

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Галузь знань 07 «Економіка і підприємництво»

спеціальність - 075 «Маркетинг»

на тему

«Розробка комплексу маркетингу в межах концепції потрібного
критерію»

Виконав студент 4 р. н. :

Рожественський Владислав Вікторович

Науковий керівник:

к.е.н., доц.кафедри маркетингу

та управління бізнесом

Воропай Ольга Костянтинівна

2022

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад			
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад			
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)				
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)				
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня			
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня			
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня			
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.

Науковий керівник _____ (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____ (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **075 Маркетинг**
(код і назва)

Освітня програма **Маркетинг**
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Пічик К.В.

“___” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Рождественському Владиславу Вікторовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи:

«Розробка комплексу маркетингу в межах концепції потрібного критерію»

керівник роботи: к.е.н., доц.кафедри маркетингу та управління бізнесом
Воропай Ольга Костянтинівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року
№__

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи _____

Зміст

План роботи.....	5
Список умовних скорочень	6
Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади розробки комплексу маркетингу з урахуванням концепції потрійного критерію	10
1.1 Сутність потрійного підходу як концепції ведення соціально відповідального бізнесу	10
1.2 Вплив концепції потрійного критерію на розробку комплексу маркетингу підприємства.....	15
1.3 Підходи до розрахунку економічного (фінансового) ефекту від соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства	19
1.4 Сучасні тенденції діяльності компаній в межах потрійного критерію.....	23
Розділ 2. Аналіз діяльності компаній-лідерів автомобільного ринку в межах концепції 3BL	30
2.1 Загальна характеристика компаній Ford і Tesla	30
2.2 Якісний аналіз елементів корпоративної соціальної відповідальності у структурі комплексу маркетингу компаній Ford і Tesla	34
2.3 Кількісний аналіз результатів впровадження елементів КСВ до комплексу маркетингу компаній Ford і Tesla	47
Розділ 3. Рекомендації ефективного використання та розвитку комплексу маркетингу в межах потрійного критерію	62
3.1 Алгоритм розробки комплексу маркетингу з урахуванням положень концепції потрійного критерію	62
3.2 Рекомендації щодо удосконалення комплексу маркетингу компаній Ford та Tesla на основі концепції потрійного критерію.....	67
Висновки.....	74
Додатки.....	77
Список використаних джерел:	78

План роботи

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади розробки комплексу маркетингу з урахуванням концепції потрійного критерію

1.1. Сутність потрійного підходу як концепції ведення соціально відповідального бізнесу

1.2. Вплив концепції потрійного критерію на розробку комплексу маркетингу підприємства

1.3. Підходи до розрахунку фінансового ефекту від соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства

1.4. Сучасні тенденції діяльності компаній в межах потрійного критерію

Розділ 2. Аналіз діяльності компаній-лідерів автомобільного ринку в межах концепції за принципом 3BL

2.1 Загальна характеристика компаній Ford і Tesla

2.2 Якісний аналіз елементів корпоративної соціальної відповідальності у структурі комплексу маркетингу компаній Ford і Tesla

2.3 Кількісний аналіз результатів впровадження елементів КСВ до комплексу маркетингу компаній Ford і Tesla

Розділ 3. Рекомендації ефективного використання та розвитку комплексу маркетингу в межах потрійного критерію

3.1 Алгоритм розробки комплексу маркетингу з урахуванням положень концепції потрійного критерію

3.2 Рекомендації щодо удосконалення комплексу маркетингу компанії Ford та Tesla на основі концепції потрійного критерію.

Висновки

Список умовних скорочень

BL - bottom line

BP - bottom profit

2BL - double bottom line

2BP - double bottom profit

3BL - triple bottom line

3BP - triple bottom profit

KCB - корпоративна соціальна відповідальність

ESG - economical, social and governance

Вступ

Актуальність теми зумовлена зміною в напрямку глобальних цілей діяльності країн світу, що було закріплено встановленням Цілей сталого розвитку, деякі з яких є прямою відповідальністю більшості світових компаній. Для проходження етапу еволюції на сучасних етапах розвитку, компанії необхідно досягнення не лише прибутковості, а й задоволення додаткових критеріїв, якими є соціальний та екологічний “прибутки”. Так, за досягнення виконання цілей в напрямках усіх трьох критеріїв успішності, компанії рухають як власний розвиток, так і загальний розвиток галузі та ринків. Виконання поставлених Цілей сталого розвитку в діяльності компаній є фактором зменшення вартості виробництва, залучення інвестицій, підвищення цінності працівників та створенням нових робочих місць. Ще одним фактором, який посилює актуальність дослідження полягає в тому, що на 2017 рік, лише 25% компаній враховували сталий розвиток в своїй діяльності(за даними опитування MIT)[112].

Іншими словами, необхідність дослідження диверсифікації напрямків успішності компаній зумовлена:

- Зростанням конкуренції на світовому ринку
- Станом екології на планеті
- Запитом споживачів та суспільства до збільшення ролі компаній як суб’єктів вирішення та врегулювання глобальних та локальних екологічних і соціальних проблем
- Підвищенням іміджу компаній завдяки запровадженню додаткових принципів діяльності, вигідних для споживачів
- Отриманням додаткових стимулів розвитку
- Вирішенням складних проблем суспільства та довкілля

Метою роботи є проведення ґрунтовного дослідження діяльності компаній в межах концепції потрійного критерію та формулювання рекомендацій для узгодження цієї діяльності з комплексом маркетингу підприємств автомобільної галузі. Окремою метою також є вивчення наявного досвіду та надання рекомендацій використання інструментів маркетингу для покращення стійкої діяльності підприємств та зменшення факторів-демотиваторів діяльності аналізованих підприємств.

Завданнями роботи є:

- Дослідити елементи діяльності компаній в межах окремих критеріїв концепції потрійного критерію
- Дослідити історію формування концепцій маркетингу в межах критеріїв та переходу до моделі потрійного критерію
- Провести аналіз компаній Ford і Tesla та їх економічні, екологічні та соціальні показники
- Провести оцінку сильних та слабких сторін компаній
- Провести аналіз маркетингової політики та розробити алгоритм створення комплексу маркетингу в межах потрійного критерію
- Надати рекомендації компаніям щодо покращення їх діяльності в межах потрійного критерію

Об'єктом дослідження є процес розробки комплексу маркетингу підприємства в межах концепції потрійного критерію - економічного, соціального та екологічного сталого розвитку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів розробки, коригування та оцінки ефективності комплексу маркетингу в умовах діяльності підприємства на принципах концепції потрійного критерію. фактичні показники успішності компаній, проведені порівняння та аналіз маркетингових стратегій а також їх успішності.

Для з'ясування теоретичних засад функціонування підприємства в межах концепції потрібного критерію та необхідних змін до процесу розробки комплексу маркетингу було використано загальнонаукові **методи дослідження** - кабінетний аналіз попередніх досліджень, історичний метод, системний метод дослідження. Також для з'ясування поточного стану впровадження концепції потрібного критерію підприємствами автомобільної галузі та відображення її відповідних елементах комплексу маркетингу було використано такі методи як аналіз та порівняння. Для надання змістовних висновків та рекомендацій було використано такі методи, як: аналіз, порівняння та абстрагування.

Джерелами інформації для дослідження слугували як первинні джерела - звіти компаній та аналітичні роботи консалтингових, так і вторинні джерела інформації - наукові статті, періодичні видання, книги, вебсайти, збірки статей, ілюстрації та графіки.

Такий набір методів та джерел зумовлений обмеженістю в проведенні дослідження на рівні емпірики, та в напрямку дослідження в межах маркетингу таке обмеження не є суттєвим та не впливає на подальші результати, що дозволяє успішно застосовувати перераховані вище методи для корисного проведення дослідницької роботи.

Розділ 1. Теоретичні засади розробки комплексу маркетингу з урахуванням концепції потрійного критерію

1.1 Сутність потрійного підходу як концепції ведення соціально відповідального бізнесу

Вперше, маркетинг в межах концепції відповідального ведення бізнесу було описано Ф.Котлером в праці “Менеджмент маркетингу” в 2000 році[1, с.18]. Вчений описує п’ять концепцій управління маркетингом на підприємстві:

1. Виробнича - висвітлена вченим як найдавніша з досліджених та сформована наступним чином: покупець купує доступний за наявністю та ціною товар. Так, керівники організацій, які слідують даному принципу, найбільшій уваги приділяють мінімізації витрат виробництва та збуту продукту та створенню великих його партій. Дана концепція поширена в країнах, які розвиваються.
2. Товарна - послідовники даної концепції концентруються на якості продукту, технологічності та інноваційності рішення, який цей продукт пропонує. Перевагою даної концепції є фокус на якість та сталий розвиток, проте зворотня сторона медалі також присутня - фокус лише на одному продукті негативно впливає на розуміння бажань споживачів на ринку.
3. Збутова - дана концепція концентрована на активному збільшенні вкладень в збут через наявну занадто велику кількість залишків продукції. Даної концепції найчастіше притримуються підприємства, що володіють великим обсягом виробничих потужностей та використовують їх більше, ніж того потребує ринок, що спонукає до інтенсивного розвитку збутового апарату.
4. Класичного маркетингу - дана концепція є протиположною описаним вище. Її ціллю є досягнення цілей компанії завдяки створенню та

передачі цінності до клієнта. Вона, певним чином, ґрунтується на описаних вище концепціях, при цьому максимально орієнтуючись на кінцевого споживача. Також вона перегукується з товарною концепцією, проте має чітко виражені відмінності: орієнтацію на потреби споживача, а не продавця; перетворення продукту на рішення, а не конвертація його в грошовий еквівалент.

5. Соціального маркетингу - п'ята та остання з концепцій, висунутих Котлером. За основу повністю взято концепцію маркетингу, проте додану ключову деталь, яка ставить під сумнів діяльність попередньої: дана деталь полягає в тому, що до загальних положень концепції маркетингу додано критерій добробуту як споживача, так і суспільства.

Власне, так можна сформулювати твердження маркетингу в межах подвійного критерію - ним є досягнення певної значущої мети при досягненні ряду других суміжних соціально-важливих цілей.

Розвитком концепції Котлера є термін *double bottom line*, або ж 2BL. *Double bottom line* - це концепція побудови бізнесу та вимірювання його результатів діяльності, яка полягає не лише в калькуляції фінансових показників підприємства, а й задовольняє критерій дотримання певного рівня позитивного соціального впливу, який створює компанія протягом періоду діяльності[2]. Такий підхід дає змогу оцінити вплив соціально відповідального підприємства як на загальний ринок, на якому воно функціонує, так і на локальні громади, де базуються філії компанії.

Оцінка потреби введення в свою діяльність концепту "подвійного" прибутку особливо важлива для підприємств, які хочуть сприяти певним сферам соціальної відповідальності[2]. Наприклад, компанія, яка зацікавлена в просуванні ідеї зменшення промислового впливу на навколишнє середовище, може включити в свою діяльність певні заходи, які

дозволять менше забруднювати довкілля. Використання концепції double-bottom profit (2BP), яка є синонімічною до 2BL, має значущу перевагу над компаніями з традиційним підходом до маркетингової діяльності. Ймовірність підвищення адвокації серед цільової аудиторії є вищою, коли цінності споживачів корелюють з цінностями компанії. Так, навіть не активні споживачі можуть бути схильними до рекомендації компанії, яка діє в межах соціально-значущих цілей. Також використовуючи дану концепцію маркетингу, підприємство має змогу посилити зв'язки з громадськістю. В еру цифрового маркетингу це сприяє створенню власних ком'юніті, які є одним з найдієвіших засобів просування компанії в сучасному світі[3] .

Наступним етапом розвитку соціально відповідального маркетингу є акцент на захисті довкілля і відповідне впровадження концепції потрійного критерію (3BL або ж triple bottom line; 3BP або ж triple bottom profit): так, з соціально значущої цілі, яка сформована як загальний розвиток суспільства, випливає нова ціль, а саме - виконання зобов'язання збереження довкілля, оскільки інтенсивна людська промислова діяльність завдає значних ударів екології, що в свою чергу впливає на якість життя. Сукупність факторів прибутку, соціального впливу та екологічності діяльності в своєму перетині

(див. рис. 1.1.) роблять діяльність компанії “свідомою”:

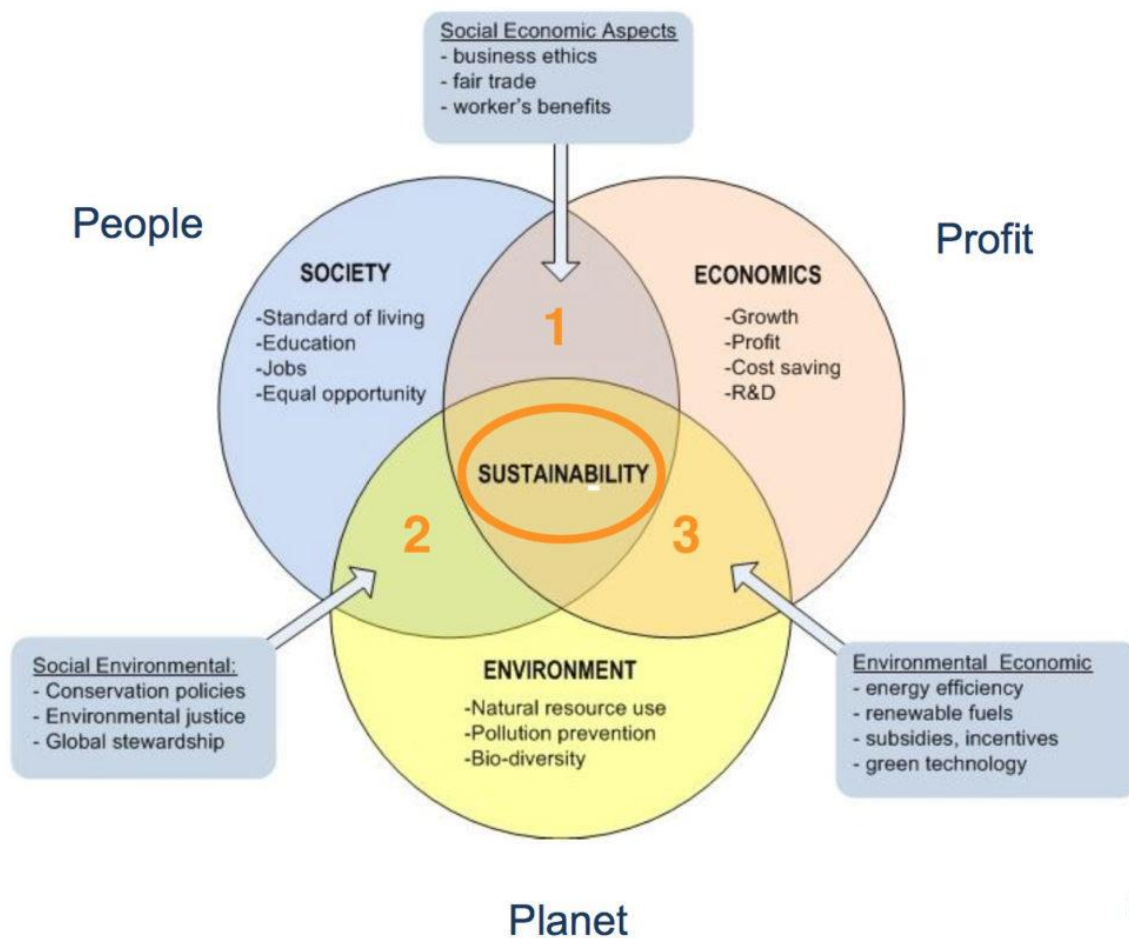


Рис. 1.1. Ілюстрація концепції 3BL [4]

Концепція 3BL може стикатись зі значущими проблемами при її впровадженні та слідуванні ключовим принципам. Основними проблемами є:

1. Об’єктивність вимірювання соціальних та екологічних факторів[5; 8].
Вимірювання даних показників не завжди є одним з ключових акцентів діяльності підприємства, що свідчить про необ’єктивність віднесення себе до стійких. Також соціальна цінність компаній не є об’єктивним показником та на рівні окремих суб’єктів з високою ймовірністю може бути відмінною, що ускладнює вимірювання[6]. Ще одним фактором, який ускладнює вимірювання є потреба у висококваліфікованих спеціалістів для проведення таких робіт.

2. Недотримання балансу ключових факторів (соціального та природного з грошовим) - найчастіше підприємства надають перевагу прибутку в його грошовому вимірі, що суперечить веденню діяльності підприємства на засадах 3BL, як і подальший сталий розвиток компанії.
3. Неповна відповідність критеріям потрійного концепту[7]. Так, підприємство може лише частково дотримуватись критеріїв, наприклад, фасуючи продукцію в паперове пакування, при цьому нерівномірно використовуючи ресурси для виготовлення такої упаковки. Існує постійний ризик висвітлення таких аспектів діяльності, що не відповідають заявленому слідуванню стійкого виробництва, що в свою чергу може призводити до репутаційних втрат.

