия в полной степени соответствуют стремлению к агрессивному росту Jumpstart, о котором с 2000 года неустанно говорит один из основателей социального проекта (а затем и его директор) Аарон Либерман.

Либерман предпринял ряд инициатив по расширению миссии Jumpstart. Он изучил возможность работы каждого добровольца не с одним, а с двумя детьми, что способствовало бы увеличению охвата аудитории. Эта идея не была принята на вооружение, однако позволила привлечь к работе граждан-волонтеров старшего возраста. Помимо этого, Либерман организовал партнерство с фондом High/Scope Educational Research Foundation из города Ипсиланти, в результате которого был разработан набор показателей для измерения степени влияния. Это привело к развитию комплексной системы измерения степени влияния, получившей значительное признание. Система позволила Jumpstart привлечь дополнительное финансирование. Либерман также понял, что Jumpstart сам ограничивает возможности привлекать волонтеров из числа студентов колледжей, требуя от них участия в программе в течение двух лет. Согласно предложенной им новой схеме, волонтеры могли работать на проекте в течение одного года или даже двух семестров. И, наконец, в 2000 году Либерман и Jumpstart запустили коммерческий проект под названием Schoolsuccess.net, позволяющий учителям и родителям получать доступ к инструментам раннего образования детей через Интернет. Цель Schoolsuccess.net состояла в распространении общей миссии проекта и зарабатывании денег, столь необходимых для развития Jumpstart. Чуть позже в том же году Schoolsuccess.net вступил в партнерство с Harcourt.com с целью расширения своего маркетингового охвата и адаптации имевшихся программных

продуктов под нужды одаренных детей и детей со специальными потребностями. На сегодняшний день Schoolsuccess.net работает под эгидой компании Pearson, а председатель правления Pearson Canada и президент Pearson Foundation входят в состав совета директоров Jumpstart.

С момента своего основания Jumpstart оказал услуги по развитию навыков чтения, общения, а также эмоциональных и социальных навыков более 70 000 детей, потратив на это миллионы часов помощи волонтеров. Начиная с 2000 года, когда Аарон Либерман начал воплощать в жизнь свою стратегию масштабирования, сеть Jumpstart росла почти на 30% в год, что делает ее одной из ведущих некоммерческих организаций в области образования.

### Вопросы для размышления

1. Какой тип организационной структуры представляет собой Jumpstart?
2. Каким образом организационная структура Jumpstart отражает ее финансовые потребности?
3. В чем (на примере Jumpstart) состоит связь между организационной структурой и ростом или расширением миссии?
4. Можно ли сказать, что партнерство в случае Jumpstart отражает хорошую степень соответствия между партнерами? Почему да или почему нет?
5. Обладает ли, с вашей точки зрения, Jumpstart наилучшим организационным дизайном для реализации своей миссии? Поясните свой ответ.

## ФИНАНСИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В этой главе мы рассмотрим множество вариантов финансирования, доступных социальным предпринимателям: благотворительные взносы, заработанная прибыль, «инвестиции влияния», различные гибридные подходы, зависящие от структуры проекта. Капитал — источник энергии социального проекта, успех которого зачастую зависит от способности социального предпринимателя обеспечить его финансирование. Социальные предприниматели могут выстраивать более масштабируемые и эффективные компании, воспринимая инвесторов как партнеров в создании осмысленного влияния, а не просто как «кошельки».

### Навигация в мире капитала

По сравнению с коммерческими собратьями социальные предприниматели, с одной стороны, имеют более широкий набор вариантов для финансирования, с другой — обязаны решать ряд уникальных задач. Как правило, у социальных предпринимателей было два не зависящих друг от друга источников инвестиций — во-первых, гранты и стипендии от государственного сектора или филантропов, и, во-вторых, коммерческие инвестиции и кредиты со стороны частного сектора.

Ожидается, что к 2052 году социальные предприятия получат около 6 триллионов долларов. В этих условиях предприниматели и инвесторы экспериментируют с гибридными формами социальных предприятий, позволяющими извлечь максимум экономических, социальных и/или экологических преимуществ. Одновременно с этим национальные и международные рынки социального капитала требуют более высокого уровня прозрачности и ответственности, а также видимой демонстрации результатов и влияния со стороны

поддерживаемых ими социальных проектов.

Новое поколение предпринимателей и инвесторов все чаще совмещает влияние на общество и окружающую среду с инвестициями. Этот рынок социального капитала состоит из коммерческих и некоммерческих организаций, стремящихся получить финансовую и социальную отдачу, используя при этом стратегии привлечения средств от благотворителей и инвесторов. Как инвесторы, так и социальные предприниматели понимают, что ценность не всегда может быть четко разделена на финансовый и социальный элементы. По словам Джеда Эмерсона из Blended Value, кое-кто считает, что ценности могут делиться на финансовые и социальные, однако это фундаментально неверный взгляд на то, как мы создаем ценность. Ценность всеобъемлюща. Мир не делится на корпоративных злодеев и социальных героев.

И хотя разрыв между финансовыми инвестициями, направленными на максимизацию прибыли, и «безвозмездными» благотворительными взносами постепенно сужается, социальным предпринимателям, как и прежде, довольно сложно монетизировать создаваемую ими «смешанную» ценность. Основные причины этой проблемы таковы:

- Социальные предприятия стремятся использовать трансформационные силы, чтобы влиять на сегмент общества или общество в целом, а не дискретный набор потребителей. Иными словами, получатели или приобретатели услуг или продуктов социального предприятия не обязательно платят за него напрямую. Соответственно, в системе появляется ряд внешних факторов, способных помешать компании оптимизировать бизнес-модель.
- Спрос на рынке социального капитала чаще всего создается социальными предпринимателями, которым нужен капитал, чтобы перейти от стартового этапа работы к следующему. Недостаток средств на этом этапе чреват серьезными проблемами.
- Привлечение капитала для совместной деятельности — довольно сложный процесс, поскольку социальное предприятие не всегда может воспользоваться всеми выгодами, связанными с собственной работой. К примеру, они могут заниматься программами, снижающими общую величину расходов для всего общества, но при этом не получать от общества средств на их реализацию из-за бюджетных ограничений.

- Хотя социальные предприниматели часто предлагают инновационные решения, организации, финансирующие действующие программы, могут поостеречься брать на себя риски, связанные с запуском новых проектов.
- Временной горизонт, необходимый для решения социальных и экологических вопросов, не всегда соответствует временным рамкам потенциальных спонсоров. Социальные предприятия обычно настроены на максимизацию ценности в долгосрочной перспективе, а инвесторы ориентируются на более короткие временные горизонты. Социальные предприниматели могут найти доноров из числа корпораций, однако поступление средств от филантропов и государственного сектора может со временем стать довольно непредсказуемым.
- Традиционные инвесторы, вкладывающие свои средства на начальных этапах работы, ожидают получить адекватный (с учетом поправки на риск, присущий стартапам) возврат на свои инвестиции. Но цель социального предпринимателя — развитие влияния, связанного с его миссией, а не только создание богатства, и ожидания со стороны инвесторов не всегда соответствуют способности социального предприятия зарабатывать прибыль.
- Работа гибридных структур может вызывать вопросы, связанные с субсидированием, у правительства, филантропов и игроков частного сектора. Филантропы не могут довольствоваться одним лишь снижением риска, как коммерческие инвесторы, — им необходимо добиваться своих благотворительных целей. «Смещение» ценности может вызвать вопрос, почему благотворительные средства направляются коммерческим компаниям.
- И, наконец, социальные предприниматели не могут полагаться исключительно на сигналы с рынка и данные о ценообразовании на нем, чтобы показать потенциальным инвесторам, насколько успешны их усилия.

## Определение потребностей в капитале для социального предприятия

Создав бизнес-план, социальный предприниматель ясно представляет будущие доходы и расходы своей компании и имеет определенные ожидания в отношении финансирования. Перед тем как обращаться к потенциальным инвесторам, крайне важно обрести ясное понимание природы финансовых факторов,

движущих предприятием. Тогда будет проще определить подходящих инвесторов и понять, какой тип финансирования (грант, кредит, капитал) предпочтительнее для реализации бизнес-плана и почему. Ответы на приведенные ниже вопросы о финансовых движущих силах предприятия помогут выбрать подходящие источники капитала.

- Какая комбинация финансовой, социальной и экологической ценности (тройной результат) создается предприятием? Какие возможности и проблемы связаны с монетизацией этой ценности?
- Является ли финансовая устойчивость жизнеспособной целью, с учетом социальной или экологической миссии предприятия? Требуется ли предприятию конкретная сумма стартового капитала, чтобы продержаться до тех пор, пока оно не станет финансово устойчивым?
- Какие возможности для извлечения прибыли есть у предприятия? Какова их связь с доходами и расходами предприятия в целом?
- Можно ли использовать доходы от одного типа услуг или продуктов для развития других направлений, усиливающих социальную или экологическую миссию предприятия?
- Какие элементы бизнес-плана обладают операционной эффективностью, достаточной для создания дополнительных доходов или уменьшения расходов?
- Способно ли предприятие извлекать прибыль, достаточную для выплаты долга?
- Какими активами, которые могут использоваться в качестве обеспечения при кредитовании, владеет (или контролирует) предприятие?
- Требуется ли предприятию предоставление гранта на постоянной основе из-за того, что создаваемая им ценность не может быть легко монетизирована?
- Каковы потребности предприятия в части оборотного капитала? Требуется ли ему промежуточное финансирование, чтобы работать до тех пор, пока не начнут поступать платежи за продукты или услуги?
- Планирует ли предприятие быть достаточно прибыльным, чтобы привлечь финансирование в форме кредитов по рыночной ставке или капитала?
- Может ли вливание капитала считаться подходящим вариантом финансирования

для предприятия, с учетом его миссии и юридического статуса?

Социальный предприниматель должен понимать, каким образом инвесторы будут оценивать как его бизнес, так и его социальное влияние. В целом секторам с материальными активами легче получить финансирование, а остальным секторам, не основанным на активах (таким как социальная помощь), может потребоваться доказательство собственной состоятельности (например, прогноз получения вознаграждения за услуги).

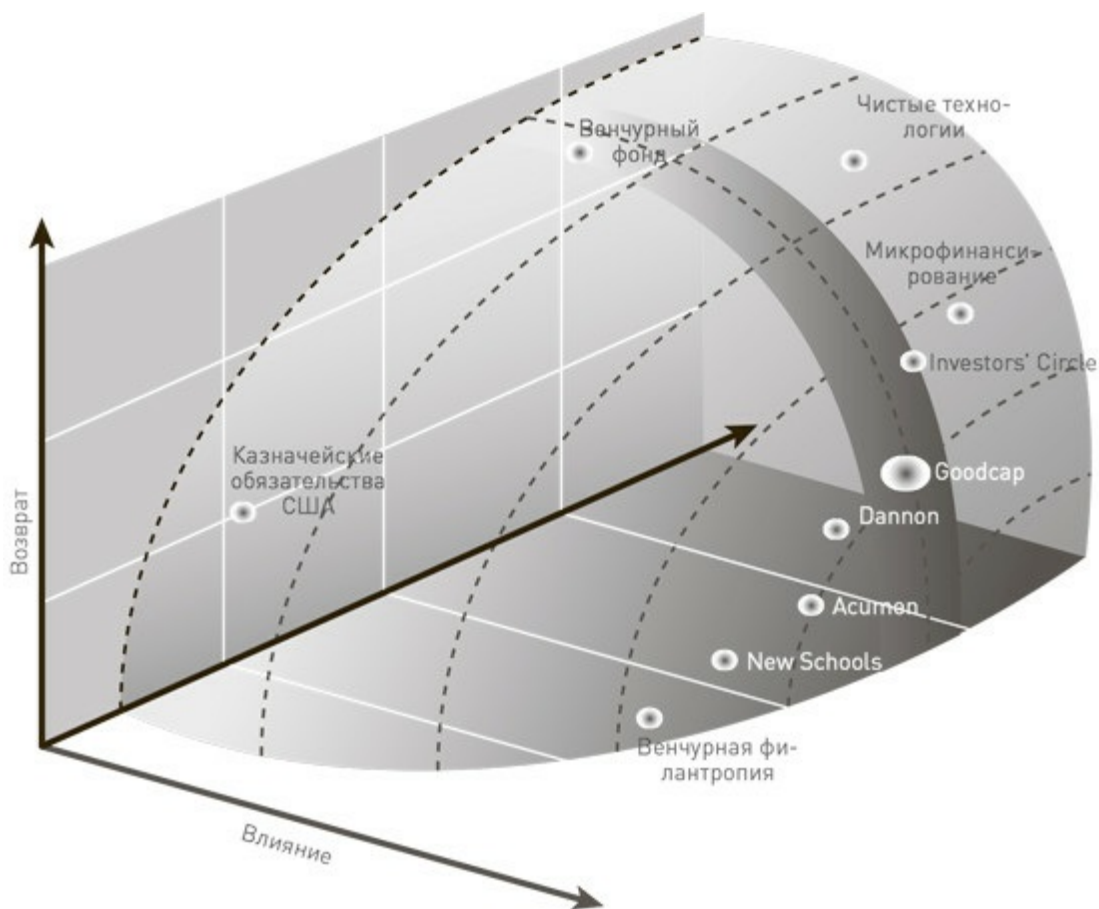
## Понимание намерений инвесторов

Инвесторы, стремящиеся вложить свои деньги так, чтобы обеспечить социальную и экологическую ценность, а также финансовую отдачу, делятся на несколько типов. Это институциональные инвесторы, филантропы или просто состоятельные люди. Институциональные инвесторы — это, например, государственные и частные пенсионные фонды, страховые компании или банки. А «филантропами» могут являться и фонды, и некоммерческие организации, которые решили сделать инвестиции, способные оказать влияние.

## Риск, возврат и влияние

На хорошо работающем рынке капиталов риск обратно пропорционален возврату. Основная цель создания и управления инвестиционным портфелем — максимизация общего возврата при одновременном удержании риска на приемлемом уровне. Очевидно, что введение дополнительных параметров измерения влияния приведет к тому, что мнение инвесторов относительно риска и возврата изменится. Успешные инвесторы в социальные предприятия стремятся к последовательному укреплению связи между принятием инвестиционных решений и созданием влияния. Социальный предприниматель должен понимать, в какой степени ценности и миссия, теория изменений и темы влияния потенциальных инвесторов соответствуют его собственным (см. рис. 6.1).





Источник: из отчета «Impact Assets Issue Brief no. 2, Risk, Return and Impact: Understanding Diversification и Performance Within an Impact Investing Portfolio».

Рис. 6.1. Риск, возврат и влияние

## Соответствие ценностей и миссии намерениям инвесторов

И ценности, и миссия социального проекта должны быть приведены в соответствие с намерениями возможных инвесторов. Ниже описывается ряд важных моментов поиска правильной степени соответствия между целями проекта и целями его инвесторов.

- **Мотивация.** Для привлечения капитала крайне важно понимать, в чем состоят намерения инвесторов. Мотивация инвесторов, стремящихся к финансовой отдаче, может быть совершенно разной. Если филантропы могут разделять вашу миссию, то крупные учреждения, такие как пенсионные фонды, могут нацеливаться на решение конкретных политических задач.
- **Сомнения.** Инвесторы обычно формулируют четкую программу и руководства для различных секторов, позволяющие определить приоритеты для инвестиционных

возможностей. Соответствуют ли этим руководствам вопросы, которые решает социальное предприятие? Концентрируется ли оно на масштабных глобальных проблемах, таких как бедность, заболевания или климатические изменения, или же локальных, вроде уровня грамотности или доступного жилья? Выбор также зависит от географии проектов и от того, каким образом социальное предприятие лучше влияет на изменения — через своих лидеров, сторонние учреждения или другими способами.

- Оценка. Инвесторы устанавливают нормативы для сравнения результатов своих инвестиций и результативности работы активов. Как выглядит временной горизонт инвесторов и уровень их вовлеченности? Насколько они терпимы к риску?
- Подходы. Соответствует ли интересам инвесторов стратегия социального предприятия по созданию влияния (его теория изменений)? Какие проблемы пытается решить предприятие? Хочет ли инвестор поддерживать усилия филантропов или привлекать коммерческий капитал? Социальное предприятие должно понимать, каким образом его действия соответствуют направлениям влияния, желательным для определенных инвесторов. Чаще всего инвесторы концентрируются на решении проблем, связанных с темами климатических изменений, энергии, воды, развития обществ, здоровья и благосостояния, а также устойчивого развития и образования.

Следующий раздел посвящен принятию инвестиционных решений, а также выбору инвесторов, лучше всего соответствующих инвестиционным возможностям и потребностям социального предприятия. Руководствуясь финансовыми возможностями предприятия и движущими силами влияния, социальный предприниматель может определить, какие формы инвестиций больше всего ему подходят. Главный вопрос в том, где именно находится инвестиция на шкале — от благотворительных пожертвований до предоставления займа по ставке, учитывающей риски. Но есть еще один фактор для принятия решений — уровень вовлеченности инвестора в социальный проект. Некоторые из них практикуют так называемую венчурную филантропию, предполагающую высокую степень вовлеченности венчурного капитала в процесс освоения грантов.

## ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КОНТИНУУМ, СВЯЗАННЫЙ С МИССИЕЙ

Фонд F. В. Heron Foundation первым предложил способ интеграции инвестиций, связанных с миссией, для всего процесса распределения активов. Фонд создал так называемый «инвестиционный континуум, связанный с миссией» — модель, которая может использоваться как инструмент оценки инвестиционных возможностей. Рассматривая гранты как часть более широкого набора филантропических инструментов, доступных фонду для организации влияния, F. В. Heron смог находить наилучших агентов влияния там, где хотел реализовать свою миссию (через некоммерческие или некоммерческие возможности). F. В. Heron систематически выстраивал свой инвестиционный портфель, связанный с миссией, включая в него различные классы активов и зон влияния. При этом фонд постоянно повышал долю грантов, связанных с выполнением миссии. Проводимая таким образом экспансия следовала четкой инвестиционной дисциплине, политике распределения активов фонда, а также позволяла использовать контрольные показатели и разумные практики андеррайтинга (см. рис. 6.2).



Источник: Godeke & Bauer (2008)\*.

Рис. 6.2. Инвестиционный континуум, связанный с миссией

\* Godeke, S., & Bauer, D. (2008). *Philanthropy's new passing gear: Mission-related investing*. New York: Rockefeller Philanthropy Advisors. Взято с сайта <http://www.rockpra.org/document.doc?id=16> (по состоянию на 9 января 2011 г.).

## Финансирование в виде грантов

Целый ряд фондов предоставляет социальным проектам гранты как на старте, так и на стадии роста. К примеру, фонд Draper Richards Foundation for Social Entrepreneurship предоставляет социальным предпринимателям, начинающим проекты, гранты до 300 000 долларов на три года. Кроме того, некоторые инвестиционные фонды нацеливаются на конкретные неблагополучные регионы или группы населения. К примеру, Acumen Fund, некоммерческий глобальный венчурный фонд с офисом в Нью-Йорке, ориентируется на проекты, запускаемые в Индии, Пакистане и Восточной Африке. Ясмينا Зайдман, пресс-секретарь Acumen, говорит, что социальные инвесторы или доноры фонда не заинтересованы в финансовой награде. Вместо этого, по ее словам, «инвесторы хотят вкладывать деньги в благотворительность и рассчитывают на отдачу в виде роста социального влияния».

### Рынок инвестиций влияния

Инвестиции влияния можно описать как «инвестиции, призванные создать позитивное влияние, а не только финансовую отдачу». Отличие от филантропии состоит в том, что последняя традиционно фокусируется на «подарках» частных инвесторов и организаций, а инвестиции влияния требуют, как минимум, возврата основной суммы.

Альтруизм, внешние факторы (например, климатические изменения) и информационная асимметрия — все это позволяет инвесторам влияния сделать мир лучше. Организации — источники капитала все чаще стремятся к диверсификации и новым подходам к управлению денежными средствами, позволяющим «сделать мир лучше». Все чаще они ищут эффективные решения социальных и экологических проблем (например, новые инвестиционные возможности) и изучают истории успеха в сферах микрофинансирования, развития сообщества и чистых технологий.

### Категории инвесторов влияния: коммерческие инвесторы и филантропы

Инвесторы влияния по-разному подходят к вопросу финансовой отдачи и влияния. Традиционно такие инвесторы, как американские

государственные пенсионные фонды, были ограничены фидуциарными обязанностями и могли инвестировать лишь в проекты, приносящие отдачу на уровне рынка в целом. По аналогичным причинам статус фонда как благотворителя порой вынуждал их делать инвестиции влияния со ставкой ниже рыночной. Состоятельные люди реализуют свои цели в области инвестиций влияния разными способами. Авторы отчета по инвестициям влияния, созданного Monitor Institute в 2009 году, предложили для описания этого различия понятия «сначала финансы» и «сначала влияние»:

1. Инвесторы, работающие по модели «сначала финансы», стремятся оптимизировать финансовую отдачу при заданном уровне социального или экологического влияния. Обычно к этой группе относятся коммерческие инвесторы, которые ищут проекты, обеспечивающие возврат по рыночной ставке и создающие социальное или экологическое благо. Эти инвесторы могут, подобно пенсионным фондам, руководствоваться фидуциарными обязательствами.
2. Инвесторы, работающие по модели «сначала влияние», стремятся оптимизировать социальную или экологическую отдачу для получения определенной финансовой отдачи. Эта группа считает социальное или экологическое благо своей основной целью и готова согласиться с любой величиной отдачи (в диапазоне от нуля до рыночной ставки). Ее представители могут выделить средства под меньший процент, чтобы стимулировать к дальнейшему участию инвестиционные фонды (не готовые вкладывать деньги самостоятельно из-за воспринимаемого риска) или же достигать социальных или экологических целей, реализация которых просто невозможна при применении среднерыночной нормы отдачи на инвестиции.

Важно помнить об этом различии — оно помогает понять, на что направлены инвестиционные возможности конкретных инвесторов. Стоит, однако, отметить, что инвесторы могут действовать по обеим моделям — «сначала финансы» и «сначала влияние». Подобное четкое разделение между финансовой отдачей и влиянием может в меньшей степени применяться инвесторами, использующими интегрированный подход и включающими в оценку своих инвестиционных возможностей как финансовые, так и нефинансовые факторы (см. рис. 6.3).



Источник: Jessica Freireich, Katherine Fulton<sup>1</sup>

Рис. 6.3. Категории инвесторов влияния

<sup>1</sup> Jessica Freireich, Katherine Fulton. «Investing for Social and Environmental Impact, Monitor Institute (2009) ([http://www.monitorinstitute.com/impactinvesting/documents/Investingfor-SocialAndEnvImpact\\_FullReport\\_005.pdf](http://www.monitorinstitute.com/impactinvesting/documents/Investingfor-SocialAndEnvImpact_FullReport_005.pdf)).

Гибридные инвестиции, партнерства между государственными и частными организациями

В некоторых случаях инвесторы с различными целями могут делать совместные инвестиции, имеющие гибридную структуру. Такие гибриды позволяют социальным предпринимателям кастомизировать структуру своего капитала, следуя предпочтениям конкретных инвесторов в отношении риска, возврата и влияния. К примеру, банки, финансирующие развитие, такие как МФК (Международная финансовая корпорация), могут осуществлять инвестиции совместно с частными инвесторами и филантропами. Переговоры между этими сторонами могут замедлить процесс заключения сделок и увеличить расходы. Тем не менее именно такие механизмы распределения риска через гибридные структуры способны создать дополнительную ценность для социальных предпринимателей за счет улучшения условий предоставления и повышения суммы доступного капитала.

## Определение правильной формы инвестиций

«Предложение» на рынке инвестиций влияния содержит инвестиционные возможности, которые социальные предприниматели предлагают потенциальным инвесторам. Как подчеркивается в работе Эмерсона, Френдлиха и Беренбаха, «нынешний ландшафт капитала для социального предприятия довольно плохо описан». Мало кто обращает внимание на вопросы риска, связанного с капиталом, необходимым социальным предприятиям (как коммерческим, так и некоммерческим). Авторы детально рассматривают инструменты, доступные на рынке некоммерческих капиталов, и проблемы, связанные с их использованием социальными предприятиями. К примеру, социальные предприятия, привлекающие частные инвестиции, подвергают риску свою миссию, поскольку большинство частных инвесторов ставят во главу угла извлечение прибыли.

Предоставление капитала для социальных проектов также обременено рядом ограничений — к примеру, оно нацеливается на обычные рыночные нормы отдачи и концентрируется на отраслях, несущих явные социальные преимущества (например, экологические технологии или микрофинансирование). Фонды могут инвестировать в социальные предприятия свои пожертвования, а некоммерческие организации (типа Acumen Fund) — свободные средства через программные инвестиции (PRI). Они ставят во главу угла социальные цели и лишь затем ожидают финансовую отдачу. Когда дело касается долгов — то есть денег, занятых на определенное количество лет под заранее известный процент, — социальным предпринимателям доступны различные виды финансирования. Традиционные банковские учреждения обеспечивают 1) кредиты на развитие бизнеса (чаще предоставляемые коммерческим социальным предприятиям) и 2) займы, относящиеся к категории CRA (Community Reinvestment Act)<sup>47</sup> (доступ к таким займам с минимальной или даже нулевой процентной ставкой обычно получают некоммерческие социальные предприятия). Вливание капитала (для некоммерческих структур) принимает форму субординированных долгосрочных кредитов, а инвесторы в большей степени сфокусированы на создании

социальной, а не финансовой ценности. И, наконец, гранты от правительств, фондов и корпораций имеют ценное преимущество — их не нужно возвращать.

Есть много способов инвестирования, удовлетворяющего интересам социальных предприятий. К примеру, на практике используются модели, определяющие доли социальной и финансовой отдачи (в их рамках может возникнуть ошибочное предположение о том, что одним надо пожертвовать ради другого), модели с корректировкой нормы возврата в зависимости от уровня риска или модели с глубокой оценкой уровня финансового риска. В ряде случаев применяется оценка инвестиций по двум осям (по типам инвестиций — «коммерческие и благотворительные» — и степени вовлеченности — от высокой до низкой). Порой тип инвестиций привязывается к этапам развития предприятия.

Помимо этих традиционных финансовых механизмов в последнее время в инвестиционной среде появляются разнообразные возможности для инвестиций влияния. Они связаны с множеством классов активов и обеспечивают инвесторов отдачей на рыночном уровне или позволяют им оказывать значительное социальное влияние, при этом создавая позитивную финансовую отдачу. Развитие этих новых классов активов помогает расширить охват инвестиций влияния. При этом они позволяют инвесторам проводить диверсификацию между ними. Более того, постепенно исчезает распространенная прежде точка зрения о том, что инвестиции влияния обязательно предполагают отдачу на уровне ниже рыночного — ряд фондов, работающих по методу «сначала влияние», показали, что могут обеспечивать отдачу на уровне рынка. Такая эволюция может вполне быть объяснима с помощью принципов поведенческих финансов.

Поведенческие финансы говорят нам, что и инвесторы, и социальные предприниматели зачастую решают проблемы современных финансов, основываясь на эвристике, а не на традиционных финансовых моделях, согласно которым участники рынка рациональны и преследуют лишь собственные интересы. Однако практический опыт из сфер психологии, экономики и финансов доказывает, что оба предположения нереалистичны и что люди могут быть также и альтруистичными, и значительно менее



рациональными. Из-за этого поведение инвесторов и социальных предпринимателей может исказиться, следовательно, они могут принять иррациональные финансовые решения. К неудачам на рынке могут привести и изначально заданные нереалистичные условия, и влияние внешних факторов, и действия правительства, и неполная информированность.

Ниже описан целый ряд инструментов, которые инвесторы могут использовать для создания влияния через свои инвестиции в публично торгуемые ценные бумаги, а также методы инвестиции со стороны частных рынков.

#### Инвестиции в публично торгуемые бумаги и прямые инвестиции Стратегии активного владения

Будучи стратегическим владельцем и доверенным лицом холдингов в сфере публично торгуемых ценных бумаг, инвестор может влиять на корпоративное поведение через голосования по доверенности, формальные решения акционеров или неформальное общение акционеров с руководством компаний, входящих в инвестиционный портфель. Многие компании были вынуждены менять свою политику и практику работы по важным для инвесторов вопросам влияния, когда этого требовали акционеры.

#### Скрининг

Это практика покупки и продажи публично торгуемых ценных бумаг, основанная на оценке критериев влияния, отражающих личные или институциональные ценности инвестора. Инвестор может принимать решение об избегании определенных компаний (негативный скрининг) и поддержке других (позитивный скрининг). Основная цель скрининга в том, чтобы собранный портфель в полной мере отражал ценности и миссии инвестора и снижал возможные риски. Инвесторы используют свой капитал для поощрения или, наоборот, противодействия определенному типу поведения корпораций.

#### Инвестиции по модели «сначала влияние»

Такие инвестиции могут производить фонды, а также госсектор и богатые частные инвесторы влияния.

## Инвестиции по модели «сначала финансы»

Инвестиции по модели «сначала финансы» обеспечивают определенную финансовую отдачу, учитывающую степень рискованности вложений, а также ведут к определенному желательному результату. К примеру, государственные и частные пенсионные фонды, а также страховые компании и другие институциональные инвесторы все чаще стараются привлечь капитал на недоразвитые рынки в определенных городах и выстраивают новые активы в малообеспеченных сообществах. Такие программы нацеливаются на отдачу по принципу «сначала финансы» и оценивают не только создание социального или экологического блага, но и степень соответствия определенным, заранее заданным финансовым условиям.

## Гарантии

Гарантии — еще один важный инструмент инвесторов влияния, используемый для снижения кредитного риска (возникающего, когда организация получает заём из банка или другого кредитного учреждения). Инвесторы могут использовать свои активы в качестве залога, гарантирующего возврат выданной суммы. В отличие от других инвестиций влияния, гарантия не всегда требует заблаговременной выдачи денежных средств инвестором. С помощью гарантий инвестор может создать больше влияния, особенно если подкрепляет свою гарантию дополнительным капиталом от других инвесторов.

Эти инструменты и тактики могут использоваться в отношении различных классов активов и направлений влияния. В приведенной ниже табл. 6.1 указаны некоторые из инвестиционных возможностей, доступных инвесторам влияния.

	Ликвидность	Сохранение прибыли и доходов			Оценка капитала и рост благосостояния			Защита от инфляции		
		Деньги и их эквиваленты	Векселя / другие долговые обязательства	Облигации	Абсолютный доход / низкая корреляция с капиталом	Публичный акционерный капитал	Капитал долгосрочный/ краткосрочный	Частный капитал	Недвижимость	Сырьевые товары, лесоматериалы и другие реальные активы
Социальное и экологическое влияние, а также их комбинации	Климатические изменения	Депозиты в «зеленых» банках		«Зеленые» облигации с освобождением от налогообложения	Торговля квотами на выбросы углекислого газа	Позитивный и негативный скрининг		Венчурное финансирование «чистых» технологий	«Зеленые» инвестиционные фонды	
	Энергия			Защищенные корпоративные облигации	Финансирование проектов в области альтернативной энергии	Биржевые инвестиционные фонды (ETF)	Возобновляемая энергия	Венчурное финансирование технологий энергосбережения		Экологичное сырье
	Вода			Корпоративные инфраструктурные облигации	Финансирование проектов в области водоснабжения	Паевые инвестиционные фонды, инвестиционные фонды закрытого типа	Водные фонды	Венчурное финансирование водных технологий		Права на водные ресурсы
	Развитие сообщества		Решение проблем отчуждения за долги		Долговое микрофинансирование	Голосование по доверенности от имени акционеров		Венчурное финансирование проектов по развитию сообщества	Финансирование развития «умного» местного транспорта	

Табл. 6.1. Возможные направления влияния с разбивкой по классам активов

Окончание табл. 6.1.

	Ликвидность	Сохранение прибыли и доходов			Оценка капитала и рост благосостояния			Защита от инфляции		
		Депозиты и их эквиваленты	Кредиты для социальных предприятий	Муниципальные облигации для растущих предприятий	Структурированные муниципальные ценные бумаги	Гибридные структуры долгового финансирования	Тематический скрининг	Небольшие и средние предприятия	Консервация/эко-туризм	Органическое сельское хозяйство
Социальное и экологическое влияние, а также их комбинации	Социальные предприятия	Депозитные сертификаты в местных банках	Кредиты для социальных предприятий			Биржевая торговля акциями социальных предприятий с микрокапиталом		Небольшие и средние предприятия	Консервация/эко-туризм	
	Здоровье и благосостояние				Структурированные муниципальные ценные бумаги			Венчурное финансирование производства потребительских продуктов	Органическое сельское хозяйство	Экологически чистые древесные материалы
	Устойчивое развитие	Документарные гарантии/ депозиты		Муниципальные облигации для растущих предприятий	Гибридные структуры долгового финансирования	Тематический скрининг			Организация ранчо и других сельскохозяйственных форм	
	Образование	Связанные депозиты/ гарантии		Облигации независимых школ				Частные инвестиции в развитие образования	Строительство «зеленых» зданий для университетов	

## Кто есть кто в мире инвестирования и финансирования

## Финансовые учреждения

Банки могут предоставлять социальным предприятиям коммерческие кредиты, а также другие типы кредитов с низкой процентной ставкой. Вследствие требований закона о реинвестировании в сообщества (Community Reinvestment Act) коммерческие банки в США обязаны выдавать кредиты сообществам с низким уровнем доходов. Особенно интересны для банков сектора общественного развития, здравоохранения и образования. Многие финансовые учреждения, занимающиеся общественным развитием (такие как Non-Profit Finance Fund), объединяют различные источники финансирования — пожертвования от частных лиц, фондов, финансовых учреждений и корпораций. Такие фонды отличаются от обычных инвестиционных фондов тем, что в результате их работы отдача оказывается на уровне ниже рыночного. Они руководствуются скорее не финансовыми соображениями, а вопросами развития социального блага.

### Ангелы и венчурные капиталисты

Коммерческие социальные предприятия могут обратиться за средствами к инвесторам-ангелам или венчурным капиталистам (VC), имеющим интерес к социальным вопросам. Такие инвесторы обычно хотят получить в обмен на свою финансовую поддержку отдачу по рыночным ставкам. Они солидаризируются с планами социальных предпринимателей принести в мир благо и готовы ждать отдачи несколько дольше, чем традиционные ангелы или VC. Разумеется, любой предприниматель, работающий с ангелом или VC, получает не только деньги. Ангелы и VC тесно сотрудничают с предпринимателями, помогая придать компании нужную форму. Иногда они занимают место в правлении и возглавляют те или иные подразделения. По словам Дэвида Берже, основателя и управляющего партнера компании Underdog Ventures, социальный ангел в этой ситуации не отличается от VC. Оба они активно работают в рамках миссии социального предприятия над обеспечением отдачи на рыночном уровне. «Понятно, что при этом социальному VC должно изначально нравиться то, чем вы занимаетесь», добавляет он.

Корпоративная социальная ответственность и корпоративное гражданство

Корпорации могут быть хорошими партнерами для социального предприятия, но лишь в случае, когда цели влияния приведены в соответствие. Корпорации поддерживают социальных предпринимателей посредством грантов, распределяемых через корпоративные фонды или операционные подразделения. Последние часто воспринимают социальное предприятие как возможность для проведения инноваций или выхода на новый рынок. К примеру, Мухаммад Юнус из банка Grameen, занимавшегося микрофинансированием, вступил в партнерство с Groupe Danone, французским гигантом пищевой отрасли, для производства в Бангладеш более здоровых йогуртов. Бизнес был структурирован как социальный — в рамках него Grameen и Danone согласились реинвестировать всю прибыль обратно в производство после возврата основной суммы инвестиций.

Стратегия прямого и непрямого финансирования

Решение о проведении прямых инвестиций и/или использовании фондов и других посредников — критически важный шаг в процессе реализации стратегии инвестиций влияния. Оно может зависеть и от направлений влияния, и от желательного уровня вовлеченности в инвестиционный процесс. К примеру, если проект связан с областями доступного жилья и микрофинансирования, то инвестор может вносить свой вклад через довольно большой набор фондов. В других секторах инвесторам приходится работать над созданием и наполнением фондов или же искать инвестиционные возможности, оказывающие вторичное влияние на основную область (например, влиять на состояние здравоохранения через инвестиции в формате микрофинансирования). Помимо различий между секторами, различается и процесс комплексной оценки при работе через прямые инвестиции и фонды.

Основываясь на анализе инициатив из нижней части пирамиды, отчет Monitor Institute утверждает: чтобы преодолеть барьеры на пути масштабирования, нужны усилия не только действующих лиц, непосредственно внедряющих решения, но и других участников — а именно коммерческих инвесторов, инвесторов влияния, филантропов и крупных корпораций. Для успеха небольших социальных предприятий важно, чтобы капитал был доступен в

виде «небольших, гибких и терпеливых вливаний», и в организации такого метода работы ключевую роль могут играть как раз инвесторы влияния.

#### Структурные проблемы инвестиций влияния

Запуск социального проекта и инвестирование в него генерирует уникальные проблемы как для социального предпринимателя, так и для инвестора. Основными проблемами признаны неэффективный сбор капитала (вызванный отсутствием общепринятых показателей, измеряющих финансовую и социальную отдачу на инвестиции), а также неотлаженные информационные потоки между инвестором и предпринимателем. Как заметил директор одного из глобальных инвестиционных фондов, обслуживающих социальные проекты, некоторые инвесторы в социальные проекты рассчитывают на конкурентную финансовую отдачу и верят, что для получения полной информации им достаточно провести скрининг инвестиций в публично торгуемые акции и облигации... другие же готовы рискнуть основной суммой инвестиций, воспринимая любую финансовую отдачу от них как нечто положительное, позволяющее считать, что это не филантропия в чистом виде.

Emerson & Vonini, 200348 (по состоянию на 20 декабря 2010 г.)

Существует ряд различных источников капитала для социального инвестирования, в том числе капитал, предоставляемый по рыночной ставке (от фондов, проводящих социальный скрининг), капитал, предоставляемый по ставке, близкой к рыночной (венчурный капитал, направляемый на общественное развитие), и капитал, не предполагающий возврата (стратегическая филантропия). Возможности отрасли инвестиций сильно ограничены. Главными проблемами можно считать отсутствие эффективного посредничества (а значит, и рост издержек на поиск инвесторов и оформление сделок), фрагментацию спроса и предложения, слишком сложный характер сделок и недостаточную развитость сетей.

