

Hybrydowe łańcuchy wartości: pomost między biznesem a społeczeństwem

Ponad 18 tysięcy mieszkań ma w Indiach powstać dla tych, którzy nie mogliby ich kupić na „zwykłym” rynku, bo zarabiają ok. 200 dolarów miesięcznie, w dodatku często nieoficjalnie. Projekt „mieszkania dla wszystkich” to realizacja idei hybrydowych łańcuchów wartości – kiedy biznes „dostrzega” wykluczonych. Valeria Budinich, Steven Serneels

W ostatnich dziesięcioleciach dało się zauważyć narastające rozwarstwienie majątkowe w większości państw rozwijających się i rozwiniętych pomimo tego, że średni przychód przypadający na gospodarstwo domowe rósł o prawie 2% rocznie¹. Jednocześnie dwie trzecie ludności świata w ten czy inny sposób nadal pozostawała wykluczona z formalnej gospodarki. Rządów, które ponoszą odpowiedzialność za redystrybucję wypracowywanego majątku, nie udało się zapewnić wszystkim równych szans rozwoju i uczestniczenia w gospodarczym sukcesie.

Choć wiele organizacji społecznych² (*citizen-sector organizations* – CSOs) realizuje pożyteczne projekty w celu redukcji wykluczenia na poziomie lokalnych społeczności, zdobywając przy tym cenną wiedzę i tworząc wartościowe innowacje, to jednak bardzo często skala tych wysiłków jest niewielka, a co za tym idzie, siła ich oddziaływania – ograniczona. Także firmy rozczarowały się efektami swoich wysiłków podejmowanych „w słusznej sprawie”.

W rezultacie widać wyraźnie, że we współczesnym świecie biedni i wykluczeni, w tym także osoby niepełnosprawne lub będące w trudnych okolicznościach życiowych, nie mają szans na pełnoprawne uczestniczenie w rynku jako konsumenci, dostawcy czy pracownicy. Przeważająca większość korporacji ukierunkowała bowiem swoje strategie na konkurowanie w segmentach o wysokich lub średnich zarobkach i dlatego w dalszym ciągu nie potrafi wyjść z propozycją do obszarów rynku, dla których ich oferta jest albo za droga, albo bezwartościowa. Jeszcze kilka lat temu panowało powszechne przekonanie, że te segmenty rynku są nierentowne. Jednak ten sposób myślenia powoli się zmienia, ponieważ innowacyjne modele biznesowe i alternatywne sieci dystrybucji, tworzone często przez organizacje społeczne, dowodzą, że możliwe jest tworzenie integrujących (inkluzywnych) rozwiązań rynkowych, które są nie tylko skuteczne w walce z wykluczeniem, ale też stanowią źródła wzrostu i zysków dla firm.

Z uwagi na fakt, że dla wielu przedsiębiorstw jest to zupełnie nieznanne zagadnienie, firmy chcące skorzystać z nowego trendu będą musiały nawiązać współpracę z organizacjami społecznymi, które również dążą do umożliwienia grupom zmarginalizowanym dostępu do formalnej gospodarki, dowiodły swoich zdolności w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań na rzecz społeczeństwa i pozostają w bliskim kontakcie z wykluczonymi grupami. Firmy, które w porę przystąpią do przedsięwzięć o charakterze społeczno- -biznesowym, nie tylko wywrą znaczący wpływ społeczny, ale też będą czerpać wiele korzyści biznesowych ze swojej działalności (więcej w ramce *Diagram HVC*), takich jak m.in.:

- Zyskowny wzrost na niezagospodarowanych rynkach³ – firmy, które zapewnią klientom z najniższych warstw piramidy dostęp do tanich, wysokojakościowych produktów i usług, otworzą sobie dostęp do nowych rynków;
- Rozwój innowacji: chęć dotarcia na niezagospodarowane rynki zmusi przedsiębiorstwa do tworzenia nowych, a może nawet przełomowych innowacji. Te innowacje mogą być również z sukcesem wykorzystane na tradycyjnym rynku, co często określa się mianem „innowacji odwrotnej” (*reverse innovation*);

¹ OECD 2011: *An overview of growing income inequalities in OECD countries*.