Незважаючи на можливі ризики та труднощі, все ж дана концепція має ряд вагомих переваг, серед яких[5]:

1. Соціальне схвалення - лояльність спільноти до діяльності компанії, що може проявлятися у виборі продукції чи послуг компанії, висвітлення її в позитивному світлі в споживацьких ком'юніті.
2. Привабливість для інвестування - перед інвестуванням для інвесторів є важливим дослідження ESG-рейтингу компанії, що є конкурентною перевагою серед компаній, які потребують інвестицій.
3. Відповідність новим нормативно-правовим актам, які регулюють діяльність бізнесу - так, ведення бізнесу навіть в межах подвійного критерію має на меті, як одну з цілей, дотримання прав людини та соціальний розвиток. Також даний плюс охоплює дотримання нормативно-правових актів в межах екологічності виробництва, збуту та використання продукції підприємств.

4. Кадрова привабливість - для працівників важливим фактором при виборі роботи є не лише винагорода, а й загальний напрям діяльності компанії.
5. Зменшення витрат виробництва - так, витрати виробництва з використанням технологій переробки відходів чи зменшення використання ресурсів разом з державними дотаціями за рахунок екологічності виробництва, зменшує витрати.
6. Сталий розвиток як підприємства, так і галузі - в ході конкурентного розвитку, підприємства рухають і розвиток галузі, а отже й враховуючи описані плюси ведення бізнесу в межах потрійного критерію, розвиток галузі також є сталим.
7. Зменшення шкоди навколишньому середовищу - даний плюс є одним з критеріїв концепції 3BL та допомагає покращувати рівень життя людства.

Отже, виходячи з даних факторів, можна стверджувати, що діяльність в межах описаних критеріїв має ряд характерних переваг над традиційним маркетингом.

1.2 Вплив концепції потрійного критерію на розробку комплексу маркетингу підприємства

Перш за все, необхідно ввести поняття комплексу маркетингу підприємства та його складових. За Є. Петрунею, комплекс маркетингу - це сукупність маркетингових інструментів і методів, що використовуються підприємством для досягнення його ринкових цілей[9]. Розширюючи поняття, комплекс маркетингу - це набір маркетингових засобів (інструментів), певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети і вирішення маркетингових завдань на цільовому ринку. Поєднання таких засобів формує маркетингові зусилля підприємства на цільовому ринку. В кожному окремому випадку маркетингові засоби підбираються

таким чином, щоб забезпечувався їх оптимальний вплив у рамках обраних маркетингових цілей[10].

Комплекс маркетингу також відомий як маркетинг-мікс, за Котлером - це набір керованих змінних, які фірма може використовувати для впливу на реакцію покупця[11]. Також маркетинг-мікс описується як інструмент, який використовується компаніями та маркетологами, щоб допомогти визначити найбільш прийнятну пропозицію продукту або бренду[12].

Часто комплекс маркетингу пов'язують з класичною структурою інструментів 4P маркетингу, проте це не єдине тотожне з дефініцією поєднання, яке могло б вважатися валідним, а лише один з варіантів підтримки комплексу маркетингу.

З роками, описаний вченим концепт маркетинг-міксу значно змінився, в останній його версії поданий в праці “Маркетинг 4.0.”, Котлер детально описує те, як звичайні підприємства з часом почали переходити в цифровий простір, тому для комплексу діджитал-маркетингу концепція виглядає як 4A та містить наступні компоненти[90]:

Acceptability – компонент *прийнятності*. Пропонований товар або послуга мають відповідати або перевищувати потреби та очікування споживачів на цільовому ринку. Прийнятність має два виміри - функціональну прийнятність та психологічну прийнятність. Функціональна прийнятність відноситься до об'єктивних характеристик товару або послуги.

Психологічна прийнятність відноситься до більш «суб'єктивних» ознак товару чи послуги. Ми часто бачимо психологічну прийнятність, пов'язану з так званими «преміум» брендами. Так, наприклад, автомобіль середньої ціни може бути настільки об'єктивно функціональним, як автомобіль порівнянних до нього функцій, виготовлений Mercedes або BMW. Але ці бренди є більш психологічно прийнятними для певного сегменту покупців.

Affordability – *спроможність* визначає, чи є клієнти на цільовому ринку економічно спроможними та психологічно готовими заплатити ціну товару. Як вказує це визначення, доступність також має два виміри - економічну доступність та психологічну доступність .

Економічна доступність стосується того, чи мають потенційні споживачі на цільовому ринку достатньо економічних ресурсів, щоб сплатити ціну товару. Психологічна доступність відноситься до готовності клієнта платити , що в першу чергу визначається сприйняттям клієнтом вартості, яку він або вона отримає від товару чи послуги щодо їх вартості.

Accessibility – третім компонентом моделі є *доступність*, яка описує, чи можуть споживачі легко придбати та використовувати продукт чи послугу. Дана категорія також має два виміри: наявність та зручність

Наявність вимірює, чи має компанія, що продає, достатньо товару, щоб відповідати попиту споживачів. Зручність стосується того, наскільки потенційним клієнтам легко придбати товар чи послугу.

Awareness – кінцевим компонентом моделі є *поінформованість*, яка описує, чи достатньо поінформовані клієнти про атрибути та переваги товару. Два виміри обізнаності - це знання продукту та поінформованість про бренд . Основна ідея полягає в тому, що більшість потенційних клієнтів не купуватимуть, якщо вони не матимуть позитивного сприйняття бренду чи продукту та адекватної інформації щодо конкретного товару чи послуги.

Одним з варіантів розширення маркетингового міксу 4P є додавання до нього двох елементів, характерних діяльності маркетингу в межах концепції потрійного критерію, а саме:

People - даний елемент розширеного маркетинг-міксу містить в своєму розумінні те, як діяльність компанії робить внесок у розвиток якості життя - від працівників до споживачів та інших жителів в цілому[17; 18; 19]. Серед елементів такої діяльності компанії може бути підвищення кваліфікації власних робітників, надання їм більш зручних умов праці,

підтримка осіб з інклюзивністю серед населення та інші соціальні ініціативи. Також даний елемент значно відрізняється від описаного Б.Бумсом та М.Бітнер[21] та описує людський елемент не як підвищення ефективності збуту, а як накопичення людського капіталу підприємства.

Planet - описує маркетингову діяльність компанії, спрямовану на позитивний вплив на навколишнє середовище, а саме: заощадження природних ресурсів, зменшення шкідливого впливу, відновлення використаних ресурсів. Частиною слідуванню даному критерію може бути використання принципів 5R: refuse, reduce, reuse, repurpose, recycle[22]. Дані принципи сліднують ідеям зменшення кількості відходів, шкідливих для навколишнього середовища, використанню шкідливих матеріалів, повторного використання матеріалів, повторного використання речей за непрямим призначенням та переробці відходів.

Іншою моделлю комплексу маркетингу в межах потрійного критерію є “озеленення” класичних 4P до 4GP [23; 24]:

Green Product - “зелений” продукт описаний таким, який не є шкідливим для навколишнього середовища або ж має зменшену, порівняно з іншими схожими чи аналогічними продуктами шкідливість. Також характеристиками “зеленого” продукту є відсутність шкоди для споживача, доступність ремонту(відновлення), використання меншої кількості ресурсів при виробництві чи, власне, саме виробництво побудоване на принципі зменшення шкоди довкіллю, можливість переробки, можливість легкого залучення до використання подібних продуктів інших споживачів(соціальний вплив) та багато інших. Прикладами зелених продуктів можуть бути електрокари, паперові торбинки для продуктів, біорозкладні зубні щітки, тощо.

Green Price - рисами, характерними для даного елемента є обґрунтованість та доступність для споживача (еко-продукти зазвичай є характерно дорожчими від своїх аналогів), або ж обґрунтованість цінового

позиціонування продукту в преміум-сегменті ринку. Також характерним для цієї категорії є задоволення соціально-екологічного критерію висвітлення групи споживачів, які обирають екологічно чистий товар, при цьому сплачуючи ціну, відмінну від більшості подібних товарів, як законодавців просування спільних з екологічною діяльністю компанії ідей і думок.

Green Place - даний елемент описаний як “зелена” дистрибуція, суть якого полягає в зменшенні витрат ресурсів на проходження товару логістичним ланцюгом, що в свою чергу зменшує вуглецевий слід компанії, заощаджує ресурси необхідні для побудови точок продажу товарів. Іншими словами, “зелена” дистрибуція полягає в скороченні операційних витрат та логістичних ланцюгів з метою зменшенню шкоди довкіллю.

Green Promotion - “зеленим” просуванням є широке інформування загалу цільової аудиторії про переваги екологічності продуктів компанії та про потребу в збереженні довкілля в цілому. Також частиною даного елементу комплексу маркетингу є висвітлення вже зроблених підприємством кроків задля збереження планети чи зменшення шкоди.

Базуючись на описаних варіаціях комплексу маркетингу підприємства можна спостерігати характерний вплив задоволення концепції потрійного критерію, а досліджуючи результати використання даних підходів можна стверджувати, що вони є ефективними для ведення діяльності стійкого підприємства.

1.3 Підходи до розрахунку економічного (фінансового) ефекту від соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства

Стратегія діяльності підприємства в межах концепції потрійного критерію не має достатнього обґрунтування без чітко окреслених вимірів її діяльності зі сторони соціального та екологічного прибутку підприємства. Так, для виміру даних аспектів діяльності компанії застосовують ряд показників, які відображаються на загальному економічному становищі

підприємства[28]. Серед них популярними та використовуваними великими корпораціями є:

1. SROI(social return on investment) - розширений показник ROI, який в класичній своїй формі відображає те, як інвестиції компанії окупають себе. SROI також відображає те, як компанія через свою діяльність збільшує свій соціальний капітал[24; 25]. Даний показник частіше всього не співвіднесений до сум вкладень компанії, проте також можна розділити його на два типи[27]:
 - 1.1. Поточний, який проводиться ретроспективно, базуючись на основі результатів діяльності підприємства.
 - 1.2. Плановий, який передбачає, скільки соціальної цінності буде створено, якщо діяльність компанії зможе досягти запланованих результатів.

Для оцінки впровадження такого показника діяльності підприємства, необхідним кроком є створення мапи впливу. Першим кроком її створення є наведення загальних даних про організацію та її цілі при проведенні інвестиційної діяльності, а також конкретних розпоряджень того, що необхідно виконати(див рис.1.2)

Social Return on Investment – The Impact Map for the worked example		
Organisation	Wheels-to-Meals	
Objectives	Provide luncheon club for 30 elderly local residents with additional health and social benefits by bringing residents to meals	
Scope	Activity	30 places for eligible elderly and/or disabled local residents 5 days a week, 50 weeks of the year
	Contract/Funding/Part of organisation	Local Authority Grant

Рис.1.2 Початок мапи впливу[27]

Наступними кроками є ідентифікація (грант, інвестиція, тощо) та оцінка вхідних ресурсів, які надходять від інвесторів. Однією з проблем даного етапу є невідповідність вхідному ресурсу грошовому еквіваленту - наприклад, час роботи волонтерів. Проте, для конвертації такого ресурсу

можна скористатись розрахунком заробітної плати середньостатистичного працівника, який виконує ті ж функції, отримуючи заробітну плату. Так, вкладення волонтера буде еквівалентним заробітній платі працівника з аналогічними функціями та обов'язками.

Загальна формула розрахунку SROI виглядає наступним чином:

$$SROI = \frac{SIV - IIA}{IIA * 100\%}, \quad (1.1)$$

де:

- SIV - це цінність соціального впливу (social impact value)
- IIA - початкова сума інвестицій (initial investment amount)

Завершальними кроками є вимірювання та опис вихідного прибутку, що власне й має бути представлено вкладникам та погоджено з ними.

2. CBA (cost benefit analysis) - аналіз переваг та витрат є спрощеним методом підрахунку прибутків будь-якої діяльності підприємства, наприклад, інвестиційної [29]. CBA включає вимірювані фінансові показники, такі як доходи або збитки в результаті прийняття того чи іншого стратегічного рішення. CBA також може включати нематеріальні вигоди та витрати чи наслідки від рішення, такі як моральний стан співробітників і задоволення клієнтів [30; 32].

Кроками проведення CBA є:

- 2.1. Аналіз та чітке виокремлення вигод і витрат від певної операційної діяльності підприємства, тобто необхідно чітко визначити, що приносить той чи інший крок.

Важливим є розуміння повного спектру витрат та здобутків, наприклад витрати можуть бути представлені як:

- 1) Прямі витрати
- 2) Непрямі витрати
- 3) Нематеріальні витрати
- 4) Альтернативні витрати

Відповідно, переваги також можуть бути такими, як:

- 1) Прямі доходи
- 2) Непрямі переваги
- 3) Нематеріальні переваги
- 4) Конкурентні переваги

2.2. Другим кроком є зведення переваг та витрат до грошової форми;

2.3. Останнім кроком є порівняння потенційних прибутків та витрат, використовуючи складений раніше список та оцінки кожного його пункту.

Проведення даного аналізу для прийняття управлінських рішень діяльності підприємства в межах потрійного критерію може дати змогу краще охарактеризувати наслідки тої чи іншої стратегії, довготривалого плану чи короткотривалих дій та краще окреслити коло позитивного впливу діяльності[31].

Проте, дана концепція вимірювання ефективності діяльності підприємства може бути неефективною при розрахунку довгострокових планів, оскільки вона не враховує деякі фактори, як наприклад, інфляцію. Також даний інструмент вимірювання ефективності є формалізованим, тобто показує зміни лише через призму прибутку підприємства, вираженого в грошовому еквіваленті, конвертація в який може також бути одним з ключових недоліків для неспіврозмірних величин.

3. ESG (environmental, social and corporate governance) - система оцінки факторів діяльності підприємства в межах задоволення критеріїв зменшення збитків навколишньому середовищу, принесенні соціальних досягнень та максимально чесному та ефективному корпоративному управлінню[34]. Хоч ESG і може протипоставлятися концепту 3BL, проте ядро даних концепцій є однаковим - за Р. Капланом, 3BL є концепцією ESG без фактору G, тобто таким, яке не враховує аспект управління[35]. Хоча, насправді управління

компанією слугує задоволенню цілей робітників, які рухають її вперед, тож в даному випадку управління має максимально задовольняти як отримання прибутків підприємства, так і створення максимально зручних умов праці та підтримки робітників[36].

Критеріями вимірювання показників діяльності за шкалою ESG можуть бути описані на рис.1.3:



Рис.1.3 Критерії вимірювання шкали ESG

(зіставлено автором на основі[38])

Дані 10 критеріїв мають бути оцінені за шкалою від нуля до десяти та скомпільовані в загальний рейтинг, максимальною оцінкою якого є 100 одиниць.

1.4 Сучасні тенденції діяльності компаній в межах потрійного критерію

Деякі сучасні компанії стійко дотримуються критеріїв екологічності, соціальної відповідальності, та звісно ж, створення прибутку. Проте, варто зазначити, що за визначенням, така діяльність з фокусом лише на один або два з перелічених факторів не може бути діяльністю в межах трьох

критеріїв. Інтеграція підходу 3BL до маркетингової стратегії означатиме паралельну вагу до усіх трьох аспектів.

Базуючись на цьому, можна виділити декілька загальних трендів компаній, які ведуть свій бізнес за концепцією 3BL:

- сталий прибуток є важливим для підтримки діяльності компанії в межах потрійного критерію

Без належного рівня прибутку компанія не має змоги інвестувати як в соціальний, так і екологічний розвиток, що унеможлиблює діяльність компанії в межах потрійного критерію.

- підтримка психічного та фізичного стану персоналу

Забезпечення задовільного психічного та фізичного стану персоналу є одним з аспектів діяльності менеджменту компаній задля забезпечення стабільної роботи підприємства, оскільки працівник також має позитивну цінність для компанії (lifetime value). Одним з прикладів підняття позитивної цінності “працівників” через покращення фізичного стану є введення в США програми шкільних обідів після Другої Світової війни. Даний крок був необхідним, оскільки більшість мобілізаційних резервів мали недостатній рівень фізичної підготовки за тогочасними нормативами, що в свою чергу було викликано незадовільним рівнем харчування учнів шкіл. Так, за останні 5 місяців 2022 року Міністерство харчування США “нагодувало” близько 42 мільйонів учнів, а вартість програм харчування склала близько 50 мільярдів доларів США[104].

- освіта спільноти покупців та цільової аудиторії є важливим аспектом діяльності в межах потрійного критерію.

Так, спільнота покупців є однією з рушійних сил сталого розвитку, оскільки рішення покупців є стимулом чи дестимулятором ведення бізнесу. Тренд відповідального споживання є світовим, та залучає навіть шкільну освіту - прикладом є початок ведення освіти свідомого споживання більш ніж в 750 школах Франції[105]. Також за даними ООН, кількість відходів

електроніки зросла на 38% з 2010 року, тому важливим є освіта відповідального споживання.

- забезпечення працівників належними умовами праці та підтримка чутливих соціальних верств

Дані заходи спрямовані на подолання соціальної нерівності та дотримання прав людини серед працівників компанії та постачальників. Наразі лише третина компаній в США має достатній потенціал щоб підтримувати комплекс ідей різноманіття персоналу[109].

- повторне використання матеріалів є напрямком скорочення екологічних збитків

Яскравим прикладом даного твердження в глобальному сенсі є ціл компанії SpaceX - а саме, багаторазове використання ступенів ракет. Оскільки виробництво ракети потребує значної кількості природних ресурсів, їх заощадження та повторне використання зменшують негативний вплив на навколишнє середовище.

- продукція, вироблена з переробленої сировини користується попитом у споживачів

Прикладом є компанія Patagonia, яка двічі була банкрутом, проте змогла відродитись та продовжити свою діяльність[111].