#### «Терпеливый» капитал и капитал для роста

Сделать следующий шаг после начального финансирования довольно сложно, поскольку «основа деятельности социального предприятия не соответствует привычным принципам возврата

инвестиций по рыночной ставке с учетом рисков». Поэтому для развития и экспансии проектам требуются новые формы капитала: основанные на влиянии акционерного или квазиакционерного капитала, а не только традиционные некоммерческие (гранты, сбор средств и целевое финансирование) и коммерческие формы (частные инвестиции по рыночной ставке и долговое финансирование). Некоммерческой формы может быть достаточно для покрытия начальных расходов проекта, но не его развития. Для привлечения коммерческого капитала необходимо обеспечить полноценную отдачу на вложенные средства по рыночной ставке, чего социальные предприятия сделать не в состоянии. Как следствие, дороговизна капитала для роста и риски делают эту форму инвестиций столь же сложной и редкой, что и привлечение частных инвестиций на старте коммерческих проектов.

В связи с этим капитал, требуемый социальными предпринимателями, должен быть связан с долгосрочной перспективой и высокой толерантностью к рискам. Джордж Оверхолсер<sup>49</sup>, говоря о необходимости капитала для роста, подчеркивает, что после успешного масштабирования предприятие становится более устойчивым. Также он упоминает о необходимости капитала для роста в случаях, когда предприятию нужно растиражировать свои программы в разных регионах. По определению, «капитал для роста используется для создания средств производства» и, выступая в виде начального катализатора, «покрывает дефицит, возникающий у фирм, которые двигаются к большей устойчивости». Говоря о некоммерческих социальных предприятиях, Оверхолсер объясняет неудачу на рынке «капиталов для роста некоммерческих структур» недостаточной степенью различия между строительством предприятия и покупками у него. По его мнению, смешение инвестиций и доходов в рамках стандартного бухгалтерского учета для некоммерческих организаций не дает толком понять, в какой же момент начинается взлет. Поэтому инвесторы не могут увидеть результаты своих вложений.

Понятие «терпеливого» капитала относится к «деньгам, которые позволяют оплачивать текущие расходы, пока компания учится заботиться о себе». Как подчеркивают Джейд Эмерсон<sup>50</sup> с

коллегами, для реализации возможностей в области социальных инвестиций требуется новый тип капитала — не только «терпеливый», но и учитывающий специфические риски. Можно говорить о «премии за благие дела», которую заинтересованные лица с филантропическим складом мышления воспринимают охотнее, чем обычные инвесторы. Оверхолсер заключает: основная причина, по которой некоммерческие организации редко реализуют свой потенциал полностью, состоит в том, что они пытаются собрать деньги уже во время путешествия, а не до его начала.

#### Процесс принятия инвестиционных решений

Универсальных рецептов принятия инвестиционных решений нет. Опрос, призванный оценить потенциал рынка инвестиций влияния, показал, что на рынке существует шесть сегментов инвесторов, имеющих различные приоритеты и мотивы. Участники первой группы считают безопасность основным критерием для принятия решения. Иными словами, для них финансовый возврат на инвестиции был важнее социального блага. Вторая группа, «социально сконцентрированные» инвесторы, поддерживает только наиболее важные для себя проекты. Участники третьей группы инвесторов уделяют особое внимание качеству организации, то есть сильной бизнес-модели и хорошим результатам в прошлом. Эту последнюю группу можно разделить на инвесторов, «не желающих проблем» и не слишком вникающих в дела проектов, инвесторов, принадлежащих к социальной сети предпринимателя, и, наконец, инвесторов-«скептиков», не заинтересованных в смешении социальной и финансовой ценности и предпочитающих разделять свои благотворительные взносы и финансовые инвестиции. Согласно результатам исследования, первые три сегмента контролируют более трех четвертей нынешнего (и будущего) рынка инвестиций влияния. И несмотря на все свои различия, каждый сегмент (за исключением скептиков) расставляет одинаковые приоритеты в отношении пяти барьеров, связанных с незрелостью рынка (как-то: отсутствие прежних результатов, незнание возможных источников финансирования, игнорирование советов, недостаток советов и нехватка рейтингов и эталонов для оценки), а не с социальными или финансовыми качествами самих инвестиционных возможностей.



## Процесс комплексной оценки

После первоначального обсуждения инвестор влияния тщательно изучает финансовую отчетность социального предприятия и другие организационные материалы, а также проектную документацию, например прогнозы и бизнес-планы. Четкая оценка качества управленческой команды — ключевой элемент комплексной оценки. Процесс оценки для инвестиций влияния также требует рассмотрения потенциала «рисков, связанных с влиянием», и их исключения. Крайне важно внимательно проанализировать соответствие миссии принципам управления проектом. Вот какие вопросы стоит задать:

- Для чего при реализации возможности нужны инвестиции влияния и каким образом формулируются цели, связанные с влиянием?
- К какому типу относится инвестиция — «сначала финансы» или «сначала влияние»?
- Какие еще инвесторы вовлечены в проект?
- Позволяет ли сделка использовать в интересах проекта другие источники капитала?
- В чем состоят риски, связанные с влиянием и финансами, и каким образом они распределяются?
- Станет ли предоставление инвестиции решающим фактором для реализации проекта в целом?
- Стоит ли рассмотреть какие-либо аспекты поведенческих финансов?
- Возможно ли возникновение для инвестора проблем, связанных с репутационными или политическими рисками?
- Как будет вписываться сделка в общий процесс распределения активов?

Инвесторы влияния, такие как KL Felicitas Foundation (см. рис. 6.4.), разработали процессы комплексной оценки возврата на инвестиции и социального или экологического воздействия. С ее помощью можно определить, соответствует ли та или иная возможность их требованиям, инвестиционной политике фонда и ожидаемым значениям показателей финансовой деятельности.

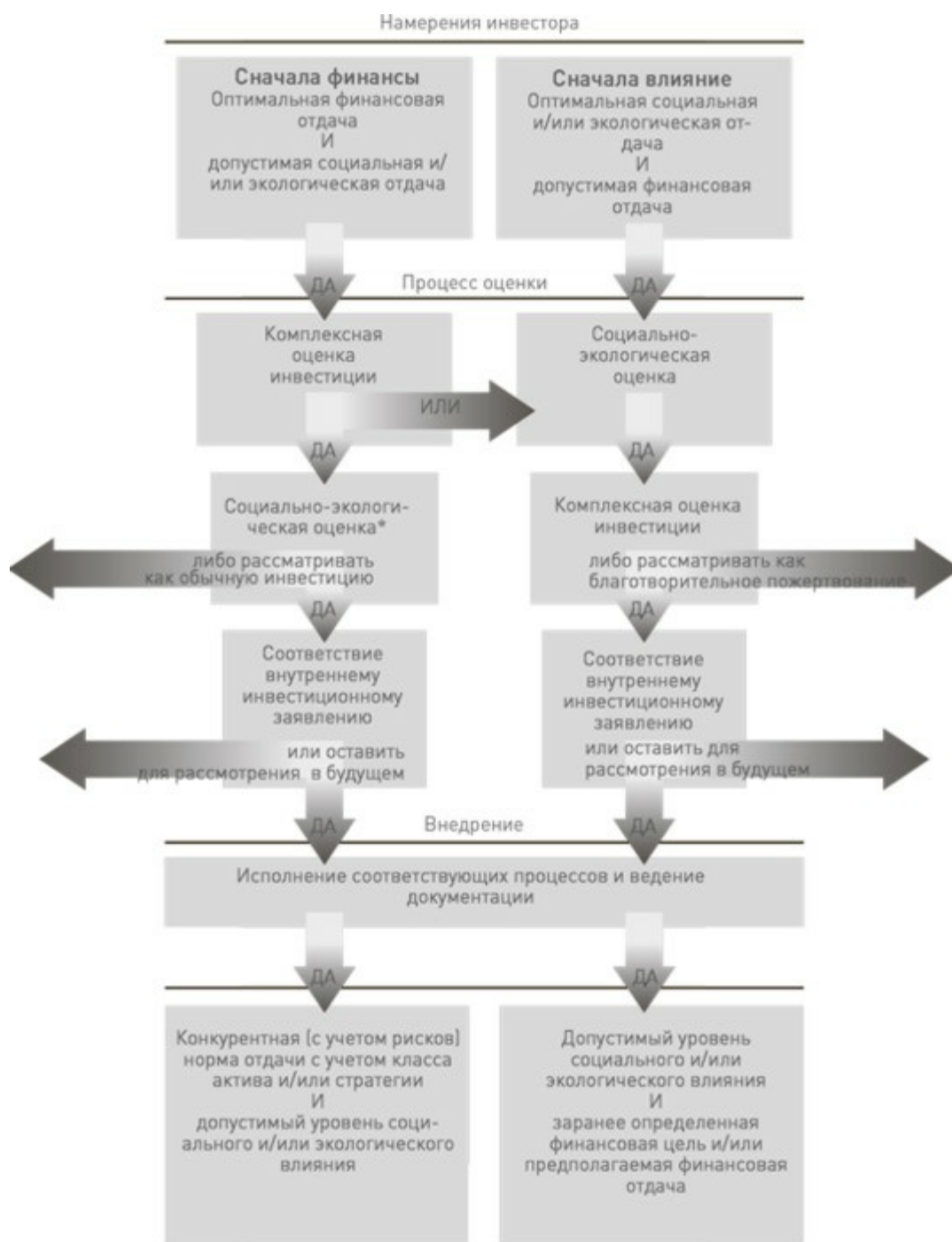


Рис. 6.4. Процессы комплексной оценки

\* Источник: Godeke & Pomares.

## Организация партнерств для создания влияния

Успешные инвестиции влияния основаны на отказе от ложного предположения о том, что социальные предприниматели и

инвесторы должны выбирать между социальным и экологическим воздействием или финансовой отдачей. Как сами предприниматели, так и инвесторы могут извлечь пользу из:

- оптимизации экологического и социального влияния и жесткого применения инструментов управления инвестициями;
- улучшения новой бизнес-модели и ее подгонки под признанные финансовые теории;
- расширения масштаба и глубины капитала филантропов при условии сохранения фидуциарных обязанностей.

Считая инвесторов партнерами в создании осмысленного влияния, а не просто источниками финансирования, социальные предприниматели могут выстраивать более масштабируемые и эффективные предприятия. Им нужно искать инвесторов, которые не просто предоставляют средства, но и обеспечивают предприятию другие ресурсы. Понимая движущие силы своего предприятия, социальные предприниматели вполне могут найти правильных партнеров.

## Контрольные вопросы

1. Какие два типа капитала социальные предприниматели традиционно использовали для финансирования своих предприятий? Как эволюционируют эти источники?
2. С какими барьерами (отсутствующими у традиционных предпринимателей) сталкиваются социальные предприниматели при привлечении капитала?
3. Какие элементы бизнес-плана, созданного социальным предпринимателем, будут способствовать привлечению грантов (получению кредитов, вливаниям капитала)?
4. Каким образом влияние может быть интегрировано в модель риска/отдачи?
5. Что такое «инвестиции влияния»? Какие две самые важные категории инвестиций влияния имеются на рынке?
6. Какие роли могут играть финансовые учреждения, корпорации и ангелы-инвесторы в привлечении капитала для социальных предприятий?
7. Какие новые формы инвестирования необходимы для

социальных предприятий?

8. Что такое комплексная оценка и каким образом она осуществляется?

## Голоса с полей

Новый подход к микрофинансированию

За тридцать лет, прошедших с начала работы Grameen Bank, микрофинансирование выросло в заметную отрасль. Несмотря на то что сектор смог внести весомый вклад в борьбу с бедностью, в его работе имелась масса противоречий. Мухаммад Юнус видел микрофинансирование как возможность прерывания цикла бедности с помощью кредитов для небольших бизнесов. Такие кредиты практически не обслуживались существовавшей в то время банковской инфраструктурой. Как показывал его опыт, при отсутствии других вариантов малоимущие заемщики попадали в зависимость от «акул», требовавших от них до 10% от суммы кредита в день. Grameen мог в корне изменить ситуацию, предлагая микрозаймы по несоизмеримо меньшей ставке. Для масштабирования модели Grameen предложил один простой кредитный продукт, требовавший выплаты основной суммы долга в течение 52 недель. Сотрудники банка могли собрать все платежи в деревне в течение одного недельного визита. Grameen использовал своеобразную форму поручительства — возврат кредитов «гарантировали» четверо других жителей деревни. Это обеспечивало хорошую норму возврата. Модель легко масштабировалась, и к 2008 году микрофинансированием занималось свыше 3 000 учреждений, обслуживавших более 150 миллионов потребителей. Размер кредитов в обращении составлял около 30 миллиардов долларов. Большинство таких учреждений просто перенесли модель Grameen на свои рынки. Однако, несмотря на успех и высокую норму возврата кредитов, модель вызвала определенную критику. Кое-кто заявлял, что микрофинансирование создает долговую ловушку для бедных. Другие полагали, что ставки по кредитам все же слишком высоки (выше 20% годовых). К тому же шумиха вокруг микрофинансирования привлекла внимание недобросовестных игроков, которые попросту обманывали бедных заемщиков.

Вопрос не в том, может ли микрофинансирование быть успешным и привело ли оно к оживлению бедных сообществ во всех частях мира. Проблема у другого финансового продукта возникает, когда он используется сверх необходимой меры. В наши дни нередко встречаются домохозяйства, берущие микрозаймы у множества финансовых учреждений, чтобы оплатить одним кредитом другой. Также важно понимать, что модель Grameen имеет свои ограничения. К примеру, в ней не существует никакого реального способа оценить устойчивость бизнеса, которому выдается кредит. В результате в одной маленькой деревушке сразу открывается, например, пять табачных лавок, получающих средства для развития с помощью микрофинансирования. Помимо этого, еженедельный цикл выплат полностью игнорирует особенности сельскохозяйственного сектора, где время выплаты должно соответствовать циклу сбора урожая. Для таких стран, как Индия, это означает игнорирование интересов 60% населения.

Признание потребности в модификации подхода привело к созданию в 1996 году в городе Хайдарабад проекта BASIX. Его инициатором был социальный предприниматель-визионер Виджай Махайян. BASIX обеспечивает население средствами к существованию и предоставляет бизнесу три важные опоры — финансовые услуги, услуги по развитию бизнеса и сельскохозяйственного производства, а также услуги по институциональному развитию. В отличие от большинства схожих структур, BASIX включает микрофинансирование в набор услуг, позволяющих повысить устойчивость финансируемых бизнесов. Также BASIX предлагает широкий набор кредитных продуктов для нужд сельскохозяйственного сектора. В число его услуг входят консультации по повышению урожайности, роста цепочки создания ценности, улучшения контакта с поставщиками и потребителями, образованию федераций и кооперативов, а также настройке систем бухгалтерского учета и управления. Широкий набор услуг вызывает сомнения в легкой масштабируемости, однако после 15 лет работы BASIX имеет свыше 1,5 миллиона клиентов в 16 штатах Индии. Это четвертое по размеру учреждение в области микрофинансирования в Индии и одно из десяти мировых лидеров.

Совместная работа BASIX с производителями хлопка в районе

Адилабад штата Андхра-Прадеш позволяет четко понять, в чем состоят основные отличия этого проекта. Сразу после начала своей работы в 1996 году BASIX начал выдавать микрозаймы группам местных хлопкоробов. Одновременно с этим проект начал активно изучать производство хлопка в регионе и обнаружил целый ряд проблем. Фермеры злоупотребляли пестицидами, что приводило к нарушениям в составе почвы и потере урожая. Помимо этого, их обманывали агенты-закупщики. Агенты снабжали фермеров пестицидами и удобрениями при условии, что те будут продавать им урожай по ценам ниже рыночных. В сотрудничестве с сельскохозяйственным университетом штата BASIX начал применять новые техники комплексной борьбы с вредителями на нескольких фирмах. Это привело к десятикратному снижению затрат на пестициды, что позволило фермерам моментально сбросить ярмо агентов. Приобретя доверие фермерского сообщества, BASIX начал побуждать фермеров объединяться в кооперативы, чтобы повысить свою переговорную силу на рынке. Сегодня в районе насчитывается около двадцати кооперативов хлопкоробов, а операционная маржа отдельных ферм выросла почти на 10%. В одном из них, Koutla-B, 83 участника, его оборот составляет 120 миллионов рупий, а чистая прибыль — около 1 миллиона рупий в год. Финансовые накопления позволили кооперативу установить в деревне дисплей с текущими ценами на хлопок, а не так давно — выстроить фабрику по переработке хлопка-сырца стоимостью 1,1 миллиона рупий. В 2005 году президент кооператива получил награду Fellowship Award for Rural Prosperity от президента Индии. За время работы в BASIX многое узнали о хлопке, арахисе, молочных продуктах, сое, бобовых и овощах и применили методы, сходные с первоначальной моделью для стимулирования развития в этих секторах. И хотя отдачи от такого типа организации работ приходится ждать дольше, модель BASIX позволяет создавать высокоприбыльные и быстрорастущие проекты с огромной степенью лояльности — то есть потребителей, о которых могла бы мечтать любая компания. Приходится прилагать большие усилия, однако очевидно, что при таком подходе к микрофинансированию выигрывают все.

Источник: Ханс Тапария, 16 марта 2010 г. (используется с

разрешения)

## Голоса с полей

Финансирование социальных проектов: подходы, источники и перспективы

Британская компания Bridges Ventures, основанная в 2002 году, представляет собой инновационный инвестиционный проект, позволяющий получить как финансовую отдачу, так и социальные и экологические преимущества. Сейчас проект включает четыре фонда: Ventures Fund I и II, Social Entrepreneurs Fund и Sustainable Property Fund. В течение последних восьми лет компания активно росла — величина первого фонда под ее контролем составляла 40 миллионов фунтов стерлингов, а теперь эта сумма выросла до 150 миллионов.

Вот что говорит Энтони Росс, исполнительный директор Bridges Ventures.

Расскажите о развитии Social Entrepreneurs Fund.

Social Entrepreneurs Fund начал свою работу в ноябре 2008 года. Его компания-основатель, Bridges Ventures, намеревалась решить проблему финансирования, с которой часто сталкиваются быстрорастущие социальные предприятия, стремящиеся к масштабированию. На данный момент фонд смог привлечь для инвестиций 9 миллионов фунтов стерлингов. Он концентрируется на работе с масштабируемыми социальными предприятиями, обладающими значительным социальным влиянием и устойчивой бизнес-моделью. К инвесторам относятся фонды из финансового сектора, частные доноры, фонд National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA), а также британский Office for Civil Society. Кроме того, социальные предприятия, в которые мы инвестируем, могут консультироваться у Monitor Group по вопросам масштабирования. Также Bridges Ventures тесно сотрудничает с организациями UnLtd и Foundation for Social Entrepreneurs, помогающими социальным предпринимателям подготовиться к поиску инвестиций.

Какова была цель создания Social Entrepreneurs Fund?

Идея фонда состояла в том, чтобы проложить финансовый мостик между социальными предпринимателями, которые хотят

масштабировать проект, и инвестиционным сообществом, думающим не только о максимизации финансовой отдачи для акционеров. Многие инвесторы хотят фокусироваться на развитии социального влияния, хотя финансовая выгода в этом случае будет не столь высокой, как в случае с традиционными инвестициями в акционерный капитал. Будучи опытными управляющими, мы собирались свести воедино инвесторов с их возможностями и социальные предприятия с их потребностями. Мы выявляем такие предприятия, организуем формальную сторону сделок, а затем обеспечиваем предпринимателям финансовую и другую поддержку.

Каковы ваши критерии выбора таких предприятий?

Social Entrepreneurs Fund инвестирует в британские социальные предприятия, имеющие:

- ясную социальную миссию;
- понятный бизнес-план, идеально следующий тенденции роста доходов;
- способность расти, масштабироваться и повышать степень социального влияния;
- финансово устойчивую модель;
- способность формировать резервы для выплаты задолженности инвесторам;
- сильную управленческую команду, обладающую значительным опытом в бизнесе и, в идеале, страстью к социальному предпринимательству.

Можете ли вы описать инвестиционный процесс, используемый Social Entrepreneurs Fund? В чем его особенности? Иными словами, чем процесс финансирования социального проекта отличается от финансирования обычного бизнеса?

Мы изучаем бизнес и осуществляем инвестиции почти так же, как любой венчурный капиталист. Мы изучаем поступающие бизнес-планы и оцениваем финансовую модель (при ее наличии). Затем смотрим, устойчива ли бизнес-модель и достигает ли она социального влияния. Принимаем решение о том, стоит ли встречаться с командой, управляющей этим проектом. Если мы согласны работать с проектом, то готовим предложение для первого собрания инвестиционного комитета. Получив его одобрение, мы приступаем к комплексной проверке. Если в результате мы получаем удовлетворительные ответы на оставшиеся вопросы и у



нас не пропадает желание инвестировать в проект, мы еще раз собираем инвестиционный комитет, чтобы получить окончательное одобрение перед тем, как подтвердить инвесторам или предпринимателям наше согласие на сделку.

Наша модель несколько отличается от модели, принятой в венчурных фондах, которые сначала смотрят, соответствует ли предложение установленным критериям с точки зрения региона или сектора экономики, а затем пытаются понять, как максимизировать отдачу на инвестиции в этот проект. Мы же скорее смотрим на степень адекватности бизнес-модели и ее способности максимизировать социальное влияние. Затем мы спрашиваем, будет ли расти социальное влияние бизнеса по мере его собственного роста? Действительно ли это социальное предприятие? К примеру, задавая предпринимателям тестовый вопрос, на каких условиях они могли бы выйти из бизнеса, можно увидеть разницу между бизнесом, стремящимся к максимизации прибыли, и социальным предприятием. Один потенциальный покупатель может предложить за их бизнес небольшую сумму, имея при этом твердое намерение продолжить миссию, а другой сделает щедрое предложение, не планируя развивать бизнес. Выбор предпринимателя четко покажет, к какой цели стремится проект.

Кроме того, одна из целей фонда — учиться новому. В нашей структуре есть наблюдательные советы, собирающиеся три раза в год для обмена полученными знаниями. Мы надеемся, что в будущем появятся новые фонды, подобные нашему, а социальные инвестиции станут полноценным независимым классом активов.

Какова обычная величина инвестиций и каким образом они структурируются?

Каждая наша инвестиция не превышает 1,5 миллиона фунтов стерлингов и имеет довольно гибкую структуру. Обычно мы используем форму квазиинвестирования в акционерный капитал, а сумма инвестиций возмещается на приемлемых условиях через торговую деятельность социального предприятия. Мы инвестируем средства как на ранних этапах работы предприятия, так и на последующих стадиях развития.

Мы внимательно изучаем каждую отдельно взятую инвестицию, с тем чтобы понять, в какой степени она соответствует потребностям

конкретного социального предприятия и в то же самое время обеспечивает Social Entrepreneurs Fund разумную финансовую отдачу. Структура финансирования в виде квазиакционерного капитала выгодна получателям. Она отличается как от классических займов, так и от реальных инвестиций в акционерный капитал — то есть методов, при которых социальный проект может утратить контроль над происходящим и отклониться от своей миссии в случае различия целей у разных владельцев или кредиторов. Social Entrepreneurs Fund может работать с гибкими финансовыми механизмами.

Какова самая важная проблема, с которой вам доводилось сталкиваться?

Объем нашего фонда позволяет нам заключать от его имени пару сделок в год. Основная задача состоит в том, чтобы профинансировать достаточно устойчивые социальные предприятия, действительно заслуживающие инвестиций. Многие из них имеют ценную социальную миссию, однако мало кто обладает серьезной бизнес-моделью. Помимо доступности капитала, социальным предприятиям требуются и динамичное лидерство, и адекватная устойчивая финансовая модель. Как правило, социальные предприятия, приходящие к нам, хотят и впредь концентрироваться на обслуживании интересов местных сообществ. Им не хватает видения и лидерства, необходимого для роста бизнеса. По мере роста фонда расширяется и сектор социальных предприятий. В принципе, фонд мог бы поддержать создание инкубаторов для проектов, направленных на удовлетворение конкретных нужд (например, в области образования или здравоохранения) на местном уровне, а не бизнесов, развитие которых идет органичным путем.

Приведите пример одной из ваших инвестиций.

Транспортная компания НСТ, имеющая около 500 сотрудников, реинвестирует свою прибыль в финансирование местных транспортных услуг для инвалидов, а также проводит тренинги для сотрудников и других лиц, заинтересованных в карьере в автобусной отрасли. Что делает эту лондонскую компанию уникальной, так это ее стремление реинвестировать 30% прибыли прошлого года в проекты в сфере городского транспорта и образования в районах

своей непосредственной работы (в основном в Восточном Лондоне). Финансовые излишки могут также направляться на организацию подходящих программ обучения для безработных или лиц без квалификации (а не только персонала самой НСТ). Помимо этого, НСТ демонстрирует присущее своей модели социальное влияние за счет других действий, например ее сотрудники пользуются общественным транспортом вместо личных автомобилей.

С какими основными сложностями, по вашему мнению, сталкиваются социальные предприятия сегодня? Что нужно для их решения?

На данный момент социальные предприятия находятся в своеобразной «серой зоне». Это и не сугубо коммерческий проект, и не получатель благотворительной помощи. Данный сектор находится в фазе «инкубации», однако для его развития социальным предприятиям нужно получить несколько иной официальный статус, позволяющий пользоваться налоговыми льготами.

Сектору также нужно, чтобы инвесторы, сотрудники и потребители знали, насколько большой потенциал у него имеется. По аналогии с логотипом Fairtrade (движения за справедливые условия торговли) стоит подумать о создании общего логотипа для социального предпринимательства.

Помимо этого, чтобы обрести критическую массу, сектор должен значительно вырасти. Если посмотреть на другие успешные области предпринимательства, к примеру на Кремниевую долину или районы вокруг Кембриджа и Массачусетского технологического института, можно заметить присутствие определенной экосистемы, поощряющей риск и допускающей неудачи. Такие «кластеры» обеспечивают поддержку и инфраструктуру, а также снижают степень риска, позволяя другим компаниям продолжить ваше дело даже в случае неудачи проекта.

Социальным предприятиям нужно будет привлекать талантливых людей и платить им за работу. Сектор получит огромную пользу от деятельности успешных и опытных профессионалов.

Как вы видите будущее Social Entrepreneurs Fund и всего сектора социальных предприятий?

В идеале я бы хотел видеть активный рост сектора социальных предприятий, что позволит нам как фонду помогать лучшим его представителям и вносить важный вклад в его развитие. Мы хотим выбирать лучшие проекты в каждом секторе экономики, превращать их в ролевые модели и поощрять их дальнейшее движение. Одна из наших целей состоит в поддержке значительного количества успешных социальных предприятий, что позволит обществу признать модель социального предпринимательства реальной. У нас имеется достаточный потенциал для того, чтобы внести свой вклад в развитие этой новой корпоративной модели и вовлечь в процесс массу заинтересованных лиц, интересующихся не только вопросами максимизации прибыли.

Будучи фондом, мы можем внести свой вклад в рост этого рынка. В будущем на нем будут появляться все новые фонды, а значит, и новые социальные предприятия. Не удивлюсь, если в какой-то момент наш фонд перестанет быть исключительно британским и выйдет на европейский рынок.

Несколько слов об Энтони Россе

Энтони имеет двадцатилетний опыт работы в области частных инвестиций в различных сферах, начиная от развития проектов на начальной стадии и заканчивая вопросами выкупа предприятия менеджерами. Он отвечает за работу Social Entrepreneurs Fund. Энтони изучал машиностроение в Бристольском университете и имеет магистерскую степень Лондонской школы бизнеса (LBS). Помимо этого, он преподает предпринимательство в Лондонской школе бизнеса.

## Кейс 6.1

*PODER (Project on Organizing, Development, Education, and Research – Проект в области организации, развития, образования и исследований)*<sup>51</sup>

Бен Кокелет, основатель и исполнительный директор PODER, находился в изрядном волнении и возбуждении от событий последних суток. Команда его социального предприятия только что выиграла награду 2009 Stewart Satter Award на престижном конкурсе бизнес-планов социальных проектов, проводимых Нью-

Йоркским университетом. Предприятию было лестно получить и денежный приз в размере 100 000 долларов, и возможность бесплатной юридической и маркетинговой поддержки. При этом стоит отметить, что PODER в течение первого же года работы доказал свою финансовую жизнеспособность, начав работать с пятью крупными неправительственными американскими организациями. Бен знал, что ему предстоит разработать более детальный финансовый план и, в частности, определить общую сумму средств, необходимую для обеспечения жизнеспособности проекта в течение трех лет. Об этом нужно было подумать уже сейчас, поскольку на следующей неделе ему предстоял ряд встреч с потенциальными спонсорами.

### Предыстория

PODER — компания, работающая в сфере корпоративной ответственности, миссия которой заключается в развитии и укреплении демократии в Латинской Америке. Хотя большинство компаний в этом регионе ведут свою деятельность достаточно ответственно, среди них есть «паршивые овцы», действия которых стимулируют коррупцию и мешают развитию рынка инвестиций. Они сопротивляются прозрачности и главенству права, а их действия оказывают негативное влияние на работников, сообщества и среду. Хотя группы гражданского общества (например, профсоюзы) пытаются противостоять таким компаниям, они слишком часто терпят неудачу из-за нехватки инструментов для достижения успеха. Предоставлением таких инструментов и занимается PODER. Наделяя гражданские группы высококачественной информацией и стратегическими решениями в области устранения корпоративных преступлений, PODER позволяет ярко осветить самые темные углы глобальной экономики. Компания предлагает три основные услуги: 1) бизнес-аналитика и анализ компаний Латинской Америки; 2) стратегические союзы с компаниями, направленные на стимулирование соответствия законодательству; и 3) усиление операционной деятельности и выстраивание мощностей для групп гражданского общества. PODER — компания, создающая экономическую, социальную и экологическую ценность. Два первых типа услуг оказываются на возмездной основе с намерением извлечь прибыль, а третий тип услуг оказывается местным организациям

бесплатно.

### Как работает PODER

После консультации с PODER клиент определяет цели, задачи и ожидаемые результаты проекта. PODER создает план информационной деятельности, направляющий работу будущего исследователя по вопросам методологии, графиков работ, списка контактов, оценки угроз и степени безопасности. Исследователь компилирует и организует подходящую информацию из множества открытых источников — книг, новостных ресурсов, научных журналов, материалов судебных разбирательств, интернет-сайтов и правительственных публикаций. Затем исследователь расширяет изначальный список контактов и включает в него всех, кто потенциально мог бы помочь в процессе выявления информации. После этого он разрабатывает стратегию общения с отдельными представителями правительства, бизнеса, юридических компаний, СМИ, неправительственных организаций и т.д. Критически важными на этом этапе становятся информационные технологии. Затем проводится анализ открытых источников и результатов встреч, после чего составляется отчет для клиента.

Помимо платежей клиентам, PODER вступает в партнерства с наемными работниками, сообществами и организациями, представляющими гражданское общество, оказывая им бесплатные услуги по организации текущих операций, стратегическому планированию, исследованиям, общей организации, проведению кампаний и обучению технике переговоров. PODER поддерживает эти организации, позволяя им укрепить имеющиеся возможности для коллективных действий, а также преодолеть свойственное Латинской Америке замалчивание коррупции и нарушений прав человека.

Каким образом PODER приносит пользу компаниям в Латинской Америке?

- Сбор информации о деловых и политических рисках — бесплатные услуги
- Прозрачность цепочки поставок — тренинги и создание необходимых мощностей
- Этическое и юридическое соответствие — операционное усиление
- Снижение инвестиционных рисков — стратегическое планирование

- Повышение финансовой устойчивости — координация кампаний
- Избегание коррупции и взяточничества — выстраивание местных и международных коалиций
- Сертификация операций и поставщиков — организация коллективных действий
- Корпоративная социальная ответственность — исследования
- Партнерства между различными заинтересованными лицами и организациями гражданского общества — поиск заинтересованных лиц

### Основные потребности и риски

Успех PODER зависит от способности поработать с каждым клиентом своим знанием в различных областях и умения синтезировать и донести это знание до клиентов дружеским, своевременным и стратегически полезным образом. PODER должен привлекать и удерживать самых талантливых сотрудников и в конечном итоге создать отраслевой стандарт для услуг в области корпоративной ответственности. На этапе проверки концепции PODER собрал неоднородную и талантливую управленческую команду, имевшую опыт работы в соответствующих областях. Каждый из участников команды отлично разбирался в тонкостях жизни в Латинской Америке, был многоязыким и мультикультурным. Помимо руководителей, компания также наняла пять опытных полевых сотрудников, работавших в Мехико.

Сила команды PODER — модель «обучения тренеров», внедряемая исполнительным директором. Он сам учит каждого сотрудника успешно оказывать услуги в области корпоративной ответственности. И если PODER хочет развить эту бизнес-модель, ему нужно нанять сильного профессионального директора по операциям с опытом в мире бизнеса.

PODER заявил, что не будет брать на работу ни одного руководителя или административного сотрудника до сентября 2010 года, чтобы максимально отсрочить момент возникновения накладных расходов и перенести его подальше от этапа запуска проекта. Однако при этом доходов от продаж должно быть достаточно для зарплаты консультантов-исследователей (которая начинает выплачиваться с I квартала 2009 года).

В 2008 году самый дорогостоящий консультант PODER получал около 4 000 долларов США в месяц (эта и другие цифры зарплат в этом абзаце приводятся без учета премий), а самый низкооплачиваемый — примерно 650 долларов в месяц. Средний сотрудник зарабатывает 1 000 долларов в месяц. Для сравнения скажем, что типичная негосударственная организация в Мексике платит 600–1 200 долларов США в месяц. В 2008 году исполнительный директор зарабатывал в среднем 5 500 долларов в месяц. Уже с 2009 года Бен почувствовал необходимость в дополнительных 4 000 долларах США в месяц на период с мая 2009 по август 2010 года.

В ходе проверки концепции PODER безвозмездно получил два помещения для работы в Мехико. В те времена, когда консультанты-исследователи не находились «в полях», на них возлагалась обязанность по сбору информации из одного из этих офисов или своих домов. Однако PODER заявил, что в III квартале 2010 года откроет в Мехико штаб-квартиру для обеспечения безопасности своего персонала, целостности собираемой информации и демонстрации профессионализма своим клиентам. В III квартале 2011-го и III квартале 2012 гг. PODER планировал открыть офисы в стратегически важных регионах Мексики, что должно было обеспечить достаточную степень операционной синергии между клиентами и их целями в области корпоративной ответственности.

PODER имеет дело с деликатной информацией в рискованной среде. Поэтому вопросы безопасности персонала имеют огромное значение. PODER оказывает услуги лишь в том случае, если потенциальные угрозы, связанные с проектом, могут быть ограничены — то есть их можно контролировать, а за их развитием можно наблюдать. Другие условия работы неприемлемы. PODER также обеспечит своих сотрудников страховками на крупную сумму от несчастных случаев, смерти в результате несчастного случая или утрате кормильца членами семей сотрудников на крупную сумму.

PODER принимает немало мер предосторожности — скрывает имена сотрудников и соратников, страхует активы и персонал, использует зашифрованные протоколы связи и оборудование для обеспечения безопасности, хранит деликатную информацию за пределами офиса, а также занимается контрразведывательной



деятельностью. В случае проблем PODER полагается на независимых консультантов по безопасности, юридическую поддержку и сеть контактов быстрого реагирования, что позволяет обеспечить наиболее быструю и эффективную реакцию.

Табл. 6.2. Прогноз продаж и поступления средств от филантропов. С мая 2009 года до IV квартала 2013 года

	Проект по развитию @ 36 000 долл.	Стратегические задания @ 33 750 долл.	Благотворительные взносы, долл.
май 2009	1	0	
сентябрь 2009	1	1	
январь 2010	1	1	20 000
май 2010	1	1	
июнь 2010	1	0	
сентябрь 2010	1	1	50 000
октябрь 2010	1	1	
I кв. 2011	2	2	
II кв. 2011	2	3	
III кв. 2011	3	3	50 000
IV кв. 2011	3	3	50 000
I кв. 2012	3	3	
II кв. 2012	5	3	
III кв. 2012	5	3	
IV кв. 2012	5	5	50 000
I кв. 2013	5	5	50 000
II кв. 2013	5	5	200 000
III кв. 2013	5	5	300 000
IV кв. 2013	6	6	

### Финансовые прогнозы

В 2008 году PODER был практически полностью устойчив с финансовой точки зрения, заработав 49 200 долларов и получив еще 10 000 от инвестора-ангела. Общие расходы (включающие общехозяйственные, административные и коммерческие) достигли 60 000 долларов. Согласно довольно консервативным расчетам, за период с 2009 года по III квартал 2010-го PODER планировал заработать около 280 000 долларов на продаже услуг по пяти проектам по развитию и трех стратегических заданий, при этом себестоимость этих услуг колебалась на уровне 30 000 долларов.

Однако в III квартале 2010 и 2011 года ожидалось крупные разовые платежи в размере около 50 000 долларов на организацию

головного офиса в Мехико и полевого офиса в другом районе страны. Для эффективного масштабирования работы необходимо повысить как выручку, так и величину пожертвований со стороны филантропов (а также правильно распределить денежный приз Stewart Satter Social Project Competition Award). По расчетам PODER, дополнительное «вливание» от различных фондов в размере 70 000 долларов за период от I квартала 2009 года до IV квартала 2011 года, а также 100 000 долларов премии Satter Award позволят проекту пережить период чистых убытков после начальных расходов, масштабировать свою деятельность в различных сообществах и инвестировать в необходимые человеческие и технологические ресурсы. Кроме того, PODER разработал отдельный план сбора благотворительных взносов на 2009–2013 гг. Будучи новым социальным предприятием, PODER находится между этапами уточнения концепции и началом работы. Хотя концепция была определена уже в 2008 году, PODER еще предстоит интегрировать все элементы бизнес-модели в повседневную деятельность.

Потенциальные новые инвесторы в PODER ожидают, что прогнозы компании в первые два года будут создаваться ежемесячно, а далее — ежеквартально.