² Organizacje społeczne często określane są mianem organizacji pozarządowych (NGO). Obejmują związki zawodowe, organizacje zrzeszające konsumentów i producentów, stowarzyszenia ludów tubylczych i wiele innych podmiotów świadczących swoje usługi wrażliwym grupom społecznym.

³ Prognozuje się, że rynki wschodzące wygenerują około 70% globalnego wzrostu gospodarczego w ciągu kilku nadchodzących lat (*The Economist*, 17 kwietnia 2010 r.; „The world turned upside down”); Prognozowany wzrost wschodzącej klasy średniej ma wynieść 50% w najbliższych 20 latach (z 2,6 do 3,9 miliarda konsumentów o umiarkowanej sile nabywczej, którzy staną się motorem napędowym ponad 60% wzrostu PKB na świecie).

- Poprawa zdrowia, bezpieczeństwa i poziomu umiejętności pracowników, jak również profesjonalna gospodarka odpadami, wodą i energią przyczynią się do stworzenia bardziej wydajnych łańcuchów dostaw;
- Firmy odpowiedzialne wobec społeczeństwa i środowiska łatwiej przyciągną utalentowanych pracowników i świadomych konsumentów. Rozwiązując problemy, które na pozór wydają się nierozwiązywalne, oraz osiągając wspomniane korzyści, najodważniejsze korporacje umocnią swoją pozycję konkurencyjną w długim horyzoncie czasowym.

Jak integrować kluczowe atuty przedsiębiorców i organizacji społecznych

Najbardziej udane i innowacyjne modele biznesu integrującego (inkluzywnego) powstały w oparciu o wiedzę i doświadczenie przedsiębiorców działających w sektorze społecznym. Doskonałym przykładem są mikropożyczki, idea zapoczątkowana przez profesora Muhammada Yunusa, która z czasem stała się globalnym sektorem gospodarki. Stopniowo wdrażały ją duże banki prywatne, takie jak ICICI w Indiach czy Citibank na całym świecie. Innym wyjątkowym przykładem jest dzieło dr. Verghese Kuriena, który w latach 60. stworzył Amul, sieć spółdzielni mleczarskich zaopatrujących się wyłącznie u drobnych producentów w Indiach (więcej w ramce *Przypadek Amulu – schemat działania*). Obie te inicjatywy powstały w ramach filantropijnego wsparcia organizacji społecznych, aby z czasem przekształcić się w rentowne firmy o ogólnokrajowym zasięgu.

Choć teoretycznie przedsiębiorstwa mogą samodzielnie tworzyć modele biznesowe tego typu, a tym samym otwierać całkowicie nowe rynki i przyczyniać się do stymulowania pozytywnych zmian społecznych (więcej o tym, jak mogą to robić, w wywiadzie ze Stevenem Serneelsem w dalszej części naszego dodatku), to w rzeczywistości zdecydowana większość z nich wcale się do tego nie pali. Gros współczesnych przedsiębiorstw nie dysponuje bowiem wiedzą ani dostępem do tanich sieci dystrybucji, które są niezbędne, by odnosić sukcesy na rynkach, gdzie rentowność często zależy przede wszystkim od umiejętności efektywnego zarządzania setkami tysięcy, a nawet milionami drobnych transakcji. Jednocześnie wiele z pojawiających się innowacji społecznych ma znaczenie dla biznesu. Organizacje społeczne, od lat służąc nieformalnemu sektorowi gospodarki, wypracowały rozwiązania, które sprawdzają się tam, gdzie tradycyjne modele biznesowe nie działają.