- контроль ланцюгів постачання дозволяє зменшити шкідливий вплив на екологію

Так, за даними McKinsey, близько 90% викидів постачальників великих компаній лягають на пакування для транспортування, а отже є важливим зменшення кількості шкідливого для довкілля пакування[110].

Розглянемо найвідоміші бренди, які довгий час ведуть свою діяльність у межах потрійного критерію з фокусом на описані вище тренди. Нижче опишемо елементи діяльності компаній Patagonia та ІКЕА, які демонструють дотримання ними концепції потрійного критерію.

Patagonia є глобальною компанією з виробництва одягу, заснованою

в США в 1973 році[39]. Компанія втілює концепцію потрійного критерію наступним чином:

1. People - перш за все, ще з початком діяльності компанії, керівництвом було проведено огляд ринку праці в секторі текстильної промисловості та виявлено, що більшість фабрик Америки користуються працею робітників в нелюдських умовах - працюючи в спеці задушливих приміщень без вентиляції по 16 годин на добу. Також, наведеним компанією прикладом недбалості тогочасних керівників швейної промисловості є випадок з пожежею на New York's Triangle Shirtwaist Factory, яка забрала життя 146 робітників[40].

В сучасності, компанія надає своїм працівникам такі можливості, як:

- страхування здоров'я
- комфортні умови праці
- субсидіювання піклування про дітей працівників та їх розвитку в спеціалізованих центрах, створених компанією
- гнучкий графік, який сприяє кращій підтримці life-work балансу та позитивно впливає на психічне здоров'я працівників
- оплачувану відпустку та можливість відпустки для стажування чи волонтерства в напрямку збереження та підтримки екології
- моніторинг чесності винагороди праці як власного персоналу, так і субпідрядників та постачальників
- підтримка занять активним спортом, наприклад, серфінгом, велопробігом чи туристичними походами

Також, компанія примножує свій соціальний капітал не лише заходами внутрішнього впливу, тобто, безпосередньо на власних працівників, а й через свої ініціативи та діяльність в соціальних медіа та інших засобах інформування спільноти[39-44]. Так, серед ініціатив є такі:

- інформування про бренди, які ведуть свою діяльність використовуючи деструктивні для людства методи

- популяризація здорового способу життя
- популяризація трендів переробки та повторного використання
- інформування про власні ініціативи з підтримки стійкої моди
- можливість ділитись історіями користування речами компанії

2. Planet - однією з ключових цілей діяльності компанії є виробництво одягу, який не завдає шкоди планеті, тому кроками компанії на шляху задоволення такого критерію є:

- співпраця лише з перевіреними постачальниками, підхід виробництва яких збігається з підходом компанії
- використання флісу, виробленого з перероблених пляшок[42]
- пожертвували близько 70 млн.дол. організаціям-захисникам екології[43]
- пожертвування доходу після проведення рекламної кампанії “не купуйте цю куртку”
- використання еко-бавовни для зменшення шкідливих викидів від використання пестицидів
- заснування non-profit венчурного капіталу для інвестування в еко-проекти.

3. Прибуток: прибуток також є однією з цілей діяльності компанії, адже без належного фінансування, діяльність глобального проекту компанії неможливе:

- з 2010 року компанія має щорічні сукупні доходи не менші від 200 млн.дол
- з 2017 року продажі компанії має стабільно не менш ніж 1 млрд.дол. прибутків щорічно

IKEA - шведська компанія з виробництва меблів, заснована в 1943 році. На власній сторінці вебсайту компанія розміщує матеріали про виконання заходів діяльності в межах потрібного критерію:

1. People:

- створення мережі виготовлення килимків соаре з використанням аутентичної ручної праці малозабезпеченого населення, що в свою чергу створює робочі місця та дає людям змогу займатись етнічно-важливою справою
- створення нового меню для кафе мережі з використанням корисних продуктів та, в цілому, зі стравами здорового харчування
- співпраця з локальними роздрібними виробниками в країнах, де права жінок пригнічуються для надання рівного соціального статусу та висвітлення проблем нерівності[45]
- Забезпечення дотримання міжнародних стандартів праці для всіх своїх працівників через свій ланцюг поставок як прямих, так і непрямих[42]

2. Planet:

- створення нової продукції з переробленої сировини, як наприклад, покривала, килимки чи дивани
- побудова торгових центрів, які забезпечують себе електроенергією завдяки відновлюваним джерелам(сонячним панелям на даху)
- створення туторіалу для дітей з виготовлення поробок у вигляді джерел виробництва відновлюваної енергії з метою раннього розвитку свідомості та піклування про природу
- виготовлення кухонних фасадів з переробленого пластику
- переведення парку поставок до нульового рівня шкідливих викидів до 2025 року
- система викупу власної продукції з метою переробки чи повторного використання
- використання екологічно-чистої бавовни

3. Profit:

- компанія має загальний капітал у розмірі 500 млн.дол. та поступово нарощує даний показник

- кількість працівників компанії перевищує 225 тисяч чоловік та має тенденцію річного зростання на 16,17%
- прибутки компанії за останні 5 років не падали нижче 1,3 млрд.дол на рік
- в 2020 році прибуток компанії зріс більш ніж на 2700%, встановивши рекордні 44 млрд.дол

Висновки до розділу 1

У розділі було описано всі 5 концепцій управління маркетингом на підприємстві, з яких випливають концепції маркетингу у межах подвійного та потрійного критеріїв. Було висвітлено недоліки та переваги ведення діяльності компанії у межах потрійного критерію, проаналізовано вплив 3BL на розробку комплексу маркетингу підприємства та описано комплекси маркетингу сучасних компаній.

Також було описано підходи до розрахунку економічного ефекту від соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства, серед яких було обрано для опису такі підходи як:

- SROI(social return on investment)
- CBA(cost benefit analysis)
- ESG(environmental, social and corporate governance)

Було описано основні показники, які використовуються для розрахунку оцінок за даними критеріями та, власне, алгоритми оцінювання.

Також мав місце аналіз сучасних тенденцій ведення бізнесу в межах потрійного критерію, в якому було показано приклади діяльності сучасних компаній за концепцією 3BL, в результаті чого було виокремлено загальні тренди стійкої діяльності.

Розділ 2. Аналіз діяльності компаній-лідерів автомобільного ринку в межах концепції 3BL

2.1 Загальна характеристика компаній Ford і Tesla

У другому розділі наведено аналіз діяльності двох компаній - виробників автомобілів - Ford Motor Company та Tesla. Проаналізуємо їхню позицію на ринку, дамо характеристику основним елементам маркетингової стратегії та комплексу маркетингу, а також з'ясуємо, наскільки останній відповідає маркетинговій концепції 3BL. Обрані для аналізу компанії є лідерами галузі автомобілебудування на ринках світу, серед яких найбільшого поширення обидві компанії здобули на ринку Сполучених Штатів Америки. Хоча основним продуктом обох компаній є автомобілі, все ж між типом запропонованих компаніями автомобілів є велика різниця.

2.1.1. Ford Motor Company

Заснована 1903 року, Ford Motor Company. виготовляє автомобілі під своїми брендами Ford та Lincoln. У березні 2022 року компанія публічно оголосила про майбутнє відділення традиційного бренду Ford, під яким виготовляються всі автомобілі компанії в наш час, зі створеним брендом Ford Model E, під яким компанія виготовлятиме електромобілі. Наразі компанія має близько 12,5% частки ринку в США(продажі на цьому ринку становлять близько 64% від загального доходу компанії станом на 2021 рік), близько 6,5% частки в Європі та близько 2,4% частки в Китаї, включаючи неконсолідовані філії[46]. Також очікується збільшення часток ринку, оскільки спостерігається зменшення дефіциту ринку мікročіпів, які є основою бортового електрообладнання автомобілів. Ford має близько 183 000 працівників, у тому числі близько 56 000 працівників UAW(United Auto Workers – об'єднана профспілка автовиробників)[47].

Починаючи з 2021 року компанія публікує на офіційному вебсайті звіт стійкості розвитку компанії, який є найякіснішим свідченням того, що компанія при веденні бізнесу дотримується концепції 3BL - в звіті наведено інформацію про фокуси діяльності компанії з нахилом на покращення світової екології через призму переформатування діяльності компанії, а також вирішення соціальних проблем та покращення фінансових результатів підприємства.

Описова база звіту стійкості компанії складається з[51]:

1. Опису постулатів діяльності компанії
2. Опису стратегії стійкості
3. Опису введених та запланованих інновацій
4. Опису рішень та стратегій вирішення соціальних проблем, з яким стикається як персонал компанії, так і суспільство в цілому
5. Опису загального рівня впливу на екологію та шляхів зменшення шкідливого впливу на стан навколишнього середовища
6. Опис кроків покращення відповідальності рівня діяльності корпорації, тобто чистоти ведення бізнесу.

Окремими напрямками діяльності компанії є діяльність брендів Ford Mobility та Spin, які розв'язують проблему підвищення мобільності:

- Ford Mobility - компанія займається розробкою безпілотних автомобілів, які виконуватимуть як приватні, так і комерційні поїздки. Наразі бренд веде свою розробницьку діяльність в таких мегаполісах як Остін, Маямі та Вашингтон. Для забезпечення виконання цілей, поставлених працівникам підрозділу виконуються проектувальні роботи з найбільш ефективної інтеграції складних систем безпілотного керування в наявну модель Ford Escape, а також створенням топографічних систем навігації для безпілотних автомобілів з подальшим тестуванням продукту при врахуванні наявного попиту на пасажирські поїздки та вантажні перевезення[49].

- Spin - мережа прокату електросамокатів, які виготовляються з підвищеною до зовнішніх чинників витривалістю, що подовжує їх термін служби. Дані електросамокати розташовані як на територіях кампусів навчальних закладів, так і на території більш ніж 70 міст США та Європи. До 2025 року компанія планує стати однією з вуглецево-негативних компаній, тобто вуглецевий слід в процесі виробництва та використання продукції буде не лише не зростати, а й зменшуватись[50].

В цілому, з загального опису діяльності компанії в межах потрійного критерію, можна спостерігати, що хоч компанія і має широкий спектр моделей автомобілів, які використовують двигуни внутрішнього згоряння, все ж, за попередні декілька років було зроблено велику кількість кроків для того, щоб повернутись на попередні позиції на ринку, підвищити соціальний та фінансовий капітал[48].

2.1.2. Tesla

Tesla – компанія-виробник електромобілів та обладнання для вироблення та зберігання енергії з альтернативних джерел, а саме сонячної енергії. Компанія почала працювати на ринку США в 2003 році та згодом вийшла на світовий ринок і в теперішньому часі є абсолютним лідером як американського, так і загалом світового ринку електромобілів. Компанія продає сонячні панелі та готові обладнані сонячними панелями дахи для виробництва енергії в домашньому користуванні. Також серед продуктів є батареї для зберігання енергії для житлових та комерційних об'єктів, включно з комунальними. У парку Tesla є кілька транспортних засобів, серед яких розкішні та середньорозмірні седани та кросовери. Також компанія планує розпочати продаж більш доступних седанів і малих позашляховиків, легких вантажівок, напіввантажівок і спортивних автомобілів. Глобальні поставки автомобілів в 2021 році склали трохи

більше 936 000 одиниць, 44,54% з яких припадають на ринок США, 25,72% - ринок Китаю і 29,74% припадає на інші ринки[52].

Наразі основними продуктами є електромобілі, модельний ряд яких налічує чотири одиниці:

- Tesla Model S
- Tesla Model 3
- Tesla Model X
- Tesla Model Y

Свої продукти компанія виготовляє на фабриці у Фремонті, штат Каліфорнія та трьох гігафабриках в Неваді, Нью-Йорку та Шанхаї[53]. Гігафабрики можна вважати міні-індустріальними парками, на яких продукція проходить повний цикл виробництва, що скорочує як ланцюги постачання, так і виробничий цикл, що загалом розвиває житлову інфраструктуру в місцях близьких до гігафабрик, і також скорочує вуглецевий слід виробництва, що також є позитивним для навколишнього середовища.

В розрізі діяльності компанії в межах потрійного критерію, однозначним є те, що компанія діє саме за цією концепцією як мінімум в напрямках збереження навколишнього середовища, при цьому отримуючи значні прибутки - чистий прибуток компанії за 2021 рік є більшим 13 мільярдів доларів США, що майже на 6 мільярдів більше від показника 2020 року[52].

Також компанія щорічно публікує звіт зі стійкості, в якому описано кроки компанії з покращення стійкості[54].

Звіт складається з таких частин:

1. Опис та постановка цілей діяльності компанії в межах потрійного критерію.
2. Аналіз матеріальності – інновативний описовий розділ опитування потреб найбільших стейкхолдерів компанії, тобто

опис можливих векторів діяльності компанії в напрямках задоволення описаних потреб.

3. Опис впливу компанії на зовнішнє середовище, який охоплює життєвий цикл виробництва продукції компанії та порівняння з життєвим циклом виробництва середньостатистичних автомобілів з двигунами внутрішнього згоряння, а також опис діяльності переробки акумуляторних батарей та опис використання матеріалів у виробництві.
4. Опис впливу продукту – його доступність, використання та використовуваність, безпечність, в тому числі кібербезпека.
5. Ланцюги постачання – опис стійкості матеріалів, які проходять ланцюгом постачання та рівень використання залізних руд та ресурсів виробництва акумуляторів.
6. Опис кроків рішення соціальних проблем, в тому числі боротьби з ковідом та соціальною нерівністю, а також відзначенням індивідуальності працівників.

Отже, виходячи з даних критеріїв опису діяльності компанії, можна дійти до висновку, що діяльність в межах потрійного критерію є більш ніж однозначною. Також виходячи з того, що продукція компанії має на меті зменшення шкідливих викидів, то можна дійти до висновку, що Tesla є більш розвинутою за показниками захисту навколишнього середовища.

2.2 Якісний аналіз елементів корпоративної соціальної відповідальності у структурі комплексу маркетингу компаній Ford і Tesla

З попереднього опису, можна чітко прослідкувати, що корпоративна соціальна відповідальність є однією з основ діяльності обраних компаній. Сама ж КСВ може бути структурована за наступними розділами, які є основою 3BL:

1. Відповідальність за навколишнє середовище
2. Соціальна відповідальність
3. Відповідальність за фінансові результати підприємства

Далі розглянемо як сформовано аспекти корпоративної соціальної відповідальності в обраних для аналізу компаніях.

2.2.1 Ford Motor Company

1. Відповідальність за навколишнє середовище.

Цілі діяльності компанії, спрямовані на покращення стійкості відображено в звіті та представлено у формі рисунку(рис 2.1):



Рис. 2.1. Напрями стійкого розвитку компанії Ford[51]

Кожна сфера описує окрему ціль, яких налічується десять, шість з яких спрямовано на покращення та збереження навколишнього середовища компанії:

1. Зміна клімату - щоб якнайменше впливати на зміну природного середовища, компанія ставить ціль стати вуглецево-нейтральною не пізніше 2050 року[59, 60].
2. Відходи - створити повністю безвідходне виробництво, при цьому повністю відмовитись від одноразового пластику до 2030 року[51, 59].
3. Повітря - досягнути нульових шкідливих викидів як при виробництві, так і в користуванні товарами компанії.

4. Енергія - повний перехід на використання безвуглецевих електроносіїв до 2030 року.
5. Водні ресурси - досягти безвідходного використання води, тобто створення нульового сальдо чистої води до забрудненої в процесі виробництва та забезпечення людського капіталу компанії питною водою.
6. Матеріали - використання лише переробних та матеріалів з можливістю повторного використання.

Для досягнення поставлених цілей компанія вже розпочала низку заходів, зокрема модернізацію виробництв, перебудову ланцюгів постачання та створення “зеленої” продукції, що є свідомим часткового переходу до **green product** в комплексі маркетингу компанії.

Так, серед заходів які направлені на природний позитивний вплив компанією було перебудовано заводи в Мічигані, Огайо, Міссурі а також Канаді, Англії та Німеччині[55]. Кроками реформування даних заводів було:

- створення тротуарних багатошарових покриттів, які завдяки своїй багатошаровій структуру перетворюють вуглекислий газ на кисень.
- створення систем відведення стічних вод для подальшої їх переробки[56, 57, 58].
- встановлення спеціальної охолоджувальної системи виробничих приміщень, яка в окремому випадку(завод в Лімі, штат Огайо) може зменшувати викиди CO₂ на 4300 кубометрів щорічно. Загалом дані установки на заводах компанії зменшують викиди вуглекислого газу на 144 тисячі кубометрів на рік[55, 58].
- технологія переробки кінетичної енергії при використанні пульверизаторів для фарбування в електроенергію, що допомагає на день виробляти близько 45-50 кіловат електроенергії на день[55].

- створення власних джерел відновлюваної енергії, а саме встановлення повітряних турбін та сонячних панелей, що не лише зменшує вуглецевий слід виробництва до нуля, а й допомагає постачати електроенергію в близькі до місць розташування заводів місця[57].

Окремим заходом для отримання статусу виробництва з нульовим вуглецевим слідом також є інвестування в проекти та побудови електростанцій, які використовують відновлювані джерела енергії.