Ниже приведен ряд ключевых предположений:

1. PODER будет финансироваться за счет средств филантропов в течение первых 5 лет, при этом не планируется привлечение каких-то долговых источников финансирования.
2. Единицами продажи в рамках проекта считаются трехмесячные проекты — проекты по развитию (Discovery Projects, DP) и стратегические задания (SE). В начале работы над заданием PODER получает 25% суммы, а остаток — по завершении. Датой завершения считается конец второго месяца после месяца, в котором выполняется задание.
3. DP и SE выставляются по цене 36 000 и 33 750 долларов соответственно. Примерное расписание работ по DP и SE приведено в табл. 6.2.
4. Расчетная величина бухгалтерских и юридических расходов составляла по 5 000 долларов в месяц до сентября 2009 года, а после этого срока увеличивалась до 7 500 долларов в месяц.
5. Ожидаемый размер ежемесячных зарплат составлял 41 100 долларов, расходы на

рекламу — 7 500 долларов, расходы на телефонную связь — 3 000 долларов, страховка — 8 250 долларов, а стоимость аренды — 6 000 долларов. Все эти расходы возникали с сентября 2009 года.

6. Амортизация составляет 878 долларов в месяц до конца II квартала 2011 года. С этого момента она повысится до 1 757 долларов в месяц, а затем вновь вырастет — до 2 635 долларов в IV квартале 2012 года.
7. Планировалось, что к сентябрю 2010 года PODER получит юридический статус и с этого момента начнет платить зарплаты и компенсировать другие виды расходов.
8. PODER произведет значительные капиталовложения в размере 32 498 долларов в сентябре 2010 года, затем 1 757 долларов в I квартале 2011 года, 34 255 в III квартале 2011 года и IV квартале 2012 года.
9. Бен Кокелет был готов финансировать первые четыре месяца работы. По его расчетам, в первый день ему нужно было внести 7 500 долларов, 2 875 долларов к концу первого месяца, 2 894 доллара во второй месяц, а затем 2 913 и 2 934 долларов в течение следующих двух недель.
10. По расчетам PODER, проект способен оказывать безвозмездные услуги на сумму 2 000 долларов в сентябре 2010 года, I квартале 2011 года и I квартале 2012 года, а также на сумму 3 000 долларов в квартал, начиная с I квартала 2013 года.

Себестоимость производимой продукции зависит от количества реализуемых проектов. По расчетам PODER, этот показатель будет составлять 60% от выручки. Руководители проекта считают, что смогут и дальше удерживать операционную маржу на уровне 40%. Так как фирма занимается бизнес-аналитикой, то предполагается, что ее оборотный капитал будет небольшим. PODER не будет кредитовать своих клиентов, привлекать заемные средства для работы с поставщиками или поддерживать складские запасы. Однако для работы организации в 2009 году потребуется около 5 000 долларов. Ожидалось, что до сентября 2010 года компании будет нужен минимальный ежемесячный уровень денежных запасов в 3 000 долларов, после чего величина запасов будет составлять около 7% от всей выручки.

На первом этапе для финансирования PODER будет использоваться нераспределенная прибыль и пожертвования

филантропов. Однако необходима и определенная доля венчурного капитала. Бен надеется получить премию Satter Award и использовать ее для покрытия начальных расходов, а к концу года компания будет финансироваться в основном за счет дотаций (73%) и прибыли. PODER не планирует увеличение задолженности.

Ожидалось, что PODER получит юридический статус к III кварталу 2010 года. Начальные затраты невелики, что позволяет обеспечивать маржу прибыли на уровне 35%. Поэтому для начала работы PODER должна привлечь всего 20 000 долларов венчурного капитала. При этом также ожидается, что (по состоянию на III квартал 2010 года) постоянные издержки PODER значительно вырастут. Согласно планам PODER, ему удастся к этому моменту привлечь 70 000 долларов от филантропов. Ожидается, что к IV кварталу 2013 года эти пожертвования вырастут до 550 000 долларов. Значительная часть этих средств будет направлена на открытие новых офисов PODER (в III квартале 2011 года и в III квартале 2012 года). PODER не планирует передавать донорам какую-либо долю в своем капитале.

Успех PODER будет зависеть от способности продавать услуги, общаться с клиентами и обеспечивать поступление выручки. Именно по этой причине компании так необходим анализ чувствительности, привязанный к количеству проектов и ценам на работы. Бен знал, что лучший метод для проведения такого анализа — предположить, что доходы поступают позднее ожидаемого срока, а расходы случаются раньше. Кроме того, его беспокоила обоснованность некоторых своих предположений. Он не мог до конца понять, каким образом оценивать их влияние в тех случаях, когда прогнозы не в полной мере соответствовали реальности.

## Контрольные вопросы

1. Какая сумма дополнительного финансирования могла потребоваться Бену Кокелету в 2009 и 2010 гг.? Насколько вы уверены в этих расчетах?
2. Какой объем общего финансирования понадобится ему к IV кварталу 2013 года? Насколько вы доверяете этим расчетам?
3. Обсудите операционные риски, с которыми сталкивается Бен в процессе развития PODER.

4. Какие факторы Бен не принял во внимание?
5. Какое из сделанных им предположений вы считаете наиболее важным? Каким образом вы могли бы проанализировать степень его влияния?

## ГЛАВА 7

# ИЗМЕРЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ВЛИЯНИЯ

Нередко социальные предприниматели не могут найти четкие измеримые индикаторы, точно показывающие величину социальной отдачи от их проектов. На протяжении многих лет социальные предприятия испытывали огромную неудовлетворенную потребность в ясных, объективных, измеримых и сопоставимых показателях положительного социального и экологического влияния проектов. Все чаще организации испытывают давление со стороны основателей, требующих расчета социальной отдачи.

Один из наиболее сложных и порой пугающих аспектов работы социальных предпринимателей связан с измерением позитивного социального влияния своей организации и информированием о нем. К примеру, как можно измерить «отдачу на инвестиции» в области здоровья, чистого воздуха и воды, нормальной еды на столе или хорошего образования для детей? Как было сказано в работе Шона Станнарда-Стоктона, «рассчитать величину «блага» довольно сложно. Прежде всего, из-за того, что «благу» сложно дать определение. Кроме того, привязывание «блага» к долларам напоминает попытку записать музыкальную симфонию символами органической химии. И наконец, не всегда просто выявить причинно-следственные связи (возникло ли больше рабочих мест благодаря вашему гранту, либо это было вызвано общим улучшением экономической ситуации?)»<sup>52</sup>.

Возникает и дополнительная сложность, поскольку один и тот же социальный проект может работать одновременно в нескольких разнообразных пересекающихся областях.

Как мы уже знаем, отрасль инвестиций влияния в социальные проекты растет довольно быстро — для них уже доступно 50 миллиардов долларов, а через 10 лет этот объем вырастет до 500 миллиардов долларов. Инвесторы и другие заинтересованные лица хотят знать, какую отдачу они реально получают и могут получать от своих инвестиций и пожертвований. Однако в ответ компании не могут дать им ничего, кроме пары трогательных историй. По мнению исследователей, нынешние подходы к измерению социального влияния пока что не выдерживают критики. Причин тому две:

1. Общая незрелость методов оценки социальных программ. Область такой оценки — то есть процесс сбора данных о социальном влиянии и результатах работы, а также методы расчета затрат на социальные программы — развита недостаточно хорошо. Многие важные преимущества, возникающие как результат социальных программ, не могут быть монетизированы, а денежные показатели не всегда могут описать весь спектр выгод для общества или расходов. Это приводит к ошибкам в расчетах и оценке. Иными словами, сравнение социальной ценности различных программ — не то же самое, что сравнение финансовой отдачи от инвестиций (ROI). Для возникновения инфраструктуры, позволяющей сравнивать финансовые данные с помощью различных показателей, потребовались годы. Социальный же сектор занялся измерениями создаваемой ценности совсем недавно. А для разработки соответствующей инфраструктуры в этом секторе потребуются немалые средства и ресурсы.
2. Разнообразие целей, для достижения которых эти организации должны проводить анализ. Пока что нет общего мнения относительно использования данных о расходах и степени влияния. Одни эксперты-практики считают вполне возможным принимать на их основе решения о распределении средств между программами, другие полагают, что эти расчеты могут использоваться лишь для сравнения аналогичных по сути программ.

## Почему полезно знать, каким образом измеряется социальное влияние

Одно из основных преимуществ такого знания в том, что оно позволяет увидеть ясную картину измеримых результатов работы компании. Социальные предприниматели могут лучше понимать,

какие из их программ работают, а какие — нет. Это позволит им направлять ресурсы туда, где те могут оказать наибольшее влияние. Еще одно преимущество связано с возможностью доказать заинтересованным лицам, что ваша организация достигает своей миссии. Социальным предпринимателям не нужно будет пересказывать одни и те же истории или пускаться в туманные разглагольствования о том, что все в принципе идет в верном направлении. Они могут подтвердить свой успех с помощью четких и понятных данных. Это еще один инструмент в их наборе, позволяющий легко показать, что работа социальной компании идет правильным образом и заслуживает инвестиций.

И, наконец, научившись измерять степень социального влияния своей фирмы, они смогут смело считать себя передовиками отрасли. Очевидно, что движение в сторону более объективной отчетности и точного учета социального влияния — важная тенденция мира социальных предприятий. Измерение влияния прямо связано с созданной предпринимателем теорией изменений и с тем, каким образом он связывает свое ценностное предложение и практические действия с желательными результатами и влиянием.

## Пошаговое измерение социального влияния

### 1. Сформулируйте свое предложение социальной ценности (SVP)

SVP — это краткое описание социального проекта, обеспечиваемой им ценности, а также влияния, которое он способен оказать на отдельных людей и общество в целом. Оно должно убедительно доказывать, почему лица, получающие пользу от вашего предложения, предпочтут покупать ваши продукты или пользоваться вашими услугами, а не предложениями других организаций (в том числе правительства). На этом первом шаге стоит начать общение с теми, кто заинтересован в социальном проекте. Чаще всего к ним относятся:

- благоприобретатели вашей деятельности;
- члены правления вашей компании;
- ключевые лидеры вашей организации;
- ключевые партнеры;

- лидеры подразделений или связанных компаний;
- правительственные чиновники;
- частные доноры;
- институциональные инвесторы.

Всем им можно задать следующие вопросы:

- Каким образом вы могли бы сформулировать успех нашей работы?
- Какие результаты нашей работы представляются вам наиболее ценными?
- Какое именно влияние нашей деятельности кажется вам наиболее значительным? К примеру, можете ли вы представить себе, как будет выглядеть мир через пять лет в случае нашего успеха?
- Что, по-вашему, мы должны сделать в течение ближайших 1–3 лет для достижения долгосрочных целей?
- Какие данные или фактические свидетельства с нашей стороны позволят вам убедиться в успехе?

Ответы помогут социальному предпринимателю не только сформулировать SVP проекта, но и уточнить положения своей теории изменений и логической модели.

2. Дайте количественную оценку своей социальной ценности

После дискуссии с заинтересованными лицами социальный предприниматель должен определить набор социальных индикаторов, которые наиболее часто упоминались в ответах. Их нужно изучить и понять, по каким из них возможно производить измерения. Затем можно выбрать три-четыре измеримых социальных индикатора, в наибольшей степени соответствующих интересам перечисленных выше лиц, и отслеживать данные по ним в дальнейшем. К примеру, розничный торговец солнечными панелями может считать, что получение энергии из солнечного света экологичнее всего, и поэтому формулирует следующие социальные индикаторы:

- количество солнечных панелей, установленных за финансовый год;
- доля панелей, установленных вместо устройств, работающих с другими формами



энергии;

- экономия, возникающая благодаря использованию солнечных панелей в расчете на каждую покупку.

## Голоса с полей

В 1991 году Мартин Фишер и Ник Мун основали проект AgroTEC. В 2005 году он получил новое название — KickStart. Их модель была основана на процессе из пяти шагов, предполагавшем разработку, запуск и продвижение простых инструментов, которыми могли бы пользоваться бедные предприниматели для создания собственных прибыльных бизнесов.

Первые усилия KickStart были сконцентрированы на строительстве и производстве продуктов питания. Однако в Африке 80% бедных — это мелкие фермеры. Они зависят от довольно непредсказуемых дождей, позволяющих получать один-два урожая в год. Основатели KickStart поняли, что возможная ирригация позволила бы фермерам перейти от работы ради выживания к широкомасштабному сельскохозяйственному предприятию при наличии всего двух ценных активов: небольшого клочка земли и элементарных навыков в области сельского хозяйства.

В 1998 году KickStart разработала линейку насосов с ручным управлением Money-Maker Irrigation Pumps, позволявших фермерам легко добывать воду из реки, пруда или неглубокого колодца (до 8 метров глубиной) и поливать площадь до двух акров. Насосы легко перевозить и устанавливать, а их розничная цена составляет от 35 до 95 долларов. Ими легко управлять, они позволяют фермерам направлять воду туда, где она требуется. Это пример крайне эффективного использования воды. Он, в отличие от полива затоплением, не приводит к повышению количества солей в почве.

Благодаря ирригации фермеры могут выращивать более дорогостоящие культуры вроде фруктов и овощей, зарабатывать больше денег — а что еще более важно, они могут снимать урожай в течение всего года. Подобной ирригацией могут заняться несколько тысяч фермеров без опаски переполнить рынок, поскольку население растет, а периоды засухи весьма длительны. Для новых

урожаев есть и местные рынки, и городские, и даже экспортные.

KickStart начала расширять свою деятельность по всей Кении, доказав, что эта модель может масштабироваться. В 2000 году KickStart стала работать в Танзании, а в 2004 году — в Мали. Другие схожие организации начали развозить насосы по всей Африке. Сегодня тысячи насосов уже работают в Уганде, Малави, Замбии, Судане и Руанде.

### Измерения и движение вперед

Модель KickStart основана на теории «диффузии инновации». Когда новый продукт впервые появляется на рынке, его продажи невелики, а затраты в расчете на единицу проданной продукции огромны. В сущности, по мере развития рынка продукты продаются с убытком до тех пор, пока он не достигает «точки кипения». На данный момент KickStart тратит до 300 долларов на то, чтобы вытащить из бедности одну семью, но стоит ее бизнесу достичь точки кипения, и затраты в расчете на семью сократятся почти до нуля.

Чем радикальнее новый продукт, тем дороже оказываются его продажи на стартовом этапе. В частном секторе эти начальные потери субсидируются инвесторами. KickStart же использует средства доноров точно таким же образом, каким коммерческая структура использовала бы венчурный капитал.

### Постоянное решение

Используя средства доноров в качестве субсидий, KickStart планомерно решает проблему бедности. Для себя организация установила три показателя, по которым измеряет степень успешности:

1. Какая доля людей, которым организация помогла выбраться из бедности, не возвращается к ней?
2. Могут ли другие фермеры позволить себе такое решение проблемы без дополнительных инвестиций со стороны KickStart?
3. Становится ли KickStart более самостоятельной как организация?

**Влияние, оказанное KickStart на сегодняшний день**

Приведенные ниже данные взяты из отчета о влиянии компании по состоянию на 1 января 2011 года:

Продано насосов: 166 500

- Кения: 60 500
- Танзания: 40 900
- Мали: 8 200

Создано предприятий: 106 700

- Кения: 49 200
- Танзания: 33 500
- Мали: 6 900

Люди, вырвавшиеся из бедности: 533 700

- Кения: 246,200
- Танзания: 167,600
- Мали: 34,700

Совокупная прибыль и зарплаты фермеров, появившиеся благодаря проекту (в год): 107 миллионов долларов

Соотношение между количеством долларов, заработанных фермерами, в расчете на каждый доллар, вложенный донорами: 1:15

Затраты KickStart, позволяющие навсегда вытащить одну семью из бедности: 300 долларов

Те же затраты в расчете на одного человека: 60 долларов

Говорят руководители KickStart:

Разумеется, мы могли бы оценивать степень своего успеха, исходя из количества проданных насосов. Однако это ничего не говорит о том, следуем ли мы своей миссии — помогать людям, желающим выбраться из бедности. Чтобы понять это, мы должны измерять, насколько больше могут зарабатывать те, кто купил насосы. KickStart разработала системный тиражируемый метод измерения нашего влияния. Каждый насос имеет годовую гарантию, и каждый покупатель заполняет гарантийную форму. Гарантия снижает степень воспринимаемого риска, связанного с покупкой, а формы позволяют KickStart собрать базу данных по

владельцам насосов. Из нее мы выбрали статистически достоверную выборку недавних покупателей. Мы встречаемся с ними через месяц после покупки насосов (когда они еще не в полной мере оценили их влияние), затем через 18 месяцев, и еще раз — через три года после покупки.

Источник: <http://www.kickstart.org/about-us/history/>,  
<http://www.kickstart.org/what-we-do/process/step-os.php>

### Монетизируйте свою социальную ценность

Последний шаг измерения социального влияния связан с монетизацией социальной ценности индикаторов, выбранных на шаге 2. Основной довод в пользу монетизации состоит в том, что она не только повышает доверие к социальному проекту и его миссии, но также формулирует показатели, оценивающие, в какой степени организация достигла желательного социального влияния. Более того, монетизация позволяет привлечь более широкий круг инвесторов. Она стимулирует совместное планирование и коммуникацию с социально активными инвесторами, ускоряет движение капитала.

### Подходы к расчету социального влияния

Этой теме посвящена масса исследований. Многие некоммерческие и благотворительные организации заинтересованы в применении тех или иных принципов бизнеса и методов монетизации социального влияния. Мелинда Туан описала восемь интегрированных подходов монетизации социальной ценности фирмы. Стоит отметить, что идеальной методологии не существует — скорее, в данном случае речь идет о наборе методов, позволяющих рассмотреть процесс создания социальной ценности под разными углами. Ниже приведены профили этих подходов.

#### 1. Анализ экономической эффективности

Анализ экономической эффективности (Cost-effectiveness analysis, CEA) предполагает расчет соотношения между расходами и неденежной выгодой или результатом (например, расходы в расчете на ребенка, излеченного от малярии). Он используется, когда монетизация влияния или преимущества, связанных с программой, невозможна или нежелательна. Преимущество использования этого метода состоит в его сравнительной прямолинейности (при условии,

что не требуется преобразования результатов программы в денежные единицы). Недостаток этого метода заключается в том, что он позволяет учитывать лишь один тип результата за каждый период времени. С учетом того, что результаты программы измеряются в натуральных единицах (количество сохраненных лет жизни или детей, заканчивающих школу), создать некий агрегированный показатель обычно невозможно (если только эти единицы не являются общими для всех мест, в которых реализуется проект).

## 2. Анализ затрат и выгод (Cost-Benefit Analysis)

Анализ затрат и выгод позволяет представить позитивное влияние и результаты программы в денежном выражении, что помогает сравнить их с расходами по ее реализации и оценить финансовый результат. Этот подход считается одним из самых сложных, поскольку предполагает денежную оценку всех элементов влияния конкретной программы (в том числе влияние на общество в целом). Такой анализ позволяет понять, имеет ли смысл запускать программу с точки зрения возможных чистых преимуществ для ключевых заинтересованных лиц и общества (то есть преимуществ за вычетом затрат). Помимо этого, лицо, принимающее решения, может сравнить различные инициативы и понять, какая из них приводит к максимальному положительному влиянию. Этот подход широко используется в государственном, частном и некоммерческом секторах для оценки инвестиционных решений.

## Кейс 7.1

Пример анализа затрат и выгод

Гипотетическая организация Give Back Get Back (GBGB) — социальный проект, который способствует развитию волонтерской работы среди нью-йоркской молодежи. Проект преследует следующие цели:

- предложение услуг волонтеров для решения актуальных проблем сообщества Нью-Йорка;
- снижение объема молодежи в «группе риска» путем предоставления молодым людям значимых возможностей для развития гражданского самосознания;
- выращивание «пожизненных волонтеров».

## Возможности для социального коммерческого проекта

Бизнес GBGV состоит в предоставлении ресурсов (молодых волонтеров) социальным проектам, обеспечивающим отдачу для всего местного сообщества. Проект объединяет волонтеров, выстраивает соответствие между их интересами и подходящими программами, предоставляет им шанс сделать что-то полезное для общества. Поэтому GBGV рассчитывает привлечь к своей работе больше молодых людей и сделать волонтерское движение в Нью-Йорке заметнее. В сущности, проект будет своего рода «свахой» для волонтеров и общественных организаций, при этом стимулируя волонтеров работать на благо общества.

Через партнерства с ключевыми заинтересованными лицами внутри местного сообщества — в частности, местными компаниями с филантропическим мышлением, крупными корпорациями с подразделениями, занимающимися благотворительностью, и уже существующими в сообществе благотворительными и гуманитарными организациями, — GBGV сможет повысить результативность их работы за счет волонтерских ресурсов.

### Бизнес-модель

Хотя GBGV — некоммерческая организация, она будет генерировать несколько потоков доходов и пожертвований, чтобы соответствовать формальным требованиям. Основным источником финансовой поддержки для GBGV в краткосрочной перспективе станут доходы от рекламы на сайте GBGV.org и пожертвования от организаций-партнеров. Вторичным источником поддержки станут гранты от правительства (федерального и местного), а также пожертвования от благотворительных фондов (особенно на ранних стадиях работы GBGV). Некоторые корпоративные участники планируют платить членские взносы — либо в денежной форме, либо в форме предоставления необходимых ресурсов (например, в рамках программы по строительству жилья «Habitat for Humanity®») организация будет распределять строительные материалы и оборудование). Такая схема работы позволит GBGV постепенно перейти к более устойчивой модели извлечения дохода.

И, наконец, GBGV минимизирует свои расходы, используя инновационные методы работы. Офисы откроются в бедных районах, где некоммерческие организации получают субсидии для

аренды недвижимости. Маркетинг и реклама будут поддерживаться пожертвованиями локальных бизнес-партнеров. Средства на покупку компьютеров и организацию связи поступят от благотворительных акций. Все операционные и логистические функции будут производиться в основном через Интернет или телефонную связь. Это значительно сократит командировочные и логистические расходы (обслуживание автомобилей, расходы на бензин и т.д.). Четкая организация и небольшие размеры GBGB позволят минимизировать расходы, а следовательно, повысить эффективность работы проекта для общества. На рис. 7.1 приведен профиль GBGB, описывающий индикаторы социального влияния проекта и его логическую модель.

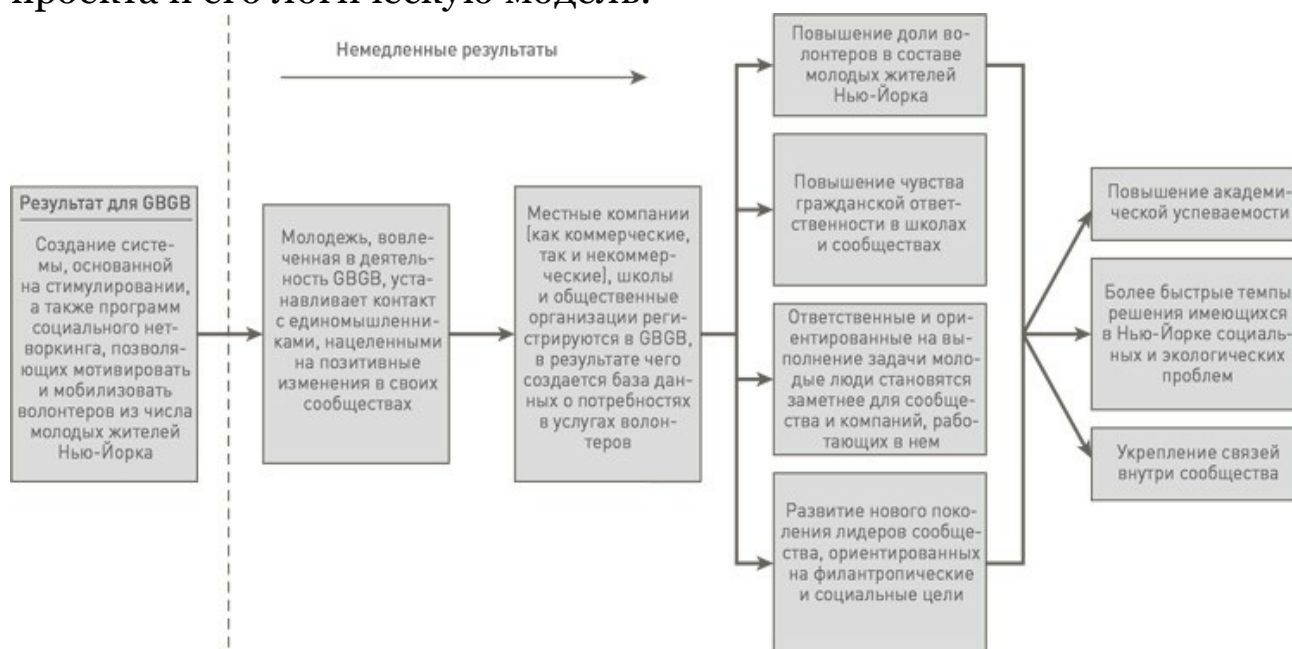


Рис. 7.1. Индикаторы социального влияния. Немедленный и долгосрочный результаты для GBGB (Give Basic Get Bade)

## Немедленные результаты

Хотя анализ затрат и выгод для GBGB (см. рис. 7.2) — полезный комплексный метод оценки влияния, другая модель — социальный возврат на инвестиции (SROI), разработанная REDF — позволяет измерить экологическую и социальную ценность под разными углами.

Анализ расходов и преимуществ		Максимальное количество лет = 3					
GBGV занимается продвижением и организацией работы волонтеров среди молодых жителей Нью-Йорка, ставя перед собой следующие цели: 1) предоставление услуг волонтеров для нужд сообщества; 2) снижение объема «группы риска» среди молодежи за счет предоставления возможностей в области гражданского развития							
3) и развития системы «пожизненного волонтерства».							
				Нематериальные преимущества			
Ставка дисконтирования	4%	Снижение количества судебных разбирательств		10			
Количество лет	4	Средние расходы на одно разбирательство		\$ 570,09			
Количество волонтеров в неделю	10	Средняя величина затрат на госзащитника		\$ 322,02			
Количество часов работы волонтеров в неделю	10						
Количество часов работы волонтеров в год	520	Снижение количеств заключений под стражу		3			
Минимальный уровень зарплаты	\$ 7,25	Расходы за средний срок лишения свободы несовершеннолетних					
Расходы на работу супервайзеров в год	\$ 30 000,00	(3 года) и испытательного срока (1 год)		\$ 5 482,88			
Другие расходы по программе в год	\$ 10 000,00						
Стартовые расходы	\$ 10 000,00						
				0	1	2	2
Преимущества в год [C10 × C12] — экономия затрат для организаций				\$ 37 700	\$ 37 700	\$ 37 700	\$ 37 700
Преимущества, связанные с отказом от судебных разбирательств [G9 × (G10 + G11)] — экономия затрат для общества				\$ 8 921	\$ 8 921	\$ 8 921	\$ 8 921
Преимущества, связанные с отказом от заключения под стражу [G13 × G15] — экономия затрат для общества				\$ 16 449	\$ 16 449	\$ 16 449	\$ 16 449
Затраты в год [C17; C15 + C16]				\$ (10 000,00)	\$ (40 000,00)	\$ (40 000,00)	\$ (40 000,00)
Чистый результат по году (преимущества – затраты)				\$ (10 000,00)	\$ 23 069,74	\$ 23 069,74	\$ 23 069,74
Дисконтированные преимущества				\$ 60 644	\$ 58 312	\$ 56 069	\$ 56 069
Дисконтированные затраты				\$ (38 462)	\$ (36 982)	\$ (35 560)	\$ (35 560)
Отношение преимуществ к расходам				\$ 1,48	[дисконтированные величины]		
Чистая приведенная стоимость =				\$70 904,56			
Внутренняя норма возврата =				229%			

Рис. 7.2. Анализ затрат и выгод для GBGV

3. Социальный возврат на инвестиции (SROI), разработанный REDF  
 REDF — некоммерческий проект из Сан-Франциско, поддерживающий занятость малоимущих и ранее бездомных людей с помощью грантов для нескольких некоммерческих компаний. В конце 1990-х им была разработана модель SROI, на базе которой появился целый ряд методологий.

SROI — это метод измерения экологической и социальной ценности, не отражаемой пока в финансовой отчетности. Метод учитывает количественное и качественное влияние социальной инвестиции. Он используется для оценки влияния инвестиций на заинтересованных лиц и определения направлений, в которых работу можно улучшить. Сейчас методология SROI включает в себя элементы анализа экономической эффективности, это позволяет использовать интегрированный и основанный на фактических затратах подход к оценке создаваемой социальной ценности.

4. Соотношение выгод и затрат, применяемое в фонде Robin Hood Foundation

Фонд Robin Hood Foundation нацеливается на решение



проблемы бедности в Нью-Йорке за счет поддержки и финансирования наиболее эффективных программ, а также создания партнерств с ними для максимизации результатов. Используемый показатель соотношения выгод и затрат позволяет максимально точно оценить коллективную выгоду для местного населения в расчете на каждый потраченный доллар. Этот показатель позволяет создать единое денежное выражение ценности для различных программ, что, в свою очередь, дает возможность постоянно измерять уровень снижения бедности. Показатель позволяет определить, какие программы и в каком объеме следует финансировать фонду.

5. Показатель оценки лучшей альтернативной возможности для благотворительности (Best Available Charitable Option, BACO) фонда Acumen

Цель фонда Acumen — борьба с бедностью за счет инвестиций капитала, направленных на выявление, укрепление и масштабирование бизнес-моделей помощи бедным. Сам фонд считает, что этот подход может служить отличным дополнением к классическим благотворительным и рыночным подходам. Показатель Best Available Charitable Option (BACO) позволяет оценить и сравнить результаты конкретных инвестиций с результатами простого распределения благотворительных взносов нуждающимся. Расчет показателя производится ежегодно после проведения инвестиции. Вот простой пример для иллюстрации логики BACO — при инвестировании в проект «X» защита одного человека от малярии на год обойдется Acumen менее чем в 0,02 доллара, в сравнении с 0,84 доллара, показателем лучшей из имеющихся благотворительных инициатив (BACO). Соответственно, инвестиции Acumen в борьбу против малярии будут более эффективными, чем передача средств в BACO.

6. Показатель ожидаемой отдачи (Expected Return, ER) фонда William and Flora Hewlett Foundation

Фонд William and Flora Hewlett Foundation определяет свои цели следующим образом:

программы Фонда направлены на достижение целого ряда амбициозных целей. Это содействие в снижении уровня глобальной бедности, ограничение риска климатических изменений, улучшение

образования студентов в Калифорнии, улучшение репродуктивного здоровья во всем мире, общая пропаганда идей благотворительности, а также помощь малоимущим сообществам в районе залива Сан-Франциско.

Для принятия решений фонд использует следующую формулу:

Ожидаемая отдача = (результат × вероятность результата × вклад филантропов) / затраты

Эта формула заставляет руководителей программ тестировать свои предположения и логические модели в отношении величины ожидаемой отдачи, давать количественную оценку компромиссам между отдельными объектами инвестиций в портфеле и, в идеале, принимать более грамотные решения относительно финансирования. Ожидаемая отдача от различных инвестиций оценивается до момента реального распределения средств.

7. Показатель затрат на влияние, используемый в Center for High Impact Philanthropy's (CHIP)

Center for High Impact Philanthropy (CHIP) предоставляет независимые инструменты анализа и принятия решений, позволяющие убедиться в том, что средства филантропов дают максимальный эффект. Показатель «затрат на влияние» считается критически важным для оценки эффективности масштабных благотворительных проектов. Он был разработан выпускниками Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете, которые захотели сравнить величину желательных социальных изменений с затратами на организацию программ, призванных совершить такие изменения. Отчеты, публикуемые CHIP, оказывают большое влияние на решения частных филантропов, а также помогают рассчитать затраты.

8. Пузырьковые диаграммы The Foundation Investment

И, наконец, определенные некоммерческие организации используют пузырьковые диаграммы для отображения сравнительной информации по деятельности нескольких организаций или программ. Цель пузырьковой диаграммы — отобразить на уровне организации или программы целый ряд показателей, единых для всех программ организации или сегмента в портфеле фонда.

Заключительные мысли относительно методов

Вышеописанные методы, в принципе схожие, различаются в:

- способе оценки исходов или преимуществ;
- способе оценки издержек;
- способе учета неопределенности и расчета вероятности успеха;
- способе пересчета результатов в натуральных единицах (теневых ценах и т.д.).

Каждый из методов вносит значимый вклад в расчеты создания социальной ценности, однако ни один из них нельзя считать «идеальным» с точки зрения принятия решений. Лучшим решением для социального проекта будет выбор и постоянное использование одного подхода к решениям относительно финансирования и изучения внешней среды.

## Дополнительные ресурсы для измерения степени влияния

Инструменты и ресурсы для социального влияния (TRASI)

TRASI — интерактивная онлайн-база данных, обеспечивающая инструменты и ресурсы для измерения создаваемой социальной ценности. Дружественный к пользователю сайт описывает подходы к оценке социального влияния, стратегии для создания и проведения оценки, а также предоставляет готовые к использованию инструменты для измерения социальных изменений. База данных управляется Foundation Center, работающим в партнерстве с McKinsey & Co над удовлетворением растущего в обществе интереса к области измерения социальной ценности.

База данных состоит из описаний более чем 150 различных подходов к оценке, практикуемых социальными инвесторами, фондами, негосударственными структурами и организациями, занимающимися микрофинансированием. Перед тем как та или иная техника оценки попадает в базу данных, она изучается командой экспертов, оценивающих степень ее приемлемости с помощью четырехшагового процесса. В частности, они определяют

масштаб применимости инструмента или ресурса, а также степень необходимой вовлеченности персонала и заинтересованных лиц в его работу. Вполне понятно, что инструменты, прошедшие через такую систему оценки, надежнее остальных.

На сайте TRASI есть раздел «Определения», в котором детально описывается каждый из принятых терминов (возможно, незнакомых пользователям). Там размещены видеозаписи авторитетных дискуссий по вопросам социального влияния. В систему постоянно добавляются новые инструменты и методологии оценки, а обновления рассылаются всему сообществу TRASI.

## Голоса с полей

### D.light

Хотя экономика Индии удваивается примерно каждые 9 лет, свыше половины населения — 600 миллионов человек — еще не пользуются централизованным энергоснабжением. Жестко регулируемый энергетический сектор страны тонет в коррупции и бюрократии, что мешает дальнейшему развитию. По этой же причине через 130 лет после изобретения электрической лампочки 1,6 миллиарда человек не имеют доступа к электричеству, и даже там, где доступ есть, он довольно нерегулярен. В деревне Бхангаон, расположенной в сравнительно богатом промышленном штате Махараштра, электричество появляется всего на 12 часов в день (причем одну неделю днем, а вторую — ночью). В результате большинство домохозяйств все еще ежедневно пользуются небезопасными керосиновыми лампами.

В 2007 году выпускники стэнфордской программы MBA Сэм Голдман и Нед Тозун решили изменить эту ситуацию. Учась в институте дизайна Стэнфорда, они создали прототип дешевой светодиодной лампы на солнечной батарее и запустили проект D.light Design. Менее чем через три года их лампами пользовались более миллиона человек в тридцати странах. Продажи D.light начались в Индии с лампы Nova. После дневной зарядки на солнце Nova обеспечивает яркий свет в течение 12 часов, а кроме того, может использоваться как зарядное устройство для мобильного телефона. Nova в 10 раз ярче керосиновой лампы, на 30–50% эффективнее флюоресцентной лампы, а обходится всего в 30

долларов.

На сегодняшний день D.light предлагает три продукта: Nova, Solata и Kiran. Запущенный в производство в октябре 2009 года, Kiran уже получил прозвище «убийцы керосинок». Kiran обеспечивает восемь часов света после дневной зарядки и светит в четыре раза ярче керосиновой лампы. Он стоит около 10 долларов, что делает его самым доступным по цене из высококачественных светильников в мире, и позволяет освещать пространство под углом 360 градусов, что отлично подходит для приготовления пищи, работы, учебы или путешествий.

D.light выделяется среди аналогичных компаний огромным вниманием к нуждам потребителей и использованием лучших принципов дизайна при производстве. К примеру, Kiran можно вешать на стену или потолок или ставить на любую ровную поверхность. Nova спроектирована так, чтобы не допускать попадания внутрь воды, пыли или крупных насекомых. С помощью 80 сотрудников, работавших в офисах в Индии, Китае и Африке, компания смогла выстроить развитую инфраструктуру продаж и дистрибуции. Ее работа подкрепляется крупными венчурными капиталистами: Acumen Fund, Nexus Venture Partners и Draper Fisher Jurvetson, обеспечивающими финансовую поддержку для быстрого развития. К 2020 году D.light намерена привлечь 100 миллионов потребителей.

Социальное влияние D.light имеет долгосрочные последствия. Прежде всего, продукты компании позволяют полностью отказаться от керосиновых ламп. Небогатые домохозяйства тратят на керосин до трети своего дохода, поэтому продукты D.light окупаются для них меньше чем за полгода. Кроме того, яркий свет помогает больше заниматься деятельностью по извлечению прибыли — сельским хозяйством или розничной торговлей. Согласно данным Программы ООН по развитию, доходы семей с улучшенными условиями освещения росли на треть, поскольку повышалась производительность работы в темное время суток. Потребители D.light сообщали и о том, что после покупки солнечной лампы дети смогли заниматься в 2–4 раза дольше, что привело как к повышению успеваемости, так и к росту образованности.

Отменяя необходимость в керосиновых лампах, продукты D.light

также решают проблему загрязнения воздуха внутри помещения. По расчетам, приведенным в докладе ООН о развитии в будущем тысячелетии, загрязнение воздуха внутри помещений ежегодно уносит жизни примерно 1,5 миллиона людей из-за удушья и пожаров. И, наконец, отказ от каждой керосиновой лампы позволяет снизить выбросы углекислого газа в атмосферу — не менее 1 тонны за пять лет. Сегодня эти лампы выбрасывают в атмосферу 100 миллионов тонн углекислого газа, что делает их одним из крупнейших источников парниковых газов в развивающихся странах. Когда они исчезнут, Земля не будет по ним скучать!

Источник: Ханс Тапария, 16 июня 2010 г. (используется с разрешения)

## Контрольные вопросы

1. В чем состоят основные преимущества измерения социального влияния проекта? Почему оно столь важно по сравнению с измерением влияния стартапов из традиционного бизнеса?

2. Каким образом измерение социального влияния компании помогает убедиться в том, что проект соответствует заявленной миссии?