Wartości, które przedsiębiorcy i organizacje społeczne mogą zaoferować przedsiębiorstwom komercyjnym i które odgrywają kluczową rolę w zyskowym rozwoju nowych rynków, obejmują:

- Rozwój świadomości i pokazywanie potencjału niezagospodarowanych rynków dzięki pozyskiwaniu nieformalnych danych i przetwarzaniu ich w możliwe do wykorzystania informacje, dostępne dla przedsiębiorców;
- Wiedzę na temat niewykorzystanych rynków, w tym znajomość potrzeb klientów oraz sposobów dotarcia do nich;
- Relacje z potencjalnymi klientami oparte na zaufaniu – warunek niezbędny do zrozumienia i tworzenia innowacji u podstaw piramidy, a co ważniejsze – przy udziale jej członków. We wszystkich przykładach opisanych poniżej ludzi z dolnej warstwy piramidy łączy silna więź i zaufanie do organizacji społecznych, na przykład pozarządowych, które od lat są obecne w danej społeczności;
- Współtworzenie modelu biznesowego i otwieranie drogi do sojuszy z innymi interesariuszami, w tym z administracją rządową czy podmiotami finansowymi, rozpoznanie ekosystemu dolnej warstwy piramidy;
- Efektywne kosztowo sieci dystrybucji.

Poza tak cennymi zasobami, jak dostęp do kanałów dystrybucji czy znajomość klienta, przedsiębiorcy społeczni pomagają również tworzyć sprzyjające otoczenie biznesowe, gdyż są postrzegani jako wiarygodni partnerzy, cieszący się zaufaniem lokalnych społeczności. W ostatnim dwudziestolecu partnerska współpraca między przedsiębiorstwami a organizacjami społecznymi zyskała na popularności. Niemniej jednak przeważająca większość tych inicjatyw nadal dotyczy celów charytatywnych, społecznej odpowiedzialności biznesu i/lub wzmocnieniu tożsamości marki wiodących firm. W dalszej części artykułu pokazujemy, że można by zrobić o wiele więcej, gdyby firmy traktowały oddziaływanie na otoczenie jako jeden ze swoich strategicznych celów, a organizacje społeczne integrowały swoje strategie z rynkowym podejściem o szerszym zasięgu.

Firmy, które w porę przystąpią do przedsięwzięć o charakterze społeczno-biznesowym, nie tylko wywrą znaczący wpływ społeczny, ale też będą czerpać wiele korzyści biznesowych ze swojej działalności.

Czym są hybrydowe łańcuchy wartości

Hybrydowy łańcuch wartości (HVC) to model współpracy polegający na integrowaniu innowacji i przedsiębiorczości sektora biznesu z sektorem społecznym. Zasadniczą cechą tej koncepcji jest to, że współdziałanie to odbywa się w myśl rynkowych reguł gry i jest nastawione na zysk. Wkład przedsiębiorstwa polega na nadawaniu przedsięwzięciom skali działania, sprawności operacyjnej i otwieraniu dostępu do zasobów finansowych. Z kolei przedsiębiorcy społeczni i ich organizacje gwarantują niższe koszty, silne więzi i dogłębne rozumienie klientów oraz społeczności. W tym kontekście HVC stanowią „przełomowe innowacje”, które skłaniają sektor prywatny i społeczny do rewizji tradycyjnych sposobów budowania wzajemnych relacji; do dialogu i wspólnej pracy na rzecz tworzenia nowej wartości w otoczeniu rynkowym, wartości zmieniającej reguły gry, w której każda ze stron dokładnie rozumie (i akceptuje) ryzyko i korzyści. Na najbardziej elementarnym poziomie HVC służą otwieraniu rynków na taką skalę, która umożliwia transformację całych sektorów, a jednocześnie włączenia do formalnej gospodarki producentów i konsumentów dziś w niej nieuczestniczących. W dłuższym horyzoncie czasowym HVC mają doprowadzić do trwałych zmian w relacjach między dwoma sektorami i do wywierania wpływu społecznego i gospodarczego na niespotykaną dotąd skalę. Od 2005 roku Ashoka, międzynarodowa organizacja, która wyszukuje i wspiera wyjątkowe osobowości, wprowadzające nowe, niekonwencjonalne rozwiązania problemów społecznych, z sukcesem tworzy i promuje współpracę między przedsiębiorcami, organizacjami społecznymi oraz społecznościami z wykorzystaniem modelu HVC w takich branżach, jak: budownictwo (w Indiach, Kolumbii i Brazylii), rolnictwo (w Meksyku), opieka zdrowotna na wsi (Indie), recykling (Meksyk, Indonezja), usługi ubezpieczeniowe dla mieszkańców wsi (Meksyk). Różnorodność sektorów, w których z sukcesem wykorzystano model współpracy HVC, dowodzi skuteczności i uniwersalności tej idei. Pokazuje, że podstawowe zasady działania modelu HVC dają się zastosować w różnych branżach, zarówno w gospodarkach zachodnich, jak i na rynkach wschodzących. W dalszej części artykułu opisujemy wyjątkowe przykłady zastosowania HVC opracowane i wdrażane przez innowacyjne firmy, instytucje finansowe oraz organizacje społeczne. Ich efektem było stworzenie nowych rynków, transformacja całych sektorów i włączenie na regularne rynki wcześniej wykluczonych lub niedocenianych producentów i konsumentów.