2. Соціальна відповідальність

Цілі соціальної відповідальності компанії також висвітлені в звіті стійкості та показані на рис. 2.1, а саме:

- Безпечність - компанія відмічає покупців як найбільш високопріоритетних стейк-холдерів, тому найвищої відповідальності докладає на створення безпечної для покупців продукції[51, 63].
- Права людини - як ціль, компанія ставить собі посилений контроль легальності постачання сировини та матеріалів. Також діяльність спрямована на захист прав людини полягає в повній відсутності використання насильницько-організованої робочою сили, сучасного рабства та дитячої праці, етичності підбору кадрів та надання достойного винагородження працівникам[61]. Окремим кроком також є підтримка неприбуткових організацій, які зосереджені на освіті, розвитку громад, соціальних послуг, безпечної та інтуїтивної мобільності та громадських і культурних ініціативах[62].
- Різноманітність, рівність та інклюзивність - за ціль компанія ставить створення корпоративної спільноти, де кожен відчувається добре на тому місці та водночас на тому місці, де він відчувається добре. Кроками на досягнення таких цілей є боротьба з сексизмом, ейджизмом, локізмом та іншими проявами нетолерантності.
- Доступність - компанія створює продукти та умови праці, які є доступними для якнайширшого загалу, що дає змогу щоразу більшій

частині людської спільноти отримувати достойні робочі місця, та, головне - підвищену мобільність завдяки продуктам компанії, які стають все більш доступними. Таким чином, при введенні нових типів продукції, компанія має підготовлене поле для впровадження такого елементу комплексу маркетингу як **green price**.

Також компанія на своєму вебсайті подає розгорнуту інформацію про вплив ESG-критеріїв з чітко визначеними кількісно вимірами кожного з чинників, що в свою чергу є засобом комунікації компанії зі споживачами та є повноцінним свідченням використання елементу **green promotion** в комплексі маркетингу компанії.

2.2.2 Tesla

1. Відповідальність за навколишнє середовище.

Головним аспектом відповідальності компанії за навколишнє середовище є безпосередньо продуктова політика - компанія виготовляє електромобілі, які в порівнянні з класичними авто, які використовують в якості механізму рушійної сили двигуни внутрішнього згоряння, навіть при більшому вуглецевому сліді в процесі виробництва, є більш екологічними, що зменшує вуглецевий слід від їх використання покупцями.(див. рис.2.2)

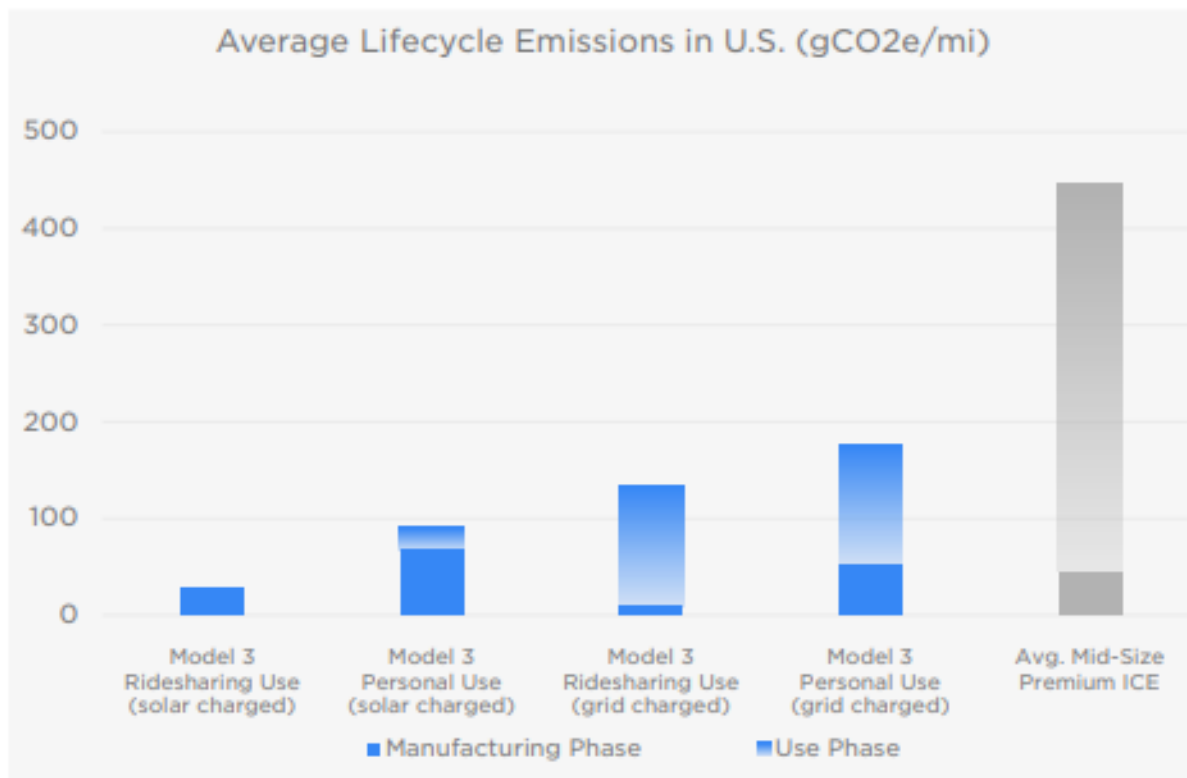


Рис. 2.2. Середня кількість викидів впродовж життєвого циклу автомобілів[54]

Ще одним кроком для зменшення шкідливих викидів при виробництві, які значно перевищують викиди при виробництві автомобілів з двигунами внутрішнього згоряння є переформатування виробництва. Так, новим форматом фабрик є гігафабрики, які значно скорочують викиди парникових газів - прикладом такого впливу є створення гігафабрики в Техасі, що дало змогу компанії виробити на 8 мільйонів кубічних метрів парникових газів та завдяки системі фільтрації уникнути забруднення 2,7 мільйонів галонів води[64].

Таке переформатування виробничих потужностей компанії дозволяє зменшити викиди CO2 приблизно в два рази, порівняно з наявною організацією фабрик та процесів виробництва(див.рис.2.3):

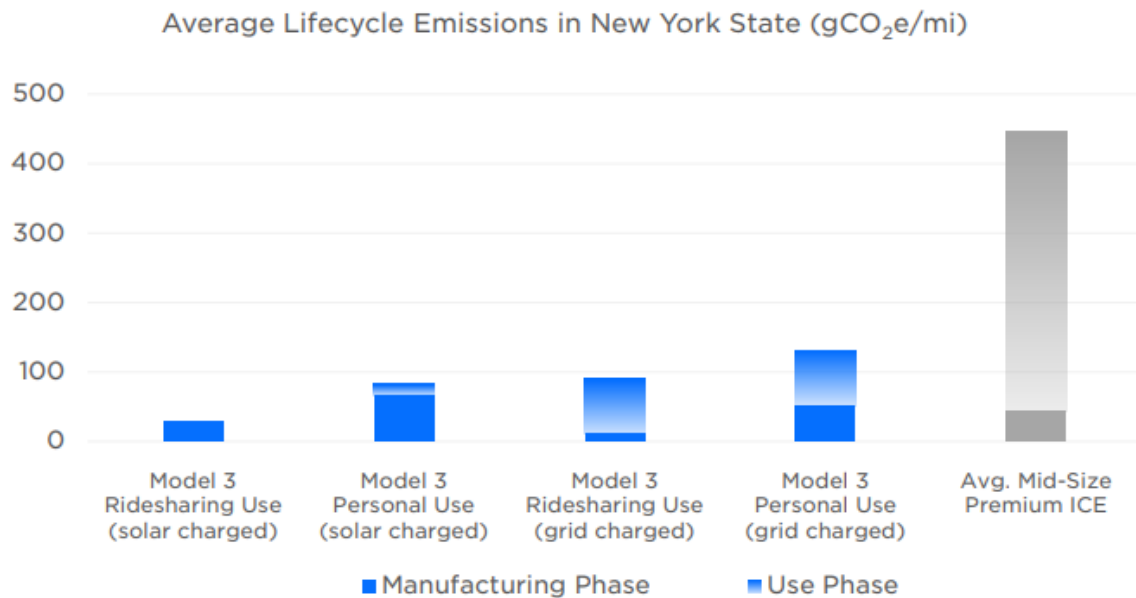


Рис. 2.3. Середня кількість викидів впродовж життєвого циклу автомобілів вироблених на модернізованій фабриці в штаті Нью-Йорк[54]

Також компанія розвиває розумну систему використання потужностей споживацьких авто через використання системи автопілотування, навігації з фокусом на системи заправок та машинного навчання, спрямованого на краще вивчення споживача та його особистих потреб[65]. Так, компанія допомагає кожному користувачу скоротити витрати електроенергії, й відповідно, вуглецевий слід необхідний для її створення. Таким чином, автомобілі компанії мають найбільшу ефективність використання енергії порівняно з найбільшими конкурентами(рис.2.4):

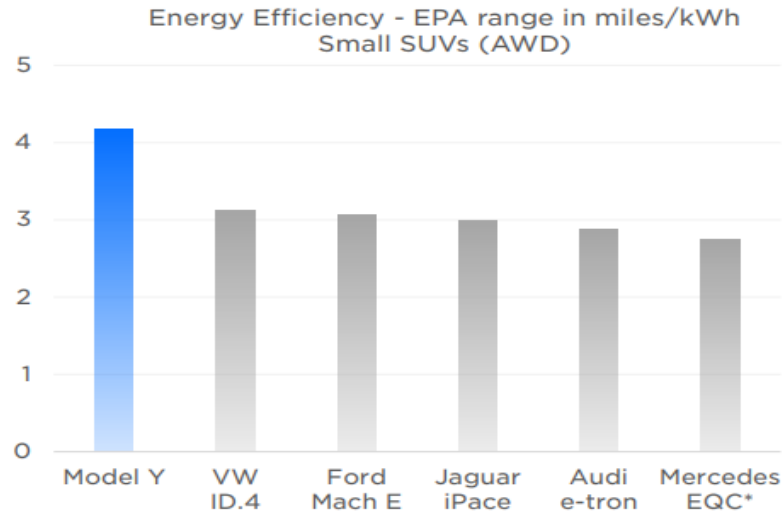


Рис. 2.4. Порівняння ефективності використання енергії електромобілів[54]

Ще одним кроком, спрямованим на скорочення шкідливих викидів є локалізація логістики, завдяки виготовленню та постачанню сировини та матеріалів від виробників, територіально близьких до місця розташування заводів компанії.

Також компанія забезпечує своє виробництво електроенергією самостійно завдяки встановленню сонячних панелей на дахах виробничих приміщень, що дозволяє виробляти сонячну енергію. Ще одним кроком зі зменшення використання природних ресурсів є зменшене використання води при фарбування кузовів та посилена фільтрація разом з системами збору дощової води, що зменшує загальне використання даного ресурсу порівняно з фабриками конкурентів.

Таким чином, можемо спостерігати, що компанія бере за основу такий елемент комплексу маркетингу як **green product** та впроваджує його на всіх етапах своєї діяльності.

Окремим аспектом комплексу маркетингу компанії є те, що вона не має фізичних точок збуту, де можна було б придбати автомобілі, що безсумнівно, є використанням елементу **green place** - єдиними точками де можна оглянути автомобілі є галереї, проте придбання нового авто доступне

лише в онлайн-магазині, що значно зменшує кількість ресурсів, необхідних для створення та обслуговування центрів збуту.

2. Соціальна відповідальність

Соціальна відповідальність компанії має декілька аспектів, основним же компанія висвітлює безпечність продукції. За даними Національного департаменту безпеки дорожнього руху, Tesla отримала найвищі оцінки безпеки, при цьому всі необхідні функції для підвищення рівня даного показника в наступних періодах оцінювання є наявними в базовій комплектації автомобіля[66]. Окремої уваги при дизайні безпеки продукту приділяється пожежній безпеці, оскільки існують думки, що електрокари є більш схильними до займання - щоб не допустити такого, компанія підбиває статистику ефективності пожежної безпеки автомобілів, порівняно з даним показником автомобілів з двигунами внутрішнього згоряння(рис.2.5):

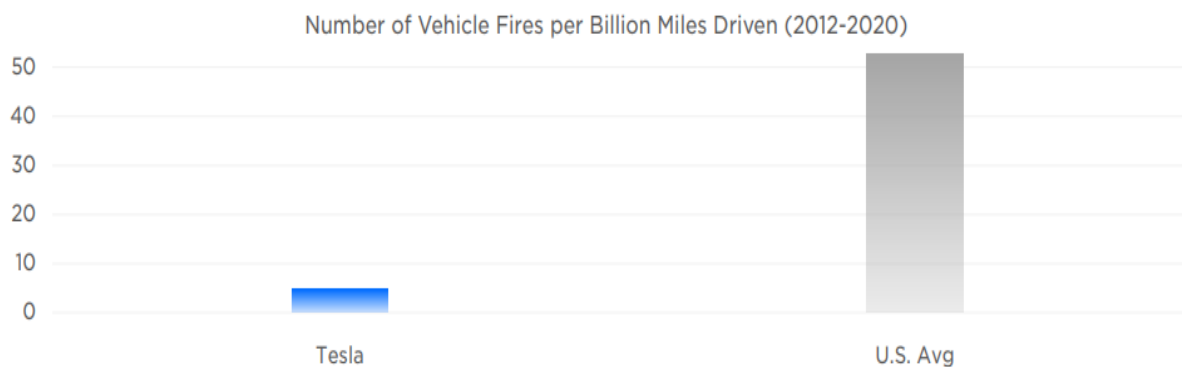


Рис. 2.5 Кількість автомобільних пожеж на мільярд миль пробігу[54]

Також компанія приділила особливої уваги боротьбі з коронавірусом, розробивши план протидії поширенню вірусу на підприємствах, який містив такі пункти як:

1. Обробка будівель
2. Обробка верстатів
3. Обмеження доступу до різних зон фабрик
4. Створення умов соціального дистанціювання

5. Зменшення реальних точок дотику працівників та підвищення заходів прибирання
6. Щоденні обстеження

Таким чином, компанія змогла вдвічі сповільнити поширення хвороби, порівняно з підприємствами конкурентів.

Діяльністю компанії з охорони прав людини є недопущення дискримінації на робочих місцях а також різкі міри по запобіганню дитячої праці та рабської праці від постачальників на всіх ланках логістичного ланцюга.

Окремою та дуже важливою частиною соціальної відповідальності компанії є така відповідальність перед працівниками, як створення системи скарг та пропозицій та зменшення бар'єрів комунікації, що дозволяє кожному працівнику бути почутим як в запереченнях та спробах донесення, так і ідеях і запропонованих інноваціях, що значно підвищує роль кожного працівника в виробничому соціумі.

Також компанія забезпечує працівників високими вкладеннями в охорону здоров'я, які проявляються як в розширеному пакеті медичного страхового забезпечення, зобов'язання за який бере на себе компанія, так і в наданні якнайбезпечніших умов праці, які знижують травмування до мінімуму(рис.2.6):

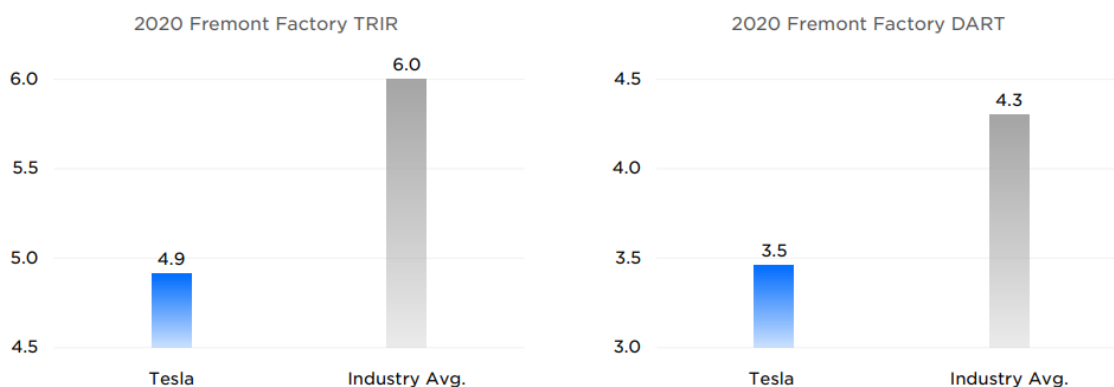


Рис. 2.6. Порівняння рейтингів безпечності виробництва[54]

Іще одним напрямком соціальної відповідальності є освіта, зокрема, компанія пропонує безкоштовні освітні послуги для дітей працівників в спеціалізованих школах, які створено компанією - таку ініціативу заснував головний виконавчий директор Ілон Маск.

Власне, це також прослідковується в фінансових показниках діяльності компанії, яка за доволі короткий термін змогла стати лідируючою на ринку автомобілів за деякими показниками. Розглянемо наступні показники для обох компаній, наведені в табл.2.1.

Табл.2.1
Порівняння фінансових показників діяльності Ford і Tesla

	Ford Motor Company			Tesla		
Рік	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Ринкова капіталізація, млрд.\$	34,97	83	51,57	668,91	1060	760,43
Виручка, млрд.\$	155,90	127,14	136,34	24,58	31,54	58,82
Валовий дохід, млрд.\$	21,21	14,39	21,69	4,07	6,63	13,61
EBITDA, млрд.\$	23,56	18,39	20,98	3,18	5,93	11,66
Валова маржинальність, %	13,60	11,32	15,91	16,56	21,02	25,28

складено автором на основі [85-88]

Так, можемо спостерігати за вражаюче великою в своїх вимірах капіталізацією Tesla, що є найбільшим показником на світовому ринку автомобілів серед всіх компаній та холдингів з виробництва не лише електромобілів, а й автомобілів в цілому. Це свідчить про високий рівень залученості інвесторів та високу оцінку вартості компанії в галузі.