3. Если вам известен работающий социальный проект, какие рекомендации по измерению влияния вы могли бы дать его основателю?

4. Попробуйте определить для того же социального проекта три или четыре ключевых результата, по которым можно производить измерения с течением времени. Какой метод вы бы порекомендовали социальному предпринимателю для количественной оценки и монетизации своего влияния?

5. Какие меры по повышению эффективности маркетинга или по информированию о своем социальном влиянии вы предложили начинающему социальному предпринимателю?

## Кейс 7.2

Обзор модели Indego Africa

Indego Africa (IA) — некоммерческое социальное предприятие, работающее в соответствии с нормами раздела 501 (c) (3). Проект

решает проблему системной бедности, помогая африканским женщинам-предпринимателям выйти на экспортные рынки и получить необходимые рабочие навыки.

Модель включает в себя:

- Партнерства, работающие по принципу «справедливой торговли». IA вступает в партнерства с кооперативами в Руанде, которыми управляют женщины (многие из них пережили геноцид 1994 года) — и платит им справедливую цену (включая 50% аванса перед началом производства) за создание современных модных аксессуаров и товаров для украшения дома.
- Доступ к экспортным рынкам. IA продает продукты своих партнеров через известные сети ретейлеров — Ralph Lauren, Anthropologie и Nicole Miller — по всей территории США, а также через свой онлайн-магазин.
- Вся прибыль направляется на образование. IA инвестирует всю свою прибыль от продаж и суммы всех пожертвований в программы обучения для своих партнеров-кооперативов в областях финансового менеджмента, предпринимательства, грамотности и работы на компьютере. Преподают на этих программах студенты ведущих руандийских университетов.

## Миссия

IA старается помочь тысячам независимых африканских женщин, занимающихся бизнесом, выбраться из бедности. В течение пяти лет партнерства с IA в каждый ремесленный кооператив будут входить:

- Женщины, зарабатывающие деньги. Они стабильно получают более 2 долларов в день за собственную работу, их домохозяйства не страдают ни от голода, ни от плохих жилищных условий, а дети не пропускают занятия в школе.
- Женщины, активно использующие ценные долгосрочные навыки. Они применяют новые умения для получения дополнительного заработка в своем сообществе — в кооперативе, у другого работодателя или в собственном бизнесе.
- Женщины, управляющие прибыльными экспортными компаниями. Они возглавляют кооперативы, несущие полную финансовую ответственность за свою работу, эффективные с точки зрения дизайна продуктов и системы доставки и вносящие важный вклад в жизнь сообщества. При этом они работают с глобальным экспортным рынком на своих условиях.

- Женщины, чувствующие надежду и уверенность. Они достигли финансового успеха, знают себе цену, гордятся собой и уверены, что с помощью совместной работы и опоры на собственные силы могут достичь практически всего.

## История

Indego Africa, основанная в 2006 году Мэттом Митро с помощью своего отца Тома, появилась благодаря прежнему опыту.

Американец по рождению, Мэтт провел детство в Нигерии, где Том работал на должности руководителя нефтяной компании. К тому моменту, когда Мэтт окончил в 2003 году юридический колледж при American University и начал работу в качестве финансового советника в юридической компании в Вашингтоне, он успел побывать в двадцати странах Африки. После того как Мэтт с Томом сформулировали бизнес-модель IA, они решили начать с Руанды, страны с удивительно ясными юридическими моделями бизнеса.

В 2007 году Бенджамин Стоун привел IA как бесплатного клиента в юридическую компанию Orrick, Herrington & Sutcliffe LLP (Orrick), где работал в качестве адвоката при сложных коммерческих разбирательствах. После этого Бен инициировал необычное партнерство с компанией Orrick, что позволило ему в 2008 году перейти в штат IA. Orrick также предоставила IA офис в Нью-Йорке и организовала два компьютерных центра у кооперативов-партнеров IA.

IA разместила свои первые заказы в руандийских кооперативах в ноябре 2007 года, а к программам обучения приступила в июне 2008 года.

## Потребность

Сегодня Indego состоит в партнерстве с пятью ремесленными женскими кооперативами в Руанде. Их сотрудники — 250 замечательных женщин, многие из которых заражены ВИЧ/СПИД или пострадали от психологических травм. У многих почти нет образования. Они вынуждены заботиться о нескольких детях, в том числе сиротах-жертвах геноцида 1994 года. Часто они являются единственным источником дохода семьи.

Перед вступлением в партнерство с Indego 93% женщин получало менее 550 руандийских франков (то есть менее 1 доллара США) в день, занимаясь при этом довольно нерегулярной работой



(например, переноской воды из одного резервуара в другой). Нехватка средств приводила к разрушительным последствиям. Примерно 60% женщин недоедали, половина не умела читать, и лишь 68% их детей регулярно ходили в школу. Проблема не была связана с этикой или амбициями — она заключалась в отсутствии возможностей и доступа к ресурсам.

### Стратегия работы

Миссия IA реализуется с помощью совмещения лучших практических примеров с принципами, позаимствованными из социального сектора, — сотрудничество и прозрачность. Эта стратегия предполагает:

- Подход, основанный на бизнес-мышлении. Инфраструктура и системы IA позволяют ей конкурировать с другими компаниями размером вдесятеро больше нее. IA готова распространить свою модель по всей Африке. Ее подход предполагает кратко- и долгосрочное стратегическое планирование, использование отлично масштабируемых цепочек поставок и систем дистрибуции, доступных ремесленным кооперативам. Помимо этого, IA предоставляет документацию, описание процедур и политики, придерживается лучших практик в области бухгалтерского учета и жесткого финансового контроля, обеспечивает современные механизмы коммуникации и обмена информацией, инструменты социальных медиа и формализует методологии обучения.
- Рост компетенции благодаря сотрудничеству. IA выстраивает свой институциональный опыт за счет партнерства с большим количеством негосударственных организаций, корпораций, правительственных органов и научных учреждений.
- Прозрачность и этика. IA использует уникальные стандарты прозрачности и этичности действий, в том числе связанные с обменом данными о ценах и другой статистикой рынка со своими партнерами и публикацией всей корпоративной документации в Сети.

### Стратегия работы в рознице

Розничная стратегия IA объединяет в себе высококачественный дизайн, отлично продуманную логистику цепочки поставок, а также практику справедливой торговли для 1) обеспечения ремесленников устойчивым доходом и 2) масштабирования деятельности IA. Эта

стратегия включает в себя следующие элементы:

- Высококачественные продукты для крупных ретейлеров и онлайн-покупателей. IA предлагает им современные аксессуары и товары для украшения дома из популярных или специально разработанных продуктовых линеек.
- Масштабируемая цепочка поставок. IA полностью отдает в разработку организации Fulfillment by Amazon процессы выполнения заказов, организации складского обслуживания и продаж через Сеть. Ремесленники — партнеры IA интегрированы в систему глобальной дистрибуции и электронной коммерции.
- Персонализация и социальная ответственность поставщиков. Помимо организации производства своей продукции на основе «справедливой торговли», IA размещает имя и подпись каждого ремесленника на бирках продуктов, а с его фотографией и биографией можно ознакомиться в Сети.

### Стратегия развития

Стратегия развития IA предполагает обучение ремесленников навыкам, улучшающим и расширяющим степень их профессионализма в области бизнеса. Успех достигается за счет следующих факторов:

- Связывания доступа на рынок с новаторскими методами обучения. Поскольку обучение привязано к деятельности по извлечению дохода и позволяет развивать навыки, применимые к их собственным бизнесам, ремесленники тут же понимают все плюсы обучения и чаще сохраняют высокий уровень активности и мотивации.
- Развитие местных талантов. IA пригласила на работу 14 учащихся из Generation Rwanda — неправительственной организации, вручающей значительные стипендии для руандийских студентов из социально уязвимых групп, готовых преподавать на учебных программах. Они учатся, их работа постоянно оценивается, а кроме того, у них появляется возможность получить работу в IA, что еще больше усиливает влияние компании на сообщество.
- Взаимное уважение и вклад со стороны ремесленников. В случае возникновения проблем IA не спускает готовых решений сверху. Работа спроектирована так, чтобы совмещать вклад партнеров-ремесленников с деловым опытом и знанием своей управленческой команды.
- Измерение социального влияния. IA проводит комплексную оценку социального влияния, в ходе которой 1) объединяются данные о развитии дел для каждого

ремесленника и 2) измеряется, в какой мере программы IA достигают поставленных целей.

### Устойчивость с трех точек зрения

Путь к экономической независимости и устойчивости представляет собой ряд шагов по развитию как на индивидуальном (женщины-ремесленники), так и на организационном уровне (партнеры-кооперативы и сама IA):

- Женщины, занимающиеся ремесленным трудом. Программа IA начинается с 1) обучения женщин базовым финансовым и деловым навыкам, после чего к ним добавляются 2) навыки, связанные с новой работой, и 3) обучение управлению микропредприятием и поиску возможностей. По завершении обучения женщина становится независимым предпринимателем, способным поддержать себя без помощи IA.
- Партнеры-кооперативы. Кооператив должен прежде всего стать компанией, в которой 1) женщины верят в то, что им следует вести свой бизнес этично, и 2) работа на экспортном рынке через IA становится прибыльной. Со временем кооператив должен также 3) самостоятельно выходить на локальные рынки и 4) участвовать в экспортных операциях без помощи IA.
- Indego Africa. На данный момент завершены два этапа выполнения миссии IA: 1) модель работы в Руанде доказала свою состоятельность и принципиальную возможность масштабирования и 2) реальное масштабирование работы. Для реализации следующих шагов в развитии IA как устойчивого предприятия — 3) расширения деятельности в новых странах и 4) обеспечения долгосрочной финансовой стабильности — требуется дополнительное подкрепление со стороны крупных ретейлеров и финансовых доноров.

## Измерение социального влияния

### Методология

В феврале 2008 года IA создала базовую систему оценки, основанную на четырех категориях — «Личная безопасность», «Образование», «Информационные навыки» и «Справедливая торговля». В оценке приняло участие 42 женщины из кооперативов-партнеров IA. Им была роздана соответствующая анкета. В марте 2009 года IA провела оценку по итогам развития бизнеса каждой из

этих женщин, а сейчас проводит третью оценку. Каким образом анализируются данные опросов? Может ли что-то, что делает IA в отношении измерения социального влияния, быть привязано к методологиям, представленным в этой главе, или же существует более простой подход к организации опросов и получению статистики?

#### Результаты социального влияния

С момента начала своей работы IA помогла заработать свыше 50 000 долларов более чем 200 руандийским женщинам и примерно 800 зависимым от них лицам, а также провела несколько сотен часов обучения. При этом для более точной оценки степени своего влияния IA также измеряет прогресс в развитии своих партнеров с помощью количественных показателей и других инструментов. Основные результаты работы, приведенные в отчете IA о социальном влиянии за 2009 год, включают в себя:

- повышение качества жизни: рост (примерно на 585%) количества женщин, удовлетворенных или весьма удовлетворенных своим качеством жизни;
- повышение уровня дохода: рост (примерно на 336%) количества женщин, получающих более 1 доллара в день;
- повышение степени адекватности питания: 96%-ный рост домохозяйств, члены которых едят не менее двух раз в день;
- повышение степени образованности детей: примерно 17%-ный рост количества женщин, сообщающих, что один или несколько из ее детей посещают школу;
- улучшение жилищных условий: 42%-ное снижение количества женщин, не имеющих постоянного места жительства, и 26%-ный рост количества домохозяйств, имеющих по кровати на каждого жителя;
- увеличение числа банковских счетов: 153%-ный прирост владельцев банковских счетов;
- улучшение доступа к средствам коммуникации: 138%-ный прирост количества домохозяйств с телефонами.

#### Не только доходы, но и уверенность

Ремесленники-партнеры, завершающие обучение на программах IA, стремятся к более высокому уровню образовательных

возможностей. Эмильен Нвирамана, 33-летняя женщина, занимающая должность казначея и мастера-швеи в кооперативе Сосоки, получила в июле 2010 года возможность учиться, наряду с другими 10 тысячами женщин, на программе, спонсируемой компанией Goldman Sachs, в школе финансов и банковской работы в Кигали. Она первая из студенток программы начала вести блог, в котором рассказывает о своем опыте.

## Персонал

На IA работает довольно мало сотрудников, получающих зарплату. Чаще всего работа делается силами волонтеров и стажеров с полной или частичной занятостью, работающих в США и Руанде. Команда в США выглядит так:

- Основатель и директор — Мэтт Митро. В период с ноября 2006-го по июнь 2008 года Мэтт работал на проект бесплатно, а в настоящее время получает от IA крайне скромное вознаграждение. Полная занятость.
- Старший вице-президент и главный юрист Бенджамин Стоун — получал зарплату в компании Orrick с сентября 2008-го по сентябрь 2011 года. Полная занятость.
- Финансовый директор Конон Френч — присоединился к IA на полную занятость в июле 2010 года, при этом не получал оплаты за свою работу в течение следующего года. Полная занятость.
- Помощник главного юриста Дейдра Макгвидан — недавняя выпускница юридической школы, стипендиат Бруклинской школы права. Полная занятость.
- Вице-президент по продажам и маркетингу Маника Пипутбундит — получила степень MBA при заочном обучении в Стерне, изначально (с весны 2010 года) стажер в отделе продаж и маркетинга; осталась в компании с повышением в должности. Полная занятость без оплаты.
- Вице-президент по развитию Сьерра Вишер — студент школы NYU Wagner, изначально (с весны 2010 года) стажер, занимавшийся вопросами привлечения финансирования и развития. Частичная занятость, без оплаты.
- Менеджер по маркетингу и продажам (изначально, с лета 2010 года, стажер в отделе маркетинга и продаж), стажер, координатор по коммуникациям, вице-президент по технологиям (пришедший в компанию летом 2010 года на позицию

интерна в отдел технологий), стажер юридической службы. Частичная занятость без оплаты.

- Совет директоров состоит из шести членов, включая Мэтта и Тома Митро. Пять членов совета присоединились к IA с момента основания в 2006 году. Совет (за исключением Мэтта, Тома и еще одного нового члена) практически не вовлечен в работу по сбору средств или организации конкретных процедур.
- Наблюдательный совет возник в сентябре 2010 года. Состоит из восьми влиятельных лидеров, представляющих различные отрасли. Основные обязанности — содействие в стратегической организации развития и предоставлении качественных и профессиональных советов.
- Региональные правления включают более 150 сторонников IA в Нью-Йорке, Вашингтоне, Чикаго, Лос-Анджелесе, Милуоки и Сан-Франциско. Региональные советы IA включают в себя людей разного возраста и профессий и оказывают активное содействие в планировании мероприятий и общем продвижении миссии IA.

#### А вот персонал в Руанде:

- Директор по программам в Руанде Сара Данигэн — выпускница программы MBA с отличным опытом в областях бизнеса и развития. Начала работу на проекте в качестве стажера с полной занятостью без оплаты в июле 2009 года, затем перешла на позицию с зарплатой в июле 2010 года.
- Менеджер по работе в Руанде Жан Де Дье Нуимугабо — выпускник руандийской школы бизнеса, присоединился к IA в 2008 году как оплачиваемый сотрудник с полной занятостью.
- Старший дизайнер и директор по обучению английскому языку Элли Кейтс — изначально (с весны 2010 года) стажер в Руанде, затем перешла на позицию с зарплатой в июле 2010 года.
- Старший директор по вопросам развития Алекс Кеннеди — инвестиционный банкир, работавший в лондонском офисе Goldman Sachs. Имеет магистерскую степень в области политики и экономики в Африке. Присоединился к IA в августе 2010 года для работы в течение года без зарплаты (ожидалось, что в декабре 2010 года он примет дела у Сары).
- Тренеры программы Generation Rwanda — 15 студентов ведущих руандийских университетов, преподающих на программах Indego Africa (расходы, связанные с

каждым из этих стажеров, составляют около 60 долларов в месяц).

## Финансовые данные

IA получает средства из двух основных источников — продажи продуктов и пожертвований (включающих в себя частные пожертвования, гранты фондов, корпоративные пожертвования и мероприятия). Общая выручка IA в 2009 году составила 126 071 доллар, из которых 26 453 доллара (21%) были получены благодаря продаже продуктов, а 99 751 доллар (79%) — в виде пожертвований. В течение 2008 и 2009 гг. продажи продуктов и пожертвования составляли около 25 и 75% соответственно от общего потока доходов IA. В 2009 году снижение продаж продуктов вследствие экономического спада и снижения объемов потребления было компенсировано повышением объема пожертвований, произошедшего в основном благодаря отличной работе по привлечению средств, проведенной региональными советами.

Расходы IA на 2009 год составляли 73 263 доллара, из них 58 764 доллара (80,2%) представляли расходы по развитию программы внутри страны, 8 515 долларов (11,6%) — расходы на благотворительные мероприятия, а 5 984 доллара (8,2%) — административные и управленческие расходы. Помимо этого, в 2009 году затраты IA на закупку, хранение и транспортировку продуктов составили 20 146 долларов.

Ориентируясь на дальнейшее развитие, IA ожидает, что прибыль составит от 36 до 48% от общих поступлений от продажи продуктов. На 2010 год IA прогнозировала выручку от продаж на уровне 54 828 долларов и получение 120 150 долларов в виде пожертвований против 90 218 долларов расходов и 56 921 доллар затрат, связанных с закупкой, хранением и транспортировкой продуктов, что позволяло формировать прибыль по итогам года на уровне 28 670 долларов. На момент написания этой книги ожидалось, что результаты IA превзойдут прогнозы на 2010 год.

## Проблемы

### Персонал

IA приглашает на работу опытных и талантливых волонтеров, однако текучка остается высокой — заканчивая работу в качестве

стажеров, студенты-старшекурсники возвращаются к учебе, а руководители компании, работающие на нее бесплатно, вынуждены искать себе оплачиваемую работу. Помимо того, Мэтт и Бен имеют крайне низкую зарплату, а Бен уже находится на третьем (и, вероятно, последнем) году оплачиваемого отпуска в Orrick. Каким образом IA сможет сохранить и масштабировать свою работу с учетом столь необычной модели привлечения сотрудников?

### Масштабирование

В принципе, IA следует масштабировать лишь свои обучающие программы так, чтобы каждый дополнительный партнер-кооператив мог управлять прибыльным бизнесом — а это предполагает соответствующее масштабирование с точки зрения рыночного спроса. Если IA масштабирует (например, благодаря привлечению дополнительных средств) учебные программы быстрее, чем обеспечивает достаточным количеством заказов новых партнеров-ремесленников, то ремесленники будут разочарованы простым. Каким образом IA следует масштабировать свою модель социального предприятия?

### Измерение социального влияния

Основные проблемы включают в себя:

- Степень комфорта при общении с лицом, задающим вопросы. В стране, где жертвы геноцида бывают преданы родными и друзьями, точные данные о социальном влиянии можно собрать лишь тогда, когда участник интервью верит человеку, задающему личные вопросы.
- Образование и контекст. Женщины в кооперативах — партнерах IA имеют различный уровень образования. Поэтому необходимо внимательно изучить смысл и форму задаваемых вопросов с точки зрения восприятия и кросс-культурных отличий.
- Сбалансированность приоритетов организации. IA — непростая организация, имеющая целый ряд конкурирующих между собой стратегических приоритетов. Каждый час работы персонала может быть посвящен или организации продаж и реализации других возможностей по извлечению прибыли, или обучению. Зачастую сложно выделить достаточное время для измерений, при этом многие заинтересованные лица рассказывают лишь о своих финансовых результатах, а не о



социальном влиянии.

- Затраты и их влияние на конкурентоспособность. У IA множество конкурентов, как коммерческих, так и некоммерческих, которые поставляют африканские продукты ручной работы зажиточным клиентам. Поскольку IA работает для обеспечения значимого и четко рассчитываемого социального влияния, затраты на внедрение программы оценки такого влияния (персонал, разработка опросов, математический анализ, альтернативные издержки) оказывают прямое влияние на финансовый результат ее работы. Многие из конкурентов IA не имеют сколько-нибудь схожей программы оценки социального влияния, а следовательно, имеют теоретическое преимущество с точки зрения издержек.

### Вопросы для размышления

1. Оцените все основные компоненты модели IA. Каких ключевых заинтересованных лиц вы бы решили привлечь к работе проекта с самого начала и как могли бы определить для них величину социального влияния?
2. Какие отслеживаемые во времени результаты вы бы предложили изучать управленческой команде IA, основываясь на ее миссии?
3. Оцените принятый в IA процесс оценки базовой линии, сфокусированный вокруг четырех категорий: «Личная безопасность», «Образование», «Информационные навыки» и «Справедливая торговля». В чем состоят сильные стороны и слабости этого подхода?
4. Какие рекомендации по преодолению проблем в области измерения социального влияния могли бы вы дать управленческой команде IA?

# МАСШТАБИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

От социальных предпринимателей ждут роста. Модель работы таких компаний-филантропов, как Ashoka, Echoing Green и Acumen Fund, представляет собой форму венчурного капитализма, помогающего социальным проектам с высокой степенью влияния. Их стратегии требуют, чтобы проекты, в которые они инвестируют, имели максимальный социальный возврат на инвестиции (SROI). Фонды хотят, чтобы их гранты обеспечивали максимально возможное достижение социальной миссии. Набирает силу движение, ставящее во главу угла при работе коммерческих проектов двойной (прибыль + социальное влияние) или тройной результат (прибыль + социальное влияние + позитивное экологическое влияние). Но общая черта всех социальных проектов (некоммерческих, коммерческих или гибридных) состоит в том, что они должны стремиться к расширению.

Это не означает, что все социальные проекты должны или даже могут стать «газелями» (термин, придуманный Дэвидом Бирчем и обозначающий проекты с высоким темпом роста и высокой степенью влияния), однако это заставляет предположить, что им следует, так или иначе, активно искать возможности для расширения охвата своих миссий — на местном, региональном, национальном, а иногда и глобальном уровне. Если мы согласимся с этим предположением, то у нас возникает следующий вопрос: как сделать это наилучшим способом? Но перед тем как мы начнем искать ответ на этот вопрос, давайте разберемся с тем, какие проблемы ждут социальные проекты, находящиеся на пути роста.

## Основные проблемы роста

Давайте начнем обсуждение вопросов масштабирования в социальном предпринимательстве с обсуждения того, что именно стоит на пути роста. Кому-то наше предложение покажется пораженческим, но мы считаем, что, назвав проблемы по именам с

самого начала, сможем рассуждать со стратегических позиций о факторах, позволяющих преодолеть эти препятствия и стимулировать успешный рост.

Проблемы роста можно разбить на два типа: внутренние и внешние по отношению к социальному предприятию. Артур Брукс<sup>53</sup>, цитируя Бетти Хендерсон Уингфилд, описывает шесть внутренних проблем, с которыми сталкиваются социальные проекты в ходе процесса масштабирования:

1. Персонал и члены правления социального проекта могут не разделять видение в отношении роста, присущее ведущим предпринимателям. Рост предполагает изменения. И хотя сами социальные предприниматели — очевидные агенты изменений, остальные члены организации могут бояться изменений или воспринимать их как вынужденную необходимость в условиях кризиса.
2. Некоторым организациям (особенно некоммерческим) может показаться не вполне комфортным рост, связанный с рыночным мышлением. В сущности, мысли о таком росте часто противоречат принятой организационной культуре. Кое-кто может считать, что рост отвлекает от выполнения социальной миссии, а не создает мощности для лучшего ее выполнения.
3. Некоммерческие социальные предприятия, в отличие от большинства коммерческих, юридически контролируются советами директоров. Если видение роста ведущих предпринимателей не совпадает с видением совета, тот способен блокировать рост. Авторам известно несколько примеров, когда правления буквально выживали из проекта предпринимателя-основателя, с которым не были согласны.
4. В отличие от традиционного бизнеса, социальное предпринимательство осуществляется в публичном пространстве. В его работе заинтересована масса лиц. Если сообщество, в котором действует социальный проект, приходит к заключению, что проект использует общие ресурсы не самым эффективным образом, он может отказать проекту в поддержке. Это делает его рост крайне сложным, если вообще возможным.
5. Социальные компании придерживаются очень высокого стандарта ответственности. Если они не могут убедительно, с помощью измеримых показателей доказать, что движутся к реализации миссии, то им будет крайне сложно остаться на прежнем уровне, не говоря уже о привлечении инвестиций, необходимых для масштабирования. Социальные результаты и влияние крайне сложно измерить.

6. Успешный рост требует адекватных и достаточных человеческих ресурсов. Проекту необходимо приобрести набор определенных навыков с помощью найма дополнительных сотрудников или замены неспособных. Это еще одна зона, в которой развитию может помешать сложившаяся организационная культура. К примеру, во множестве крупных устоявшихся некоммерческих организаций сформировалась приятная расслабленная рабочая среда. Никого не увольняют, и сотрудники крайне редко уходят по собственному желанию. Это означает, что непродуктивные сотрудники не заменяются, старые наборы навыков не обновляются, а карьерный путь для результативных сотрудников выглядит довольно туманным. В результате возникает организация, не просто не способная к росту, но и активно противящаяся росту и изменениям.

Диз предлагает другую точку зрения — он указывает на два основных типа сопротивления инновации или изменениям. Первый тип — сопротивление, происходящее под угрозой, а второй — основанное на инерции. Оба они могут быть внутренними или внешними по отношению к социальному предприятию и отчасти отражают типологию Брукса на более общем уровне. Как следует из названия, сопротивление, происходящее под угрозой, возникает, когда люди воспринимают изменение как личную угрозу (она может быть вызвана их внутренним восприятием). Им может казаться, что изменение потребует развития новых для них навыков (см. проблему № 6 в приведенном выше списке Брукса).

Порой сотрудники могут беспокоиться из-за того, что изменение ставит под угрозу основополагающие ценности человека или проекта (вторая внутренняя проблема в списке Брукса). Рынок, обслуживаемый социальным проектом, может считать изменение рискованным, если оно угрожает нарушить сложившийся порядок вещей. Это пример внешней угрозы, способной создать сопротивление. К примеру, социальный проект, планирующий расширить свою деятельность за пределы привычного ареала (например, выйти на национальный уровень), может столкнуться с сопротивлением, вызванным угрозой, со стороны социальных компаний на других рынках, оказывающих практически ту же услугу.

Сопротивление, основанное на инерции, будет скорее внутренним, а не внешним. Оно проявляется, когда проще

оставаться в прежних рамках, чем проводить изменения. Иногда это происходит, когда люди внутри проекта не знают или не понимают, в чем состоят причины для роста и изменений. Примером может служить описанная Бруксом проблема, при которой персонал, правление и/или другие заинтересованные лица не соглашаются с видением ведущего социального предпринимателя. Если этот предприниматель не делает свое видение роста понятным и убедительным, то в процессе внедрения возникнет сопротивление. Если перспективы роста кажутся зыбкими или рискованными, это может также приводить к возникновению сопротивления, основанного на инерции. И, наконец, к внутреннему и внешнему сопротивлению может приводить субъективное мнение о том, что изменение связано с неудобством и, следовательно, не стоит усилий. К примеру, если персонал воспринимает рост как слишком тяжелый труд, не приносящий должной отдачи, то он, скорее всего, будет сопротивляться инициативам, связанным с ростом. Может также случиться, что потребители (целевые благоприобретатели) считают, что переключение на новый процесс или услугу не стоит усилий, и также будут сопротивляться участию в нововведениях.

Стоит также отметить, что наличие у социальных проектов двух типов потребителей — целевых благоприобретателей и инвесторов — может стать дополнительным препятствием для роста. То есть, помимо проблем, связанных с поиском финансирования мероприятий по масштабированию, могут возникнуть и другие — к примеру, требования и ожидания, связанные с возможной финансовой поддержкой, могут входить в противоречие с планами роста социального проекта.

Мы никоим образом не хотим сказать, что рост и изменения невозможны. Однако социальные предприниматели должны понимать, что, стремясь к масштабированию своих проектов, они с большой долей вероятности столкнутся с той или иной формой сопротивления. Соответственно, им нужно составить планы противодействия сопротивлению и предпринимать вполне конкретные шаги по преодолению проблемы. Проще говоря, они должны попытаться предвидеть сопротивление и выстроить свои стратегии роста так, чтобы сопротивление было сведено до минимума или вообще исключено.

## Стратегии роста

### Наращивание мощностей

Как было замечено в работе Стивена Лафранса, «основная цель масштабирования состоит в росте социального влияния, позволяющем лучше соответствовать масштабу потребности или проблемы, решением которой занимается социальный предприниматель»<sup>54</sup>. Перед тем как начать работу по развитию и росту, важно подготовить к нему социальную компанию, то есть убедиться, что у нее хватает мощностей. Лафранс и соавторы выявили и изучили семь типов мощностей, необходимых для масштабирования в сфере социального предпринимательства: миссия, структура, модель, культура, данные, ресурсы, а также лидерство и управление. Внимание к развитию этих способностей может помочь смягчить внутреннее сопротивление росту и изменениям, обсужденное в этой главе.

Как мы неоднократно подчеркивали, миссия — это движущий фактор всех социальных проектов. Она четко заявляет о цели проекта, отражая его ценности и потребности заинтересованных лиц. Она позволяет проекту совершать более сфокусированные действия и служит компасом, помогающим проекту двигаться в фарватере с постоянно меняющимися течениями. Не имея четкой миссии, социальный проект может легко отклониться от курса, утратить направление, снизить степень своего влияния и прийти к катастрофе.

Рост или масштабирование социального проекта предполагает значительные изменения. Готовясь к росту, руководитель проекта должен вновь изучить его миссию и убедиться, что она ясна, соответствует текущим реалиям и понятна всем заинтересованным сторонам. Миссия должна лечь в основу всех решений, связанных с ростом. Рост должен поддерживать миссию, а не отвлекать от ее реализации.

Вопросы структуры также заслуживают внимательного изучения в процессе масштабирования компании. От организационной структуры проекта и способа управления им во многом зависит, насколько успешно он будет расти. Зачастую в таких ситуациях возникает необходимость компромисса между гибкостью и контролем. С одной стороны, социальный предприниматель хочет

быть максимально гибким, обеспечивая своей компании и ее сотрудникам возможность по максимуму воспользоваться преимуществами, связанными с инновациями. С другой — предприниматель хочет обеспечить стабильность качества оказываемых услуг. В качестве примера ситуации, порождающей напряжение, авторы приводят подход к росту, называемый «разветвлением» (чуть ниже мы обсудим его детально). Головной офис хочет иметь возможность контролировать качество и степень влияния филиалов. Однако такой тип дистанционного управления может оказаться дорогостоящим и сложным. Он также способен заблокировать предпринимательскую эффективность филиалов и их способность адаптироваться к местным условиям. LaFrance с коллегами рекомендует выстроить баланс между контролем и гибкостью с помощью хороших управленческих навыков, эффективной коммуникации, выстраивания и поддержки хорошей технологической инфраструктуры и наделения филиалов ответственностью за результаты (вместо жестких, спускаемых вниз стандартов результативности).

Прежде всего, важной частью прелюдии к масштабированию может стать модель работы проекта. В состав модели входит документация, ясно и системно описывающая проект — его возможности, бизнес-модель, операционный процесс. Нужно формализовать не только ключевые условия успеха, но и порядок работы. Правильные действия, производимые в неверном порядке, могут быть смертельно опасными для проекта. После того как модель приведена в порядок, она может воссоздаваться, причем не только основателем и управленческой командой, но также и людьми со стороны.

Это дает нам возможность поговорить о важности ясной бизнес-модели для масштабирования социальных проектов. В этом случае коммерческие социальные проекты имеют явное преимущество перед некоммерческими, причем по двум причинам. Во-первых, коммерческие структуры обычно имеют единственный набор потребителей. Улучшая их жизнь с помощью своей работы, они объединяют достижение своей социальной миссии с источником дохода — извлеченной прибылью. А у некоммерческих структур, как было ранее отмечено, есть два типа клиентов — благоприобретатели

и спонсоры, и они должны создавать ценность для обеих групп. Это значительно усложняет процесс выстраивания соответствия между социальной миссией и финансированием. Кроме того, для коммерческих проектов существует довольно много ясных, испытанных и прошедших проверку реальностью бизнес-моделей, чего не скажешь о некоммерческих проектах.

Разумная бизнес-модель — важнейшее условие устойчивости и роста любого проекта. Если проект не может поддерживать стабильный денежный поток, он не выживет, а если он не может создать доход, превышающий расход, у него нет ресурсов для роста. Слишком часто некоммерческие организации ищут финансирование везде, где только можно, однако такую практику вряд ли можно считать подходящей для устойчивого развития. Исследования показали, что по мере роста некоммерческой организации у нее становится все меньше источников финансирования, ее деятельность формализуется, она начинает полагаться на четкие протоколы. Поэтому для достижения успеха требуется более систематичный и четко выраженный план, то есть бизнес-модель.

Уильям Фостер, Питер Ким и Барбара Кристиансен<sup>55</sup> предлагают десять бизнес-моделей (или моделей финансирования, как они сами их называют) для некоммерческих организаций. В цели нашей книги не входит детальное изучение каждой из них. Тем не менее эти модели можно сгруппировать по типу источника финансирования. Некоторые из них концентрируются на финансировании, поступающем от доноров. В рамках других моделей используется правительственное финансирование. Одна модель концентрируется на финансировании со стороны корпораций, а другая ориентируется на средства одного или немногих фондов или отдельных лиц. И, наконец, две модели полагаются на широкий набор источников. Самое важное состоит в том, что все они представляют собой четкие и продуманные подходы к получению средств, отражающие реалии рынков финансирования. Они помогают некоммерческому социальному проекту достичь определенной степени соответствия между миссией и доходами, как это делают коммерческие структуры.



Еще одна важная черта социального предприятия, требующая развития для успешного роста, — организационная культура, поддерживающая социальную миссию. Эта культура позволяет объединить общие ценности, предположения, нормы и принципы поведения. Она пронизывает все аспекты работы проекта и поддерживается ритуалами, призванными еще сильнее укрепить узы между членами организации. Если социальная миссия подкреплена сильной и единой культурой, у проекта куда больше шансов на успешное масштабирование без разрушения миссии или организации.

Еще один важный атрибут роста — хорошая система сбора и анализа данных. Данные можно использовать четырьмя основными способами:

1. Для выявления и документирования потребностей целевых благоприобретателей, удовлетворение которых может потребовать экспансии в новые географические области или направления работы.
2. Для документирования успеха компании и подтверждения того, что масштабирование влияния действительно происходит.
3. Для целей маркетинга социального проекта — привлечения материальной и политической поддержки и прокладывания пути к росту.
4. Для выявления слабостей в программах или услугах проекта, которые могут быть преодолены или улучшены, то есть для подготовки проекта к успешному масштабированию.

Важный фактор развития мощностей — организационная культура, поддерживающая оценку. Не менее важны технологическая инфраструктура для получения и анализа данных, а также создания отчетов по результатам анализа.

Наличие необходимых ресурсов — крайне важное условие проведения масштабирования. С ростом связано немало расходов, однако большинство из них разбивается на две категории — затраты на расширение и затраты на профессионализацию. Расходы на экспансию включают затраты, связанные с приобретением дополнительного пространства и оборудования, а также наём дополнительного персонала. Затраты на профессионализацию связаны с необходимостью платить за более грамотные кадры. В

зависимости от своей организационной структуры, растущий социальный проект может стремиться к получению финансирования из различных источников с помощью нескольких стратегий. Лафранс полагает, что самый устойчивый подход к масштабированию — интегрировать развитие программы с развитием ресурсов. Чаще всего это означает привлечение внешних партнеров и сторонников (в том числе компаний и правительств) к реализации миссии проекта. Все чаще социальные проекты устанавливают контакты с этими партнерами и сторонниками, используя знаменитостей в качестве спикеров. Многие знаменитости хотят поддерживать работу по решению социальных проблем либо потому, что их волнуют эти проблемы, либо просто из карьерных соображений. Как бы то ни было, их влияние способно обеспечить внимание и поддержку, необходимые социальному проекту для успешного масштабирования.

Последнее важное условие для масштабирования социального проекта — это лидерские способности и управленческий аппарат. Мощное лидерство со стороны основателя проекта и управленческой команды в тандеме с сильным советом директоров делает возможным адекватный рост проекта. Эффективные лидеры и советы директоров помогают проекту определить, стоит ли расти и как это делать наилучшим способом, а затем помочь в получении необходимых ресурсов. Лидерство не должно быть процессом, идущим исключительно сверху вниз. Джефф Тиммонс из Бэбсон-колледжа, много лет занимавшийся обучением предпринимателей, любил говорить, что успешные предприниматели «делают героев» из других членов своих организаций. Чем шире распространено лидерство в организации, тем лучше позиционирована она для роста.

Указанные выше способности должны наличествовать у социального предпринимателя до того, как он начнет масштабировать свое предприятие. После того как принято решение расти, следует спросить: «А как обеспечить рост?» Есть несколько возможностей.

#### Рассеивание

Самый простой и быстрый способ масштабирования социального

проекта — рассеивание. Эта стратегия предполагает передачу услуг и интеллектуальной собственности (например, инструменты, процессы и модели) социального проекта в широкий доступ для всех желающих их использовать. Подобная передача информации и знаний часто происходит в ходе учебных семинаров, вебинаров, телеконференций, демонстраций, обмена руководствами и справочниками, процедурными шаблонами и моделями. Главное — расширение охвата или влияния проекта в виртуальном пространстве с учетом отсутствия физической экспансии за пределы головного офиса.

Этот подход также сравнительно недорог, поскольку не требует обязательного приобретения дополнительных мощностей, оборудования и человеческого капитала. По мере того как использование Интернета и новых телекоммуникационных технологий становится все более комплексным и широким, социальные проекты, использующие рассеивание в качестве стратегии роста, смогут и дальше снижать свои затраты, заменяя очное обучение и консультации удаленными. RUPRI Center for Rural Entrepreneurship (CRE), некоммерческий социальный проект, миссия которого состоит в стимулировании предпринимательства в сельскохозяйственных сообществах, потратил первые 10 лет в процессе масштабирования своего влияния на отработку всего немногочисленного персонала «в поля» для проведения многодневных семинаров, обучающих программ и консультаций. В какой-то момент этот метод работы стал непомерно дорогим и сложным с точки зрения логистики. Не так давно CRE изменил стратегию рассеивания, начав шире использовать Сеть. Хотя центр время от времени и проводит мероприятия в прежнем формате для выстраивания и поддержки связей с клиентами, он все чаще предлагает на своем сайте обучающие вебинары и распространяет через Сеть публикации, обучающие материалы, кейсы и другие инструменты.