Nowy wymiar branży ubezpieczeń

Zurich Financial Services, czwarta największa firma ubezpieczeniowa na świecie, postanowiła utworzyć jednostkę biznesową specjalizującą się w rynku mikroubezpieczeń. Firma ta dostrzegła, że cztery miliardy ludzi żyjących za mniej niż 2 dolary dziennie stanowi rynek usług ubezpieczeniowych o wartości ponad 90 miliardów dolarów. Dziś ubezpieczyciel oferuje swoje produkty gospodarstwu domowemu o niskich zarobkach w 11 krajach na 4 kontynentach. W 2009 roku polisy trafiły do 1,5 mln ubezpieczonych, a roczna stopa wzrostu rynku wyniosła ponad 50%. Do tych sukcesów przyczynił się dostęp do istniejących lokalnych kanałów dystrybucji oraz wiedzy na temat klientów, jaką dysponowali przedsiębiorcy społeczni.

Korporacja ubezpieczeniowa zawarła sojusz z organizacją AMUCSS, którą kieruje członkini Ashoki, Isabel Cruz. Jest to sieć niemalże 100 instytucji mikrofinansowych świadczących usługi ponad 350 tysiącom klientów w marginalizowanych społecznościach wiejskich w Meksyku. Gdyby nie rozległy kanał dystrybucji AMUCSS, Zurich musiałby ponieść ogromne koszty budowy własnej sieci od podstaw, co mogłoby uniemożliwić firmie dotarcie do rzeszy klientów o niskich zarobkach.

AMUCSS dysponował również danymi na temat potrzeb, źródeł zarobków oraz zachowań konsumenckich mieszkańców, których brakowało ubezpieczycielowi i które odgrywały kluczową rolę w opracowaniu przystępnej cenowo oferty mikroubezpieczeń na życie, odpowiadającej potrzebom klientów. Ponieważ większość klientów o niskich zarobkach nie miała wcześniej polisy, niezbędna była również kampania edukacyjna i zyskanie zaufania odbiorców, a także przełamanie stereotypu, że wykupienie ubezpieczenia na życie może być wczesnym sygnałem nadchodzącej śmierci. Sukces przedsięwzięcia nie byłby możliwy bez autorytetu, jakim AMUCSS cieszył się wśród lokalnych społeczności. Od początku współpracy w 2005 roku AMUCSS i Zurich sprzedali polisy ponad 140 tysiącom niezamożnych konsumentów.

Doświadczenia firmy Zurich nie ograniczają się do państw rozwijających się. W 2009 roku oddział firmy w Hiszpanii rozpoczął współpracę z BancoSol, największą boliwijską instytucją mikrofinansową na rynku hiszpańskim, z zamiarem zaoferowania mikropolis na życie ponad 250 tysiącom imigrantów z Boliwii mieszkającym w Hiszpanii. W sumie w tym kraju żyje ponad 6,4 miliona imigrantów i jest to segment dostatecznie duży, aby przyciągnąć uwagę korporacji. Od 2003 roku Zurich sprzedał mikroubezpieczenia 400 tysiącom klientów BancoSol. Rynek mikroubezpieczeń przyciągnął również innych dużych graczy, takich jak Prudential czy