Також можемо спостерігати зростання ринкової капіталізації Ford - в 2020 році даний показник зріс більш ніж в 2 рази, що є тісно пов'язаним з великою кількістю анонсів цілей компанії та “озеленення” свого продуктового ряду: перезапуск виробництва електромобілів після 13-річної

перерви, випуск електричних найпопулярніших моделей компанії, плани сталого розвитку.

Показник виручки показує яку кількість грошей компанія отримує від своєї діяльності, що загалом дозволяє оцінити рівень кількості продажів товарів та послуг з масштабом залучених інвестицій. Так, можемо спостерігати, що виручка Ford є спадним показником, що свідчить про зменшення попиту на продукцію компанії - при цьому, виручка компанії Tesla стабільно зростає та зросла більш ніж в 2 рази в 2021 році, що свідчить про зростання попиту та виробництва продукції компанією. З цього можна зробити висновок, що компанія Tesla охоплює все більшу частину автомобільного ринку завдяки вектору своєї діяльності.

Показник валового доходу показує те, скільки компанія отримує грошей з вирахуванням всіх витрат в результаті своєї діяльності. Також даний показник напряму корелює з показником валової маржинальності.

Як бачимо, компанія Ford після падіння доходу в 2020 році, відновила показники дещо вищі за показники 2019 році - також, при зменшенні виручки та збільшенню доходу, можемо прослідкувати зростання валової маржинальності яка для компанії є стабільно зростаючою. Так, можна зробити висновок, що загалом продукти компанії подорожчали та втратили частину попиту, проте деяка частина покупців, яка кожного року меншає згодна платити вищу ціну за продукцію компанії.

Щодо компанії Tesla, можна спостерігати зростання як доходу, так і маржинальності, що свідчить про значний рівень попиту на продукцію, що в свою чергу є наслідком випуску компанією нових моделей автомобілів, які є кращими за своїми показниками від попередників та можуть конкурувати з автомобілями подібного класу на ринку, що в свою чергу робить ринок компаній, які ведуть свою діяльність в межах потрійного критерію, ширшим.

Також важливим показником є EBITDA(англ. - earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) - даний показник краще репрезентує реальний рівень доходів компанії – як можна спостерігати, доходи компанії Ford за даним показником спали в 2020 році, проте починають виходити на попередній рівень; доходи компанії Tesla за даним показником зростають майже вдвічі кожного року, що свідчить про успішність діяльності даної компанії.

Порівнюємо аналізовані компанії за всіма компонентами 3BL:

Табл.2.2.

Порівняння компонентів 3BL компаній Ford і Tesla

	Ford	Tesla
Planet	- Компанією поставлено велику кількість цілей “озеленення” діяльності - Компанія все ще має великий відсоток шкідливої для довкілля продукції та виробництва - Кроки, які компанія робить для зменшення шкоди природі є суттєвими та вимірюваними	- Tesla веде свою продуктову діяльність з фокусом на екологічність продукції - Загальні показники екологічності є хаотично вимірними та погано структурованими - Кроками, які робить компанія для захисту довкілля фокусуються на використанні альтернативних джерел енергії
People	- Компанія приділяє широкої уваги доступності продукції для всіх потенційних споживачів - Високий рівень уваги приділено безпечності продукції - Досягнення соціальної рівності є важливим аспектом діяльності компанії	- Найбільшої уваги компанія приділяє безпечності продукції для споживачів - Кожен працівник компанії має право бути почутим, тому існує спеціальна система спрощення вертикальних комунікацій - Компанія оперативно реагує на соціальні проблеми, наприклад, пандемію коронавірусу в світі
Profit	- Виручка компанії є спадною - Валова маржинальність компанії є зростаючою - За рахунок зростання валової маржинальності, стабільно зростає валовий дохід компанії	- Ринкова капіталізація Tesla є приблизно в 15 разів вищою від даного показника Ford - Валовий дохід є стабільно зростаючим - Валова дохідність є вищою від Ford приблизно на 10 відсоткових пунктів

2.3 Кількісний аналіз результатів впровадження елементів КСВ до комплексу маркетингу компаній Ford і Tesla

Для оцінки кількісних показників діяльності компанії в межах критеріїв природи та соціуму, використаємо систему ESG, оскільки саме вона дає змогу уніфікувати фактичні кроки діяльності обох аналізованих компаній та на базі оцінки даних показників побудувати павутиноподібну модель основ діяльності компанії в межах потрійного критерію.

2.3.1 Ford Motor Company

1. Природні:

а. Викиди

Компанія ставить собі амбітну ціль стати вуглецево-нейтральною до 2050 року, що змушує компанію працювати над досягненням цього в двох напрямках:

- за рахунок зменшення викидів автомобілів

Для того, щоб досягти зменшення викидів автомобілів, компанія взяла курс на виробництво електричних автомобілів та автомобілів з гібридною рушійною установкою та plug-in гібридів, тобто гібридних автомобілів з можливістю заряджання електроакумулятора від споживацької електромережі. Проте, компанія лише почала ставати на свій шлях діяльності в сегменті електромобілів, оскільки кількість продажів повністю електричного батарееного Ford Mustang Mach-E становить лише 37679 одиниць за 2021 та 2022 рік разом[70]. За даними Alternative Fuels Data Center, продажі гібридів з можливістю підзарядки з 2012 по 2019 роки не перевищували відмітки в 25 тисяч одиниць(рис.2.7)

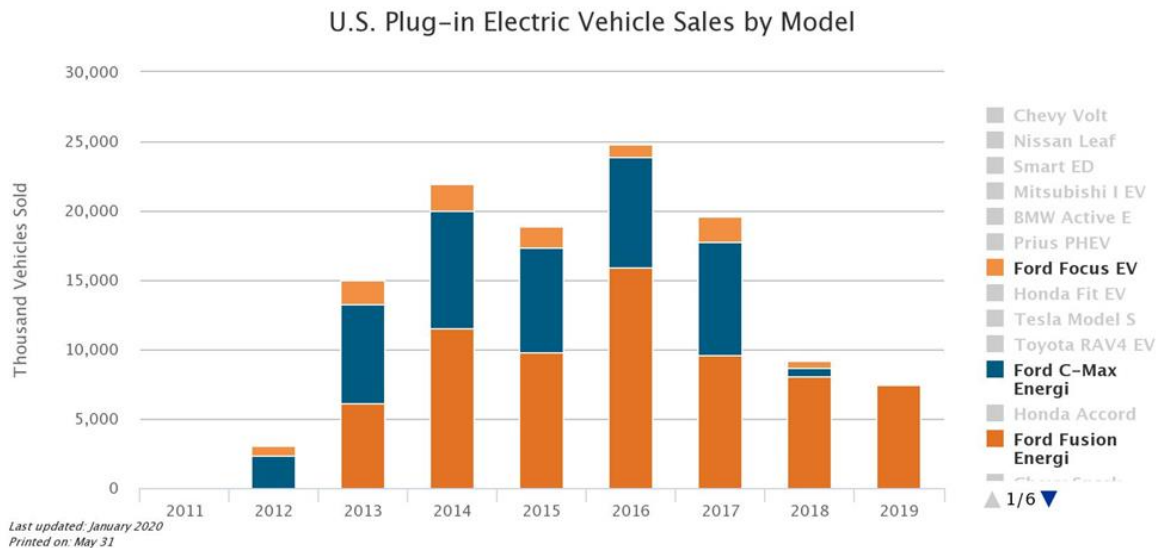


Рис. 2.7. Кількість продажів plug-in гібридів Ford за моделями[100]

Також за даними Alternative Fuels Data Center, продажі автомобілів з гібридними двигунами станом на 2005-2017рр. не перевищують відмітки в 70 тисяч одиниць(рис.2.8). Найбільш популярною моделлю гібрида є Ford Fusion – станом на 2020 рік продажі даної моделі становили 61421 одиниць.

Таким чином, можна спостерігати, що щорічні продажі «зелених» автомобілів компанії не перевищують відмітки в сто тисяч одиниць, що є меншим від 5% продажів автомобілів компанією та більш ніж в сім разів меншою сумою від кількості проданих компанією пікапів F-серії, які зазвичай оснащуються великолітражними двигунами, що виробляють велику кількість парникових газів в процесі використання.

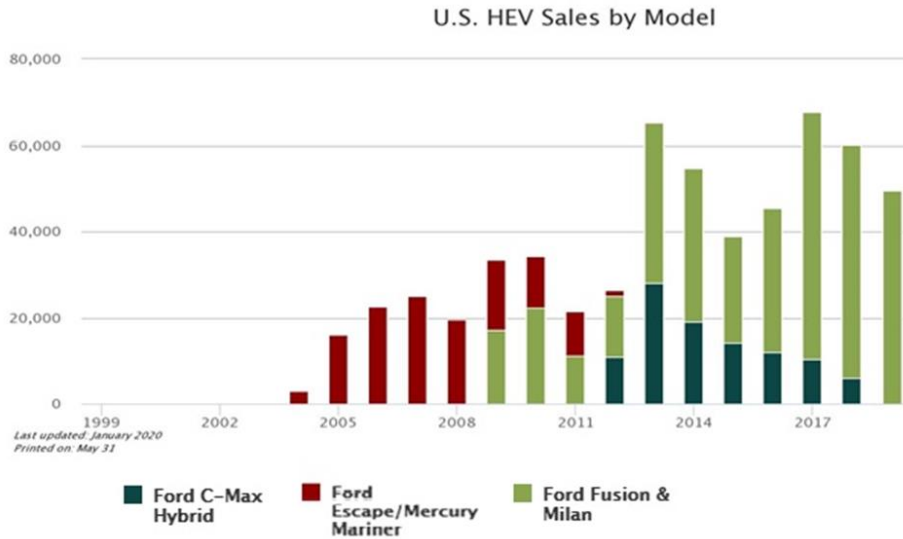


Рис. 2.8. Кількість продажів гібридів Ford за моделями[101]

- за рахунок зменшення відходів виробництва

Компанія впевнено йде до досягнення поставлених цілей, оскільки щорічно стабільно зменшує кількість відходів на виготовлення 1 автомобіля в середньому, що можна спостерігати з рис.2.9[71]:

Waste			
	2019	2020	2021
Regional Waste to Landfill (million kilograms)			
North America	22.3	13.2	12.3
South America	0.04	0.1	0
Europe	0.5	1.3	1.3
China	0.07	0.8	0
IMG	0	2.1	2.7
Waste to Landfill per Vehicle (kilograms)	4.3 ³⁵	3.6	4.3
Regional Hazardous Waste Generation (million kilograms)			
North America	13.1	9.9	8.1
South America	1.9	1.1	1.8
Europe	20.8	21	18.8
China	3	4.8	3.2
IMG	0	2.8	4.4
Hazardous Waste Generation per Vehicle (kilograms)	8.5	9.7	9.6

Рис. 2.9. Кількість відходів виробництва Ford за типом та регіонами[67]

Порівняно з 22,3 мільйонами кілограмів відходів від виробництва в 2019 році, в 2021 році даний показник знизився майже вдвічі - на 10

мільйонів тонн відходів. Також можемо спостерігати тенденцію до одночасного загального зниження всіх відходів діяльності компанії та підняття рівня переробки даних відходів до 90%, а отже з 0,86 мільйонів мегатон відходів, 0,774 мільйони мегатон є переробленими та можуть бути повторно використаними(див.рис. 2.10):

Total Waste and Percent Recycled and Reused			
Total waste (million mt)	1.32	0.99	0.86
Percent Recycled and Reused	90%	91%	90%

Рис. 2.10. Співвідношення загальних викидів до перероблених[67]

б. Інновації

Загалом компанія має в своїй власності 34343 патенти, з яких наразі активними є 15658 та ще 2857 очікують офіційного затвердження. Також, як можемо спостерігати, компанія за 2021 рік приділила особливої уваги патентування нових технологій для двигунів внутрішнього згоряння та електромеханізмів а також нових моделей наземного транспорту(рис.2.11):

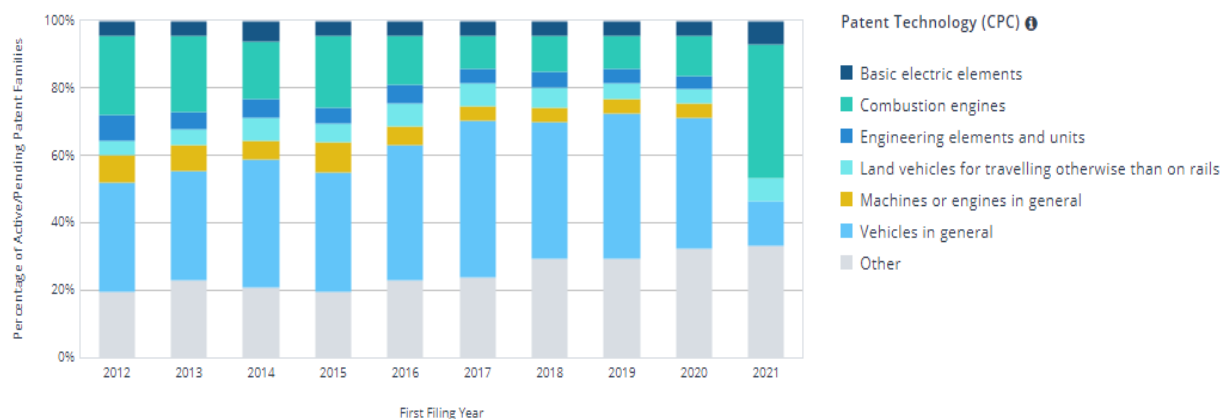


Рис. 2.11. Кількість патентів Ford за типами[68]

Також компанія значно розширила свій модельний ряд електромобілів з однієї моделі до трьох: Ford Mustang Mach-E, Ford E-Transit, Ford F-150 Lightning.

Разом з тим компанія інвестувала близько 11,5 мільярдів доларів США в розвиток електромобілів та зарядних станцій, встановивши 40000 одиниць на території США[69]. Також компанія інвестувала 4 мільярди доларів США в розвиток безпілотних автомобілів до 2023 року.

с. Використання ресурсів

За 2021 рік компанія використала 1,41 мільярда кВт*год електроенергії з відновлюваних джерел, що становить 32,4% від її загального використання електроенергії, показник якого дорівнює 5,76 мільярдів кВт*год. Також компанія використала 14,2 мільйони кубічних метрів води в 2021 році, що на 5,2 мільйони нижче від даного показника 2019 року(рис.2.12):

Water			
	2019	2020	2021
Global Water Use per Vehicle Produced (cubic meters per vehicle produced)	3.6	3.82	3.75
Global Water Use by Source (million cubic meters)			
City water	15.4	12.5	11.7
Surface water	0.3	0.1	0.1
Well water	3.7	3	2.4
Total	19.4	15.6	14.2

Рис. 2.12. Використання води при виробництві [67]

Також компанія успішно досягла безвідходності виробництва в 102 виробничих точках а кількість використання в виробництві переробних матеріалів рослинного походження становила 20 мільйонів автомобілів.

2. Соціальні:

а. Вклад в спільноту

Компанія залучила в свою діяльність з метою навчання та освіти молодшого покоління близько 600 тисяч студентів у світі в 2019 році. Також за останні 2015-2020 роки Ford College Community Challenge допоміг близько 2500 студентів запустити 190 соціальних ініціатив, які допомогли понад 200 000 людей.

Ще одним з напрямків впливу є Ford Fund, з якого за 2019 рік було інвестовано 62 мільйони доларів США для підтримки інтернаціональних та локальних громадських організацій[69].

b. Права людини

Для контролю слідування правам людини було проведено оцінювання на 70 локаціях компанії, що включало оцінювання більш ніж 4500 постачальників компанії. Також було проведено аудит 1227 підприємств постачальників з метою контролю належності дотримання прав людини.

Також компанія розробила систему моніторингу дотримання прав людини, яка включає оцінювання таких факторів як доступ до питної води та доступність дотримання гігієни, якість повітря, відсутність дитячої праці, рівень чистоти повітря на виробництві, безпечності продукту, здоров'я працівників та відсутність примусу до роботи етнічного розподілу обов'язків, харасменту та дискримінації, продажу людей[72].

c. Корисність продукту для спільноти

В період 2009-2021рр. компанія продала близько 74 млн. автомобілів загалом, що потенційно полегшило свободу переміщення відповідній кількості споживачів[73].

d. Робоча сила

Наразі компанія налічує 182789 співробітників. Розподіл за статтю виглядає наступним чином: станом на 2021 р. 71,8% працівників є чоловіками, 28,1% - жінки. Також серед членів правління 73,3% - чоловіки, 26,7% - жінки. Представників гендерних меншинств серед членів правління 13,3%[67].

Найбільшим за чисельністю є виробничий департамент, який нараховує 163764 робітники.

3. Управлінські:

а. Корпоративна соціальна відповідальність

Компанія повністю дотримується норм корпоративної соціальної відповідальності, про що свідчить та кількість заходів та правил, які спрямовані на стійкий розвиток з урахуванням потреб суспільства та питань екології.

б. Менеджмент

Топ-менеджмент компанії є розподіленим та диверсифікованим за відділами та обов'язками та налічує більше 110 осіб, а кількість осіб, які приймають рішення в компанії налічує більше 9 тисяч осіб що є 5% від загальної кількості працівників.

Вище керівництво є мультидіяльним, тобто керівники відділів можуть бути прикріплені спочатку до виробничого відділу, а потім до проектного, або ж навпаки - так компанія поширює обмін досвідом та рівень навичок в перспективі пошуку потенційних рішень відкритих питань.

с. Стейкхолдери

Палатою представників керівництва компанією є рада директорів, яка складається з досвідчених менеджерів, які в минулому були частиною команди або ж приєдналися. Всього рада директорів налічує 14 чоловік, кожен з яких має відповідну характеристику серед таких як:

- Незалежне лідерство
- Незалежність
- Аудит
- Виплати
- Фінанси
- Управління
- Інновативність

За даними характеристиками, кожен має фінансові знання(див рис.2.13):

Diverse and Relevant Experience on the Board

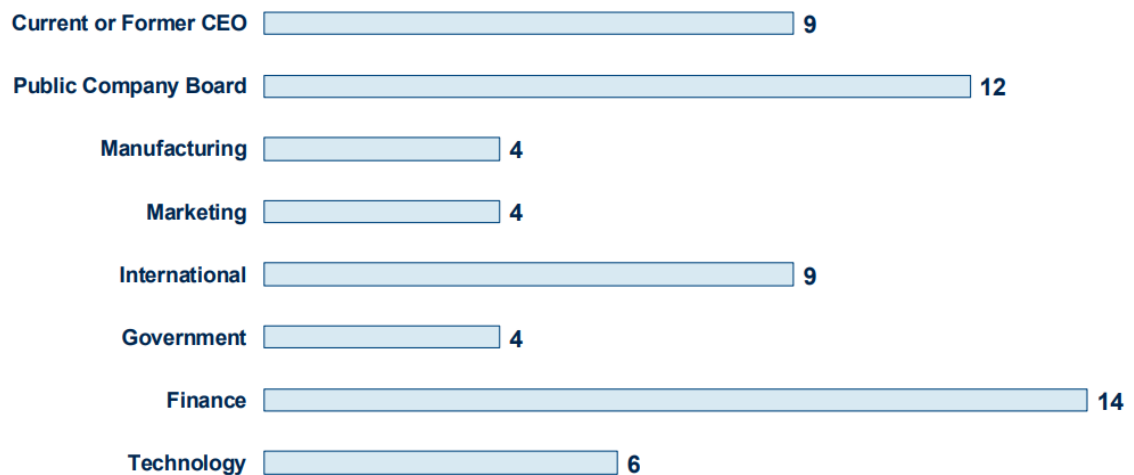


Рис. 2.13. Розподіл кваліфікацій ради директорів Ford[54]

Також компанія має однакову кількість директорів з досвідом роботи від 10 та до 5 років, та лише 2 директорів, які за кількістю років досвіду на даній позиції є в проміжку від 5 до 9 років.

2.3.2 Tesla

1. Природні:

а. Викиди

В 2021 році, загалом Тесла змогла заощадити викидів у еквіваленті 8,4 млн. кубічних метрів вуглекислого газу, з яких 6,8 мільйони було заощаджено за рахунок використання автомобілів споживачами натомість автомобілів з двигунами внутрішнього згоряння[74]. Так, в порівнянні з середньостатистичними автомобілями з двигунами внутрішнього згоряння, автомобілі Tesla в середньому викидають на 40 тонн CO₂, також дане сальдо

можна збільшити в бік меншої кількості викидів електромобілями за рахунок використання енергії, виготовленої з відновлюваних джерел.

б. Інновації

Загалом компанія має в своїй власності 1214 патентів, з яких наразі активними є 509 та ще 258 очікують офіційного затвердження[75]. Як можемо спостерігати, компанія за період існування приділяє особливої уваги патентування технологій генерації електроенергії та електричних елементів(див.рис.2.14):

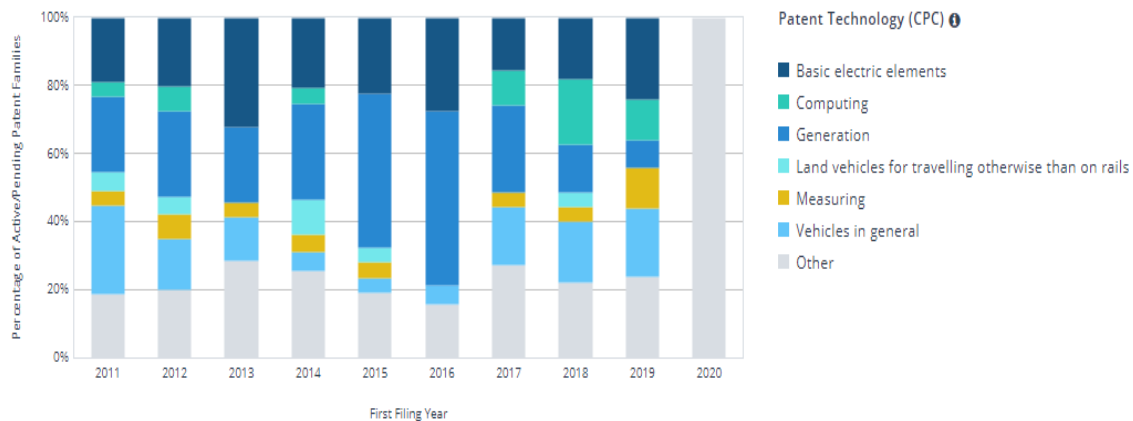


Рис. 2.14. Кількість патентів Tesla за типами[76]

Також, за даними Statista, компанія є однією з найбільш інновативних у світі(див. додаток А[102]).

Особливим відзначенням серед інновацій компанії є компонування виробництва за схемою гігазаводу, що дозволяє компанії зменшити використання електроенергії на 17% в середньому.

с. Використання ресурсів

За весь строк існування компанії, в 2021 році вона досягла більшого рівня вироблення електроенергії ніж використання: було вироблено 25,39 тераВат*годину електроенергії, а використано 25,27 тераВат*год - різниці

виробництва в 0,12 тераВат*годину достатньо для забезпечення 11199253 середньостатистичних користувачів електроенергії в США.(розраховано автором на основі[77])

Також витрати води на автомобіль в середньому є менші за 3 кубічних метри на одиницю продукції(див.рис.2.16):

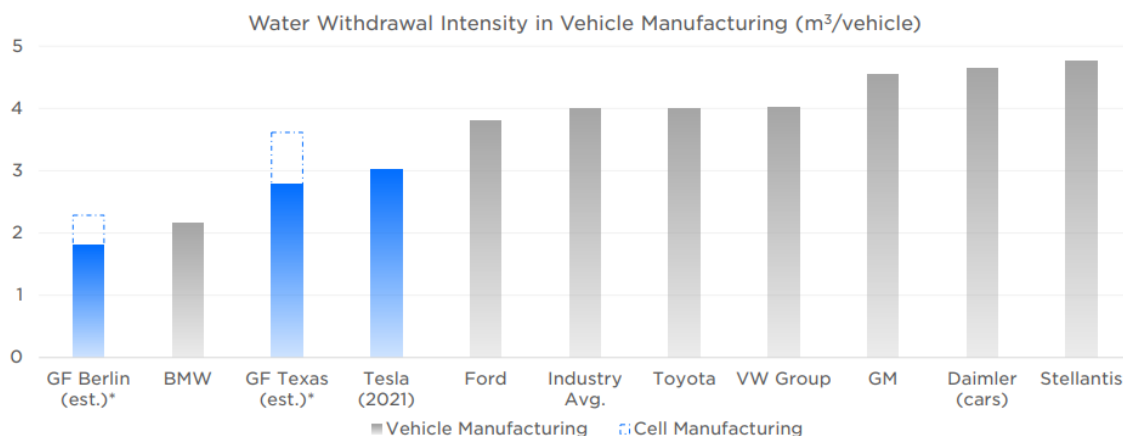


Рис. 2.16. Порівняння витрат води на виготовлення автомобілів за компаніями[76]

2. Соціальні:

а. Вклад в спільноту

В рамках створення гігафабрики в Неваді, компанія інвестувала 37,5 мільйонів доларів США починаючи з 2018 року: 20 мільйонів було проінвестовано до 2021 року та ще 17,5 мільйонів має бути проінвестовано 2022-2023рр. серед 30 освітніх організацій.

б. Права людини

Хоча на офіційному вебсайті компанії можна знайти інформацію, що всі права працівників та постачальників дотримуються найкращим чином, все ж Тесла була звинувачена за використання дитячої праці серед

постачальників, а саме 14 дітей на видобутку кобальту в Демократичній Республіці Конго[82].

Також кількість виробничих травм на фабриці в Фремонті за 2014-2018рр. втричі перевищила кількість травм на 10 найбільших автомобільних заводах США разом, що, безумовно, є порушенням прав людини.

с. Корисність продукту для спільноти

Tesla є лідером з безпечності серед седанів та джипів кросоверів, що підтверджують оцінки експертних бюро дорожньої безпеки(див.рис.2.17):

					
Model 3	★★★★★		★★★★★	★★★★★	Top rating for occupant safety and active safety
Model Y	★★★★★		Scheduled for 2022	Scheduled for 2022	Top rating for occupant safety, pedestrian safety and active safety

Рис. 2.17. Оцінювання Tesla за критерієм безпеки міжнародними експертними організаціями[76]

Це підвищує безпеку на дорогах для всіх учасників дорожнього руху, що є вкладом в суспільство.

Також компанія має ініціативи для допомоги людству в боротьбі з непереборними силами, поставляючи власну продукцію. Наприклад, компанія передала Україні 50 комплектів Powerwall та Gateway для відновлення електропостачання в зонах де його було зруйновано внаслідок війни.

d. Робоча сила

Наразі компанія налічує 99290 працівників. 78% усіх працівників є чоловіками, 22% - жінки. Також за расовим розподілом, 38% працівників європеїдної раси, 24% - латиноамериканці, 20% - монголоїдної раси, 10% - негроїдної раси та 8% - інші.

Серед ради директорів розподіл за статтю наступний: 75% - чоловіки, 25% - жінки.

3. Управлінські:

а. Корпоративна соціальна відповідальність

Компанія стрімко розвиває аспекти збереження ресурсів планети та переробки, проте права людини та соціальне вирівнювання не дотримуються належним чином. Позитивним кроком діяльності компанії в рамках КСВ є акцент уваги на спільнотах, що з точки зору маркетингу є позитивним для подальшого розвитку компанії[80; 81].

б. Менеджмент

Команда топ-менеджменту компанії наразі налічує 17 чоловік, проте кількість осіб, які приймають рішення наразі більше 2 тисяч осіб.

с. Стейкхолдери

Наразі рада директорів налічує 8 чоловік, серед яких Ілон та Кімбал Маск. Вони, як і інші директори ради, частково є стейкхолдерами компанії а також зобов'язуються виконувати належне керівництво над топ-менеджментом компанії, при цьому дотримуючись цілей сталого розвитку.

Порівняємо ESG-показники обох проаналізованих компаній, використовуючи три градації рівня успішності за тим чи іншим показником: високий, середній та низький.

Табл.2.3.

Порівняння ESG-показників компаній Ford і Tesla

	Ford	Tesla
Environment	Викиди: 860 000, з яких 90% є переробленими, тобто лише 10% від даного	Викиди Недостатній для кількісного порівняння опис в джерелах

	показника(86 000) є реальними Високий рівень - Інновації: 15658 активних патентів; очікують затвердження 2857 патентів Високий рівень - Використання ресурсів Використано 5,76 мільярдів кВт*год електроенергії та 14,2 млн. кубометрів води Середній рівень	інформації - Інновації 509 активних патентів; очікують затвердження 258 патентів Високий рівень - Використання ресурсів Використано -0,12 тераВат*годину електроенергії та менше 3 кубометрів води на одиницю продукції Високий рівень
Social	- Вклад в спільноту У розвиток спільноти було проінвестовано 62 млн.дол.США Високий рівень - Права людини Контроль дотримання прав людини на 70 локаціях компанії включно з 4500 постачальниками Високий рівень - Корисність продукту для спільноти Продано 74 млн. автомобілів з 2009 по 2021 роки Середній рівень - Робоча сила 182789 співробітників: 71,8% є чоловіками, 28,1% - жінки Високий рівень	- Вклад в спільноту У розвиток спільноти було проінвестовано 20 млн.дол.США Середній рівень - Права людини Недотримання прав людини та присутність в топ-10 компаніях США за кількістю травм Низький рівень - Корисність продукту для спільноти Продано 1.91 млн. автомобілів з 2009 по 2021 роки Середній рівень - Робоча сила 99290 працівників: 78% є чоловіками, 22% - жінки. Низький рівень
Governance	- КСВ Недостатній для кількісного порівняння опис в джерелах інформації - Менеджмент 110 осіб Decision makers: 9000 чоловік Високий рівень - Стейкхолдери Недостатній для кількісного порівняння	- КСВ Недостатній для кількісного порівняння опис в джерелах інформації - Менеджмент 17 осіб Decision makers: 2000 чоловік Середній рівень - Стейкхолдери Недостатній для кількісного порівняння опис в джерелах інформації

	опис в джерелах інформації	
--	----------------------------	--

З даного порівняння можна зробити висновок, що обидві компанії мають високий рівень успішності в розрізі екологічних показників, проте мають доволі суттєві відмінності в соціальних показниках - за високого рівня їх досягнення компанією Ford, Tesla навпаки має низькі показники, що критично впливає на оцінку ризиків інвестування за ESG-скорингом. Через резонансність соціальної діяльності компанії та відмову створення звіту кількості відходів, Tesla було виключено з рейтингу S&P500 ESG Index[113]. Фактор Governance у обох компаній є майже однаковим, проте все ж за обраною градацією відрізняється, що не є критичним для Tesla, яка має набагато менший від конкурентів час діяльності на ринку та розвивається.

Висновки до розділу 2

У розділі було проведено аналіз компаній Ford та Tesla:

- загальний опис компаній та їх діяльності в межах потрійного критерію
- якісний аналіз аспектів корпоративної соціальної відповідальності у структурі комплексу маркетингу компаній Ford і Tesla
- кількісний аналіз аспектів корпоративної соціальної відповідальності у структурі комплексу маркетингу компаній Ford і Tesla

Також було проведено порівняння діяльності компаній в межах потрійного критерію, що допомагає підкреслити сильні та слабкі сторони та висвітлити необхідні для фокусування напрямки діяльності.

Завдяки проведеному опису та аналізах даних компаній було оцінено рівень стійкого розвитку, проаналізовано рівень впливу діяльності компаній

на довкілля та соціум, а також досліджено взаємозв'язок впливу діяльності компаній в межах потрібного критерію на їх фінансові результати.

Розділ 3. Рекомендації ефективного використання та розвитку комплексу маркетингу в межах потрійного критерію

3.1 Алгоритм розробки комплексу маркетингу з урахуванням положень концепції потрійного критерію

На рис. 3.1. наведено алгоритм врахування положень концепції потрійного критерію при розробці комплексу маркетингу компанії. Він складається з шести етапів:



Рис. 3.1. Алгоритм розробки комплексу маркетингу з урахуванням положень концепції потрійного критерію

Моніторинг показників. Початковим пунктом алгоритму розробки комплексу маркетингу в межах потрійного критерію є перегляд цілей діяльності компанії, наприклад, які саме показники є показниками успішності. При цьому, перш за все, доцільним є задовольняти критерій отримання компанією прибутку, оскільки без нього є неможливим виконання компанією інших критеріїв концепту 3BL. Базуючись на розглянутих показниках, необхідним є створення системи їх вимірювання та, власне, моніторинг за обраними компанією категоріями в межах 3BL.

Аналіз. Вимірювання показників тягне за собою наступний пункт алгоритму, який полягає в аналізі вимірних показників, базуючись на якому є можливим планування створення “зелених” продуктів.

З попереднього аналізу переваг та недоліків аспектів діяльності компаній в межах концепції потрійного критерію та аналізу залежності результатів фінансової діяльності від критеріїв ESG, можна зробити висновок, що першим ключовим аспектом комплексу маркетингу для

якнайуспішнішого досягнення цілей діяльності компанії є продукт, який повинен бути “зеленим”.

Проте, для повної відповідності стандартам ESG, концепція **green product** має бути розширеною такими частинами як:

- **green production** – процес виготовлення продукту повинен бути нешкідливим для природи, або ж навіть мати від’ємний вуглецевий слід, тобто, бути корисним для навколишнього середовища. Для цього, повний цикл виробництва повинен бути екологічно-чутливим, що включає в себе повний контроль екологічності ланцюгів постачання, переробки сировини, проміжних продуктів та відходів підприємства а також розумне використання природних ресурсів.
- **green consumption** – продукт повинен бути таким, який не залишає відходів навіть в результаті використання недостатньо свідомими споживачами в розрізі проблем навколишнього середовища. Так, продукт має бути повністю переробним або ж мати можливість багаторазового використання. Так, наприклад, Tesla забезпечує споживачів послугами утилізації як продукції власного виробництва, так і іншої, яка підлягає висунутим компанією критеріям(наприклад, літій-іонні батареї визначеного розміру чи ємності)[65, 93].

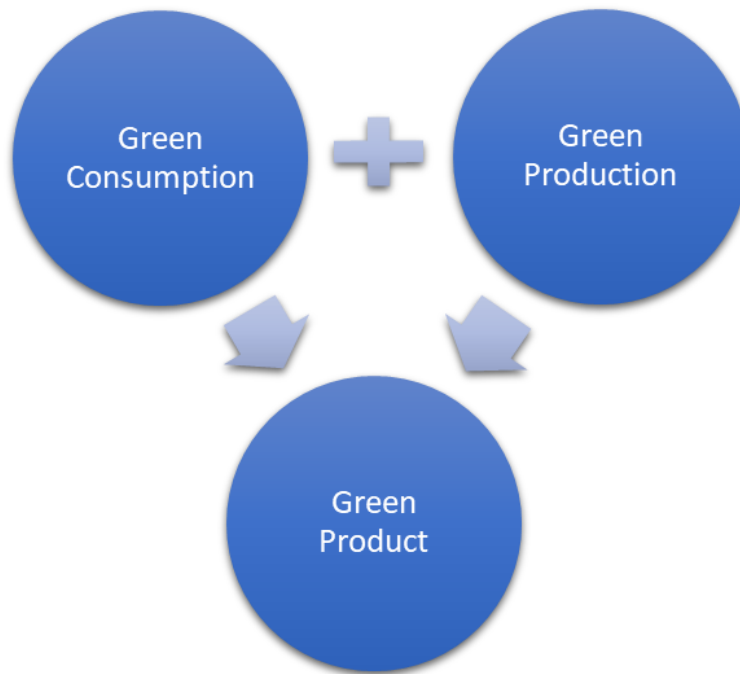


Схема 3.2. Формування Green Product

Також детальний аналіз необхідний для закладення в продукт компанії ціни. **Стійка ціна** є елементом комплексу маркетингу, який прямо впливає на рівень прибутку. Для досягнення цілей концепції 3BL, ціна повинна забезпечувати одночасно високий рівень прибутку, що в свою чергу забезпечить справедливу компенсацію праці та дасть змогу компанії інвестувати засоби у власний сталий розвиток, а отже рівномірно розподіляти зусилля в досягненні поставлених цілей за всіма векторами. Таким чином, ціна продуктів компанії має бути економічно обґрунтованою та прозоро висвітленою для того, щоб бути якнайбільш прийнятною покупцями, що корелює з інструментом affordability моделі 4А Котлера[90]. Таким чином, покупець купуючи “зелений” продукт стає безпосереднім інвестором в сталий розвиток свого оточення, сформованого в тому числі продуктами компаній, які ведуть бізнес в межах потрібного критерію.

Постановка цілей. Використовуючи попередній аналіз та можливості компанії з виробництва товарів чи надання послуг, доступним стає створення стійких цілей діяльності, а саме надання відповідей на такі

питання як оптимальне для компанії створення “зелених” продуктів за стійкою ціною при цьому, з дотриманням всіх критеріїв концепції 3BL. Таким чином, базуючись на аналізі, компанія має створити чітку систему цілей, виконання яких є необхідним для повноти сталого розвитку.

Впровадження. На етапі впровадження продукт компанії проходить процес його створення та виходу на ринок, що супроводжується комунікацією зі споживачем. В свою чергу, основним принципом комунікації зі споживачем є **прозорість** діяльності компанії, яку можна побачити ознайомлюючись з офіційною інформацією діяльності про показники природного та соціального впливу. **Прозорість** такої інформації як показники діяльності в рамках досягнення цілей екологічного, суспільно-відповідального та фінансового прибутку компанії, в сучасності може слугувати повноцінним заміником промоції в комплексі маркетингу компаній. За прозорості діяльності підвищується освідомленість споживачів про продукти, компанію та її вплив, що корелює з показником awareness останньої з висунутих Котлером моделей комплексу маркетингу[90; 94]. На практиці, з проведеного аналізу можемо спостерігати результативність даного елементу комплексу маркетингу в компанії Tesla – компанія не веде рекламної діяльності власних продуктів, єдиними засобами просування є власний вебсайт та презентації головою компанії Ілоном Маском продуктів компанії[91, 92, 97]. Таким чином, разом з наявністю green product, даний інструмент підвищує ефективність маркетингової діяльності компанії, що прослідковується на її фінансових результатах.

Контроль показників. Контроль комплексних показників фінансового, соціального та екологічного впливу дозволяє менеджменту компанії оцінювати та планувати діяльність компанії, а також задавати нові цілі з покращення слабких сторін компанії разом зі зменшенням впливу недоліків. Також контроль показників діяльності компанії є ключовим при

Звітність. Останнім пунктом алгоритму є звітність, яка завдяки попередньому моніторингу показників діяльності компанії в межах потрібного критерію та постановці чітких цілей має можливість менеджменту максимально прозоро доповідати про результати діяльності стейкхолдерам та притягувати нові та все більші інвестиції.

Не менш важливим в структурі діяльності є управління процесами, що в цілому можна описати як **sustainable management**, який охоплює всі етапи алгоритми створення комплексу маркетингу компанія повинна уміло користуватись принципами lean-менеджменту на всіх етапах діяльності, оскільки він діє в аспектах заощадження ресурсів сировини, часу та людської праці, максимально збільшуючи збільшуючи ефективність діяльності, що в свою чергу покращує показники діяльності компанії одразу за трьома критеріями концепції. Також, значущою частиною управління є фокусування діяльності на дотримання норм прав людини, як серед безпосередніх працівників компанії, так і серед постачальників, з якнайпильнішим контролем за умовами праці та їх повним дотриманням. Ще одним аспектом управління є дотримання різноманіття персоналу, як серед рядових працівників, так і серед керівництва – даний крок спрямований на створення здорового іміджу та рівноцінний розвиток суспільства, що є основою бережливого менеджменту за ідеологією Тойота, яку можна вважати засновницею даного способу управління[89].

Дана база маркетингової діяльності компанії є найбільш ефективною для використання з метою досягнення високих показників екологічності, соціальної відповідальності та фінансового зростання, оскільки дозволяє рівномірно розподілити кроки досягнення таких цілей, чого не дотримується велика кількість компаній висвітлюючих свою діяльність в межах потрібного критерію та спрямовуючи зусилля на досягнення окремих критеріїв та відволікаючись від інших цілей стійкості[95; 96].

3.2 Рекомендації щодо удосконалення комплексу маркетингу компаній Ford та Tesla на основі концепції потрійного критерію.

Основною проблемою в діяльності компанії Ford є неекологічність більшості продуктової лінійки компанії (елемент Product). Найбільшим демотиватором для показників діяльності компанії в межах потрійного критерію є недостатнє підтримання компанії слідуванню концепції **green product**, що можна прямо спостерігати з кількості обсягів виробництва та продажів автомобілів компанії за моделями: так, найбільш поширеними автомобілями компанії, проданими за рік є пікапи(1011198 автівок) та джипи(726004 автівки)[106]. Хоч сучасні технології й дозволяють удосконалити автомобілі з двигунами внутрішнього згорання в сторону збільшення потужності та інших основних характеристик при зменшенні об'єму двигуна, що є критичним для зменшення кількості шкідливих викидів протягом життєвого циклу продукту, все ж навіть зі зменшеною кількістю шкідливих викидів, автомобілі компанії продовжують функціонувати на рівні середньостатистичних автомобілів, що завдає шкоди довкіллю. З одного боку, є позитивним в контексті “озеленення” продукту зрушення до середньостатистичних показників викидів для автомобілів, які в минулому значно менш ефективно використовували енергоресурси, через що продукували набагато більшу ніж середньостатистична кількість викидів. Наприклад, середня кількість викидів серед моделей найбільш часто проданих автомобілів моделі F-150 становить близько 457 грамів CO₂ на милю. Частка продажів електромобілів компанії відносно автомобілів з двигунами внутрішнього згорання є занадто малою та становить лише 0,15% від загальної кількості продажів компанії.

Для наочності проведемо порівняння найбільш популярних автомобілей обох компаній за кількістю викидів CO₂ на милю, середньому

рівню споживання нафтопродуктів на рік, середній ціні на авто моделі та кількість проданих авто за 2021 рік:

Табл.3.1.
Порівняння екологічних та економічних
показників моделей авто Ford і Tesla

Авто\показник	Викиди CO ₂ , г/милю	Споживання нафтопродуктів, барелів/рік	Ціна за авто, дол. США	Кількість проданих авто
Ford F-Series	469	15.7	55982.5	726004
Ford Transit	410	13.8	31600	125857
Ford Ranger	435	14.7	28820	94755
Tesla Model 3	0	0.1	50657	501000
Tesla Model Y	0	0.1	53657	411000

Розраховано автором на основі[106; 114; 115]

В середньому, споживачі США проїжджають 14263 милі на рік[16]. Розрахувавши середній показник викидів найпопулярніших моделей Ford, кількість викидів на рік в середньому становить 6,3 тонн CO₂ на один автомобіль з трьох найпопулярніших моделей, що загалом для сукупної кількості становить 5869019 тонн CO₂.

Власне, за даними Sustainalytics, саме фактор екологічності займає найвищу частку серед трьох критеріїв ризику інвестування та є майже в 3 рази вищим ніж в компанії Tesla[84]. Саме тривале ігнорування та відсутність перелаштування виробничих ліній на більш екологічне виробництво, а також випуск продукції, яка є менш шкідливою для навколишнього середовища, і призводять до того, що капіталізація компанії продовжує залишатись на стабільному рівні, при цьому інші компанії, що розробляють патенти на екологічну продукцію мають набагато вищу конкурентоспроможність та за менших зусиль досягають високих результатів.

Також, за даними Sustainalytics, рівень залишку карбонового сліду продуктів компанії є високим при низькому рівні управління даним

фактором, що є демотиватором для інвестування, а отже компанії необхідно більш детально переглянути свою продуктову лінійку – як згадувалось вище, компанія вже почала випуск електричних моделей найпопулярніших моделей компанії, проте наразі компанія з 38 моделей має лише 2 моделі електрокарів, що, безумовно, є занадто низьким показником для досягнення цілей екологічності продукту в рамках потрійного критерію[84, 99].

Ще одним фактором, завдяки якому компанія може вплинути на спільноту є пом'якшення переходу споживачів на зелену продукцію, та зниження тенденції необачливого консюмеризму, який проявляється в споживанні дешевших за ціною покупки автомобілів при низькому рівні врахування супутніх витрат при використанні, які є значно нижчими для електромобілів. Так, продуктова лінійка компанії є широкою та налічує 47 моделей. Лише 5 з 47 моделей сукупно генерують 43% сукупної виручки компанії, інші ж 42 моделі є відносно збитковими для компанії. Даний збиток, порівняно з автомобілями моделей, які генерують виручку компанії становить в середньому 800 дол. США на машину[117]. Таким чином, значно звузивши продуктову лінійку модельного ряду автомобілів, які генерують менше виручки в розрахунку на модель, проте розширивши асортимент популярних автомобілів екологічно-чистішими електричними та гібридними автомобілями, компанія зможе сконцентрувати як власний фокус виробництва, так і фокус споживача завдяки високому рівню впізнаваності бренду та популярних моделей компанії.

Таким чином, можна прийти до висновку, що найкращими рекомендаціями щодо включення показників економічного та соціального впливу при веденні маркетингової діяльності компанії Ford є:

1. Оцінка рівня фактичного виробництва екологічної продукції в співвідношенні до загального рівня виробництва та підвищення рівня випуску екологічної продукції.

2. Оцінка рівня перелаштування підприємства на більш екологічні стандарти виробництва та оцінка потенціалу розвитку для зменшення шкоди довкіллю.
3. Оцінка рівня контролю карбонового сліду компанії, відображений в потенціалі використання продуктів компанії.
4. Фокусування на скороченні кількості неприбуткових моделей продуктової лінійки з розширенням асортименту комплектацій популярних прибуткових моделей.

Наявність оцінок даних факторів, дасть змогу менеджменту компанії ефективніше діяти за описаним вище алгоритмом комплексу маркетингу в межах потрібного критерію, що в свою чергу має на меті розвивати продукти компанії, трансформуючи їх в **green product** та підвищувати соціальну підтримку спільнотами споживачів(і не лише споживачів) діяльності компанії.

Компанія Tesla також має деякі суттєві недоліки при веденні діяльності в межах потрібного критерію:

- Недостатня увага правам людини в компанії
- Нечіткість документування виконання ESG-цілей
- Залежність фінансових показників від соціальної резонансності.

За даними Sustainalytics, найбільш ризиковим ESG-фактором компанії є її соціальна діяльність, що робить загальний рейтинг ризику інвестування лише на 1 пункт меншим від Ford – приділивши більше уваги вивченню постачальників та їх працівників, а також умов праці безпосередніх працівників компанії, можна було б уникнути публічних скандалів, які впливають на рейтинг соціального ризику[83].

Соціальна складова компанії тягне за собою найвагомші наслідки при оцінці інвесторами привабливості компанії для інвестування: так, через недостатню прозорість звітності компанії та відсутність чіткого плану розвитку соціальної складової компанії, її було виключено з рейтингу

S&P500. В самому ж рейтингу, за попередніми оцінками, компанія зайняла останнє місце серед автомобільних компаній, та, незважаючи на свою абсолютну перевагу в напрямку природного впливу, через високий соціальний та управлінський ризик компанія зайняла нижчі позиції ніж найбільші нафтопереробні компанії США. Це призвело до збільшення рівня падіння ціни акцій до 32% цього року.

Окремим фактором діяльності, який потребує вагомого удосконалення є захист прав працівників: компанія пропонує нижчі від середньоринкових заробітні плати та не приділяє уваги боротьбі з расизмом. Так, при середньому рівні ринкових зарплат розміром в Tesla 25 доларів США, робітник Tesla реально отримує 17-21 долар США, що є одним з чинників конфлікту компанії з Об'єднанням Автовиробників США[118]. Також компанія має низку репутаційних скандалів, базованих на расовій дискримінації, серед яких відмова сприяти просування темношкірих працівників з виробничих до керівних посад та створення неналежних умов праці. Наразі, компанія має декілька програних справ судових засідань, наслідком чого є зобов'язання великих виплат колишнім працівникам, найбільшою з яких є 137 мільйонів доларів США.

Такі конфлікти викликають широку резонансність в суспільстві, що в результаті призводить до підвищення соціального ризику для інвестування та послідовного зменшення фінансової стійкості. Розглянемо деякі події, які викликали зниження ціни акцій компанії, що є сигналізатором зменшення капіталізації:

Табл.3.2.
Резонансні події та їх наслідки для компанії

Подія	Спад ціни акцій, %
Анонс зменшення штату працівників на 10%	9,2
Виключення з індексу S&P500 ESG	6
Скандал через недосконалість автопілоту, який призводить до	8

критичного зменшення безпеки водія	
СЕО компанії Ілон Маск вживає наркотичні засоби в прямому ефірі	9
Виявлення приховування компанією вразливостей штучного інтелекту автопілоту та сонячних панелей	5
Звинувачення СЕО Ілона Маска в домаганнях до робітниці	10

Зіставлено автором на основі[119-121]

Як бачимо, кожна з висвітлених в засобах масової інформації подій тягне за собою багатомільярдні збитки для компанії, капіталізація котрої донедавна була вищою трильйона доларів США.

Для уникнення таких руйнівних наслідків для фінансової стабільності а також оцінки соціальних показників діяльності компанії в межах потрійного критерію, компанії необхідно приділити уваги моніторингу показників сталої діяльності, створення їх системи та постійного контролю. Таким чином, компанія підвищить прозорість обліку показників екологічності, соціальної відповідальності та фінансової стабільності, що в свою чергу дозволить працювати над проблемними частинами діяльності на ранніх етапах впровадження продуктів та уникати помилок, які можуть бути висвітлені в засобах масової інформації, що зменшить рівень соціального ризику компанії. Також створення чіткої звітності показників компанії дасть змогу відштовхуючись від них ставити нові стійкі цілі діяльності, що є позитивним фактором для обґрунтування потреби залучення інвестицій та подальшому інвестуванні.

Таким чином, наявними рекомендаціями щодо включення показників економічного та соціального впливу при веденні маркетингової діяльності компанії є:

1. Створення показників моніторингу екологічної та соціальної відповідальності компанії, а також фінансової стійкості.

2. Покращення умов праці робітників, створення системи моніторингу задоволення умовами праці та механізму боротьби з соціальною нерівністю
3. Зменшення залежності репутації компанії від ключових фігур менеджменту завдяки кращому висвітленню позитивних якостей діяльності в межах концепції потрійного критерію

Отже, наявність оцінок даних факторів, дасть змогу покращити діяльність Tesla в напрямку соціальної відповідальності, а також підвищення прозорості звітності та діяльності компанії загалом. Це дасть змогу компанії покращити рівень сталого розвитку та рівень стійкості управління, отримувати ріст соціальної підтримки компанії а також залучати нові інвестиції за рахунок зростання стабільності інвестування, підкріплену поданою компанією звітністю.

Висновки до розділу 3

У розділі було показано алгоритм розробки комплексу маркетингу в межах потрійного критерію, який складається з п'яти пунктів:

1. Постановка цілей
2. Моніторинг показників
3. Контроль показників
4. Планування
5. Звітність

Також було розроблено комплекс маркетингу для компаній, які ведуть свою діяльність в межах потрійного критерію.

Базуючись на цьому, було висвітлено слабкі сторони діяльності компаній Ford та Tesla, та надано рекомендації для покращення слабких сторін, що дає змогу слідувати сталому розвитку та рівномірно розвиватись у всіх можливих з описаних напрямках, завдяки чому здобувати кращі конкурентні позиції та покращувати як фінансові, так і соціальні та екологічні показники діяльності компаній.

Висновки

Узагальнюючи, у даному дослідженні було проведено аналіз концепції діяльності компаній в межах потрійного критерію на прикладі компаній-лідерів автомобільного ринку. Обраними для аналізу підприємствами були лідери-«протиборці» ринку – консервативний та довготривалий гравець Ford та відносний новачок ринку – Tesla.

Для проведення аналізу було розглянуто процес формування концепції потрійного критерію, що полягає в розгляді етапів формування концепції маркетингу в межах критеріїв, розгляд поняття 3BL-маркетинг, розгляді підходів до розрахунку економічного ефекту від соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства, розгляді загальних тенденцій діяльності компаній за концепцією 3BL

Завдяки такому аналізу теоретичної бази було виокремлено найбільш відповідний до мети дослідження метод та проведено аналіз діяльності провідних компаній автомобільного ринку, а саме компаній Ford і Tesla.

Таким чином, кожна компанія була ґрунтовно проаналізована на етапах загального опису, якісного та кількісного аналізах компанії.

Завдяки створенню загального опису діяльності компаній в межах потрійного критерію було показано загальну інформації про діяльність компаній а також висвітлено деякі аспекти їх активностей корпоративної соціальної відповідальності, що дозволяє провести попередній аналіз сильних та слабких сторін.

Проведення якісного аналізу компаній розширило описову базу діяльності компаній за концепцією 3BL та дозволило більш детально описати цілі та наявні кроки діяльності компаній для покращення стану довкілля(або ж, зменшення шкоди) а також вирішення соціальних проблем суспільства. В свою чергу, даний аналіз дав змогу порівняти описані аспекти діяльності обох компаній. Також було проведено аналіз фінансових

показників компаній, який допомагає побачити, як компанії вписуються в досягнення базового з трьох критеріїв діяльності та наскільки успішними за описаними фінансовими показниками є обрані для аналізу компанії.

Кількісний аналіз аспектів корпоративної соціальної відповідальності обох компаній розширив бачення досягнення компаніями успіху за всіма критеріями концепту та дав змогу висвітлити фактичні показники діяльності компаній за потрібним критерієм.

На кожному етапі обидві компанії було проаналізовано за показниками впливу на довкілля, соціум та власні показники економіки

Дані моделі дозволили детально розглянути теперішній стан розвитку компаній та їх переваги, а також виділити сильні та слабкі сторони діяльності та задоволення кожного критерію концепції 3BL, що дало змогу більш детально їх проаналізувати.

Таким чином, наступним кроком, який є доступним після проведення ґрунтовного аналізу компаній та виявлення загальних тенденцій, було створено алгоритм розробки комплексу маркетингу компаній в межах потрібного критерію, який складається з етапів моніторингу показників, аналізу, постановки цілей, впровадження, контролю показників та звітності. Даний алгоритм також включає в себе такі елементи комплексу маркетингу як **green product**, **green price** та **transparency**. Останній з перелічених елементів має дві форми: прозорість в комунікації зі споживачами та стейкхолдерами компаній в представленні максимально чіткої звітності та прозорість обліку виконання цілей показників природного, соціального та економічного впливу.

Базуючись на даних розробках, було описано ключові недоліки компаній а також їх переваги та надано рекомендації покращення слабких сторін та стабільності діяльності. Надання найбільш ґрунтовних рекомендацій є можливим завдяки попередньому аналізу показників діяльності компаній в межах потрібного критерію та взаємозв'язку їх кроків

діяльності з досягненням чи недосягненням цілей сталого розвитку. Базуючись на аналізі проблемних напрямків діяльності компаній в межах потрійного критерію було розроблено кроки для зменшення негативного впливу на оцінки ESG.

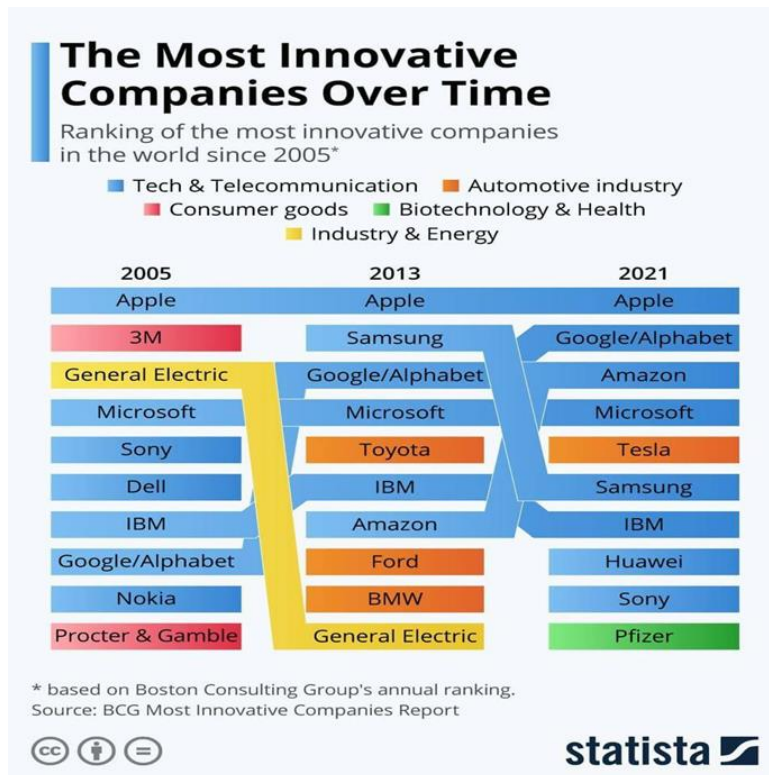
Так, для компанії Ford ключовим є збільшення кількості заходів в напрямку створення більшої кількості екологічно-безпечних продуктів та поступову заміну наявної пропозиції товарів “зеленими” продуктами. Компанія Tesla в свою чергу повинна розробити комплекс заходів покращення показників соціальної діяльності, що дасть змогу компанії значно зменшити ризики для інвестування та більш стрімко розвиватись.

Підсумовуючи, в роботі було описано те, як в сучасності є важливим ведення бізнесу не лише задля досягнення фінансової успішності підприємства, а й фокусуючись на збереженні та покращенні довкілля та соціуму, що в свою чергу забезпечує розвиток як компаній, так і галузі в цілому.

Додатки

Додаток А

Рейтинг найбільш інновативних компаній



Список використаних джерел:

1. Kotler, Philip. (2000) *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
2. Tatum, M. (2022, January 26). *What does 'Double Bottom Line' Mean?* WiseGeek. <https://www.wise-geek.com/what-does-double-bottom-line-mean.htm>
3. Harvard Business School. (2017). *Стратегический маркетинг. Harvard Business Review* (Vol. 224). Harvard Business School Publishing Corporation.
4. Avramenko, E. (n.d.). *Triple Bottom Line* [Illustration]. <https://www.stylewithmika.com/glossary/triple-bottom-line/>
5. Hopper, H. (2021, July 21). *The Triple Bottom Line Explained: Meaning, Importance and Future*. Diligent - English UK. <https://www.diligent.com/en-gb/blog/triple-bottom-line/>
6. Joseph II, R. (2016). *Measuring Social Value*. *Eurodiaconia*, 1–7. https://eurodiaconia.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/09/Briefing_-_Measuring_Social_Value.pdf
7. Kenton, W. (2022, January 9). *Triple Bottom Line (TBL)*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>
8. Sridhar, K., & Jones, G. (2012). The three fundamental criticisms of the Triple Bottom Line approach: An empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL

shortcomings. *Asian Journal of Business Ethics*, 2(1), 91–111.

<https://doi.org/10.1007/s13520-012-0019-3>

9. Є. Петруня, Ю., & Ю. Петруня, В. (2013). *Маркетинг. Навчальний посібник.: Vol. 103 с.* (2nd-ге видання ed. ed.). Бурун Книга.
10. Маркетинг: підручник для студентів ВНЗ : рек. МОН України / авт. кол.: С. І. Чоботар, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій, М. Г. Шевчик, Р. І. Буряк, С. М. Боняр, А. В. Рябчик, О. М. Прус, В. А. Рафальська. – К. : Наш час, 2007. – 503 с.
11. University of Peshavar. (n.d.). *Marketing Mix*. UoP Edu. <http://www.uop.edu.pk/ocontents/marketing%20mix.pdf>
12. *Marketing Theories – The Marketing Mix – From 4 Ps to 7 Ps*. (2014, May 21). Professional Academy. <https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-the-marketing-mix-from-4-ps-to-7-ps/>
13. Corporate Finance Institute. (2020, November 9). 4 P's of Marketing. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/4-ps-of-marketing/>
14. Barnes, L. (2021, December 3). 4 Ps of Marketing: Understanding the Marketing Mix. Directive. <https://directiveconsulting.com/blog/4-ps-of-marketing-mix/>
15. Twin, A. (2021, July 21). The 4 Ps of Marketing. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/f/four-ps.asp>

16. University of Peshawar. (2020). Marketing Mix [Slides]. UoP Edu.
<http://www.uop.edu.pk/ocontents/marketing%20mix.pdf>
17. Burger, A. (2014, August 6). *'Fair Play': Adidas Reports Progress Across Four Pillars of Sustainability*. TripplePundit.
<https://www.triplepundit.com/story/2014/fair-play-adidas-reports-progress-across-four-pillars-sustainability/44111>
18. Mais, L. (2020, November 18). *Understand the three pillars of sustainability*. myWaste. <https://meuresiduo.com/en/blog-en/understand-the-three-pillars-of-sustainability/>
19. Corporate Finance Institute. (2020, May 31). *Sustainability*.
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/sustainability/>
20. Correa, H. (2018, August). *Servitization meets sustainability*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/325070649_Servitization_meets_sustainability?enrichId=rgreq-c60155df4f2cebadda570f493466b538-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMjNTA3MDY0OTtBUzo2MjQ4NDk2MjE4OTMxMjJAMTUyNTk4NzE2Nzk1MA%3D%3D&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf
21. Van Vliet, V. (2011). Service Marketing mix (7 P's). ToolsHero:
<https://www.toolshero.com/marketing/service-marketing-mix-7ps/>
22. Smith, H. (2021, February 13). *The Importance of the 5Rs of Waste Management*. Clean Management Environmental Group, Inc.

<https://cleanmanagement.com/blog/the-importance-of-the-5rs-of-waste-management/>

23. Braik, A. (2021). *Assessing the Impact of Green Marketing Practices on Organizational Sustainable Performance in Palestinian Food Industries*. An-Najah National University. <https://repository.najah.edu/bitstream/handle/20.500.11888/15988/%d8%a7%d9%84%d8%b1%d8%b3%d8%a7%d9%84%d8%a9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
24. Hossain, A., & Khan, M. Y. H. (2018). Green Marketing Mix Effect on Consumers Buying Decisions in Bangladesh. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 298-306. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-25>
25. NEF Consulting. (2017, October 13). *Social Return on Investment*. <https://www.nefconsulting.com/training-capacity-building/resources-and-tools/sroi/>
26. Folger, J. (2021, October 17). *What Factors Go Into Calculating Social Return on Investment (SROI)?* Investopedia. <https://www.investopedia.com/ask/answers/070314/what-factors-go-calculating-social-return-investment-sroi.asp>
27. The SROI Network. (2012, January). *A guide to Social Return on Investment*. Social Value International. <https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/60f7fa286b9c6a47815bc3b2/1626864196998/The-SROI-Guide-2012.pdf>
28. Hunt, J., Lima, A., & Melnik, M. (2012, January). *Triple Bottom Line Calculator* [Slides]. Boston Planning & Development Agency. <http://www.bostonplans.org/getattachment/7a4ff11c-968c-4c3b-8fca-b28eee9cb50c>

29. Hayes, A. (2021, August 19). *How Cost-Benefit Analysis (CBA) Process Is Performed*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/c/cost-benefitanalysis.asp>
30. Sraders, A. (2019, November 28). *What is Cost Benefit Analysis? Examples and Steps*. TheStreet. <https://www.thestreet.com/personal-finance/education/cost-benefit-analysis-14878947>
31. The Mind Tools Content Team. (n.d.). *Cost-Benefit Analysis: Deciding, Quantitatively, Whether to go Ahead*. Mind Tools. https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_08.htm
32. Stobierski, T. (2019). *How to do a cost benefit analysis and why it's important*. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/cost-benefit-analysis>
33. Guesnerie, R. (2004). *Cost Benefit Analysis and Sustainable Development*. *Revue Économique*, 55(3), 363–382. https://www.cairn-int.info/article-E_RECO_553_0363--cost-benefit-analysis-and-sustainable.htm
34. The Investopedia Team. (2021, March 5). *Environmental, Social, & Governance (ESG) Criteria Definition*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp>
35. Das, S. M. (2022, January 27). *'The triple bottom line is better than ESG to measure a company's financial, environmental and social perf.* The Economic Times. <https://economictimes.indiatimes.com/news/et-evoke/the-triple-bottom-line-is-better-than-esg-to-measure-a-companys-financial-environmental-and-social-performance/articleshow/89165160.cms>
36. Trivella, C. (2021, July 1). *Triple Bottom Line: How ESG Creates Value for Your Business*. TalentCulture. <https://talentculture.com/triple-bottom-line-how-esg-creates-value-for-your-business/>

37. Multiview Corporation. (2021, August 17). *How to Measure ESG Performance*. Multiview Financial Software. <https://multiviewcorp.com/blogs/how-to-measure-esg-performance/>
38. Refinitiv. (2022, February 18). *ESG Scores*. <https://www.refinitiv.com/en/sustainable-finance/esg-scores#methodology>
39. Patagonia. (2021). *Corporate & Social Responsibility History - Patagonia*. <https://www.patagonia.com/our-footprint/corporate-social-responsibility-history.html>
40. Ground Floor Partners. (n.d.). *Patagonia — A Better Way*. <https://www.groundfloorpartners.com/patagonia-better-way/>
41. Lodaza, P. (2020, October). *How Patagonia apply Triple Bottom Line in their marketing strategy*. CCT College Dublin. <https://arc.cct.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=business>
42. Collings, T. (2021, July 13). *What is Triple Bottom Line, and which companies are using it today?* *The Green MBA*. <https://www.greenbusinessmba.com/blog/what-is-the-triple-bottom-line>
43. Hendricks, D. (2021, December 20). *7 Companies Proving Triple Bottom Line Is Possible*. Earth911. <https://earth911.com/business-policy/triple-bottom-line-7-companies/>
44. Richardson, J. (2017, June 30). *10 Triple Bottom Line Businesses*. The Inspired Economist. <https://inspiredeconomist.com/2016/03/14/10-triple-bottom-line-businesses/>
45. IKEA. (2022). *People & Planet*. <https://www.ikea.com/au/en/people-and-planet/>
46. PitchBook. (2022, May 3). *Ford Motor Company*. Retrieved 5 May 2022, from <https://my.pitchbook.com/profile/10637-92/company/profile>

47. Whiston, D. C. (2022, May 3). *Chip Shortage Holds Back Ford's First-Quarter Profit by About \$1 Billion*. Ford Motor Co - Stock Quote. Retrieved 05-05-05, from <https://www.morningstar.com/stocks/xnys/f/quote>
48. Ward, S. (2022, April 11). *Ford Stock Set to Benefit From Electric Vehicle Push*. Morningstar, Inc. Retrieved 5 May 2022, from <https://www.morningstar.com/articles/1087886/ford-stock-set-to-benefit-from-electric-vehicle-push>
49. Ford Motor Company. (n.d.). *Ford Autonomous Vehicles (AV) & Mobility*. Ford. Retrieved 5 May 2022, from <https://corporate.ford.com/operations/ford-autonomous-vehicles-and-mobility.html>
50. Spin. (n.d.). *Freedom of Movement*. Spin.App. Retrieved 5 May 2022, from <https://www.spin.app/>
51. Ford Motor Company. (2022, January). *Integrated Sustainability and Financial Report* 2022. <https://corporate.ford.com/content/dam/corporate/us/en-us/documents/reports/integrated-sustainability-and-financial-report-2022.pdf>
52. PitchBook. (n.d.). *Tesla*. Retrieved 5 May 2022, from <https://my.pitchbook.com/profile/10377-37/company/>
53. Doll, S. (2021, July 16). *Tesla factory locations: Where they are and could soon be*. Electrek. Retrieved 5 May 2022, from <https://electrek.co/2021/07/14/tesla-factory-locations-where-they-are-and-could-soon-be/>
54. Tesla. (2021, January). *Tesla 2020 Impact Report*. https://www.tesla.com/ns_videos/2020-tesla-impact-report.pdf
55. Noria Corporation. (2008, April 22). *Ford reduces manufacturing impact on environment*. Reliable Plant. Retrieved 8 May 2022, from

<https://www.reliableplant.com/Read/11570/ford-reduces-manufacturing-impact-on-environment>

56. Edsel and Eleanor Ford House. (2022). *Sustainability*. Ford House. <https://www.fordhouse.org/sustainability/>
57. Lincoln, B. V. F. (2021). *