Другим примером социального предприятия, выросшего путем рассеивания, служит проект КаВООМ! Эта некоммерческая организация способствует строительству игровых площадок для детей, живущих в экономически и социально неблагоприятных районах. Она набирает добровольцев для строительства площадок

из числа жителей, контролирует их работу и снабжает материалами. Модель KaBOOM! предполагает создание партнерств между частными корпорациями, правительствами, другими некоммерческими организациями и частными лицами.

KaBOOM! оплачивает более 90% своих расходов за счет прибыли, извлеченной из деятельности по рассеиванию — обучению сообществ тому, как начать и развить проект по строительству площадок, раздаче руководств по организации работы, распространению сведений о важности площадок для здоровья и благополучия детей и т.д. Проект взимает комиссионные платежи за свои услуги и маркетинговые действия, а также собирает средства для компенсации затрат на производство. Таким образом, KaBOOM! наращивает свои мощности по выполнению миссии на всей территории США, при этом компенсируя основную часть своих расходов за счет сторонних поступлений. С точки зрения KaBOOM! гораздо более важно строить как можно больше площадок, чем контролировать каждый аспект строительства.

Рассеивание как стратегия масштабирования подходит не для каждого социального проекта. Оно может быть предпочтительным и довольно эффективным для тех участников рынка, которым важен контроль над расходами, скорость принятия решений, максимальное выполнение миссии и/или укрепление связей с игроками социального сектора. Недостаток его состоит в отсутствии контроля над качеством продукта или услуги. Если социальный предприниматель не верит в то, что люди со стороны способны хорошо сделать работу или же не в полной мере доверяет своей способности научить других, то он, скорее всего, не станет выбирать рассеивание в качестве механизма роста.

Еще одно препятствие к использованию этой стратегии возникает, когда социальный предприниматель владеет интеллектуальной собственностью и сильно озабочен ее защитой. Социальный предприниматель может считать, что лицензирование и подписок о неразглашении недостаточно. Ему кажется, что другие игроки могут заняться распространением его интеллектуальной собственности, что приведет к уничтожению его конкурентного преимущества (что особенно важно для коммерческих социальных проектов). Чем больше коммерческих компаний станет заниматься

социальным предпринимательством, тем чаще будет возникать эта проблема. И здесь нашего внимания заслуживает один интересный вопрос. Что важнее с точки зрения социального предпринимательства с вовлечением коммерческой структуры — интеллектуальная собственность проекта и возможность извлечения с ее помощью ценности частным игроком, или же максимально широкое распространение социальной миссии? Возможна ли гармоничная интеграция этих двух тем?

По мнению Диза, социальная ценность в социальном предпринимательстве каждый раз оказывается важнее частной ценности предпринимателя. Однако значительная часть ранних работ Диза была посвящена некоммерческим организациям и попыткам придать им более предпринимательский характер. Насколько правильно для коммерческого проекта балансировать между работой на общее благо и действиями в своих интересах? На практике социальный сектор не особенно чувствителен к вопросам интеллектуальной собственности. Зачастую участники рынка полагают, что интеллектуальная собственность находится в общественном достоянии. Широко распространено так называемое «заимствование», при котором интеллектуальная собственность используется без какой-либо компенсации. Правительственные организации, фонды и другие участники социального сектора либо бесплатно используют интеллектуальную собственность без разрешения владельцев, либо пытаются заявить, что вся интеллектуальная собственность в финансируемом проекте полностью принадлежит им. Пока такое отношение к этому вопросу не изменится, талантливые социальные предприниматели-коммерсанты будут избегать сотрудничества с подобными организациями (особенно в рамках модели рассеивания) и начнут искать другие стратегии для работы, которые порой оказываются для них более дорогостоящими.

#### Разветвление

Эта стратегия может считаться самой дорогостоящей из всех стратегий масштабирования. Она предполагает рост множества офисов в других регионах (отличных от местоположения головного офиса). Эти офисы принадлежат и контролируются головным

офисом. Он же отвечает за подбор персонала. Стратегия разветвления привлекательна для некоторых социальных предпринимателей, поскольку позволяет максимизировать степень контроля. Скорее всего, ее сочтут особенно привлекательной предприниматели, беспокоящиеся о стабильности качества услуг и/или защите интеллектуальной собственности.

Обратная сторона медали состоит в том, что разветвление — довольно дорогостоящая форма роста социального проекта. Она требует покупки или аренды дополнительных мощностей и офисного оборудования, найма и обучения дополнительного персонала, а также дистанционного управления. Такой подход к росту вряд ли может считаться достаточно эффективным.

Расходы на дистанционное управление могут быть несколько снижены за счет новых коммуникационных технологий, таких как теле- и видеоконференции, а также горизонтальной структуры управления. Разобраться с другими расходами этой модели не так-то просто. Кроме того, чем сильнее разбросаны филиалы, тем сложнее координировать графики работы персонала.

Разветвление предполагает и еще один, не очень явный и редко изучаемый вид «расходов» — это сообщение, которое такая модель отправляет местным жителям, учреждениям и партнерам в местах расположения филиалов. По сути, оно говорит: «мы не доверяем вам настолько, чтобы позволить самостоятельно работать от нашего имени». По сути, эта модель — противоположность стратегии рассеивания, предполагающей доверие и открытость. Еще один вариант — стратегия присоединения, описанная ниже, — обеспечивает значительно большую степень автономности на местах, чем разветвление. И хотя последнее обеспечивает главному офису высокую степень контроля и ряд других преимуществ, оно может создать негативную атмосферу, мешающую привлечь социальный капитал на местах и выполнить миссию. Большинству местных жителей не нравится отдавать контроль над происходящим чужакам. Решению этой проблемы может способствовать наем местных работников и передача им оперативного управления филиалом, однако это не отменяет того факта, что основной контроль осуществляется извне.

## Присоединение

Присоединение имеет несколько общих черт с разветвлением — обычно в рамках этой модели имеется «главный офис» и несколько (а иногда и много) офисов, рассеянных по всей стране и/или миру. Все они имеют единую миссию и общий бренд. Однако связь между головным офисом и подразделениями довольно гибка. Они управляются на местах, в них работает местный персонал, и обычно они финансово независимы. В некоторых организациях (хороший пример — Habitat for Humanity) подразделения платят регулярные взносы в головной офис.

Этот подход к масштабированию обходится значительно дешевле с точки зрения внедрения, поскольку самообеспеченность локальных подразделений не предполагает инвестиций в мощности, ресурсы и персонал со стороны головного офиса или штаб-квартиры. В борьбе контроля с затратами присоединение представляет собой компромисс между рассеиванием и разветвлением. С помощью присоединения социальный проект может расти, сохраняя низкие издержки и поддерживая достаточную степень контроля. Присоединение представляется местным сообществам менее угрожающим, чем разветвление, поскольку степень внешнего контроля в этом случае снижается.

Тем не менее важно отметить, что среди моделей присоединения имеется довольно большое разнообразие в масштабе контроля со стороны головного офиса. Примером высокой степени гибкости при присоединении может считаться Social Project Partners (SVP). Работа SVP состоит в организации контактов между частными филантропами и местными некоммерческими организациями, получающими финансирование и советы в области ведения бизнеса. Проект SVP, основанный в Сиэтле, активно рос путем присоединения подразделений в других городах США. Присоединенные организации имеют значительную автономию. Головной офис играет роль информационного брокера и использует для защиты своей миссии и бренда лицензионные соглашения. Проект Dress for Success представляет собой еще одну вариацию модели присоединения, предполагающую большую степень контроля со стороны головного офиса. Миссия Dress for Success состоит в предоставлении деловой одежды для собеседований или

работы женщинам, которые не могут себе ее позволить. С момента запуска в Нью-Йорке в 1996 году Dress for Success активно развивалась во многих городах мира путем присоединения. Присоединившиеся структуры — независимые некоммерческие организации, которые должны иметь одинаковый набор одежды для клиентов и следовать положениям программ, спускаемых из головного офиса. Несмотря на все различия в контроле среди моделей присоединения, общей остается одна черта — присоединившиеся организации значительно более автономны, чем филиалы в рамках модели разветвления.

### Социальный франчайзинг

Мы уже видели, что в области социального предпринимательства имеется масса гибридных юридических лиц и гибридных подходов к финансированию. Поэтому нас не должно удивлять, что в этом мире существует и гибридная стратегия масштабирования. Социальный франчайзинг, как активно развивающийся в последнее время инструмент роста, описывается исследователями как некая форма гибрида разветвления и присоединения.

Социальный франчайзинг, как и коммерческий, предполагает наличие материнской компании — франчайзера и связанных с ним проектов — франчайзи. Франчайзи принадлежат своим владельцам и управляются ими, однако должны платить франчайзеру комиссионные и роялти. За это франчайзи получают возможность пользоваться брендом, спецификациями и инструкциями, связанными с продуктом или услугой, а также поддержкой и советами по текущему управлению. Такой «пакетный франчайзинг» был разработан Говардом Джонсоном в 1930-х.

Комиссионные и роялти в социальном франчайзинге обычно значительно ниже, чем в коммерческом. Многие модели социального франчайзинга вообще не предполагают уплаты роялти. Основная сложность этой модели в том, чтобы понять, какую ценность привносит в эти отношения франчайзер. Поскольку измерить социальный возврат на инвестиции (SROI) значительно сложнее, чем финансовый возврат на инвестиции (ROI), финансовая оценка ценности франшизы может оказаться непростым делом. В



качестве отправной точки могут использоваться некоторые методологии для расчета ценности социального бренда, активно развивающиеся в последнее время. Тем не менее на настоящий момент социальные франшизы довольно сильно недооценены. В результате социальные франчайзеры склонны считать, что основной целью их усилий являются более полное осуществление миссии и установление хороших отношений с франчайзи.

Модели социального франчайзинга позволяют производить масштабирование более быстро и менее затратно, чем разветвление, контролируя при этом качество и использование бренда. Многие предприниматели вполне готовы пойти на такой компромисс. Кроме того, их не может не радовать практически полное отсутствие рисков для масштабирования. Франчайзи, со своей стороны, получают протестированную бизнес-модель, позволяющую снижать их собственные риски.

Перед тем как социальный проект решит использовать концепцию социальной франшизы, ему следует рассмотреть следующие вопросы:

- Есть ли у проекта легко описываемая и понятная бизнес-модель, качество которой может быть измерено? Если нет, то ему нечего отдавать на франшизу. Бизнес-модель должна иметь надежный бренд, конкурентоспособные продукты и услуги. Помимо этого, франчайзер должен взять на себя обязательства содействовать франчайзи по первому требованию. По сути, из этих элементов состоят все успешные коммерческие франшизы.
- Соответствует ли модель франчайзинга миссии и набору задач, которые должен будет решать возможный франчайзер?
- Достаточно ли гибка модель для того, чтобы получать обратную связь от франшиз и производить на ее основе корректировки?

Исследование Пола Трейси и Оуэна Джарвиса<sup>56</sup> показало, что у успешных проектов, использующих модель социального франчайзинга, имеется сильная бизнес-модель, структура стимулирования, позволяющая выстроить соответствие между миссиями франчайзера и франчайзи, четкое разделение между социальными и коммерческими аспектами их двойного результата, а у франчайзи есть опыт управления проектами (коммерческими или

социальными). Результат исследования показывает: франчайзи требуют определенной степени свободы (что, с их точки зрения, гарантирует соответствие миссии). И, наконец, некоторым социальным франчайзерам будет сложно балансировать между финансово успешной работой проекта и достижением социальной миссии в рамках той же организации. Именно по этой причине выбор часто падает на гибридные организационные структуры — коммерческую для получения дохода и некоммерческую для реализации социальной миссии. Такая же схема может применяться и в рамках социального франчайзинга — франчайзер занимается в основном экономическими результатами, а франчайзи концентрируются на социальных.

Примером успешных усилий в области социальной франшизы может считаться пакистанская сеть Green Star Services Delivery. Она была создана организациями Population Services International и Social Marketing Pakistan для улучшения услуг в области планирования семьи и снабжения контрацептивами малоимущих горожанок. Green Star выступает в качестве франчайзера, связывающего воедино под своим брендом тысячи частных аптек и клиник в городах по всему Пакистану. Другим примером может быть сеть ресторанов Fifteen знаменитого шеф-повара Джейми Оливера. Там набирают молодых безработных в качестве учеников и обучают их поварским навыкам. Первый ресторан сети Fifteen открылся в Лондоне, после чего эта концепция распространилась с помощью модели социального франчайзинга в Корнуэлле (Великобритания), Амстердаме (Нидерланды) и Мельбурне (Австралия).

В табл. 8.1 приведено сопоставление сравнительных уровней затрат и контроля для каждой стратегии масштабирования.

Табл. 8.1. Сравнительные величины издержек и уровни контроля различных стратегий масштабирования

Стратегия масштабирования	Затраты	Контроль
Рассеивание	Низкие	Низкий
Присоединение	Умеренные	Умеренный
Разветвление	Высокие	Высокий
Гибрид (Социальный франчайзинг)	Умеренные	Высокий

## Усилители масштабирования

Существует еще два важных вида деятельности, которые, хотя и не могут считаться стратегиями масштабирования с технической точки зрения, способны, при стратегически правильной оценке, обеспечить рост. Это маркетинг и нетворкинг.

### Маркетинг

Маркетинг считается важнейшим фактором в масштабировании любого коммерческого проекта. В области социального предпринимательства он значительно реже рассматривается как техника роста. Чаще маркетинговые усилия концентрируются на привлечении дополнительных средств от филантропов. Это не может не удивлять. Для коммерческих социальных проектов рост на рынках и прибыль тесно связаны со способностью выполнять социальную миссию — то есть обеспечить двойной результат. Некоммерческие социальные проекты также должны заниматься маркетингом, особенно с учетом того факта, что более половины дохода негосударственных организаций во всем мире связано с деятельностью по извлечению прибыли. Маркетинг представляет собой способ повышения осведомленности о социальном проекте и его миссии, а также активного привлечения потребителей/благоприобретателей.

Согласно приведенному на ресурсе «Marketing 101» мнению, каждый социальный проект, вне зависимости от своей юридической структуры или структуры финансирования, должен включать в состав бизнес-плана маркетинговый план, состоящий из анализа рынка, конкуренции и маркетинговой стратегии. Анализ рынка должен определять, кто является потребителем проекта. Каковы его демографические характеристики, тип поведения и стиль жизни. Часто бывает полезным разбить массовый рынок на более мелкие и четко очерченные рыночные сегменты. К примеру, если миссия социального предприятия состоит в поиске жилья для бездомных, то, вместо того чтобы видеть их как некую монолитную группу (недифференцированный массовый рынок), имеет смысл подумать о подгруппах бездомных — одиночках и семьях, лишенных дома из-за последствий алкоголизма/наркомании или же потери работы. Стоит разделять между собой группы мужчин, женщин и детей и т.д.

Это позволит создавать решения, в большей степени нацеленные на определенную подгруппу, а значит, более эффективные и результативные.

Гуру социального предпринимательства Джерр Боши рассматривает вопрос анализа рынка на более высоком уровне. Он полагает, что анализ рынка может помочь сузить фокус работ для социальных проектов. По его мнению, «первое правило предпринимательства — это сжатие». Отчасти это перекликается с мнением специалистов по менеджменту, рекомендующих предпринимателям на первых этапах работы заниматься тем, что получается у них лучше всего, и не слишком расплываться. Разобравшись с основным бизнесом, предприниматель может запускать побочные направления, если только они не слишком сильно отходят от основной компетенции и возможностей компании. Боши указывает на необходимость оценки баланса между социальной потребностью и потенциалом извлечения прибыли, по результатам которой следует отказаться от предоставления услуг, не решающих ни одну из этих задач. А это возможно лишь тогда, когда вы хорошо знаете рынок, на котором работает проект, и его сегменты. Боши утверждает, что именно такой подход позволит проекту расти: многие социальные предприниматели обнаружили, что снижение количества продуктов, услуг и целевых рынков позволяет им обслуживать больше потребителей и делать это лучше. Такой метод работы способствует получению большего времени и ресурсов для развития самых эффективных и востребованных направлений работы и своевременному выводу на рынок новых продуктов и услуг.

Вторая часть маркетингового плана — анализ конкурентов. Социальный проект выявляет их и оценивает, насколько он уникален по сравнению с ними, то есть насколько сильно отличается социальная ценность их продуктов или услуг. Затем наступает этап подготовки маркетинговой стратегии социального проекта, в ходе которого активно используется информация с рынка и конкурентный анализ. Стратегия содержит планы по привлечению партнеров, ценообразованию, продвижению и дистрибуции продукта/услуги. Такой план должен быть разработан для каждого четко определенного сегмента рынка.

Все большую важность приобретает один из аспектов маркетинга — брендинг. В бизнес-предпринимательстве задача брендинга состоит в том, чтобы придать компании уникальные по сравнению с конкурентами черты и заставить потребителей запомнить именно ее. Это достигается с помощью заметного логотипа, ношения униформы, запоминающегося слогана и т.д. Однако по своей сути бренд представляет собой эффективное отражение уникального ценностного предложения продукта или услуги. Иными словами, по-настоящему бренд появляется у компании только тогда, когда потребители начинают думать о продукте или услуге и связанной с ними ценности определенным образом.

То же самое, в принципе, справедливо и в отношении социального предпринимательства. Однако связь между потребителем, всеми заинтересованными лицами и социальным предприятием часто выражается более эмоциональным образом. Возьмем, к примеру, Memorial Sloan-Kettering Cancer Center (MSKCC) — некоммерческую больницу для онкологических больных и исследовательский центр, расположенный в Нью-Йорке. Этот проект считается одним из лучших в мире в своей области. Тем не менее его истинный бренд (а следовательно, и способность привлекать значительные ресурсы для выполнения своей миссии и роста) связан с эмоциональным измерением онкологических заболеваний. С проблемой рака сталкивается любой человек, прямо или опосредованно. MSKCC помогла множеству больных и их семей в борьбе с этим смертельно опасным и изнурительным недугом, и ее чуткость и забота обеспечили ей невероятно доброжелательное отношение со стороны широкой аудитории.

Профессор Дженнифер Аакер из школы бизнеса Стэнфордского университета считает, что «бренд представляет собой обещание потребителю». С точки зрения социального проекта это обещание изменить что-то к лучшему. Бренд создается в том случае, когда социальный проект последовательно исполняет свои обещания и легко может это продемонстрировать.

Прогресс брендинга в области социального предпринимательства привел к развитию еще одного явления — маркетинга социально значимых вопросов. Он предполагает, что частная коммерческая компания, преследующая определенные

маркетинговые цели, ассоциирует себя с социальным проектом, имеющим сильный бренд. Исследования показали, что людям нравится покупать продукты и услуги, связанные с решением социальной или экологической проблемы. Еще лучше, если у вовлеченного в процесс социального проекта сильная репутация, иными словами, он широко известен и имеет миссию, создающую эмоциональную привязанность у потребителей.

Преимущества такой схемы работы очевидны для коммерческого предприятия, но не для социального проекта. Маркетинг социально значимых проблем может быть весьма эффективным способом привлечения средств и расширения охвата для социального проекта (особенно некоммерческого). Успешным примером может считаться кампания (RED)<sup>TM</sup>, собирающая деньги для глобального фонда по борьбе с ВИЧ/СПИД, туберкулезом и малярией. (RED)<sup>TM</sup> заключила ряд маркетинговых соглашений по социально значимым вопросам с такими коммерческими компаниями, как Apple Computers, Belvidere Vodka, Converse, Hallmark, Nike и Gap. В рамках такого соглашения каждая компания производит продукт, содержащий элемент красного цвета, — одежду, ноутбуки и т.д. Часть дохода от каждой продажи направляется в фонд. Коммерческие компании зарабатывают себе «доброе имя» благодаря эмоциональной реакции людей на миссию (RED)<sup>TM</sup>. Кампания же, в свою очередь, получает доступ к обширной базе доноров, что способствует масштабированию.

Все это заставляет нас предполагать, что коммерческий бизнес и социальный проект обсуждают подобные маркетинговые шаги, находясь на равных позициях. Однако так происходит не всегда. Понятно, что бренд социального проекта имеет определенную ценность для коммерческого предприятия (в противном случае сотрудничество не имело бы смысла). Если социальный проект не знает, в чем состоит ценность — то есть не может дать финансовую оценку своему бренду, — это большая проблема. Но если социальное предприятие приходит на переговоры с ясно сформулированной ценностью своего бренда, оно сможет претендовать на более справедливые финансовые условия сотрудничества. Помимо прочего, это знание позволяет социальному проекту инициировать такие партнерства.

Эта дискуссия порождает еще один вопрос, связанный с маркетингом социальных проектов. Не все социальные предприниматели (особенно занимающиеся некоммерческими проектами) умеют эффективно работать. Как следствие, на рынке появились не только консультанты и советники, работающие на коммерческой основе, но и социальные проекты, миссия которых заключается в предоставлении услуг по маркетинговой экспертизе для других социальных предприятий. Одним из таких проектов стал фонд Taproot Foundation.

Taproot был основан Аароном Херстом в 2001 году. Херст, имевший опыт работы в области маркетинга и в некоммерческом и коммерческом мирах, понял, что многим некоммерческим организациям не хватает денег или опыта для запуска успешной маркетинговой идеи. При этом маркетинг крайне важен для привлечения средств, получения прибыли и масштабирования. Идея Херста заключалась в том, чтобы найти профессиональных специалистов по маркетингу, готовых выделить время для безвозмездного оказания профессиональных услуг, разбить их по командам и свести каждую команду с некоммерческим клиентом. Усилия каждой группы подкрепляются грантом Taproot. Он направляется на покупку материалов и производственные расходы.

Taproot имеет офисы на обоих побережьях США — в Нью-Йорке и Сан-Франциско. В среднем он обслуживает от 100 до 200 некоммерческих клиентов в год.

Порой маркетинговая помощь социальным предпринимателям не ограничивается вопросами брендинга или эффективной коммуникации, а состоит в том, чтобы вывести продукт социального предприятия на более широкий рынок. Как, например, делает проект Roozt.com. Обычно клиенты Roozt.com — коммерческие социальные проекты, преследующие тройной результат, то есть несущие экономическую, социальную и экологическую ценность.

Roozt.com предлагает клиентам веб-платформу для продажи своих продуктов. Определенный продукт конкретного социального проекта рекламируется на сайте в течение одного дня. Каждый день рекламируется только один продукт. На него дается эксклюзивная скидка. Идея состоит в том, чтобы одновременно поддерживать социальные проекты и менять образ мышления потребителей.

Брент Фриман, основатель Roozt.com, часто подчеркивает, что его компания не только помогает социальным предпринимателям продавать свои продукты. Сам Фриман и его коллеги делятся с ними информацией о лучших методах и практиках работы, а также стимулируют обмен информацией между самими предпринимателями. Более того, Roozt.com дает потребителям возможность не только покупать продукты, руководствуясь собственными интересами, но и поддерживать работу социальных предпринимателей и вносить свой вклад в повышение благосостояния общества. Дело не ограничивается и этим. Часть доходов от продаж через Roozt.com направляется на поддержку работы других благотворительных организаций (а не только социального проекта, продукты которого он продвигает). В среднем на Roozt.com регистрируется от 1 до 2 потребителей каждые 2 минуты.

### Нетворкинг

Хотя описанные выше в этой главе стратегии масштабирования — рассеивание, разветвление, присоединение и социальный франчайзинг — предполагают тот или иной уровень нетворкинга, о нем редко думают как о самостоятельном пути роста в социальном предпринимательстве. Несмотря на это, нетворкинг, или создание социального капитала, — отличный способ расширения охвата социального проекта и привлечения ресурсов, нужных для будущего роста.

Рассматривая нетворкинг как тактику масштабирования, социальный предприниматель должен ответить на три важных вопроса:

1. С кем стоит создавать альянсы?
2. Почему нетворкинг необходим и желателен в текущих условиях?
3. Что нужно сделать для успешного создания альянса?

### С кем стоит создавать альянсы?

Полезной моделью для размышлений о возможностях нетворкинга и выстраивания альянсов (а также о том, кто может стать частью сети вашего социального проекта) может стать



созданная Бранденбургером и Нейлбуфом модель Value Net (см. рис. 8.1), уже упоминавшаяся в этой книге. Для анализа рыночной экосистемы, в которой существует любой проект, модель использует теорию игр. В рыночной экосистеме действует сразу несколько категорий рыночных игроков: потребители, производители сопутствующих товаров и услуг и поставщики их заменителей.



Источник: Brandenburger & Nalebuff (1996)\*

Рис. 8.1. Модель социального предприятия Value Net

Роли потребителей и поставщиков понятны, и связи между обсуждаемым проектом и этими группами рыночных игроков сравнительно очевидны. Однако когда речь заходит о поставщиках товаров-заменителей или сопутствующих товаров, ситуация несколько усложняется. «Поставщики заменителей» — это, по сути, еще одно название конкурентов. Это проекты в рыночной экосистеме, предлагающие продукты или услуги, которые потребители могут захотеть купить вместо ваших. К сопутствующим относятся проекты в экосистеме, продукты или услуги которых необходимы для использования продуктов или услуг обсуждаемого нами проекта. К примеру, если ваше предприятие разрабатывает компьютерные программы, то поставщиками сопутствующих предложений будут компании, производящие сами компьютеры. Если обсуждаемый социальный проект борется с детским ожирением посредством обучения детей приготовлению здоровой пищи, то его поставщиками сопутствующих товаров могут быть фермеры, выращивающие органические продукты.

Адам Бранденбургер и Барри Нейлбуфф предлагают считать, что

эти связи находятся в постоянном движении, а игроки меняются ролями. Сегодняшний поставщик завтра может стать потребителем. Поставщики сопутствующих товаров и услуг теоретически могли бы стать производителями заменителей, и наоборот. Понимая это, мы как предприниматели можем взять на себя инициативу в выстраивании связей и попытаться использовать экосистему в наших интересах, совершая примерно те же манипуляции, что и спортсмен, пользующийся плодами трудов его коллег по команде.

Выстраивание связей не обязательно должно быть сложным и полным интриг. Эта модель вполне может применяться в области социального предпринимательства для масштабирования социального проекта через нетворкинг. Социальные проекты должны выстраивать свои рыночные экосистемы так, чтобы они были готовы к дружбе, позволяющей повысить количество потребителей, расширить объем доступных ресурсов, снизить начальные издержки при входе на рынок и превратить конкурентов в соратников (о концепции «co-opetition» мы уже говорили в главе 1). Как мы неоднократно говорили, в области социального предпринимательства борьба обычно идет за ресурсы. Если конкуренты имеют ту же миссию, что и ваш социальный проект, вполне вероятно, что они смогут признать преимущества, связанные с обменом ресурсами. Если убедить поставщиков в осмысленности миссии социального проекта, они могут выйти за границы традиционной роли поставщика и внести свой вклад в успех проекта. Работающие с Newman's Own дистрибьюторы и производители упаковки настолько сильно верят в миссию этой компании, что раз за разом превосходят ожидания, а также делают щедрые пожертвования некоммерческим фондам.

Зачастую конкурируют организации, которые могли бы стать поставщиками сопутствующих товаров и услуг друг для друга. Изучение рыночной экосистемы проекта под таким углом открывает почти безграничные возможности для выстраивания новых альянсов, которые помогут проекту масштабировать свое влияние.

Почему нетворкинг необходим и желателен?

Наше обсуждение вопроса «кто есть кто» в нетворкинге помогает лишь частично ответить на этот вопрос. Социальные

предприниматели создают сети, чтобы получить определенные преимущества. Однако это объяснение не позволяет понять все первопричины для растущей необходимости в сетях. Вей-Скиллерн указывает четыре причины создания сетей: дефицит ресурсов, растущая конкуренция за них, необходимость повышения эффективности и необходимость доказательства результативности действий.

В целом социальные предприниматели соревнуются за ограниченные ресурсы, а не за потребителей. Это утверждение содержит два важных соображения. Первое — тот факт, что ресурсы ограничены. Но так было всегда. Идет ли речь о финансовом, физическом, человеческом или социальном капитале, предложение конечно. Эта тенденция лишь усилилась во время недавней Великой рецессии. По мере сокращения экономики некоммерческие, коммерческие и гибридные социальные проекты начинают страдать от нехватки ресурсов. Помимо этого, продолжает расти количество социальных проектов. За период с 1997 по 2007 год одних только некоммерческих проектов стало больше на 64%. Понятно, что при сокращении предложения и росте конкуренции за ресурсы социальные предприниматели оказываются во все более стесненном состоянии.

И хотя эти обстоятельства в целом неблагоприятны, в них таится хорошая возможность для игроков. Они могут выстроить со своими конкурентами связи, направленные на общее использование ресурсов и максимальную степень выполнения миссии. Нетворкинг с поставщиками вспомогательных товаров и услуг позволяет повысить степень совместимости и совместно использовать ресурсы. Нетворкинг с поставщиками может использоваться для снижения входных издержек, а нетворкинг с потребителями позволяет упростить процесс оказания услуг и снизить требования к ресурсам. Все это вполне жизнеспособные способы, позволяющие справляться с недостаточностью ресурсов и конкуренцией, а также обеспечивать социальному проекту удобную платформу для будущего роста.

Поскольку ресурсов не хватает, неудивительно, что общество все чаще требует более эффективного их распределения и использования. Эта проблема менее актуальна для коммерческих социальных проектов, понимающих всю важность рыночной

дисциплины. Чем выше их эффективность — тем выше прибыли. Однако многие некоммерческие организации в меньшей степени следуют рыночной дисциплине, что порой приводит к неэффективному поведению. Инвесторы в некоммерческие социальные проекты все чаще настаивают на большей степени ответственности в вопросах эффективного использования предоставляемых ими ресурсов. Иными словами, они хотят лучше контролировать организацию деятельности некоммерческих проектов. Такая ситуация тоже таит в себе отличную возможность. Поскольку ресурсов (особенно поддержки филантропов) становится все меньше, социальные проекты начинают искать пути для извлечения прибыли от своей деятельности. Когда предприятию нужно больше денег, оно прилагает больше усилий к тому, чтобы сделать свою работу эффективнее. Таким образом, в некоммерческий сектор добавляются элементы рыночной дисциплины. А повышение доходов делает возможным масштабирование. Нетворкинг может помочь этому процессу с помощью снижения затрат на производство товаров или оказание услуг.

Последняя причина, по которой нетворкинг необходим и желателен, связана с тем, что инвесторы требуют от проектов доказательства производимого социального влияния. Это означает, что на момент начала своей работы социальные проекты должны разработать собственную теорию социального влияния или теорию изменений. Они должны уметь показать связь между своей деятельностью и желательным влиянием.

Глава 7 была посвящена детальному обсуждению измерений социального влияния. Приведенный ниже короткий пример демонстрирует цепочку аргументов, связанных с теорией изменений. Бывший студент одного из авторов этой книги запустил социальный проект, миссия которого состояла в содействии малоимущим молодым горожанам в получении хорошего образования в колледжах. Этот проект предлагает каждому абитуриенту подготовку к вступительным экзаменам, согласует графики посещений колледжей, а также находит возможности (в том числе финансовые) для обучения в колледжах, слишком дорогих для абитуриентов. Каждый из видов работ привязан к определенному

количественному показателю — общему количеству охваченных проектом молодых людей или количеству абитуриентов, учащихся на подготовительных курсах и т.д. На следующем этапе работы могут появиться новые показатели — количество студентов, получивших по итогам экзаменов оценку выше определенного уровня; доля студентов, принятых в колледж; доля учащихся программ, окончивших колледж и т.д. С годами, по мере движения выпускников программ, окончивших колледж, по карьерному пути, появляются очередные показатели: количественные изменения в стандартах жизни участников и их семей, количество выпускников, возвращающихся в свои родные сообщества и делающих что-то в их интересах. Эти показатели наглядно свидетельствуют об истинном социальном влиянии. Таким образом, руководители социального проекта выстраивают вполне логичный алгоритм движения от первых шагов к реальному влиянию, а инвесторы могут быть уверены в том, что их вклад действительно приводит к значимым последствиям.

Чтобы внедрить теорию изменений на практике, этот социальный проект должен выстроить крепкие связи со знающими профессионалами, включить их в состав своего правления или совета директоров, установить контакт с приемными комиссиями колледжей, курсами подготовки к экзаменам, а также с руководством государственных школ, в которых учатся будущие абитуриенты. Помимо того что этот социальный проект позволяет создать более крепкие и заметные связи между будущими абитуриентами (представителями малоимущей городской молодежи) и миром высшего образования, он объединяет всех заинтересованных в успехе проекта в единую команду, способную создать истинное социальное влияние, а затем и масштабировать его.

Насколько эффективны выстраиваемые социальным предприятием сети?

Очевидно, что для возникновения сети необходимо собрать вместе массу отдельных лиц и организаций. Соответственно, успех сети зависит от успешного создания связей с ними. И в связи с этим крайне важно обратить внимание на несколько факторов.

Как и во всех остальных аспектах социального

предпринимательства, для создания сетей крайне важна миссия. Социальным проектам, имеющим одинаковую миссию, будет значительно проще найти общий язык и эффективно работать во имя единой цели. Конкуренты в борьбе за ресурсы, имеющие сходные миссии, быстро понимают, что конкуренция непродуктивна, поскольку лишает обе организации возможностей по реализации миссии. В этой ситуации более рациональным подходом будет выглядеть сотрудничество.

В основе миссии каждого социального проекта лежит определенная ценность — нечто важное для проекта и его основателей. К ценностям могут относиться зарабатывание прибыли, позитивный социальный результат, обе эти цели, вместе взятые (двойной результат), поддержание качественной рабочей среды для сотрудников, защита природы и т.д. Подобно успешному браку, качественное партнерство между организациями предполагает наличие единых ценностей. Понимание проектом собственных ценностей — первый шаг к пониманию ценности, имеющейся у потенциальных партнеров.

Успешные сети также имеют единое видение или единые цели. Если организации в составе сети не движутся в одном и том же направлении, поддержание связи между ними затруднено. Организации, желающие присоединиться к партнерству, должны четко выражать собственное видение и цели, а также поделиться ими с другими. Затем стремления отдельных участников могут объединиться в набор целей для всей сети, учитывающих способности и возможности каждого участника.

В каждой успешной команде имеются конкретные роли и лица, призванные их играть. Баскетбольная команда — это партнерство из пяти участников. У каждого участника есть своя роль — разыгрывающий, форвард, защитник. Когда каждый эффективно исполняет свою роль, находясь в гармонии с остальными участниками команды и их ролями, команда добивается успеха. Для этого роли должны быть четко определены, и каждый участник должен понимать, что означает его собственная роль для успеха всей команды. Когда роли неясны, отдельным участникам сложно понять свою роль в общей схеме, в результате возникает хаос и команда (или партнерство) разваливается.

Успешные сети или партнерства также требуют эффективного лидерства. Слишком часто участники сети считают, что главное — собрать ее, а дальше все пойдет само собой. Такое предположение крайне опасно и может иметь разрушительные последствия. Должен найтись человек (или группа людей), способный возглавить процесс. В роли лидера может выступать одна из организаций в составе сети, или же некий руководящий орган, включающий представителей всех участников. Лидер может быть выбран демократическим путем всеми организациями-участниками. Крайне важно, чтобы после выборов он начал двигать вперед всю сеть.

И, наконец, нужно признать, что количество и типы сетей, требуемых для социального проекта, различаются в зависимости от его стадии жизненного цикла. Формирование сети контактов чаще всего происходит на этапе развития концепции или начала практической работы. Поэтому полезно относиться к росту как к серии новых стартапов, имитирующих уже существующий проект. У руководства проектом появляется непростая задача — одновременно управлять существующим проектом и запускать новый стартап.

## Заключение

Истинные социальные предприниматели масштабируют свои проекты, чтобы максимизировать охват своей миссии. Именно этого ждут от них инвесторы. С одной стороны, масштабирование приводит к целому ряду проблем, требующих решения. С другой стороны, оно позволяет обрести новые мощности для решения основных задач.

Проблемы, связанные с масштабированием, делятся на внутренние и внешние для социального предприятия. Среди внутренних можно выделить проблемы, связанные с заинтересованными лицами в компании, которые не видят необходимости в росте, неэтичной организационной культурой и/или миссией, враждебностью совета директоров по отношению к предпринимателю-основателю, отказом сообщества в поддержке инициатив, неспособностью продемонстрировать влияние, стагнацией имеющихся человеческих ресурсов, отсутствием карьерного роста и развития сотрудников. Внешние проблемы могут представлять собой сопротивление со стороны конкурентов на

новых для предприятия рынках или негативное восприятие возможных целевых благоприобретателей (которым может показаться, что отказ от принятого метода ведения дел может привести к росту затрат).

Для решения этих проблем и стимулирования роста можно использовать целый ряд стратегий. Первая стратегия предполагает, что у вас имеются необходимые организационные способности и инструменты для успешного масштабирования. К ним относятся ясная миссия, подходящая структура, способность моделировать или формализовать работающие элементы, поддерживающая культура, полные и достоверные данные, достаточные ресурсы, способные лидеры и адекватный управленческий аппарат. Вторая стратегия предлагает выбор наиболее приемлемых форм структурного роста — рассеивание, разветвление, присоединение или социальный франчайзинг. Третья связана с использованием процессов, инструментов и техник маркетинга как основной стратегии стимулирования роста. И, наконец, для масштабирования социального проекта огромную роль могут сыграть такие стратегические инструменты, как нетворкинг или создание альянсов.

Мы не хотим утверждать, что небольшие некоммерческие организации, не ориентированные на рост, не представляют интереса для социального сектора. Очевидно, что у них есть своя роль в решении множества социальных проблем. Однако если мы соглашаемся с определением предпринимательства, данным в главе 2, то нам придется признать, что истинные предприниматели ставят рост целью своих проектов, а следовательно, прилагают все возможные усилия для их масштабирования.

## Кейс 8.1

FareStart® и Catalyst Kitchens® (ранее — Kitchens With Mission)

Catalyst Kitchens® — некоммерческий социальный проект, запущенный в 2005 году другим социальным предприятием, FareStart®. Его цель состояла в оказании технического содействия другим организациям, желающим повторить успех FareStart® в вопросе помощи бездомным и другим малоимущим группам населения. История этого проекта позволяет нам увидеть массу



деталей, присущих процессу масштабирования.