Allianz, którzy rywalizują o pozyskanie klientów o niskich zarobkach za pośrednictwem sojuszy z instytucjami mikrofinansowymi, spółdzielniami, pocztami, korporacjami taksówkarskimi, firmami usług komunalnych itp., czyli podmiotami, których dawniej nie traktowano jako partnerów do współpracy. Ostatecznie konkurencja doprowadziła do powstania szerokiej oferty ubezpieczeń obejmujących m.in. pokrycie kosztów pogrzebu, rentę rodzinną, świadczenie z tytułu śmierci w skutek nieszczęśliwego wypadku, kalectwa, śmiertelnej choroby, repatriacji, pokrycia kosztów medycznych z tytułu wypadków, kradzieży, pomocy edukacyjnej czy zdrowia.

Gdyby nie rozległy kanał dystrybucji AMUCSS, Zurich musiałby ponieść ogromne koszty budowy własnej sieci od podstaw, co mogłoby uniemożliwić firmie dotarcie do rzeszy klientów o niskich zarobkach.

Jedną z najbardziej obiecujących innowacji produktowych w zakresie ubezpieczeń jest profilaktyka zdrowotna. We Francji przedsiębiorca społeczny związany z Ashoką, Jean-Michel Ricard i jego organizacja SIEL Bleu, świadczy usługi ponad 60 tysiącom seniorów tygodniowo, organizując dla nich ćwiczenia fizyczne i umysłowe. Celem tej inicjatywy jest poprawa ogólnej kondycji psychofizycznej podopiecznych, ograniczenie konieczności hospitalizacji oraz opóźnianie chorób i pogorszenia stanu zdrowia związanego z wiekiem. Tego typu innowacje w profilaktyce zdrowotnej zyskują na znaczeniu w związku z postępującym procesem starzenia się społeczeństw – problemem, który już dziś silnie dotyczy krajów wysokorozwiniętych i znajdujących się w fazie przemian, takich jak Bułgaria czy Chorwacja.

Mleczarze na Ukrainie i w innych krajach

Zgodnie z wizją Francka Ribouda, prezesa Danone, że „w najlepszym interesie firmy jest dbanie o jej otoczenie gospodarcze i społeczne”, Danone powołał w 2009 roku Ecosystem Fund, którego celem jest finansowanie inicjatyw podejmowanych przez partnerów firmy – rolników, dostawców i podwykonawców, operatorów transportu i logistyki, dystrybutorów oraz przedstawicieli władz centralnych i lokalnych. Jedną z takich inicjatyw jest ukraińska społeczność producentów mleka (*Ukraine Milk Communities*) współzarządzana przez Heifer International. Ta utworzona w 1944 roku międzynarodowa organizacja pozarządowa koncentruje się na walce z głodem i ubóstwem. Instytucja przekazuje ludziom zwierzęta gospodarskie, które pozwolą im wyżywić swoje rodziny i wypracować dodatkowe przychody. Jednocześnie celem przedsięwzięcia jest stworzenie 20 spółdzielni mleczarskich (zrzeszających tysiąc drobnych producentów) w celu wzmocnienia lokalnego łańcucha dostaw Danone i jednocześnie poprawy warunków życia drobnych rolników.

Danone wnosi do przedsięwzięć niezbędne doświadczenie biznesowe i fachową wiedzę na temat przemysłu mleczarskiego, natomiast Heifer zajmuje się uruchamianiem i rozwojem grup spółdzielczych, wykorzystując w tym celu swoje sześćdziesięcioletnie doświadczenie we współpracy z ponad 10 milionami ubogich gospodarstw w 128 krajach. Podobna inicjatywa wdrażana jest obecnie w Turcji we współpracy z lokalną organizacją. Celem jest stworzenie 19 Centralnych Hal Udojowych (CMP) przy udziale ponad tysiąca drobnych rolników. W ramach systemu CMP farmerzy przyprowadzają krowy do jednostki udojowej w wiosce, gdzie mleko jest pozyskiwane z zachowaniem wszystkich zasad higieny i jakości bakteriologicznej. Partner lokalny posiada z kolei rozległe doświadczenie w działaniach edukacyjnych i szkoleniowych kierowanych do społeczności rolniczej na rzecz poprawy jakości i wielkości produkcji. W ten sposób Danone i jego partnerzy zabezpieczają ilość i jakość dostaw, systemowo podnosząc warunki życia i przychody farmerów.

Sojusz z organizacjami społecznymi na rzecz integracji drobnych producentów mleka ma także duży potencjał w Europie Środkowowschodniej, gdzie wysokie rozdrobienie gospodarstw rolnych osłabiło konkurencyjność rolników. Przeciętna wielkość stada w Europie Środkowowschodniej wynosi 17 krów na jedno gospodarstwo (w Europie Zachodniej 68). W rzeczywistości liczba ta może być zafałszowana przez kilka państw, w których pogłowie krów jest bardzo wysokie (np. w Czechach i Słowacji na gospodarstwo przypada ponad 150 krów). W efekcie w większości państw Europy Środkowowschodniej stado obejmuje mniej niż 10 zwierząt. W Polsce, na Łotwie i na Litwie ponad 90% mleka pochodzi od drobnych producentów (rolników posiadających mniej niż 10 krów). Skuteczne sposoby powiązania takich hodowców z bardziej opłacalnymi rynkami ma kluczowe znaczenie zarówno dla zapewnienia dostaw wysokojakościowego mleka przetwórcom, jak również dla zapewnienia stabilnych źródeł zarobkowania drobnym rolnikom.

Sojusz na rzecz przystępnych cenowo mieszkań w Indiach

W 2008 roku Ashoka uruchomiła w Indiach program „Mieszkanie dla każdego” (*Housing for All*). W tamtym czasie deficyt lokali na tym rynku wynosił 24 miliony i był najwyższy na świecie. Dziś wzrósł on do ponad 26 milionów. Około 99% rodzin będących w potrzebie to ubogie gospodarstwa. Istnieje więc pilna konieczność zapewnienia ogromnej liczby mieszkań po przystępnej cenie. Potencjalna wartość tego rynku może wynosić nawet 250 miliardów dolarów.

Uczestnikami i beneficjentami HVC mogą być przedsiębiorstwa, które cenią sobie długofalowe korzyści i inwestycje w miejsce krótkoterminowych zysków

Badania przeprowadzone przez Ashokę pokazują, że rodziny, których miesięczny zarobek wynosi 250 – 500 dolarów, mogłyby nabyć mieszkanie, gdyby jego koszt nie przekroczył 20 tysięcy dolarów. Na ogół rodziny te żyją w slumsach, które przez lata udało się przekształcić w nieco mocniejsze konstrukcje betonowe. Posiadają telewizor i własny pojazd – zazwyczaj dwukołowy – i mogą sobie pozwolić na wysłanie dzieci do prywatnej lokalnej szkoły.

Choć uznawani za biednych, mieszkańcy ci dysponują zarobkami, które kwalifikują ich do uzyskania kredytu hipotecznego. Jednakże przeważająca większość instytucji finansowych akceptuje wyłącznie odcinki płacowe, podczas gdy większość tych rodzin czerpie przychody z nieformalnych źródeł utrzymania. Ich członkowie pracują jako kierowcy riksza, uliczni sprzedawcy, pomoc domowa itp.

Deweloperzy czy instytucje finansowe nie mają dostępu do wiarygodnych danych pozwalających oszacować rzeczywisty potencjał rynku oraz zdolność kredytową klientów. Z tego właśnie względu Ashoka we współpracy z wiodącymi organizacjami społecznymi, takimi jak SEWA czy SAATH, uruchomiła program zbierania informacji w slumsach indyjskiego miasta Ahmadabad. Następnie dane te posłużyły jako zachęta dla partnerów budowlanych i finansowych do opracowania oferty dla klientów z nieformalnego sektora. Ponad 1800 z nich kupiło już nowe mieszkania, a kolejne 2000 lokali będzie dostępnych w przyszłym roku. Projekt ma na celu sprzedaż 18 tysięcy mieszkań do 2015 roku. Ashoka szuka możliwości zwiększenia skali oddziaływania na inne miasta.

Sytuacja na rynku indyjskim nie jest wyjątkowa. Na całym świecie są grupy klientów, którzy mimo posiadania oszczędności i regularnych, choć nieudokumentowanych, źródeł przychodu, pozwalających im spłacić ratę kredytu mieszkaniowego, nie są w stanie zaspokoić swoich potrzeb mieszkaniowych. Graczom z branży nie udało się stworzyć oferty adresowanej do tej grupy klientów, ponieważ ich potrzeby pozostają dla nich niewidoczne albo dlatego że nie wiedzą, jak z powodzeniem sprzedać produkty mieszkaniowe tej grupie ludzi.

Rządy, organizacje pozarządowe i firmy prywatne podejmują działania w oderwaniu od biznesu i sił rynkowych, a środki, jakimi dysponują, są tak skromne, iż przy obecnym tempie prac zmniejszenie deficytu mieszkaniowego zajęłoby im sto lat z nawiązką.

W tej sytuacji ubogie rodziny starają się własnym sumptem zbudować i sfinansować dach nad głową. Odbywa się to ogromnym kosztem i z narażeniem zdrowia własnego czy sąsiadów, gdyż wiele z tych domów nie spełnia podstawowych standardów mieszkaniowych. Model HVC na rzecz rozwoju budownictwa mieszkaniowego po przystępnych cenach może pomóc rozwiązać ten problem.

Lekcje i wyzwania

Współpraca z nastawieniem na zysk. Opisane przykłady zastosowania HVC i nasze doświadczenia pokazują, że dla sukcesu HVC trzeba spełnić kilka warunków. Pierwszym jest tworzenie wspólnej wizji i celów opartych na nowej interpretacji potrzeb klientów i niezbędnych zasobów. Wprowadzenie tej wizji w życie polega na stworzeniu hybrydowego łańcucha wartości, w którym korporacje i organizacje społeczne (oraz samorządy) współpracują w celu rozwoju rynku i stworzenia ekosystemu, w którym nowy rodzaj produktów czy usług jest nie tylko realny, ale też opłacalny.

Drugim elementem skutecznej współpracy między sektorami jest posługiwanie się od początku wspólnym (i hybrydowym) językiem, który kładzie taki sam nacisk na osiągnięcie zysków i na oddziaływanie społeczne.

Trzecim warunkiem dobrej współpracy w ramach struktury HVC jest wzajemne zaufanie, otwarta komunikacja i równowaga sił między partnerami. Tymczasem wiele organizacji społecznych zraziło się do współpracy z biznesem po tym, jak zostały wykorzystane przez korporacje, których – jak się później okazało - jedynym celem było uzyskanie dostępu do klientów (często po to, aby sprzedać marnej jakości produkty). Te korporacje nie wykazały chęci poznania rzeczywistych potrzeb tych społeczności i nie traktowały ich jako potencjalnych długoterminowych klientów. Zachowywały się tak, jakby organizacja społeczna była tymczasowym partnerem outsourcingowym, który ma zdobyć niezbędne informacje na temat klientów, lub krótkoterminowym podwykonawcą, którego jedynym zadaniem jest wypromowanie oferty wśród określonej grupy odbiorców. Firmy zainteresowane tworzeniem hybrydowych łańcuchów wartości muszą zdać sobie sprawę, że korzyści nie są widoczne w krótkim horyzoncie czasowym. Dlatego uczestnikami i beneficjentami HVC mogą być przedsiębiorstwa, które cenią sobie długofalowe korzyści i inwestycje w miejsce krótkoterminowych zysków. Wiele organizacji społecznych nie dysponuje zespołem zarządczym lub umiejętnościami biznesowymi, które

pomogłyby im wynegocjować stabilne warunki współpracy korzystne dla obu stron i gwarantujące im długoterminowe korzyści. Niektóre z zasady nie ufają korporacjom. Przewyciężenie tych barier i stopniowe budowanie zaufania wymaga komunikacji, współpracy i wreszcie wypracowania wspólnych rozwiązań. Jak pokazuje inicjatywa tworzenia ekosystemu przystępnych cenowo mieszkań, na czele procesu powinien stać nieugięty, neutralny organizator, w tym przypadku przedsiębiorca, który będzie potrafił zidentyfikować odpowiednich partnerów, pomoże im opracować wspólną ofertę wartości i będzie wspierał ich w procesie doskonalenia hybrydowego modelu biznesowego.

Sukces HVC możliwy jest wyłącznie wówczas, gdy wszyscy uczestnicy zobowiążą się do „burzenia murów”, które od zawsze dzieliły działania nastawione na zysk i te ukierunkowane na oddziaływanie społeczne.

Skalowanie na rzecz szerokiego oddziaływania społecznego. Aby model HVC stał się motorem zmiany w dużej skali, musi mieć szeroki zasięg działania i musi dobrze działać z punktu widzenia wielu aktorów określonej branży. Choć wciąż jesteśmy na początkowym etapie wdrażania modelu HVC, to już obserwujemy jego obiecujące efekty w szerokim spektrum gospodarczym.

Trójstronne korzyści widać w branży mikroubezpieczeń, gdzie konsumenci zyskują dostęp do nowych usług, firma rozwija nowy rynek, a organizacje społeczne nie muszą polegać na darczyńcach, żeby doprowadzić do pożądaných zmian. Przykład firmy Zurich dowiódł, że model może być wdrożony w nowych miejscach na świecie. Przykład Danone z kolei potwierdza skuteczność metody, z tą tylko różnicą, że końcowymi odbiorcami są producenci mleka, a nie konsumenci.

W przypadku inicjatywy budowania przystępnych cenowo mieszkań w Indiach katalizatorem skalowalności wydaje się być model oparty na franczyzie. Kolejną możliwą strategią jest naśladownictwo najlepszych praktyk z całego świata. Taką strategię z powodzeniem wdrożyła firma konsultingowa Hystra, wprowadzając sprawdzone rozwiązania HVC do Pakistanu⁴ i dopasowując je do lokalnych potrzeb i dostępności partnerów. Kolejnym sposobem zwiększenia skali oddziaływania jest transfer sukcesu zrealizowanego w jednym kraju do nowych lokalizacji za pośrednictwem istniejącej sieci biznesowej.

Ekosystem HVC wymaga od partnerów organizacji pracy w ramach zespołów, gdzie wszyscy działają według określonego zbioru celów w ramach hybrydowego łańcucha wartości. Siłą napędową takiego ekosystemu jest integrujący model biznesowy. Sukces HVC możliwy jest wyłącznie wówczas, gdy wszyscy uczestnicy zobowiążą się do „burzenia murów”, które od zawsze dzieliły działania nastawione na zysk i te ukierunkowane na oddziaływanie społeczne. Wierzymy, że jeśli chcemy uwolnić pełny potencjał tego systemu, zaangażowani gracze – od firm budowlanych i producentów materiałów poprzez bankierów i inwestorów aż po organizacje społeczne działające w społecznościach lokalnych – muszą odegrać rolę agentów zmian, którzy razem sprawią, że tworzenie zysków i oddziaływanie społeczne jest możliwe, skuteczne i korzystne dla wszystkich uczestników.

Valeria Budinich jest założycielką i liderką programu Full Economic Citizenship (FEC) Initiative – globalnej inicjatywy Ashoki ułatwiającej zawiązywanie partnerstw między przedsiębiorcami społecznymi i prywatnymi firmami w celu dostarczania produktów i usług dla małych producentów i ubogich rodzin. Jest dyrektorem programu Ashoki „Housing for All”.

Steven Serneels, doradca z ponad 20-letnim doświadczeniem. Specjalizuje się w poszukiwaniu możliwości współpracy biznesu, organizacji pozarządowych i przedsiębiorców społecznych, którym pomaga znajdować sposoby na skuteczne współdziałanie w modelu for profit.

⁴ Hystra: Hybrid Strategies Consulting – <http://hystra.com/>