История началась с FareStart® — крупного некоммерческого проекта из Сиэтла, нацеленного на решение двух потребностей бездомного и малоимущего населения — 1) обеспечения регулярным питанием и 2) предоставления возможности изменить свою жизнь, найдя работу. FareStart® решает эти задачи, привлекая бездомных и малоимущих жителей для работы на своих коммерческих кухнях-столовых, которые, в свою очередь, снабжают питанием более значительные по размеру группы бездомных и малоимущих. В ходе этого работники кухонь приобретают навыки работы в пищевой отрасли.

FareStart® начала свою деятельность 20 лет назад. Организация оказывает четыре основных вида услуг: обучение кулинарному искусству бездомных и безработных, предоставление питания для малообеспеченных людей и приютов для бездомных, обучение бездомной молодежи профессии бариста, а также услуги в области расселения и социальной поддержки. За свою историю этот социальный проект приготовил свыше 3,25 миллиона порций еды и продолжает готовить по 3 000 порций в день. Каждый год FareStart® обучает свыше 250 человек и обеспечивает услугами в области жилья и другой социальной поддержкой еще более 400 человек. Программа кулинарного обучения помогает 88% учащихся найти работу, а программа подготовки молодых бариста — более чем 60% выпускников.

Программа кулинарного мастерства продолжается 16 недель, учащиеся обучаются теории и проходят практику на кухнях FareStart®, готовящих блюда для четырех проектов — FareStart® Cafe, FareStart® Catering, FareStart® Restaurant и Guest Chef Events. Эта деятельность позволяет компании извлекать прибыль, достаточную для финансирования более 60% бюджета. Площадки FareStart® Cafe используются также для обучения и тренировки молодых бариста.

Тот факт, что FareStart® успешно обучает людей, обеспечивает их занятостью в пищевой отрасли и при этом извлекает немалую прибыль, сделал эту модель крайне интересной для других организаций по всей территории США, стремящихся к исполнению сходных миссий. В результате перед FareStart® открылась новая

возможность. Компания могла распространять свою миссию, помогая другим компаниям добиться сходного уровня успеха в других отраслях. При этом в компании опасались, что прямое участие в консультировании других компаний с помощью собственного персонала может привести к размыванию бизнеса и замедлению исполнения основной миссии в Сиэтле. С учетом этих опасений FareStart® создала некоммерческое подразделение под названием Kitchens With Mission, которое впоследствии сменило название на Catalyst Kitchens®.

Catalyst Kitchens® был запущен как трехлетняя пилотная программа. Его основателем и директором является Дэвид Карлтон, ранее возглавлявший департамент FareStart® по вопросам коммуникаций и развития бизнеса. Карлтон имеет степени бакалавра (Университет Макгилла) и магистра в области коммуникаций (Северо-Западный университет), а также опыт работы в СМИ, издательской области и интернет-компаниях.

Подобно материнской организации, Catalyst Kitchens® реализует миссию, связанную с помощью тем, кого общество считает «неустраниваемыми на работу». Эти люди получают как навыки работы в пищевой отрасли, так и возможность занятости в ней. Однако, в отличие от FareStart®, Catalyst Kitchens® делает это не с помощью создания собственных кухонь и организации обучения кулинарным процессам. Проект помогает создавать аналогичные площадки в других районах страны. Такой метод работы дает FareStart® возможность масштабировать свой охват.

Реализация миссии Catalyst Kitchens® предполагает довольно сложный и многоуровневый процесс, который порой сбивает с толку сторонних наблюдателей. Хотя модель проекта и не приводит к формированию официальных филиалов, она позволяет развить долгосрочные отношения в сообществах, где применяются ее методы. Ее нельзя назвать ни присоединением, ни рассеиванием в чистом виде. Некоторые исследователи предположили, что в данном случае речь идет о необычной форме социального франчайзинга. Лидеры Catalyst Kitchens® не согласны с этим мнением, поскольку партнеры в каждом из сообществ, где работает этот проект, управляют работой своих проектов в полной мере.

Так что же конкретно делает модель Catalyst Kitchens® для

масштабирования работы FareStart®? В сущности, Catalyst Kitchens® создает партнерство с местной некоммерческой организацией в каждом сообществе, желающем работать по ее правилам. Затем она связывает эти некоммерческие организации с национальной сетью (Catalyst Kitchens® Network), в рамках которой происходит обмен информацией, знаниями, лучшими практиками. Помимо этого, через национальную сеть происходит и распределение спонсорских пожертвований (которые, скорее всего, не мог бы получить ни один участник сети, работая в одиночку). По мере роста и усиления сети повышается и степень ее ценности для участников. Именно этот рычаг использует Catalyst Kitchens® для контроля своих партнеров и обеспечения должных уровней качества и результативности. При ненадлежащей работе партнеры могут быть попросту исключены из сети. Это модель в общих чертах; в каждом соглашении о партнерстве имеются свои особенности.

Хотя никакие два партнерства Catalyst Kitchens® не похожи между собой, существует единый многоэтапный процесс, которому проект следует во всех случаях. Этот процесс состоит из пяти этапов — исследование; планирование и развитие, реализация и запуск, развитие программы и открытие кухни Catalyst kitchen (см. рис. 8.2). На этапе исследования Catalyst Kitchens® изучает, каким образом некоммерческие партнеры управляют своим бизнесом в пищевой отрасли, организует для них экскурсию в FareStart® и начинает набрасывать идеи в отношении бизнес-модели и ожидаемых результатов работы, а также критериев эффективности. На этапе планирования и разработки проводится стратегическое планирование, после чего бизнес-план начинает приобретать более четкую форму.



Источник: Catalyst Kitchens® Website ([www.catalystkitchens.org](http://www.catalystkitchens.org))

Рис. 8.2. Этапы развития партнерства Kitchen With Mission (KWM)

Как следует из названия, на стадии реализации и запуска новая программа начинает работать на практике. Эта стадия продолжается весь первый год деятельности. Происходит набор персонала, намечаются основные положения процесса обучения и проводятся мероприятия по обучению тренеров. Также на этом этапе определяются местные партнеры, готовые давать рекомендации и помогать учащимся с трудоустройством. Catalyst Kitchens® оказывает партнеру прямую операционную поддержку во время запуска. В течение этого этапа программы Catalyst Kitchens® для работы с конкретным партнером приобретают окончательную форму, после чего можно переходить к дальнейшему уточнению деталей.

Catalyst Kitchens® называет четвертую стадию «развитием

программы». Здесь происходит дальнейшее уточнение того, что будет происходить в классах и на кухнях. Производятся корректировки в вопросах найма персонала и организационной культуры. Студенты, прошедшие теоретическое обучение, включаются в производственный процесс. На последнем этапе программа достигает нескольких важных целей. Она способна точно оценить результаты своей работы. Типичные результаты выглядят так: степень удержания персонала составляет свыше 80%; деятельность социального предприятия позволяет покрыть около 100% операционных расходов. Новые кухни соответствуют требованиям стандарта ServSafe, и свыше 70% приготавливаемой еды остается свежей на момент распределения. Показатель трудоустройства после прохождения обучения составляет более 70%. Разумеется, это идеальная картинка, которая будет варьироваться от партнера к партнеру.

Понятно, что ценность, предлагаемая Catalyst Kitchens® каждому из партнеров, связана с экономией времени и денег. Партнерам не приходится придумывать с нуля концепции, процессы и протоколы — они уже придуманы FareStart® и доказали свою эффективность на практике. Помимо этого, Catalyst Kitchens® может помочь партнерам адаптировать модель к местным условиям при одновременном соблюдении общих стандартов. Чем больше партнерств создает Catalyst Kitchens®, тем более ценной оказывается эта форма содействия.

Catalyst Kitchens® поддерживает баланс на уровне 40/60 между извлеченной прибылью (платой за услуги) и взносами филантропов. Ее структура затрат по отношению к 5-этапному процессу выглядит так:

Семинар и посещение офиса FareStart®	\$550
Семинар по стратегическому планированию	\$1000–3000
Развитие программы	\$2250–5000
Запуск программы	\$950–1900
Визит/оценка партнерской площадки	\$3000–5000
Обучение тренеров	\$1900 (на местах)
\$650 (в помещении FareStart®)	

Недавний опрос партнеров позволил оценить некоторые результаты работы Catalyst Kitchens®. Двадцать (из 29) партнеров Catalyst Kitchens®, давших свои ответы, обслуживают в совокупности почти

270 тысяч человек. Они приготовили свыше 4 миллионов порций еды, а на участие в ее тренингах записалось 1 175 человек. Учебную программу успешно завершило 720 студентов, 542 из которых (то есть около 75%) получили работу с полной или частичной занятостью, а 60 человек (примерно 8%) продолжили профессиональное обучение.

В конце 2008 года правление FareStart® проголосовало за продление работы Catalyst Kitchens® на следующие пять лет.

#### Вопросы для размышления

1. Согласны ли вы с мнением лидеров Catalyst Kitchens® о том, что этот проект не представляет собой социальный франчайзинг? Почему?

2. Что вы думаете о подходе FareStart® к масштабированию? В чем состоят его преимущества и ограничения?

3. Будет ли, по вашему мнению, модель FareStart® работать так же эффективно в какой-либо другой отрасли? Почему именно пищевая отрасль оказалась столь плодотворным полем для работы?

4. Catalyst Kitchens® полагается на систему сетевого членства, позволяющую контролировать работу партнеров. Является ли такая стратегия достаточно устойчивой? Поясните свой ответ.

5. Catalyst Kitchens® провела среди 29 партнеров опрос с целью оценки влияния и получила 20 ответов. Таким образом, примерно треть партнеров отказалась от участия в опросе. Как вы бы справились с этой ситуацией, окажись вы на месте Дэвида Карлтона?

6. Каким образом подход Catalyst Kitchens® позволяет наращивать мощности?

## Голоса с полей

Стивен Ринн, директор проекта Mission of the Immaculate Virgin

Рассказ о своем социальном некоммерческом проекте Mission of the Immaculate Virgin (MIV), организованном на Статен-Айленд в Нью-Йорке, Стив Ринн обычно начинает с его истории. Проект был основан в 1871 году преподобным Джоном Драмгулом в Нижнем Вест-Сайде (на острове Манхэттен). Поначалу это было простое убежище для бездомных сирот, попавших в США после

«картофельного голода» в Ирландии. Обычно этих детей отправляли на Средний Запад, где те работали на фермах. Отец Джон решил оставлять их в Нью-Йорке и дать им хоть какое-то подобие дома. Однако для многих детей жизнь в городе была слишком сложной, поэтому отец Джон со временем переместил свой приют на ферму площадью 550 акров, расположенную на Статен-Айленде. Приют получил название «Маунт-Лоретто».

Со временем миссия MIV претерпела определенные изменения. В этот приют начали все чаще поступать дети из Нью-Йорка, которые (в силу определенных психических расстройств) не могли жить в обычных приютах. Постепенно MIV начала все сильнее ориентироваться на окружающее приют сообщество и оказывать различные услуги жителям Статен-Айленда. Затем приют начал специализироваться на развитии программы профессиональной подготовки для аутистов — как детей, так и молодежи.

В рамках этой работы MIV создала многофункциональную мастерскую под названием Possibili-Tees, специализирующуюся на производстве футболок. Цель Possibili-Tees была двоякой — с одной стороны, люди с психическими проблемами могли получать медицинскую помощь, а с другой — профессиональную подготовку, повышавшую степень их привлекательности для возможных работодателей.

По словам Ринна, аутизм — крайне сложное состояние, проявляющееся по-разному. Одно из таких проявлений — обсессивно-компульсивное расстройство (ОКР). Другое — расстройство контроля над побуждениями. Существует и множество других проявлений. Каждое расстройство влияет на человека по-разному. Однако в то же самое время расстройства приводят к возникновению у человека определенных особенностей, которые могут оказаться полезными для работы. К примеру, некоторые люди с ОКР отлично справляются с некоторыми аспектами трафаретной печати, требующими терпения и внимания к деталям. Ринн приводит и еще один пример. Люди, которым сложно контролировать свои импульсы, могут внезапно прервать работу и заняться чем-то другим (например, пересказом диалога из фильма). Они делают это, чтобы успокоиться, когда уровень напряжения становится слишком высоким. Подобное расстройство не позволяет

людям участвовать в командных работах. Однако при этом им отлично удаются индивидуальные виды работ, например упаковка футболок. Соответственно, задача проекта состоит в том, чтобы диагностировать их расстройство, а затем поручить им задания, соответствующие возможностям. И это стало для MIV новым предложением социальной ценности.

Ринну важно руководить проектом как социальным предприятием, способным стабильно обеспечивать выручку. Он говорит о двух факторах. Прежде всего, филантропы выделяют на проекты такого рода совсем немного денег. Соответственно, стратегия извлечения прибыли крайне важна, поскольку выручка — это единственный способ продолжить изучение клинических методов лечения аутизма. Кроме того, этот подход позволяет убедительно доказать потенциальным работодателям, что аутисты способны быть хорошими работниками. Работа Possibili-Tees наглядно продемонстрировала, насколько успешным может оказаться предприятие, состоящее исключительно из работников-аутистов.

Такой подход к извлечению прибыли содержит в себе и механизм роста. Когда проект Possibili-Tees прошел через точку безубыточности и начал приносить прибыль, у него появились финансовые ресурсы для расширения охвата и вовлечения в работу еще большего количества аутистов. Успех Possibili-Tees заставил MIV рассмотреть и другие возможности для роста. Предполагается, в частности, создание еще одного социального проекта, на этот раз — в отрасли, связанной с приготовлением еды. В частности, MIV подумывает об открытии кейтеринговой компании. Еще одно преимущество бизнеса такого типа — он позволит задействовать имеющиеся у приюта излишки кухонных мощностей. А сам по себе бизнес в области кейтеринга вполне соответствует и существующей миссии и модели работы MIV.

Успех MIV, связанный с Possibili-Tees, создал еще одну возможность для масштабирования. Другие некоммерческие организации с аналогичными миссиями регулярно обращаются к MIV за консультациями относительно воспроизведения модели Possibili-Tees. Стив Ринн говорит, что извлек из этой ситуации два важных урока. Во-первых, он искренне поражен тем, насколько



успешно ему удается устраивать на работу людей с особенностями, особенно в условиях Великой рецессии. И это заставляет его как социального предпринимателя стремиться к максимально широкому распространению миссии MIV. Во-вторых, он неоднократно замечал, насколько благотворное влияние оказывает постоянная работа на жизнь людей. К примеру, аутисты, которые до этого практически ни с кем не общались, начинали значительно чаще и плодотворнее общаться с другими, поскольку этого требовала их работа. Иными словами, работа превращается в настоящую терапию.

Помня об этом, Ринн активно делится моделью Possibili-Tees с другими организациями. Это отличный пример масштабирования путем рассеивания.

Ринн с готовностью признает, что поначалу MIV не была готова расти подобным образом. Проекту не доставало необходимого управленческого опыта. Для решения этой проблемы он пригласил к сотрудничеству National Executive Service Corps (XESC), некоммерческую организацию, использующую услуги волонтеров из частного сектора для помощи в создании стратегий извлечения прибыли. XESC помогала MIV разработать ряд контрольных индикаторов для работы и составить бизнес-план, служащий руководством для дальнейшего роста. Все это позволило MIV еще активнее развивать инициативы, направленные на рост.

## Контрольные вопросы

1. Как вы считаете, может ли рост социального проекта привести к тому, что он станет «слишком большим»? Если нет, то почему? Если да, при каких обстоятельствах?
2. В чем состоит отличие роста от развития? Каким образом они могут и должны быть связаны между собой?
3. Некоммерческий социальный проект, миссия которого — помочь аутистам как можно лучше ассимилироваться в обществе, хочет расширить свою деятельность и открыть приют для взрослых аутистов в соседнем сообществе. Некоторые его жители, недовольные планами проекта, организовали целую демонстрацию протеста с плакатами вроде «Только не в моем саду!». Как это может повлиять на развитие с точки зрения масштабирования и каким

образом можно решить возникшую проблему?

4. Имеет ли социальный предприниматель моральные обязательства в отношении роста своего проекта? Почему?

## ГЛАВА 9

# БУДУЩЕЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Будущее социального предпринимательства наполнено возможностями и инновациями, способными решить многие серьезные проблемы общества. Особенно важно в данном контексте понять, как меняется внимание к проектам, направленным на лечение социальных болезней. Вот прогнозы экспертов.

Будущее связано с переходом от «безотказных» моделей к моделям, допускающим периодические неудачи — чтобы достичь успеха, нам необходимо одновременно жонглировать максимальным количеством мячиков.

(Шраштант Патара, вице-президент Development Alternatives Group)

Лучшие предприятия будут отличаться от посредственных тем, что станут смело говорить о сложных проблемах, решение которых требует участия множества людей.

(Бинду Анант, президент IFMR Trust)

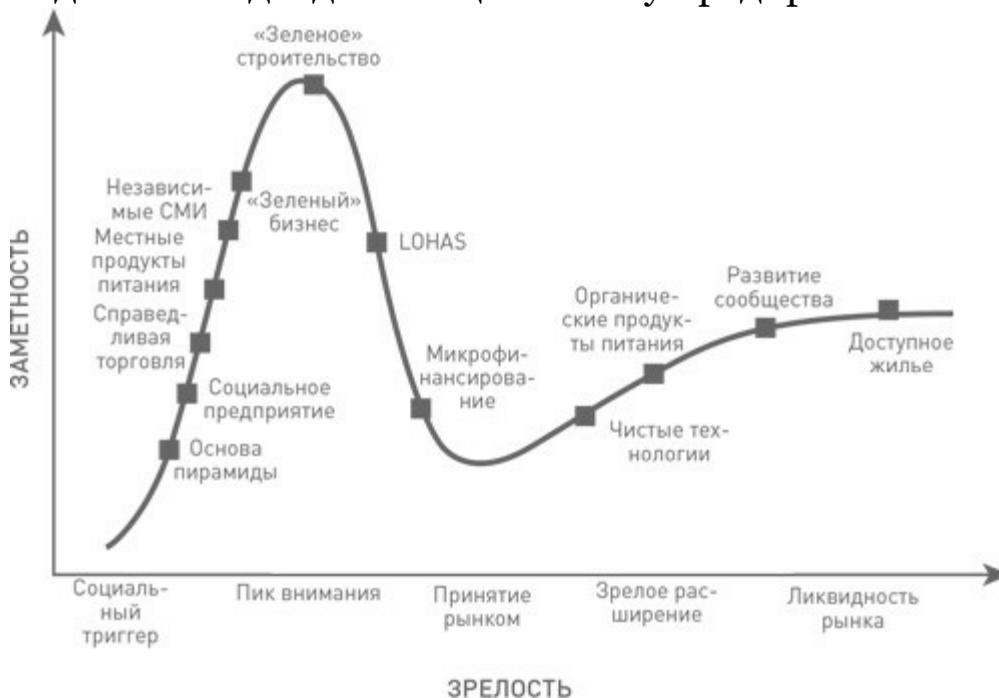
В отрасли возникнет та или иная форма консолидации, поскольку все больше компаний начнет соревноваться за ограниченные ресурсы. Повсеместными тенденциями станут слияния и поглощения, а также внимание к прозрачности и интерес к лучшим методам управления.

(Яшвир Сингх, National Social Entrepreneurship Network)

Это скорее не серьезные неудачи в работе социального предприятия, а временное отступление. Мы должны выстроить систему поддержки для предпринимателей, сталкивающихся с препятствиями. Это позволит им остаться на плаву и обрести способность двигаться дальше.

(Джо Мадиат, основатель и исполнительный директор Gram Vikas)

На рис. 9.1 приведена диаграмма всех изменений, связанных с видением подходов к социальному предпринимательству.



Источник: взято из отчета Impact Assets Issue Brief no. 2: Risk, Return and Impact: Understanding Diversification and Performance Within an Impact Investing Portfolio

Рис. 9.1. Кривая внимания — рынок капитала для социального блага

Работу социального проекта запускает определенный триггер,

возникающий при выявлении новой возможности для создания социальной и финансовой ценности. С его подачи создаются новые социальные предприятия, цели которых постепенно получают признание в обществе. Изначальный успех проекта может (хотя и не всегда) быть связан с новой технологией. Социальный триггер позволяет окружающим увидеть ситуацию под новым углом и, следовательно, понять, каким еще способом можно решать давние и вновь выявленные проблемы.

Затем внимание усиливается и возникает растущий сектор рынка. Рано или поздно внимание достигает пика. Самый свежий пример подобного рода развития связан с «зеленой» идеей, то есть идеей экологичности. После первоначальной оценки идеи обычно происходит стабилизация — именно в это время социальные предприниматели обязаны доказать состоятельность своих идей. И хотя изначально внимание позволяет обеспечить приток денег и появление на рынке новых игроков, передовые идеи должны показать результат, или они бесследно исчезнут. Как раз в этот момент начинают доминировать концепции «бриколажа» и каталитических инноваций. Выживание на этой стадии означает принятие рынком. Идея доказывает свою состоятельность или несостоятельность. После первых результатов начинается период более зрелого развития и расширения, обычно сопровождаемый финансовой поддержкой извне. И наконец, идею принимают повсеместно, она высоко востребована рынком, что позволяет создать жизнеспособную и широко применяемую инвестиционную возможность.

## Основные задачи развития социального предпринимательства

Пол Трейси и Нельсон Филипс<sup>57</sup> определили три основные задачи, связанные с социальным предпринимательством, — управление ответственностью, управление двойным результатом и управление идентичностью. В табл. 9.1 схематически изображено устойчивое равновесие между созданием социальной и экономической ценности. Слева на шкале размещены традиционные некоммерческие проекты, для которых важны вопросы миссии, ответственности перед заинтересованными лицами и реинвестиции

полученных доходов в социальные программы и другую текущую работу. На правой стороне отображены традиционные коммерческие фирмы, ставящие целью извлечение прибыли и несущие ответственность перед заинтересованными лицами, в пользу которых перераспределяется эта прибыль.

**Табл. 9.1. Равновесие между созданием социальной и экономической ценности**

Создание социальной/экологической ценности			Создание экономической ценности		
Традиционные некоммерческие	Некоммерческие с коммерческими подразделениями	Социальные предприятия (например, кооперативы, компании с ограниченной ответственностью)	Социально ответственный бизнес (например, B Corps)	Корпоративные практики Социальная ответственность	Традиционные коммерческие
Элементы создания ценности:	Элементы создания ценности:	Элементы создания ценности:	Элементы создания ценности:	Элементы создания ценности:	Элементы создания ценности:

Создание социальной/экологической ценности				Создание экономической ценности	
гранты	гранты	гранты (для целей PR!)	«терпеливый» капитал	коммерческие проекты	коммерческие проекты
сбор средств	сбор средств	коммерческие проекты	коммерческие проекты		
волонтеры	волонтеры				
пожертвования в материальной форме	пожертвования в материальной форме				
	коммерческие проекты				
Примеры: детские клубы	Примеры: Goodwill Industries	Примеры: Organic Valley	Примеры: Stonyfield Form	Примеры: Campbell Soup Company	Примеры: Fidelity National Financial
локальные благотворительные продуктовые банки	Habitat for Humanity (ReStore Initiatives) Salvation Army (благотворительные магазины)	CoolPass L3C	Better World Books	Abbott Laboratories	Allied World Assurance Company Holdings ltd.

Источник: адаптировано из Alter (2007)58.

Находящийся примерно посередине шкалы предприниматель, управляющий социальным предприятием, имеет множество общих черт с традиционным предпринимателем, создающим некоммерческий проект. Однако они отличаются в части используемых возможностей и типа создаваемой ценности. Социальный предприниматель ориентируется на решение социальных проблем (таких как голод или бедность) и измеряет свой успех с точки зрения возникновения и развития социальной ценности. С помощью инноваций и находчивости социальный предприниматель, по сути, улучшает благосостояние всего общества и в некоторых случаях может также участвовать и в создании экономической ценности. Однако последняя будет представлять собой лишь средство, а не цель. Социальный предприниматель использует инновационные аспекты предпринимательства для общего блага, а не для личной выгоды.

## Будущие потребности в каталитических инновациях для социального влияния

Эффективные социальные изменения и их влияние в долгосрочной перспективе должны быть основаны на новых подходах и методах. Клейтон Кристенсен, Хейнер Бауман, Руди Рагглз и Томас Сэдлер<sup>59</sup> утверждают, что организации из социального сектора должны развить фундаментально новые подходы — масштабируемые, устойчивые и способные повлиять на решения, меняющие систему. Этот процесс известен под названием «каталитической инновации», взятой из модели прорывных инноваций Кристенсена. Особое внимание здесь уделяется вопросу создания социального изменения.

Инновации можно разделить на поддерживающие и прорывные. Первые включают в себя почти все виды инноваций в отношении продуктов и услуг (как постепенные, так и резкие), направленные на повышение качества, увеличение количества свойств или функций и другие изменения, нацеленные на существующих клиентов организаций.

Прорывные же инновации не удовлетворяют существующие нужды потребителей так же эффективно, как поддерживающие. Обычно они менее сложны, более доступны, удобны и менее затратны. Эти свойства позволяют им привлекать новые группы потребителей. Инновации такого типа будут привлекательными для рынков, для которых недостаточно имеющихся продуктов и сервисных решений.

Каталитические инновации — разновидность прорывных инноваций — обеспечивают «достаточно хорошие» решения для социальных проблем, с которыми не справились традиционные подходы. Каталитические инноваторы, концентрирующиеся на социальных изменениях, имеют пять общих характеристик:

1. Создание системных социальных изменений путем масштабирования и тиражирования. Нередко такие инноваторы — новые игроки на рынке, которые постепенно улучшают свои предложения и расширяют охват. Высокая степень «переводимости» их идей позволяет масштабировать инновации и

устойчиво развивать их на различных рынках.

2. Новые игроки предлагают менее дорогие и менее функциональные альтернативы сегменту рынка, который не получает должного внимания (или, напротив, испытывает чрезмерное внимание) доминирующего игрока.

3. Предложение продуктов и услуг, которые проще и дешевле имеющихся альтернатив и при этом «достаточно хороши». Такие инновации приносят людям блага в другой форме, чем предлагают существующие игроки. Поддержание статус-кво не позволяет традиционным, доминирующим игрокам пробовать новые подходы, способные убить их текущие предложения. Тем самым каталитические новаторы получают возможность привлечь внимание новых рынков с доступными альтернативами и решениями, достаточно эффективными для ослабления проблемы.

4. Использование нетрадиционных ресурсов (пожертвования, гранты, волонтеры или интеллектуальный капитал) или необычные способы их привлечения. Каталитические инноваторы склонны использовать креативные подходы к определению необходимых ресурсов, зачастую получая их из нетрадиционных источников.

5. Существующие игроки часто игнорируют, недооценивают каталитических инноваторов. Иногда игроки сами поощряют приход новичков, поскольку имеющаяся бизнес-модель больше их не прельщает. Они покидают или планируют покинуть рыночный сегмент. Доминирующий поставщик часто дистанцируется от нового игрока и перемещается в более привлекательный сегмент рынка. Это позволяет каталитическому инноватору начать обслуживание интересного для себя рынка.

Один из способов участия социальных предпринимателей в каталитической инновации связан с так называемым «бриколажем». В контексте этой книги «бриколаж» представляет собой набор действий, направляемых на поиск имеющихся и зачастую дефицитных ресурсов, которые могут комбинироваться и перекомбинироваться для создания новых интересных влиятельных решений. Социальные предприниматели обычно ограничены в ресурсах и часто вынуждены решать возникающие проблемы при отсутствии новых ресурсов. Именно они склонны активнее других



заниматься бриколажем. Как уже было отмечено выше, социальные предприниматели ожидают не только материальных, но и нематериальных наград, а также руководствуются ощущением ответственности за исход своей деятельности перед сообществами, в которых они работают. Социальные предприниматели оценивают свой успех и влияние не только в терминах размера, темпов роста, возврата на инвестиции или рабочих процессов. Бриколаж может выступать неотъемлемым элементом развития инноваций, усиливая с их помощью социальные изменения.

Поскольку социальные проекты часто действуют в среде с ограниченными ресурсами, но при этом для масштабирования социального влияния их работы должны быть разработаны определенные модули, представляется, что бриколаж может служить идеальным описанием для принципов развития социальной компании. Использование бриколажа особенно уместно в области социального предпринимательства — он позволяет создавать что-то новое в условиях неблагоприятной среды, несмотря на ограниченное знание, или же руководствуясь чем-то уже созданным ранее.

Степень участия социальных предпринимателей в бриколаже может характеризовать их успешность в разработке каталитических инноваций для рынка. Бриколаж предполагает использование всех имеющихся и доступных ресурсов и инструментов, которые могут быть связаны с фундаментальным социальным движением, для развития толковых и устойчивых проектов, определяющих социальные изменения. При использовании бриколажа прежние методы организации работы, основанные на потреблении, уступают новым, связанным с сохранением. Это происходит благодаря хорошему пониманию существующих ресурсов, их форм, функций и взаимозаменяемости, в результате которого возникают умные и творческие способы разработки продуктов и услуг, соответствующих потребностям рынка. Бриколаж позволяет предпринимателям использовать творческие подходы к привлечению и распределению ресурсов, выявлять рыночные сегменты, не получающие внимания или получающие чрезмерное внимание, и предложения продуктов и услуг — более простых, дешевых и «достаточно хороших». По сути, все это — характеристики каталитического инноватора.

# Тенденции социального предпринимательства

## Модели прорывных социальных предприятий

Социальным предпринимателям необходимо заняться разработкой прорывных бизнес-моделей и структур, мотивирующих коллег по цеху. Компания FrontlineSMS: Medic предоставляет программные продукты с открытым исходным кодом для поддержки услуг в области здравоохранения по всему миру. Прорывной характер этого бизнеса особенно важен с учетом скорого появления инструментов для полевой диагностики, которые изменят состояние всей диагностической области медицины. Проект Better World Books меняет способ взаимодействия некоммерческих и коммерческих компаний, имеющих одинаковые цели. Методы работы, применяемые этим проектом, потенциально позволяют ему со временем стать основным игроком электронной торговли. Компания дала вторую жизнь или переработала свыше 40 миллионов книг и привлекла более 9 миллионов долларов для различных благотворительных программ (5 с лишним миллионов для некоммерческого проекта по повышению грамотности и свыше 3,6 миллиона на развитие библиотек), а также более 1,8 миллиона для работы студенческих организаций. Компания умело пользуется присущей книгам ценностью для продвижения и поддержки инициатив по развитию грамотности на местном, национальном и глобальном уровнях через партнерства с хорошо устоявшимися и уважаемыми организациями, работающими на четырех континентах.

## Голоса с полей

### Правительство, политики и социальные проекты

Несмотря на появление нового поколения социальных проектов, как коммерческих, так и некоммерческих, их потенциал реформирования не безграничен. К примеру, существует определенное количество отраслей (транспортная отрасль, энергетика и другие), где социальные проекты работать не могут. Темпы их роста тоже ограничены, принимая во внимание масштаб социальных проблем. К примеру, Pratham, крупнейшая в Индии неправительственная образовательная организация, основанная в

1994 году, контактирует примерно с 1 миллионом человек. Однако, по расчетам организации, свыше 100 миллионов детей не умеет читать на уровне нормальных стандартов. Не следует недооценивать и роль государства. Широкомасштабный доступ к образованию, услугам в области здравоохранения, обеспечению безопасности и предоставление инфраструктуры возможны лишь благодаря действиям правительства, имеющего как огромные доходы, так и невероятно широкие возможности с точки зрения охвата. Кроме того, государство работает в секторах, которые частный бизнес может считать недостаточно жизнеспособными с коммерческой точки зрения.

Однако в некоторых странах типа Индии разрыв связей между гражданами и правительством оказался высок, как никогда прежде. В этом нет ничего удивительного. К примеру, среди 543 депутатов из 36 политических партий, избранных в нижнюю палату парламента, 150 имели криминальное прошлое. Первый парламент в Индии, избранный в 1947 году, до сих пор считается уникальным — настолько высок был уровень образования тогдашних парламентариев. В 2008 году, судя по данным опроса Transparency International по вопросам коррупции, свыше 60% опрошенных индийцев признались в том, что в прошедшем году давали взятку чиновнику. В результате большинство бизнесменов, принадлежащих к среднему и высшему классу, предпочитают избегать сотрудничество с правительством всеми возможными способами. Все чаще для решения задачи используются «посредники», на которых регистрируется собственность, оформляются лицензии или компании. Нормой стала ориентация на частный сектор для решения задач в области образования, обеспечения безопасности, водоснабжения, утилизации отходов, электроснабжения и здравоохранения. Индия остается одним из немногих демократических государств, в которых бедные жители деревень голосуют значительно активнее, чем городской средний класс, несмотря на то что в городах доступ к избирательным участкам значительно проще. Политика начала повсеместно считается грязным делом.

На протяжении последних лет и на местном, и на национальном уровне множество политиков пытались заниматься реформами,

основываясь на принципах целостности и прозрачности. Однако они казались «белыми воронами» среди толп злодеев, а это либо блокирует работу, либо заставляет вообще поменять род деятельности.

Источник: Ханс Тапария, 27 июля 2010 г. (используется с разрешения)

Социальные проекты в наши дни оцениваются с помощью критерия «тройного результата» — то есть прибыли, социального влияния и экологического воздействия. Для сохранения изменений в течение жизни нескольких поколений необходимо принимать во внимание и четвертый результат — политическое влияние. И хотя это может показаться отвлечением от изначальных целей, социальные предприятия находятся в уникальном положении — они способны мягко, но настойчиво поддерживать свежие политические таланты на местах. Успешные социальные проекты пользуются немалым уважением сообществ, для которых работают, и довольно хорошо узнают людей, живущих в этих сообществах. У крупных развивающихся государств нет недостатка в достойных кандидатах на политические должности. Их необходимо вдохновлять и поддерживать. Социальные проекты склонны держаться подальше от местных «политиков». Однако такая позиция мешает выполнению их целей в перспективе. Поощряя и поддерживая талантливых людей на местном законодательном уровне, социальные проекты смогут обеспечить себе выживаемость (при условии правильного управления). Важнее всего то, что социальные проекты и связанные с ними люди — тоже представители электората, и они должны играть роль в формировании органов власти.

Действия в Интернете (помимо пожертвований)

Количество онлайн-порталов, нацеленных на социальный сектор, постоянно растет, равно как и количество направлений их работы. Прежде всего, это сайты общего плана, посвященные теме пожертвований (Guidestar), источники информации (OneClimate, TakePart) и даже базы данных некоммерческих организаций и вакансий (Idealist). Организации, желающие сделать

пожертвования, либо обращаются к некоммерческим организациям (Network for Good), либо финансируют конкретные проекты по всему миру (GlobalGiving, Jolkona Foundation). На некоторых сайтах приводится информация о проектах, организуемых силами самих сообществ (CitizenEffect), на других порталах предлагаются разные способы пожертвования для конкретных случаев (Care2, концентрация на экологических вопросах). Ряд порталов посвящен теме социального инвестирования проектов с международным охватом (Kiva, Microplace).

Создается все больше сайтов с информацией о работе волонтеров, поддерживаемых некоммерческими организациями (HandsOnNetwork, DoSomething).

Не отстает от них и безвозмездная работа профессионалов. Целый ряд проектов позволяет придать новый вид таким традиционным направлениям, как юридические услуги (Taproot Foundation, LexMundiProBono).

Огромное количество онлайн-проектов позволяет пользователям помочь конкретному проекту или даже накопить на собственное образование, зарабатывая деньги или призовые баллы за счет покупок или просмотра рекламных объявлений (детали о проектах такого рода можно найти на сайтах наподобие UpPromise, OneCause, CauseWorld, SupportYourCause, Social Vibe, Blosson).

#### Последние события

В марте 2010 года Крис Хьюз, один из сооснователей Facebook, объявил о запуске Jumo, новой социальной платформы, призванной помочь участникам найти проекты, некоммерческие организации и отдельных людей, работающих над волнующими их проблемами.

## Голоса с полей

Основатель Facebook запускает социальную сеть, сфокусированную на благотворительных организациях

Не приходится сомневаться в том, что Крис Хьюз, один из основателей Facebook, отвечавший за деятельность в Сети во время президентской кампании Обамы, кое-что знает о создании онлайн-сообществ. Теперь он планирует применить свой опыт для развития нового проекта Jumo, цель которого состоит в помощи

людям в установлении связей с некоммерческими и благотворительными организациями. Сайт программы, открывшийся в минувший вторник, нацелен «сделать то, что проект Yelp сделал для ресторанов». По словам Хьюза, приведенный на сайте индекс благотворительных организаций «поможет людям найти и оценить их». Свои страницы в Jumo получают и отдельные благотворительные организации и проекты (наподобие строительства школы в сельском районе Африки), и масштабные проблемы вроде защиты прав геев.

На страницы можно будет добавлять тематические материалы из прессы, посты из Twitter и видео с YouTube. Пользователи также получат возможность оставлять собственные мнения и комментарии. Они смогут найти на сайте своих друзей из Facebook и узнать, какие проекты и вопросы их интересуют. Идея заключается в использовании принципов, которые в свое время помогли Хьюзу превратить сеть волонтеров в успешную политическую силу и применить их для решения куда более масштабных и серьезных проблем.

Хьюз — не первый предприниматель, работающий на этой территории. Для поиска и поддержки благотворительных организаций в Сети может использоваться и Causes (специальное приложение для Facebook), и сайт Global Giving, и многие другие источники. Однако, по словам Хьюза, основная цель Jumo — не в выпрашивании пожертвований. Вместо этого, по его словам, сайт попытается укрепить связи между пользователями и важными для них проектами. «Чем сильнее связан человек с важным для него проектом, тем выше вероятность того, что он будет долгое время вовлечен в его деятельность», — сказал Хьюз. Jumo начал работу с тремя тысячами тем и групп. Однако, по словам Хьюза, «создать страницу может любой, у кого имеется социальная миссия». Он полагает, что благодаря Jumo небольшие благотворительные организации смогут усилить свое присутствие в социальных медиа. Во избежание мошеннических действий Jumo позволит собирать пожертвования лишь организациям, сертифицированным в соответствии с определенным режимом налогообложения. Сама организация Jumo является некоммерческой, и ее работа будет зависеть от денежных поступлений со стороны пользователей, а

также спонсорских взносов от организаций, желающих получить дополнительное продвижение на сайте.

Жито еще предстоит выяснить, в какой степени пользователи Интернета захотят поделиться информацией о своих пожертвованиях. По словам Сьюзан Этлингер, аналитика компании Altimeter Group, настроить доступ к этой информации они могут на страницах своего профиля Жито, и «не факт, что динамика, которую мы наблюдали в других социальных сетях, проявится и в этом проекте».

Однако с ней не согласен Крис Бишко, директор по инвестициям Omidyar Network (эта компания-филантроп обеспечила львиную долю из 3,5 миллиона долларов, которые смог собрать проект Жито до старта). «При работе с интернет-компаниями мы уяснили одну вещь: если вы можете снизить барьер и степень трения, то часто происходит то, чего раньше просто никогда не было», — сказал он. Он привел в пример поток пожертвований через смс, поступавшие после январского наводнения на Гаити.

Еще одна возможная проблема для Жито — выгорание пользователей социальной сети. Будут ли люди, проводящие время в Facebook и других сетях, посещать еще один сайт?

По словам Хьюза, Жито не планировал соревноваться с Facebook. Он предсказывает, что Facebook станет основой для новой социальной сети и что люди будут также использовать нишевые сайты, сконцентрированные вокруг определенных интересов или сообществ. По его словам, Жито будет рассылать электронные письма и обновления на темы, представляющие интерес для конкретных пользователей, чтобы сохранить высокую степень их вовлеченности. Пока еще непонятно, в какой степени Интернет и социальные медиа способны подтолкнуть людей к чему-то большему, чем быть «фолловером» или «лайкать» какие-то сообщения, однако социальная сеть типа Жито может стать критически важным шагом. Так считает Стив Маклафлин, директор по интернет-решениям в компании BlackBaud, глобальном поставщике технологий и услуг для некоммерческих организаций. «Неясно, превратятся ли фолловеры в волонтеров и доноров», — сказал Маклафлин. «Однако люди, вовлеченные в общение с некоммерческими организациями, с большей долей вероятности

могут пожертвовать деньги или поддержать их каким-то другим образом». По его словам, финансовое влияние могло бы в этом случае быть весьма внушительным. В 2009 году из 300 миллиардов долларов, переданных благотворительным организациям и некоммерческим структурам, лишь 6% были переданы через Сеть.

Источник:

[http://www.nytimes.com/2010/11/20/technology/3ojumo.html?\\_r=1#](http://www.nytimes.com/2010/11/20/technology/3ojumo.html?_r=1#)  
(по состоянию на 30 ноября 2010 г.) (используется с разрешения Дженны Уортем)

Бизнес-модели «один за один»: TOM'S — не только обувь, но и солнечные очки

Бизнес-модель компании TOM'S Shoes — бесплатная передача одной пары обуви нуждающемуся человеку за каждую проданную пару — кажется несколько рискованной в условиях рецессии, при которой небольшие компании опасаются лишь расходов. Тем не менее по этому пути пошли еще несколько стартапов.

Небольшие компании уже давно занимаются благотворительностью, однако мало кто из них с самого начала включает филантропию в свою бизнес-модель. И это неудивительно — на то, чтобы стартап стал прибыльным, может уйти несколько лет. Однако компании, следующие так называемой модели «один за один», надеются на сознательных потребителей. Они полагают, что такая стратегия может не только быть полезной для нуждающихся, но и стать эффективным маркетинговым инструментом. По заключению Cone (бостонского агентства, занимающегося вопросами стратегии и коммуникаций), 80% из 1 057 взрослых жителей США, опрошенных в июле, сообщили, что предпочли бы при прочих равных иметь дело с брендом, который связан в их сознании с каким-то хорошим делом. А 19% опрошенных сообщило о своей готовности переключиться на более дорогой бренд, если это позволяет им поддержать важное и доброе дело.

С момента запуска в 2006 году компания TOM'S (которую многие участники рынка считают первопроходцем на пути «один за один») подарила нуждавшимся детям из нескольких стран мира около 1 миллиона пар обуви. Эта частная компания из Санта-Моники, штат Калифорния, говорит о своей прибыльности, однако



при этом не готова разглашать ни данные продаж, ни суммы, потраченные на благотворительность. В случае TOM'S расходы, связанные с бесплатной раздачей обуви, переносятся на потребителей — те должны переплачивать за обувь примерно вдвое, от 44 до 98 долларов за пару.

Тем не менее большинство стартапов, использующих сходную концепцию, делают это в меньших масштабах и при этом находят пути для нивелирования расходов без перекладывания их на плечи потребителей. Другой метод в нынешних условиях рецессии крайне опасен, учитывая высокую чувствительность потребителей к цене. Нью-йоркский ретейлер Warby Parker передает пару очков некоммерческой компании Restoring Vision за каждую проданную им пару. На данный момент его вклад составляет примерно 10 000 пар очков, каждая немногим дешевле 95 долларов, выставаемых за очки в магазине. Об этом сообщает Нил Блюменталь, один из четырех недавних выпускников бизнес-школы, основавший свою компанию в январе. Инициатива Warby Parker в формате «один за один» финансируется через сбережения, которые появляются у компании благодаря использованию необычных каналов работы. К примеру, стартап работает исключительно в Сети, что позволяет избежать расходов, связанных с арендой и управлением физическим офисом. Компания также разрабатывает собственные модели очков, не привлекая сторонних дизайнеров, говорит Блюменталь.

Figs, основанный полгода назад небольшой ретейлер, торгующий галстуками, жертвует один комплект школьной формы африканскому ребенку за каждый проданный галстук. Основатель компании Хизер Хассон говорит, что комплект обходится дешевле, чем производство одного галстука. На данный момент компания уже передала детям около 1000 комплектов. Бруклинская компания Out of Print жертвует одну книгу проекту Books for Africa (некоммерческому проекту с 22-летней историей) после каждой продажи футболок (на которых чаще всего изображены обложки старых книг). По словам Джеффа Леблана, основателя компании, для покрытия расходов, связанных с бесплатной передачей книг, требуется лишь незначительная часть доходов стартапа (основанного всего 7 месяцев назад). Леблан добавляет, что к концу года рассчитывает передать на благотворительность 20 000 книг

(как новых, так и подержанных).

Инициатива формата «один за один» может потребовать инвестиций времени и денег на то, чтобы потребители узнали о ее существовании. Так полагает Том Лампкин, возглавляющий кафедру предпринимательства в Сиракьюсском университете. Однако у предпринимателей есть возможность передавать свое сообщение через социальные медиа и другие низкокзатратные ресурсы, а также включать его в общее рекламное сообщение. «Для TOM'S формат “один за один” — важный элемент процесса продвижения», — говорит Лампкин. «Если бы это было не так, TOM'S можно было бы считать еще одним обычным обувным магазином».

По словам Блюменталя, он вместе с тремя другими основателями Warby Parker распространял информацию о формате работы компании и ее идее через личные контакты. «Люди недооценивают силу личных рекомендаций и сарафанного радио», — полагает он.

Стартапы, использующие модель «один за один», будут, скорее всего, расти более низкими темпами, чем компании, не склонные к таким сильным благотворительным шагам. «Ваша прибыльность несколько снижается», — говорит Хизер Хассон из Figs, однако «вы можете оказать практическую помощь людям, которые очень и очень нуждаются в ней».

Источник: взято из статьи «TOM'S Shoes: Start-Ups Copy model «One-for-One» (Кристи Олоффсон; используется с разрешения)

### Партнерства частных и государственных организаций

Самые сложные и важные социальные проблемы невозможно понять, а уж тем более решить без вовлечения некоммерческого, государственного и частного сектора. Мы не можем и думать о решении проблем вроде глобального потепления без изучения роли компаний типа Exxon Mobil Corp. и BP plc, национальных агентств, таких как ЕРА и министерство энергетики, наднациональных организаций вроде ООН и Всемирного банка, а также некоммерческих групп типа «Гринпис» и Environmental Defense.

Все чаще наш мир представляет собой «политическую среду с огромным количеством связей, в которой многие отдельные люди,

группы и организации имеют частичные обязанности, связанные с решением общественных проблем, однако при этом не имеют достаточно сил для решения проблемы в одиночку».

К примеру, администрация президента Обамы активно пропагандировала сотрудничество государственных и частных организаций как стратегический способ решения проблем многих федеральных ведомств. Она рассматривала его как ключевое требование для реализации перемен. Специальный представитель государственного департамента США по вопросам глобального партнерства Элизабет Фроули Бэгли определяет партнерство между государственными и частными компаниями как «основанную на сотрудничестве рабочую среду, в работе которой заинтересовано не только правительство, но и неправительственные структуры. Ее цели, структура, роли и обязанности, а также процесс принятия решений принимаются в результате обсуждения между участниками». Бэйли также отмечает, насколько важно адекватно готовить профессионалов и менять организационные культуры, с тем чтобы люди признавали ценность сотрудничества и эффективно оценивали качество и степень влияния совместных усилий.

Сотрудничество между секторами затруднено. Их интересы (как явные, так и скрытые) различаются. Как и предположения, ожидания, приоритеты, язык, темп, доступ к ресурсам и т.п. Эффективное сотрудничество требует глубоких знаний для разработки моделей и правил, а также знаний и навыков, связанных с управлением таким партнерством. В ответ на эту потребность спрос на качественных руководителей и системы обучения, позволяющие повысить эффективность сотрудничества между частным и государственным сектором, растет практически по экспоненте.

## Развитие предпринимательского образования

Социальное предпринимательство как мультидисциплинарная область обеспечивает высшим учебным заведениям уникальную возможность решить ряд проблем, связанных с улучшением преподавания системного мышления и инноваций. Бизнес-школы и их программы MBA создают уникальную среду, в которой преподаватели, с одной стороны, вносят вклад в академические исследования, а с другой — читают будущим менеджерам и бизнес-

лидерам курсы, посвященные теоретическим моделям и практическим навыкам. Беннис и О’Тул полагают, что степень МВА теряет привлекательность и ценность, чему поспособствовала и глобальная рецессия. В то же самое время возникают новые формы инновации, включающие в себя этические и социальные компоненты и способные стать решением для нынешнего кризиса. Находящиеся под немалым давлением бизнес-школы изъявили желание перестроить программы МВА и включить преподавание основ социального предпринимательства в имеющиеся модели высшего бизнес-образования. Можно считать это проактивным перенаправлением опыта и образования в области МВА. Этот импульс набирает серьезную силу в университетах по всему миру. Исследования показывают, что учащиеся программ МВА начали более широко трактовать основные обязанности компании, упоминая, что «создание ценности для сообществ, в которых компании работают», должно считаться прямой ответственностью бизнеса. Проводимое Aspen Institute раз в два года исследование Beyond Grey Pinstripes сообщает о значительном увеличении количества программ, на которых рассматриваются взаимоотношения бизнеса и общества (от 34% в 2001 году до 63% в 2007 году). И, наконец, значительно выросло количество конкурсов социальных проектов, дающих целеустремленным социальным предпринимателям возможность выступить со своими идеями и получить обратную связь о своих подходах к решению проблем общества.

Переосмысление стратегии выхода для социальных проектов

Миссия завершена, и некоммерческие структуры уходят. Не так давно несколько некоммерческих групп объявили о сворачивании деятельности. Причиной, однако, стали не финансовые проблемы, а завершение их миссии.

Пожалуй, наиболее знаменитой из них является Malaria No More, популярная некоммерческая структура, поставляющая противомаларийные сетки для кроватей в опасные с точки зрения малярии регионы. Цель структуры, состоящая в избавлении мира от смертельно опасной малярии, уже почти достигнута.

Организация заявила о планах прекращения деятельности в 2015

году, однако оставляет за собой право продолжить работу в том маловероятном случае, если ситуация в борьбе с болезнью вдруг изменится.

«Мы не планировали заниматься этим вечно», — сообщил Скотт Кейс, один из основателей Priceline и вице-председатель Malaria No More. «Мы считали это скорее проектом, а не упражнением по выстраиванию организации, и теперь этот проект близится к завершению».

Пока что количество организаций, предпочитающих завершать бизнес по причине исполнения миссии, слишком невелико, чтобы считать это тенденцией. Гораздо чаще некоммерческие организации закрывают свои двери вследствие финансового давления (которое лишь усиливается из-за урезания правительственных бюджетов и ужесточения требований к благотворительным инвестициям). Тем не менее желание компаний выйти из бизнеса после завершения миссии не могло не привлечь внимания.

«Не думаю, что это станет масштабным явлением, поскольку многие наши коллеги занимаются проблемами вроде алкоголизма или домашнего насилия, а эти проблемы никуда не исчезают», — считает Ян Масаока, главный редактор блога о некоммерческих организациях Blue Avocado. «Однако в некоторых случаях у организаций есть возможность достойно свернуть работу».

Out2Play, организация, созданная в 2005 году Андреа Веннер, планировала завершить работу в 2012 году. Группа могла установить около 120 игровых площадок в государственных начальных школах по всему Нью-Йорку на радость примерно 80 000 детей. Места для площадок быстро закончились, отчасти потому, что администрации мэра Блумберга понравилась идея, причем настолько, что она решила сама оборудовать площадками ряд школ. «Создавая бизнес-план, я думала о расширении в другие города или другие типы учреждений вроде жилых микрорайонов или больниц. Мы обсуждали множество идей, и правление нашего проекта начало постепенно видеть свет в конце тоннеля», — говорит сама Веннер.

Однако в конечном итоге правление решило, что модель уже достигла своей цели и что развитие программы потребует большего, чем простые косметические изменения.

«К примеру, в жилом микрорайоне потребовался бы человек,

приводящий детей на площадку и присматривающий за ними», — сказала Веннер.

В конечном итоге, как сказал Роберт Даум, председатель правления Out2Play, «мы просто решили объявить о победе и разойтись по домам. Деньги — дефицитный ресурс, и в мире немало хороших дел, на которые их можно потратить. Нет смысла мешать нашим друзьям и коллегам только ради того, чтобы сохранить организацию». Перед закрытием Out2Play собирается завершить строительство примерно 40 площадок. Затем она планирует оставить у себя часть пожертвований для текущего технического обслуживания имеющихся площадок.

«Я испытываю душевный подъем, поскольку нам удалось завершить по-настоящему великое дело. Однако я уверена, что в последний день у меня будет странное чувство, смесь радости и горя», — сказала она.

Руководители, закрывавшие некоммерческие организации, говорят, что ощущение гордости позволяет преодолеть любые возможные сожаления. «Решение закрыть проект помогло нам ускориться, повысить интенсивность усилий и не терять ни минуты», — говорит Дэвид Даглас, основатель благотворительной организации Water Advocates, закрывшейся в конце прошлого года. В течение пяти лет работы ей удалось собрать свыше 100 миллионов долларов. Цель проекта состояла в повышении степени осведомленности о проблемах, связанных с водоснабжением, а также в соединении усилий большого количества организаций. Повсеместное знание о том, что Water Advocates неминуемо завершит свою работу, позволило организации развить более высокую степень сотрудничества между различными группами.

«Мы не пытались привлечь к себе особенное внимание. Это позволило нам сконцентрироваться на главном вопросе, и мы всегда размышляли над тем, как можно было бы передать дела другим некоммерческим группам», — сказал он. «И мы не конкурировали между собой за деньги, что также помогло нам выстроить связи».

В британских кругах филантропов не так давно обсуждалось решение о закрытии Otto Schiff Housing Association, некоммерческой организации, созданной в 1933 году для оказания помощи еврейским беженцам. В своей последней реинкарнации

организация управляла рядом домов для жертв нацистских преследований. «Группа наших клиентов уменьшалась вследствие естественных демографических причин, а сами дома старели и становились все менее пригодными для жизни», — рассказывал Эшли Митчелл, приглашенный для оживления работы ассоциации. Основатель организации, Отто Шифф, предложил двум другим некоммерческим группам — Jewish Care и World Jewish Relief — взять на себя ответственность за дальнейшую работу и принялся распродавать здания.

По словам Митчелла, «рассчитывали продать эти активы за 8–10 миллионов фунтов стерлингов, что примерно равно 13–16 миллионам долларов. Последние дома будут проданы через месяц, и я думаю, что в общей сложности мы соберем свыше 60 миллионов фунтов стерлингов», то есть около 97 миллионов долларов, что значительно выше ожиданий. Около 85% этих денег будет направлено в организации, принимающие на себя оказание услуг, а остаток сохранится в фонде и, по словам Митчелла, будет израсходован за следующие пять лет.

«Нам было необходимо это сделать, поскольку текущее обслуживание старых домов становилось все более затратным. Вторая причина заключалась в том, что наша база клиентов резко сокращалась», — добавил он. В каком-то смысле именно этот аргумент использовал Кейс, размышляя о закрытии Malaria No More. Примерно от 80 до 85% населения, имевшие риск заразиться малярией, получили сетки для кроватей и другие средства защиты к концу прошлого года. За последние 10 лет наблюдается резкое снижение смертности от малярии. «Разумеется, это было связано не только с работой Malaria No More, однако это означает, что мы приближаемся к своей цели», — сказал он. По его словам, знание о том, что проект закрывается, позволило группе четче понять, чем стоит заниматься, и, возможно, даже помогло ей повысить эффективность работы. «Мы трудились над тем, чтобы публика больше узнала о проблемах малярии, а не над продвижением собственного бренда», — говорит господин Кейс. «А это означало, что нам не стоило очень уж волноваться о защите бренда, соответственно, мы могли делать более смелые шаги и позволяли себе все больше нестандартных решений».

Пожалуй, больше всего Кейса беспокоит, что будет дальше с сотрудниками Malaria No More. Однако Мартин Эдлунд, работавший на организацию с момента ее создания в 2006 году, признается: для него крайне важно, что компания заканчивает свою работу на столь высокой ноте. «Победа над малярией представляет собой первый важный гуманитарный успех XXI века, и я спокойно сплю по ночам, зная, что если я включу это достижение в свое резюме, то мне не составит труда найти другую работу».

Источник:

[http://www.nytimes.com/2011/04/02/business/o2charity.html?\\_r=3&pagewanted=1&src=twrhp](http://www.nytimes.com/2011/04/02/business/o2charity.html?_r=3&pagewanted=1&src=twrhp) (Стефани Стром, 1 апреля 2011 г., используется с разрешения)

## Заключение

Область социального предпринимательства дает уникальную возможность для интеграции и обсуждения многих традиционных предпринимательских предположений. Это позволяет развить убедительную объединяющую парадигму. По мере того как эта область постепенно достигает этапа зрелости, мы ожидаем, что социальные предприниматели смогут мобилизовать и эффективно использовать имеющиеся ресурсы для «катализации» инноваций, призванных решать проблемы общества. Социальный предприниматель завтрашнего дня сможет найти творческие решения и обратить внимание заинтересованных лиц на эти инновации. А также на влияние, которое они могут иметь благодаря долгосрочным системным изменениям, направленным на укрепление социального, политического и экономического благосостояния.

## Контрольные вопросы

Какие решения в вашем сообществе могли бы привести к немедленному социальному влиянию с учетом количества возможностей и инноваций для решения многих из самых актуальных проблем общества?

1. Приведите несколько примеров бриколажа из собственного опыта.
2. Приведите примеры «каталитических» инноваций из



профилей социальных предпринимателей. В чем проявляется их «каталитический» характер?

3. Рассмотрите одну из будущих тенденций в области социального предпринимательства. Какие из инноваций кажутся вам наиболее привлекательными? Почему?

## Кейс 9.1

Развитие проекта New Ventures в World Resources Institute

New Ventures — это созданный Resources Institute (WRI) центр экологического предпринимательства, оказывающий услуги в области развития бизнеса на растущих рынках для небольших и средних компаний (small and medium-sized enterprises, SME), связанных с окружающей средой. New Ventures стремится к преодолению всех основных барьеров на пути роста «зеленого» предпринимательства внутри страны с помощью выстраивания сети поддержки для экологических компаний, повышения объемов инвестируемого в эти предприятия капитала, а также укрепления глобальной сети, которая способствует налаживанию деловых связей и обмену знаниями между экологическими предприятиями. WRI верит, что экологические компании будут играть важную роль в развитии устойчивого бизнеса, а ее программа New Ventures направлена на то, чтобы расширить потенциал этих предприятий на шести ключевых развивающихся рынках — Бразилии, Китае, Колумбии, Индии, Индонезии и Мексике. В этих странах живет 46% населения мира, они создают 12% мирового ВВП. На их территории представлено 25% биологических видов планеты. Шесть локальных центров считаются основными центрами для развития экологического предприятия на своих рынках. New Ventures решает проблемы, стоящие перед экологическими компаниями в этих странах, и поддерживает их рост с помощью:

- консультаций в области бизнеса;
- знакомства предприятий с инвесторами, способными обеспечить капитал для роста;
- стимулирования доступа на глобальные рынки;
- выстраивания глобальной платформы, позволяющей SME повысить эффективность работы за счет взаимного обучения;

- создания серьезной поддержки со стороны местных сообществ, позволяющей масштабировать бизнес-модель;
- направления растущих объемов финансового капитала в экологические компании за счет преодоления барьеров на пути инвестиций.

За последние 10 лет компания New Ventures смогла сделать следующее:

- напрямую поддержала развитие бизнеса более чем 255 экологических компаний;
- способствовала получению более 203 миллионов долларов в виде инвестиций в экологические компании;
- создала шесть локальных центров, активно работающих в своих странах, и получила глубокие знания;
- расширила опыт в ключевых секторах, в частности в области чистой энергии, водоснабжения, экологичного сельского хозяйства, «зеленого» транспорта;
- рассказала о многих экологических компаниях в глобальных и национальных СМИ, таких как Financial Times, Los Angeles Times, CNN International, BBC Mexico и Hindustan Times.

Одна из компаний, с которой работает New Ventures — Vidrios Marte, — была первой использовавшей технологии энергосберегающего стекла при строительстве в Мексике. Компания преуспела как с точки зрения сохранения энергии — производимое ею стекло снижает потребление энергии почти на 40%, — так и в создании сильной бизнес-модели (ее продажи за последние пять лет выросли в три раза). Vidrios Marte также считается одним из «лучших мест для работы» в Мексике.

Maraton Kencana, еще одна компания в портфеле WRI, производит модную мебель и аксессуары из природного сырья, такого как кокосовые орехи, морские раковины и коры бананового дерева (все это считается отходами производства в других отраслях). Используя эти материалы, Maraton Kencana может обходиться без дерева из экологически бедствующих тропических регионов Индонезии, в то же самое время снижая расходы на материалы. Компания обеспечивает работой более 150 местных жителей и уже расширила свою деятельность на рынки Европы, Южной Америки и

США.

### Стратегия будущего

Цель 1: создание и масштабирование в стране поддерживающих сетей для экологических компаний на ключевых развивающихся рынках. New Ventures успешно вовлекала стратегических партнеров и заинтересованных лиц в строительство сильного поддерживающего сообщества для экологических компаний с высоким потенциалом роста и положительным экологическим и социальным влиянием. Деятельность внутри страны включает в себя:

- организацию сети тренеров, выступающих в роли наставников в процессе развития компаний;
- создание сети инвесторов, обеспечивающих доступ к капиталу;
- выстраивание операционных мощностей в виде шести локальных центров, предлагающих деловое наставничество для предприятий на различных этапах развития;
- привлечение внимания институциональных покупателей к потенциалу, связанному с созданием новых рынков, и требованиям к цепочкам поставок для экологических продуктов и услуг;
- локальные центры New Ventures будут впредь выявлять и выбирать для сотрудничества экологические компании, которые совмещают высокий потенциал роста с преимуществами для сообщества и среды. Предприятия, выбранные для портфеля New Ventures, получают доступ к 40 часам наставничества, обучения и помощи в разработке материалов — бизнес-планов, презентаций в PowerPoint и короткого описания компании (профиля).

Локальные центры будут также работать над строительством и укреплением сетей и партнерств внутри страны, поддерживающих рост сектора экологических компаний. Эти сети будут включать в себя таких заинтересованных лиц, как инвестиционные фонды, финансовые учреждения, бизнес-инкубаторы, университеты и правительственные агентства. New Ventures Mexico, самый старый и зрелый локальный центр, имеет в своем составе сеть Sustainable Minds Network для наставничества в области бизнеса и Las Paginas

Verdes, справочник «зеленых» предприятий. New Ventures Mexico тесно сотрудничает с министерством экономики страны по вопросам государственной политики стимулирования роста экологических компаний, а также поддерживает отношения с локальными фондами и инвесторами.

Цель 2: повысить величину инвестиций в экологические компании для создания жизнеспособных предприятий, обеспечивающих продуктами и услугами потребителей завтрашнего дня. Первый компонент этой стратегии концентрируется вокруг стимулирования инвестиций в отдельные компании в составе портфеля New Ventures. На местном уровне New Ventures будет представлять избранные предприятия на мероприятиях с участием инвесторов, форумах и встречах в странах, где реализует свою деятельность. На глобальном уровне организация будет создавать и запускать так называемый «Глобальный портфель New Ventures», включающий в себя компании из стран, в которых она работает. Каждая из этих компаний должна будет демонстрировать хорошие финансовые показатели, позволяющие получить капитал у международных инвесторов. New Ventures DC будет активно продвигать идею «Глобального портфеля» при общении с глобальными инвесторами. Благодаря созданию «Глобального портфеля» она получит больше оснований для обращения к таким инвесторам как средству увеличения объема доступного капитала.

Второй компонент этой стратегии концентрируется вокруг повышения потоков капитала в сектор экологических компаний в целом. Три инициативы, сконцентрированные на шести странах, где работает New Ventures, направлены на обеспечение инвесторов информацией, предоставление им механизмов, помогающих принимать более грамотные инвестиционные решения и направлять больше средств в экологические компании. Целевая аудитория включает «прямых» инвесторов — местные банки, агентства по развитию, бизнес-ангелов и венчурных капиталистов, а также «непрямых» инвесторов — то есть фонды, которые, в свою очередь, инвестируют в экологические компании (например, институциональные инвесторы и разносторонние банки развития):

- исследования — анализ инвестиционного потенциала сектора ключевых экологических SME и барьеров на его пути к росту;

- инвестиционные стратегии — работа с финансовыми учреждениями и инвесторами над запуском пилотных инновационных механизмов финансирования для поддержки экологических SME;
- измерения — разработка инструментов и стандартных показателей для всего сектора, позволяющая экологическим SME информировать инвесторов о своем финансовом, экологическом и/или социальном потенциале и результатах.

Цель 3: укрепление глобальной сети New Ventures, позволяющей обмениваться лучшими практиками и развивать деловые партнерства с экологическими SME. В течение первых 10 лет деятельности New Ventures концентрировалась на запуске своих центров по ускорению развития предприятий в шести из самых динамично развивающихся экономик мира. Двигаясь дальше, New Ventures признает важность использования этого глобального присутствия, а также знаний, полученных за 10 лет работы, для создания динамичных возможностей для сотрудничества по линиям Юг-Юг и Север-Юг. Это будет способствовать обмену лучшими примерами работы между предпринимателями, инвесторами и другими негосударственными организациями и университетами через глобальные и региональные форумы с целью создания бизнес-партнерств или заключения важных сделок между предпринимателями и инвесторами или покупателями.

Источник: интервью с Эллой Делио, глобальным директором New Ventures, World Resources Institute

### Вопросы для размышления

1. Проанализируйте бизнес-модель программы New Ventures. В чем заключается потенциал и в чем состоят риски, связанные с шестью рынками, на которых действует New Ventures?
2. Какими путями New Ventures может и далее масштабировать работу своих сетей внутри различных стран для экологических SME на ключевых развивающихся рынках?
3. Каким образом New Ventures может привлечь дополнительные инвестиции в экологические SME?
4. Посоветуйте New Ventures несколько способов выделить лучшие элементы своей

работы и развить деловые партнерства с экологическими SME.

## ОБ АВТОРАХ

Доктор Джилл Кикал — директор программы по социальному предпринимательству бизнес-школы Стерна при Нью-Йоркском университете в центре предпринимательства и инноваций Беркли. Перед тем как присоединиться к бизнес-школе, доктор Кикал возглавляла кафедру предпринимательства в Центре предпринимательства имени Томаса Пейджа в Университете Майами (Огайо) и преподавала менеджмент в бизнес-школе Фармер. До этого она преподавала предпринимательство в школе менеджмента Симмонс. Помимо этого, доктор Кикал преподавала основы предпринимательства в Школе экономики города Хельсинки и в Международном банке Азии (программа MBA для Гонконга), а также проводила исследовательские семинары в Стокгольмской школе экономики, школе бизнеса EM Lyon, институте предпринимательства и социальных инноваций в университете Мэсси, центре Aarhus Center for Organizational Renewal and Evolution (CORE) и международной бизнес-школе в

Йёнчөпинге.

Доктор Кикал занимала ряд руководящих позиций в нескольких уважаемых препринимательских и управленческих ассоциациях. В 2008 году она была председателем конференции Internationalizing Entrepreneurship Education and Training (Eighteenth Annual Global IntEnt Conference). Также она была одним из сопредседателей AOM Teaching Theme Committee, президентом академии менеджмена Среднего Запада, председателем подразделения USASBE по вопросам индивидуального предпринимательства, председателем конкурса кейсов USASBE, а также председателем учебного комитета AOM Entrepreneurship. Помимо этого, доктор Кикал участвует в работе советов директоров ряда компаний (в частности, European Microfinance Network, EMN), а также преподает в Center for Gender and Organization (CGO).

За свою карьеру ученого она получила ряд наград: Cason Hall & Company Publishers Best Paper Award, Michael J. Driver Best Careers Paper, Coleman Foundation Best Empirical Paper, награду John Jack в области предпринимательского образования и IntEnt Best Paper. На ее счету свыше 80 публикаций на тему предпринимательства и менеджмента в профессиональной прессе, как-то: Entrepreneurship Theory and Practice, Small Business Economics, Journal of Operations Management, Journal of Management, Journal of Small Business Management, Journal of Organizational Behavior, Frontiers of Entrepreneurship Research, International Journal of Entrepreneurship and Innovation, International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, Journal of Business Ethics, Decision Sciences, Journal of Innovative Education, Academy of Management Learning и Education Journal. В соавторстве с Лизой Гандри она написала учебник Entrepreneurship Strategy: Changing Patterns in New Venture Creation, Growth, and Reinvention.

Ее работа в области развития предпринимательского образования получила национальное признание и финансовую поддержку со стороны Coleman Foundation Entrepreneurship Excellence. Издание Fortune Small Business назвало разработанную ей программу одной из 10 наиболее инновационных программ в области образования предпринимателей.

Доктор Томас Лайонс возглавляет кафедру предпринимательства

и преподает менеджмент в бизнес-школе Зиклин в Барух-колледже при Нью-Йоркском университете. Помимо этого, он занимается наставнической деятельностью в центре предпринимательства Барух-колледжа, предлагающем содействие предпринимателям и небольшим компаниям из Нью-Йорка, учебные семинары по стратегическому планированию, финансированию социальных предприятий, распределению ресурсов для предпринимательства, а также коммуникации и реализацию рыночных возможностей. Доктор Лайонс выступал в роли наставника для ряда студенческих команд, работавших над бизнес-планами и создававших кейсы для конкурсов. Он читает курс по социальному и традиционному предпринимательству и развитию сообществ в Барух-колледже. Доктор Лаойнс сыграл основную роль в создании в колледже нового факультета, обучающего студентов принципам работы устойчивого бизнеса.

Исследовательская специализация Лайонса — связь между предпринимательством и развитием сообществ. Он выступил соавтором девяти книг, в частности *Entrepreneurs, Incubating New Enterprises*, *Creating an Economic Development Action Plan*, *Economy without Walls*, *Economic Development: Strategies for State and Local Practice* и *Financing Small Business in America*. В настоящее время он пишет еще две книги. Помимо этого, опубликовал свыше 60 статей и работ в периодической и профессиональной прессе, в том числе в *International Business Review*, *Economic Development Quarterly*, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *Community Development, Evaluation and Program Planning* и *Journal of the American Planning Association*. Он был приглашенным редактором специального выпуска журнала *Entrepreneurship Research Journal*, посвященного взаимоотношениям предпринимателей и сообществ (выпуск был опубликован в начале 2012 года). Доктор Лайонс входит в состав исследовательской команды Барух-колледжа, выступающей в роли американского партнера Бэбсон-колледжа в рамках проекта *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*.

Лайонс — один из создателей системы предпринимательского развития (*Entrepreneurial Development System, EDS*), модели стратегического развития предпринимателей и их предприятий как



основы развития сообществ и регионов. Его идеи легли в основу программы Kellogg Foundation под названием Entrepreneurial Development Systems for Rural America: Promoting Vibrant Economies through Expanded Entrepreneurship по итогам проведенного в 2004 году конкурса. Также он один из авторов модели Pipeline of Entrepreneurs and Enterprises, помогающей сообществам и регионам управлять своими портфелями предпринимательских активов более эффективно, продуктивно и справедливо. За свой вклад в исследования, связанные с развитиями сообществ, доктор Лайонс получил в 2011 году награду Ted K. Bradshaw Outstanding Research Award от International Community Development Society.

Доктор Лайонс входит в состав правления Rural Policy Research Institute's Center for Rural Entrepreneurship (CRE). Он член консультативного совета National Executive Service Corps (NESCC) в Нью-Йорке. Помимо этого, он работал в качестве директора и члена наблюдательного совета в программах по созданию бизнес-инкубаторов, университетского проекта по коммерциализации технологий, а также программы развития городских микропредприятий.

Лайонс имеет докторскую степень в области городского и регионального планирования, полученную в Университете штата Мичиган (Энн-Арбор). Он активно занимается бизнесом и социальным предпринимательством.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Написание книги такого рода требует большего, чем труд одних только авторов. Нам помогли многие, и мы бы хотели воспользоваться возможностью, чтобы выразить им всем нашу глубочайшую признательность. Прежде всего, мы хотели бы поблагодарить всех практиков и ученых, занимающихся изучением и работой в этой новой, захватывающей и быстро развивающейся области социального предпринимательства. Вы прошли огромный путь и проторили дорогу для нас.

Мы признательны огромному количеству анонимных читателей, прокомментировавших черновики нашей работы и внесших предложения по улучшению. Спасибо за ваше время и усилия. Любые неточности и неправильная трактовка фактов остается

исключительно на совести авторов.

Мы благодарим всех поделившихся с нами своими историями из мира социального предпринимательства, что позволило нам включить массу полезной информации в раздел «Голоса с полей», использовать ее в качестве примеров в тексте книги, а также описать в кейсах. Особая благодарность Элле Делио из World Resources Institute/New Ventures, Стиву Годеке из Godeke Consulting, Марку Гриффитсу из Университета штата Майами, Стефани Гродин из Bridges Ventures, Аарону Киннари из Loyal Label, Эллисон Линч из Нью-йоркского инкубатора для социальных предпринимательниц, Тиму Макколлуму из Madecasse, Стиву Ринну из Mission of the Immaculate Virgin, Виктору Салама из Network for Teaching Entrepreneurship (NFTE), Бенджамину Стоуну и Мэттью Митро из Indego Africa и Хансу Тапария из TastyBite. Мы хотели бы также поблагодарить Джозефа Таунсенда из National Executive Service Corps (Нью-Йорк), познакомившего нас со Стивом Ринном.

Выражаем благодарность нашим работодателям — Нью-Йоркскому университету и Барух-колледжу — за поддержку этого проекта. Для творчества крайне важна поддерживающая среда. В частности, мы хотели бы поблагодарить наших коллег из Центра предпринимательства и инноваций в Беркли в бизнес-школе Стерн Нью-Йоркского университета и программы Lawrence N. Field в области предпринимательства школы бизнеса Зиклин в Барух-колледже. Мы особенно благодарны нашему редактору из издательства Routledge Джону Шилаги, разделявшему наше видение в отношении этой книги, поощрявшему нас в ходе работы и помогавшему справиться со сложностями с неизменной благожелательностью и профессионализмом. Также мы хотим поблагодарить помощницу Джона, Сару Верден, за все усилия, предпринятые ею.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

## Глава 1

Bornstein, D. (2007). How to change the World: Social Entrepreneurs and the power of new ideas. New York: Oxford University Press. В русском издании: Борнштейн Д. Как изменить мир: социальное предпринимательство и сила новых идей. М. : Альпина Паблишер, 2012.

Bornstein, D., & Davis, S. (2010). Social Entrepreneurship: What everyone needs to know. New York: Oxford University Press.

Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J. (1997). Co-open'R'on. New York: Broadway Business.

Brooks, A. C. (2008). Social entrepreneurship: A modern approach to social value creation. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Casselman, B. (2010). Anadarko blames BP for rig disaster. Wall Street Journal (online), 18 июня.

Cho, A. H. (2006). Politics, values and social entrepreneurship: A critical appraisal в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) Social entrepreneurship (p. 34–56). New York: Palgrave Macmillan.

Corkery, M. (2010, June 11). Deal journal /breaking insight from WSJ.com. Wall Street Journal, p. C3

Dees, J. G. (1998). The meaning of «social entrepreneurship». Palo Alto, CA: Graduate School of Business, Stanford University. Взято с сайта [http://www.caseatduke.org/document/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/document/dees_sedef.pdf) (по состоянию на 22 июня 2010 г.).

Dees, J. G., Emerson, J., & Economy (2001). Enterprising non-profits. New York: Wiley.

E-180 (2009). Best social entrepreneurship news websites. Взято с сайта <http://www.e-180.com> (по состоянию на 10 июля 2010 г.).

Elkington, J. Hartigan, P., & Schwab, K. (2008). The power of unreasonable people: How Social Entrepreneurs create markets that change the World. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Hamlin, R. E., & Lyons, T. S. (1996). Economy without walls. Westport. CT: Praeger.

Langley, M., Weisman. J., & McDonald, A. (2010; 11 июня). BP

weighs dividend cut: Estimate of spill's size is raised as Britain defends embattled oil giant. *Wall Street Journal* (Eastern edition), p. A1.

Light, P. C. (2008). *The search for social entrepreneurship*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

Mair, J., & Noboa, E. (2006). *Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed* в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan.

Milich, L. (2001). Civil society breakdown: Food security in the «new» Indonesia. *Development*, 44 (4), p. 93–96.

Nicholls, A. (Ed.) (2008). *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*. New York: Oxford University Press.

Putnam, R. (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.

Wei-Skillern, J. C., Austin, J. E., Leonard, H. B., & Stevenson, H. H. (2007). *Entrepreneurship in the social sector*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weiss, A. M., & Gilani, S. Z. (Eds.) (2001). *Power and civil society in Pakistan*. New York: Oxford University Press.

Welch, W. (2008). *Tactics of hope: How social entrepreneurs are changing our world*. San Rafael, CA: Earth Aware Editions.

## Глава 2

Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and societal transformation. *Journal of Applied Behavioral Science*; 40 (3); p. 260–282.

Anderson, A. R. (1998). Cultivating the Garden of Eden: Environmental entrepreneuring. *Journal of Organizational Change Management*-11 (2), p. 135.

Austin, J. (2006). Three avenues for social entrepreneurship research в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) *Social Entrepreneurship* (p. 22–33). New York: Palgrave Macmillan.

Bornstein, D. (2007). *How to change the World: Social Entrepreneurs and the power of new ideas*. New York: Oxford University Press.

Boschee, J. (1998). *Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship*. Взято с сайта <http://www.socialent.ore/pdfs/MergingMission.pdf> (по состоянию на

24 июня 2010 г.).

Brock, D. D., Steinder, S. D., & Kim, M. (2008). Social Entrepreneurship education: Is it achieving the desired aims? United States Association of Small Business & Entrepreneurship (USASBE) 2008 Conference Proceedings.

Center for the Advancement of Social entrepreneurship (CASE) (2008). Developing the field of social entrepreneurship. Durham, NC: Fuqua School of Business, Duke University. Взято с сайта [http://www.caseatduke.org/documents/CASE\\_Field-Building\\_Report\\_June08.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/CASE_Field-Building_Report_June08.pdf).

Central Intelligence Agency (CIA). The World fact book. Взято с сайта [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ma.html](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ma.html) (по состоянию на 16 июля 2010 г.).

Dees, J. G. (1994). Social enterprise: Private initiatives for the common good. Working Paper Series No. 9–395–116. Cambridge, MA: Harvard Business School.

Dees, J. G. (1998). The meaning of «social entrepreneurship». Palo Alto, CA: Graduate School of Business, Stanford University. Взято с сайта [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness; *American Journal of Sociology*, 92 (3); p. 481–510.

Güclü, A., Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2002). The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit. Durham, NC: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University.

Hamlin, R. E., & Lyons, T. S. (1996). *Economy without walls*. Westport, CT: Praeger.

Haugh, H., & Tracey, P. (2004). The role of social enterprise in regional development. Paper presented at the Social Enterprise and Regional Development Conference, Cambridge-MIT Institute, University of Cambridge.

Hockerts, K. (2006). Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) *Social entrepreneurship* (p. 142–154). New York: Palgrave Macmillan.

Klein, B. (1977). *Dynamic Economics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lichtenstein, G. A., & Lyons, T. S. (2010). Investing in entrepreneurs: 4 strategic approach for strengthening your regional and community economy. Santa Barbara, CA: Praeger; ABC–CLIO.

Lyons, T. S., Townsend, J., Sullivan, A. M., & Drago, T. (2010). Social enterprise's expanding position in the non-profit landscape. New York: National Executive Service Corps.

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, p. 36–44.

Mair, J., & Noboa, E. (2003). Social entrepreneurship: How intentions to create a social enterprise get formed. Working Paper No. 521. Barcelona: IESE Business School, University of Navarra, September.

Mair, J., & Noboa, E. (2006). Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) *Social Entrepreneurship* (p. 121–136). New York: Palgrave Macmillan.

Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (2006). *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan.

Mort, G. S., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social Entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, 8 (1), p. 76–88.

Perrini, F., & Vurro, C. (2004). Social Entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) *Social Entrepreneurship* (p. 57–86). New York: Palgrave Macmillan.

Prabhu, G. N. (1999). Social Entrepreneurial leadership. *Career Development International*, 4 (3), p. 140–145.

Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) *Social Entrepreneurship* (p. 95–120). New York: Palgrave Macmillan.

Sahlman, W. A., Stevenson, H. H., Roberts, M. J., & Bhidé, A. V. (Eds.) (1999). *The entrepreneurial venture*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial experience*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Shane, S. (2008). *The illusions of entrepreneurship*. New Haven, CT: Yale University Press.

Skoll Foundation (2010). What is a Social Entrepreneur? Взято с сайта <http://www.skollfoundation.org/about/socialentrepreneurship/whatis.asp> (по состоянию на 29 июня 2010 г.).

Stevenson, H. H., Roberts, M. J., Bhide, A., & Sahlman, W. A. (1999). Some thoughts on business plans в книге W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts, & A. Bhide (Eds.).

The entrepreneurial venture (p. 138–176). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Terry, J. V. (1995). *Dictionary for business finance* (3rd edn). Fayetteville: University of Arkansas Press.

Timmons, J., & Spinelli, S. (2007). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Weerawardena, J., & Sullivan Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multi-dimensional model. *Journal of World Business*, 41, p. 21–35.

Wei-Skillern, J., Austin, J. E., Leonard, H., & Stevenson, H. (2007). *Entrepreneurship in the social sector*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yujuico, E. (2008). Connecting the dots in social entrepreneurship through the capabilities approach. *Socio-Economic Review*: 6 (3), p. 493–513.

## Глава 3

Austin, J. E. (2006). Three avenues for social entrepreneurship research в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) *Social Entrepreneurship* (p. 22–33). York: Palgrave Macmillan.

Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2008). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Brvson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and non-profit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2004). *The portable MBA in entrepreneurship* (3rd edn). New York: Wiley.

Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2008). *Entrepreneurship*. New York: Wiley.

Campbell, D. (2003). Outcomes assessment and the paradox of non-

profit accountability. *Non-profit Management and Leadership*, 12 (3), p. 243–260.

Christensen, C. M., & Ravnor, M. E. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising non-profits: A toolkit for social entrepreneurs*. New York: Wiley.

Emerson, J., & Bonini, S. (2004). *Blended value map*. Взято с сайта <http://www.blendedvalue.org> (по состоянию на 28 июля 2010 г.).

Fiet, J. O. (2002). *The systematic search for entrepreneurial discoveries*. Westport, CT: Quorum Books.

Garr, R. (1998). *Groups that change communities: The computer clubhouse*. Взято с сайта <http://www.grass-roots.org/usa/cluhous.shtml> (по состоянию на январь 2009 г.).

Johnston, R. (2001). *Defining your Mission* в книге J. G. Dees, J. Emerson, & P. Economy (Eds.) *Enterprising non-profit: A toolkit for social enterprises* (p. 19–42). New York: Wiley.

Lichtenstein, G. A., & Lyons, T. S. (1996). *Incubating new enterprises: A guide to successful practice*. Washington, DC: Aspen Institute.

Lichtenstein, G. A., & Lyons, T. S. (2001). *The entrepreneurial development system: Transforming business talent and community economies*. *Economic Development Quarterly*, 15 (1), p. 3–20.

Lichtenstein, G. A., & Lyons, T. S. (2010). *Investing in entrepreneurs: A strategic approach for strengthening your regional and community economy*. Santa Barbara, CA: Praeger; ABC-CLIO.

Longenecker, J. J. G., Moore, C. W., Petty, J. W. & Palich, L. E. (2006). *Small business management: An entrepreneurial emphasis* (13th edn). Mason, OH: Thomson South-Western.

Mariotti, S. (2007). *Entrepreneurship: Starting and operating a small business*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*, January, p. 86.

Resnick, M., Rusk, N., & Cooke, S. (1999). *The computer clubhouse: Technological fluency in the inner city* в книге D. Schon, E. Sanval, & W. J. Mitchell (Eds.) *High technology and low-income communities: Prospects for the positive use of advanced information technology*



(p. 263–286). Cambridge, MA: MIT Press.

Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) Social entrepreneurship (p. 95–120). New York: Palgrave Macmillan.

Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in non-profit organizations. *Non-profit Management and Leadership*, 11 (3), p. 371–387.

Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2007). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (7th edn). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Wei-Skillern, J., Austin, J. E., Leonard, H., & Stevenson, H. (2007). *Entrepreneurship in the social sector*. Thousand Oaks, CA: Sage.

## Глава 4

Amason, A. Shrader, R., & Tompson, G. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21, p. 125–148.

Anderson, A. A. (2004). Theory of change as a tool for strategic planning. Доклад, представленный на круглом столе Aspen Institute по вопросам изменений в сообществах (Нью-Йорк). Взято с сайта [http://theoryofchange.org/pdf/tocII\\_final4.pdf](http://theoryofchange.org/pdf/tocII_final4.pdf) (по состоянию на 30 сентября 2010 г.).

Austin, J. E. (2000). *The collaboration challenge: How non-profits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco, CA Jossey-Bass.

Bloom P. N. & Chatterji, A. K. (2009). Scaling social entrepreneurial impact. *California Management Review*, 51, p. 114–133.

Bradach, J. L. (2003). Going to scale: The challenge of replicating social programs. *Stanford Social Innovation Review*, 1, p. 19–25.

Brinkerhoff, P.C. (2000). *Social entrepreneurship: The art of mission-based venture development*, New York, John Wiley.

Brock D. D., & Ashoka Global Academy for Social entrepreneurship (2008). *Social Entrepreneurship Teaching Resources Handbook*. Взято из <http://ssrn.com/abstract=1344412>.

Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and non-profit organizations*. San Francisco, CA Jossey-Bass.

Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and non-profit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco, CA Jossey-Bass.

Clark H., & Anderson, A. (2004). *Theories of change and logic models: Telling them apart*. Доклад, представленный на ежегодной встрече American Evaluation Association (Атланта, Джорджия). Взято с сайта [http://www.evaluationtoolsforracialequity.org/evaluation/resource/doc/TOCs\\_and\\_Logic\\_Models\\_forAEA.ppt](http://www.evaluationtoolsforracialequity.org/evaluation/resource/doc/TOCs_and_Logic_Models_forAEA.ppt) (по состоянию на 30 сентября 2010 г.).

Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact: Strategies for spreading social innovations. *Stanford Social Innovation Review*, 1 (4), p. 24–32.

Gundry, L. K., & Kickul, J. R. (2007). *Entrepreneurship strategy: Changing patterns in new venture creation, growth, and reinvention*. Thousand Oaks, CA Sage.

Honig, B. (2004). Entrepreneurship education: Toward a model of contingency-based business planning *Academy of Management Learning & Education*, 3 (3), p. 258–273.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, May, p. 3–8.

Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance; A synthesis of more than two decades of research, *Academy of Management Journal*, 37 (6), p. 1649–1665.

Paton, P. (2003). *Managing and measuring social enterprises*. Thousand Oaks, CA Sage.

Rogers, P. R., Miller, A., & Judge W. Q. (1999). Using information processing theory to understand planning performance relationships in the context of strategy, *Strategic Management Journal*, 20 (6), p. 567–577.

Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48 (3), p. 241–246.

Sharir, M., & Lerner, M. (2005). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 42, p. 6–20.

Sherman, A. J. (2007). *Start fast and start right*. New York Kaplan.

Zahra, S. A., Rawhouser, H., Bhawe, N., Neubaum D. O., & Hayton, J.

C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, p. 117–131.

Zietlow, J., Kankin, J. A., & Seidner, A. G. (2007). *Financial management for non-profit organizations: Policies and practices*. Hoboken, NJ: John Wiley.

## Глава 5

Baxter, C. I. (1997). *Program-related investments: A technical manual for foundations*. New York: Wiley.

bcorporation.net (2010). Взято с сайта <http://www.bcorporation.net> (по состоянию на 11 августа 2010 г.).

Blackbaud (2010). *White paper: E-philanthropy Strategy for non-profits*. Взято с сайта [http://blackbaud.ca/files/resources/downloads/WhitePaper\\_ePhil](http://blackbaud.ca/files/resources/downloads/WhitePaper_ePhil) (по состоянию на 9 августа 2010 г.).

Brinckerhoff, P. C. (2000). *Social Entrepreneurship: The art of mission-based venture development*. New York: Wiley.

Butzen, J. (2008). *Non-profit: Human service agencies merge back-office functions to save \$20M annually*, February 13. Взято с сайта <http://www.missionplusstrategy.com/partnerships/> (по состоянию на 13 августа 2010 г.).

Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising non-profits: A toolkit for social entrepreneurship*. New York: Wiley.

Dialogue in the Dark (2010). Взято с сайта <http://www.dialogue-in-the-dark.com>.

Education Editors (2000). *Harcourt partners with early childhood site*. *Business Wire*, August 28.

Fast Company.com (2005). *Jumpstart: winners statement*. Взято с сайта <http://www.fastcompany.com/social/2005/statements/jumpstart.l> (по состоянию на 18 октября 2010 г.).

Goldsmith, R. (2009). *For-profit or not for-profit? Social enterprises seek a better way*. Взято с сайта <http://knowledge.insead.edu/social-enterprises-seek-a-better-way-QQo811.cfm>.

Greyston Bakery (2010). Взято с сайта <http://www.greystonbakery.com> (по состоянию на 11 августа 2010 г.).

Hamlin, R. E., & Lyons, T. S. (1996). *Economy without walls*. Westport, CT: Praeger.

Hopkins, B. (2001). Appendix A: Social entrepreneurs' brief guide to the law в книге J. G. Dees, J. Emerson, & P. Economy (Eds.) *Enterprising non-profits: A toolkit for social entrepreneurs*. New York: Wiley.

IRS.gov (2010). Program-related investments. Взято с сайта <http://www.irs.gov/charities/foundations/article/o..id=i37793,00.html> (по состоянию на 11 августа 2010 г.).

Jacobson, L. (2000). College students help jump-start preschoolers' learning. *Education Week*, December 13. Взято с сайта <http://www.edweek.org/ew/articles/2000/12/13/15jump.h20.htm> (по состоянию на 18 октября 2010 г.).

Jumpstart (2010). Jumpstart's fact sheet. Взято с сайта <http://www.istart.org> (по состоянию на 18 октября 2010 г.).

Lasprogata, G. A., & Cotten, M. X. (2003). Contemplating enterprise: The business and legal challenges of social entrepreneurship. *American Business Law Journal*, 41 (1), p. 67–113.

Leung, R. (2004). Greyston Bakery: Let 'em eat cake. Bob Simon visits New York bakery that helps those in need. Взято с сайта <http://www.cbsnews.com/news/greyston-bakery-let-em-eat-cake-09-01-2004/> (по состоянию на 11 августа 2010 г.).

Lichtenstein, G. A., & Lyons, T. S. (2010). Investing in entrepreneurs: A strategic approach for strengthening your regional and community economy. Santa Barbara, CA: Praeger/ABC–CLIO.

Manning, M. (2010). Achieve Tampa Bay thrown a lifeline in proposed merger. *Tampa Bay Business Journal*, January 25, 2010. Взято с сайта <http://www.tampabay.bizjournal.com/tampabay/stories/2010/01/25/story3.html> (по состоянию на 13 августа 2010 г.).

Owens, M., & Tyler, J. (2009). The L3C: A potentially useful tool for promoting charitable purposes. *CommunityDividend*, November. Взято с сайта [http://www.minneapolisfed.org/publications\\_papers/pub\\_display\\_id=4491](http://www.minneapolisfed.org/publications_papers/pub_display_id=4491) (по состоянию на 11 августа 2010 г.).

Pickard, V. (2006). Assessing the radical democracy of Indymedia: Discursive, technical and institutional constructions. *Critical Studies in*

Media Communications, 23 (1), p. 19–38.

Pura Vida (2010). Взято с сайта <http://www.puravidacoffee.com> (по состоянию на 11 августа 2010 г.).

Read for the Record (2010a). Our story. Взято с сайта [http://www.readfortherecord.org/site/PageServer?pagename=WhoWeAre\\_OurStory](http://www.readfortherecord.org/site/PageServer?pagename=WhoWeAre_OurStory) (по состоянию на 18 октября 2010 г.).

Read for the Record (2010b). Our impact. Взято с сайта [http://www.readfortherecord.org/site/PageServer?pagename=WhoWeAre\\_OurImpact](http://www.readfortherecord.org/site/PageServer?pagename=WhoWeAre_OurImpact) (по состоянию на 18 октября 2010 г.).

Read for the Record (2010c). Our locations. Взято с сайта [http://www.readfortherecord.org/site/PageServer?pagename=WhoWeAre\\_OurLocations](http://www.readfortherecord.org/site/PageServer?pagename=WhoWeAre_OurLocations) (по состоянию на 18 октября 2010 г.).

Read for the Record (2010d). National board of directors. Взято с сайта [http://www.readfortherecord.org/sitePageServer?pagename=WhoWeAre\\_Board](http://www.readfortherecord.org/sitePageServer?pagename=WhoWeAre_Board) (по состоянию на 18 октября 2010 г.).

Read for the Record (2010e). Who we are. Взято с сайта [http://www.readfortherecord.org/site/PageServer?pagename=WhoWeAre\\_Home](http://www.readfortherecord.org/site/PageServer?pagename=WhoWeAre_Home) (по состоянию на 18 октября 2010 г.).

Robert Wood Johnson Foundation (2007). “Reserve” program connects retirees to non-profit agencies for stipend-paying jobs in New York City. November. Взято с сайта <http://www.rwsjf.org/reports/grr/055774.htm> (по состоянию на 12 августа 2010 г.).

Thompson & Thompson (2010). Subsidiaries of tax-exempt organizations. Взято с сайта <http://www.t-tlaw.com/bus-04.htm> (по состоянию на 12 августа 2010 г.).

Tyler, J. E. M., & Owens, M. (2010). The L3C: A potentially useful tool for promoting charitable purposes. Minneapolis, MN: Federal Reserve Bank of Minneapolis.

UMOM (2009). Model program elevates homeless families to permanent housing. Взято с сайта <http://www.umom.org/docs/UMOM-HelpingHands-Release.pdf> (по состоянию на 6 сентября 2011 г.).

Vanden Heuvel, K. (2010). Making the economy more just.

Washington Post, Wednesday, July 21. Взято с сайта <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/07/20/AR2010072002754.html> (по состоянию на 12 августа 2010 г.).

Wei-Skillern, J., Austin, J. E., Leonard, H., & Stevenson, H. (2007). *Entrepreneurship in the social sector*. Thousand Oaks, CA: Sage.

## Глава 6

Bridges Ventures, Parthenon Group (2009). *Investing for Impact: Case Studies across Asset Classes*. Взято с сайта <http://www.bridgesventures.com/sites/bridgesventures.com/files/>

Emerson, J. (2000). *The nature of returns: A social capital markets inquiry into elements of investment and the blended value proposition*. Working Paper, Division of Research, Harvard Business School, Boston, MA.

Emerson, J., & Bonini, S. (2003). *Blended value map*. Взято с сайта <http://www.blendedvalue.org> (по состоянию на 20 декабря 2010 г.).

Emerson, J., Freundlich, T., & Berenbach, S. (2007). *The investor's toolkit: Generating multiple returns through a unified investment strategy*. Взято с сайта <http://www.blendedvalue.org/media/pdf-investors-toolkit.pdf> (по состоянию на 20 ноября 2010 г.).

Emerson, J., Fruchterman, J., & Freundlich, T. (2007). *Nothing ventured, nothing gained: Addressing the critical gaps in risk-taking capital for social enterprise*. Взято с сайта <http://www.benetech.org/about/downloads/NothingVenturedFINAL.pdf> (по состоянию на 25 января 2011 г.).

Emerson, J., & Spitzer, J. (2007) *From fragmentation to function*. Oxford: Said Business School, University of Oxford.

Freireich, J., & Fulton, K. (2009). *Investing for social & environmental impact* (Monitor Institute). Взято с сайта <http://www.monitorinstitute.com/impactinvesting/documents/Investin> (по состоянию на 9 января 2011 г.).

Fulkerson, G., & Thompson, G. (2008). *Fifteen years of social capital: Definitional analysis of journal articles 1988–2003*. *Sociological Inquiry*, 78, p. 536–557.

Godeke, S. (2006). *Hybrid transactions in the US social capital*

market. Alliance Magazine, 11 (3), p. 49–51.

Godeke, S., & Bauer, D. (2008). Philanthropy's new passing gear: Mission-related investing. New York: Rockefeller Philanthropy Advisors. Взято с сайта <http://www.rockpra.org/document.doc?id=16> (по состоянию на 9 января 2011 г.).

Godeke, S., & Pomares, R., with A. V. Bruno, P. Guerra, C. Kleissner, & H. Shefrin (2009). Solutions for impact investors: From strategy to implementation. New York: Rockefeller Philanthropy Advisors. Взято из <http://www.rockpra.org/document.doc?id=15> (по состоянию на 9 января 2011 г.).

Hope Consulting (2010). The goal and structure of the Money for Good project. Взято с сайта [http://www.hopeconsulting.us/pdf/Money%20for%20Good\\_Final.pdf](http://www.hopeconsulting.us/pdf/Money%20for%20Good_Final.pdf) (по состоянию на 13 декабря 2010 г.).

JP Morgan Global Research (2010). Impact investments: An emerging asset class. Взято с сайта <http://www.jpmorgan.com/xm/cs&pagename=JPM/DirectDoc&urlname> (по состоянию на 20 декабря 2010 г.).

Overholser, G. (2006). Patient capital: The next step forward? Non-profit Finance Fund. Взято с сайта <http://non-profitfinancefund.org/files/docs/2010/2-0-2026PatientCapitalFinal.pdf> (по состоянию на 12 января 2011 г.).

Rangan, V. K., Leonard, H. B., & McDonald, S. (2008). The future of social enterprise. Harvard Business School Working Paper 08–103. Взято с сайта <http://www.hbs.edu/research/pdf/08-103.pdf> (по состоянию на 12 декабря 2010 г.).

Westlund, H., & Bolton, R. (2003). Local social capital and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 21 (2), p. 77–113.

World Economic Forum (2005). Blended value investing: Capital opportunities for social and environmental impact. Geneva: World Economic Forum.

Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty*. New York: Public Affairs.

## Глава 7

Brest, P., & Harvey, H. (2007) *Assessing investment opportunities in international development: The Acumen Fund's BACO analysis*

(неопубликованная рукопись).

Chambers, R., Karlan, D., Ravallion, M., & Rogers (2009). Designing impact evaluations: Different perspectives. New Delhi: International Initiative for impact Evaluation.

Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures. Взято с сайта <http://www.community-wealth.org/articles/social.html>.

Kramer, M. (2005). Measuring innovation: Evaluation in the field of social entrepreneurship. Skoll Foundation and FSG Social Impact Advisors.

Kramer, M., Graves, R., Hirschhorn, J., & Fiske, L. (2007). From insight to action: New directions in foundation evaluation. FSG Social Impact Advisors. London Business School (2009). SROI primer. Взято с сайта <http://sroi.london.edu> (по состоянию на 30 января 2011 г.).

Merchant, K., & Van der Stede, W. A. (2007). Management control systems: Performance measurement evaluation and incentives. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Paton, R. (2003). Managing and measuring social enterprises. London: Sage.

Poister, T. H. (2003). Measuring performance in public and non-profit organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1999). Philanthropy's new agenda: Creating value. Harvard Business Review, November-December, p. 121–130.

Saul, J. (2004). Benchmarking for non-profits: How to measure, manage, and improve performance. St. Paul, MN: Fieldstone Alliance.

Scholten, P., Nicholls, J., Olsen, S., & Galimidi, B. (2006). Social return on investment: A guide to SROI analysis. Amstelveen, the Netherlands: Lenthe.

Stannard-Stockton, S. (2007). Social return on investment. [Weblog Tactical Philanthropy: Chronicling the Second Great Wave of Philanthropy.] Взято с сайта [http://tacticalphilanthropy.com/2007/07/social-return-on\\_investment](http://tacticalphilanthropy.com/2007/07/social-return-on_investment) (по состоянию на 30 января 2011 г.).

Trelstad, B. (2008). Simple measures for social enterprise. Innovations, 3 (3), p. 105–118.



Tuan, M. (2008). Measuring and /or estimating social value creation: Insights into eight integrated cost approaches. Seattle: Bill & Melinda Gates Foundation. December.

Weinstein, M. M., & Lamy, C. (2009). Measuring success: How Robin Hood estimates the impact of grants. New York: Robin Hood Foundation. Zerbe, R., & Bellas, A. (2006). A primer for benefit-cost analysis. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Zerbe, R., Bauman, Y., & Finkle, A. (2006). An aggregate measure for benefit-cost analysis. *Ecological Economics*, 58, p. 449–461.

## Глава 8

Boschee, J. (2006). Strategic marketing for social entrepreneurs. Взято с сайта [http://www.social\\_ent.org/pdfs/StrategicMarketing.pdf](http://www.social_ent.org/pdfs/StrategicMarketing.pdf) (по состоянию на 28 сентября 2010 г.).

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-Opetition*. New York: Broadway Business.

Brooks, A. C. (2009). *Social entrepreneurship: A modern approach to social value creation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Cohen, K. C. (2010). Scaling social impact through social franchising. *Social Enterprise Reporter*, 20 мая. Взято с сайта <http://www.sereporter.com/?q=node/320> (по состоянию на 16 сентября 2010 г.).

Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. Рукопись. Взято из [http://www.caseatduke.org/documents/deps\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/deps_sedef.pdf) (по состоянию на 22 июня 2010 г.).

Dees, J. G. (2001). Mastering the art of innovation в книге J. G. Dees, J. Emerson, & P. Economy (Eds.) *Enterprising non-profits: A toolkit for social entrepreneurs*. New York: Wiley.

Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact: Strategies for spreading social innovations. *Stanford Social Innovation Review*, Spring, p. 24–32.

Foster, W. L., Kim, P., & Christiansen, B. (2009). Ten non-profit funding models. *Stanford Social Innovation Review*, Spring.

Fritz, J. (2011). Cause-related marketing: What you need to know. Взято с сайта [http://nonprofit\\_.about.com/od/fundraising/a/causemarketing.htm](http://nonprofit_.about.com/od/fundraising/a/causemarketing.htm)

(по состоянию на 25 марта 2011 г.).

Greve, A. & Salaff, J. W. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (1), p. 1–22.

Hamlin, R. E., & Lyons, T. S. (1996). *Economy without walls: Managing local development in a restructuring World*. Westport, CT: Praeger.

Kaplan, A. (2010). The social enterprise movements next big deal. July 1. #Socent Conversations, SocEnt LA. Взято с сайта <http://socentex.com> ( по состоянию на 29 сентября 2010 г.).

Kitchens With Mission (2010a). The example. Взято с сайта <http://www.kitchenswithmission.org/theexample.html> (по состоянию на 7 октября 2010 г.).

Kitchens With Mission. (2010b). Team. Взято с сайта <http://www.kitchenswithmission.org/team.html> (по состоянию на 7 октября 2010 г.).

Kitchens With Mission (2010c). Who we are. Взято с сайта <http://www.kitchenswithmission.org/whoweare.html> (по состоянию на 7 октября 2010 г.).

Kitchens With Mission (2010d). Measuring impact. Взято с сайта <http://www.kitchenswithmission.org/impact/nationaloutcomes.html> (по состоянию на 7 октября 2010 г.).

LaFrance, S., Lee, M., Green, R., Kvaternik, J., Robinson, A., & Alarcon, I. (2006). *Scaling capacities: Supports for growing impact*. LaFrance Associates, LLC, July.

McBride, J., & Ahmed, R. (2001). *Social franchising as a strategy for expanding access to reproductive health services*. Bethesda, MD: Commercial Markets Strategies Project.

Orr, A. (2005). *Attracting attention: The Taproot Foundation provides organized volunteers who deliver marketing expertise*. Stanford Social Innovation Review, Spring.

Pimentel, B. (2007). A brand is a promise to a customer. Stanford GSB News. Stanford Graduate Business School, September. Взято с сайта <http://www.gsb.stanford.edu/news/headlines/2007aakerbrandpro> (по состоянию на 29 сентября 2010 г.).

Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (5), p. 667–685.

Wei-Skillern, J., Austin, J. E., Leonard, H., & Stevenson, H. (2007). *Entrepreneurship in the social sector*. Thousand Oaks, CA: Sage. [www.jamieoliver.com](http://www.jamieoliver.com). По состоянию на 25 марта 2011 г.

## Глава 9

Alter, K. (2007, November 27). *Social enterprise typology*. Virtue Ventures LLC.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), p. 543–571.

Aspen Institute (2008). *Where will they lead? 2008 MBA student attitudes about business & society*. Washington, DC.

Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) (2010). *Business schools on an innovation mission: Report of the AACSB International Task Force on Business Schools и Innovation*. Tampa, FL.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), p. 1–22.

Austin, J., Gutierrez, R., Ogliastris, E., & Reficco, E. (2006). *Effective management of social enterprises: Lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamerica*. Cambridge, MA: Harvard University.

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50, p. 329–366.

Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32, p. 255–276.

Bennis, W. G., & O Toole, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard Business Review*, 83 (5), p. 96–104.

Brock, D. D., & Ashoka Global Academy for Social entrepreneurship (2008). *Social entrepreneurship teaching resources handbook*. Взято из <http://ssrn.com/abstract=1344412>.

Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 25 (1), p. 5–26.

Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1995). *Disruptive technologies:*

Catching the wave. Harvard Business Review, January-February.  
Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006).  
Disruptive innovation for social change. Harvard Business Review,  
December.

Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Dees, G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). Enterprising non-profits: A toolkit for the social entrepreneur. Hoboken, NJ: John Wiley.

Desa, G. (2007). Social entrepreneurship: Snapshots of a research field in emergence. Paper presented at the 2007 International Social entrepreneurship Research Conference (ISERC), Копенгаген, 18–19 ИЮНЯ.

Economist, The (17 апреля 2010 г.). The world turned upside down. A special report on innovation in emerging markets. The Economist, p. 3–12. Fast Company (2007).

Profits with Purpose. Better World Books. 45 social entrepreneurs who are changing the world. Взято с сайта <http://www.fastcompany.com/magazine/121/profits-with-purpose.html>

Keegan, M. J. (2010). Leading the Global Partnership initiative: Insights from Ambassador Elizabeth Frawley Bagley. The Business of Government, Spring, p. 33–36.

Marcus, A. A., & Fremeth, A. R. (2009). Green management matters regardless. Academy of Management Perspectives, 23, p. 17–26.

Natsios, A. S. (2009). Public/private alliances transform aid. Stanford Social Innovation Review, Fall, p. 42–47.

Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. Stanford Social Innovation Review, Fall, p. 28–39.

Smith, B., & Barr, T. (2007). Reducing poverty through social entrepreneurship: The case of Edun в книге C. Wankel & J. Stoner (Eds.) Innovative approaches to reducing poverty. Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Tracey, P., & Phillips, N. (2007). The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. Academy of Management Learning and Education, 6 (2), p. 264–271.

1 Журналист и писатель, специализирующийся в области социальных инноваций. Известен российскому читателю по книге «Как изменить мир: социальное предпринимательство и сила новых идей» (М.: Альпина Паблишер, 2012). Прим. ред.

2 Искусство создания и поддержания сети полезных контактов. Прим. ред.

3 Симбиоз английских слов «сотрудничество» и «соревнование». Прим. ред.

4 Hamlin, R. E., & Lyons, T. S. (1996). *Economy without walls*. Westport, CT: Praeger.

5 Terry, J. V. (1995). *Dictionary for business finance* (3rd edn). Fayetteville: University of Arkansas Press.

6 Klein, B. (1977). *DynaItalicc EconoItaliccs*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

7 Timmons, J., & Spinelli, S. (2007). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

8 Lichtenstein, G. A., & Lyons, T. S. (2010). *Investing in entrepreneurs: 4 strategic approach for strengthening your regional and community economy*. Santa Barbara, CA: Praeger; ABC–CLIO.

9 Shane, S. (2008). *The illusions of entrepreneurship*. New Haven, CT: Yale University Press.

10 Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial experience*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

11 Brock, D. D., Steiner, S. D., & Kim, M. (2008). *Social Entrepreneurship education: Is it achieving the desired aims?* United States Association of Small Business & Entrepreneurship (USASBE) 2008 Conference Proceedings.

12 Dees, J. G. (1998). *The meaning of «social entrepreneurship»*. Palo Alto, CA: Graduate School of Business, Stanford University.

13 Boschee, J. (1998). *Merging Italicssion and money: A board member's guide to social entrepreneurship*.

14 Mort, G. S., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). *Social Entrepreneurship: Towards conceptualization*. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*.

15 Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). *Social Entrepreneurship and societal transformation*. *Journal of Applied*

Behavioral Science.

16 Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41.

17 Haugh, H., & Tracey, P. (2004). The role of social enterprise in regional development. Paper presented at the Social Enterprise and Regional Development Conference, Cambridge-MIT Institute, University of Cambridge.

18 Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave MacMillan.

19 Wei-Skillern, J., Austin, J. E., Leonard, H., & Stevenson, H. (2007). *Entrepreneurship in the social sector*. Thousand Oaks, CA: Sage.

20 Hockerts, K. (2006). Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) *Social entrepreneurship* (p. 142–154). New York: Palgrave MacMillan.

21 Perrini, F., & Vurro, C. (2004). Social Entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) *Social Entrepreneurship* (p. 57–86). New York: Palgrave MacMillan.

22 Mair, J., & Noboa, E. (2006). Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed в книге J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.) *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave MacMillan.

23 Prabhu, G. N. (1999). Social Entrepreneurial leadership. *Career Development International*, 4 (3).

24 Bryson, J. M (1995). *Strategic planning for public and non-profit organizations*. San Francisco, CA Jossey-Bass.

25 Güclü, A., Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2002). *The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit*. Durham, NC: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University.

26 Wei-Skillern, J., Austin, J. E., Leonard, H., & Stevenson, H. (2007). *Entrepreneurship in the social sector*. Thousand Oaks, CA: Sage.

27 Схематичное изображение всех возможных пересечений

- нескольких (обычно трех) множеств. Прим. ред.
- 28 Книга вышла в январе 2012 г. Прим. ред.
- 29 Mariotti, S. (2007). *Entrepreneurship: Starting and operating a small business*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- 30 Mariotti, S. (2007). *Entrepreneurship: Starting and operating a small business*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- 31 Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2008). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Brvson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and non-profit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 32 Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2008). *Entrepreneurship*. New York: Wiley.
- Campbell, D. (2003). Outcomes assessment and the paradox of non-profit account-ability. *Non-profit Management and Leadership*, 12 (3), p. 243–260.
- 33 Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising non-profits: A toolkit for social entrepreneurs*. New York: Wiley.
- 34 Johnston, R. (2001). Defining your Italicssion в книге J. G. Dees, J. Emerson, & P. Economy (Eds.) *Enterprising non-profit: A toolkit for social enterprises* (p. 19–42). New York: Wiley.
- 35 Zahra, S. A., Rawhouser, H., Bhawe, N., Neubaum D. O., & Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2.
- 36 Часть концепции «медленной жизни», возникшей в противовес обществу потребления. Своего рода противопоставление «фастфуду» в одежде, предпочтение экологичной одежды (из натуральных тканей, ручной работы), которая носится долго. Прим. ред.
- 37 International Market for Sustainable Apparel, May 2008, Packaged Facts, p. 71.
- 38 International Market for Sustainable Apparel, May 2008, Packaged Facts, p. 71.
- 39 International Market for Sustainable Apparel, May 2008, Packaged Facts, p. 1.
- 40 International Market for Sustainable Apparel, May 2008, Packaged Facts, p. 75.
- 41 Times and Trends: Sustainability 2007, Information Resources Inc.

42 Maritz Research, 12 сентября 2007 г., пресс-релиз.

43 Generational Market research Bundle: Baby Boomers, Gen X and Gen Y, December 2008, Packaged Facts.

44 Generational Market research Bundle: Baby Boomers, Gen X and Gen Y, December 2008, Packaged Facts.

45 Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). Enterprising non-profits: A toolkit for social entrepreneurship. New York: Wiley.

46 Lasprogata, G. A., & Cotten, M. X. (2003). Contemplating «enterprise»: The business and legal challenges of social entrepreneurship. American Business Law Journal, 41 (1).

47 Закон, принятый в 1977 году, требует, чтобы коммерческие банки и другие учреждения, принимающие депозиты, занимались удовлетворением финансовых потребностей малоимущих сообществ в местах осуществления своей деятельности. Закон был направлен на предотвращение дискриминации со стороны банков при осуществлении кредитных операций в малоимущих сообществах. Прим. пер.

48 Emerson, J., & Bonini, S. (2003). Blended value map. Взято с сайта <http://www.blendedvalue.org>

49 Overholser, G. (2006). Patient capital: The next step forward? Non-profit Finance Fund. Взято с сайта <http://non-profitfinancefund.org/files/docs/2010/2-0-2026PatientCapitalFinal.pdf> (по состоянию на 12 января 2011 г.).

50 Emerson, J., Freundlich, T., & Berenbach, S. (2007). The investor's toolkit: Generating multiple returns through a unified investment strategy. Взято с сайта <http://www.blendedvalue.org/media/pdf-investors-toolkit.pdf> (по состоянию на 20 ноября 2010 г.).

51 Этот учебный кейс был написан Марком Гриффитсом для обсуждения со студентами. Его материалы не могут служить основанием для инвестиций, источником данных или иллюстрацией эффективного или неэффективного управления. Прим. авт.

52 Stannard-Stockton, S. (2007). Social return on investment. [Weblog Tactical Philanthropy: Chronicling the Second Great Wave of Philanthropy.] Взято с сайта <http://tacticalphilanthropy.com/2007/07/social-return-on-investment> (по состоянию на 30 января 2011 г.)



- 53 Brooks, A. C. (2009). *Social entrepreneurship: A modern approach to social value creation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 54 LaFrance, S., Lee, M., Green, R., Kvaternik, J., Robinson, A., & Alarcon, I. (2006). *Scaling capacities: Supports for growing impact*. LaFrance Associates, LLC, July.
- 55 Foster, W. L., Kim, P., & Christiansen, B. (2009). Ten non-profit funding models. *Stanford Social Innovation Review*, Spring.
- 56 Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (5), p. 667–685.
- 57 Tracey, P., & Phillips, N. (2007). The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. *Academy of Management Learning and Education*, 6 (2), p. 264–271.
- 58 Alter, K. (2007, November 27). Social enterprise typology. Virtue Ventures LLC.
- 59 Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review*, December.
- 60 Desa, G. (2007). Social entrepreneurship: Snapshots of a research field in emergence. Paper presented at the 2007 International Social entrepreneurship Research Conference (ISERC), Копенгаген, 18–19 ИЮНЯ.

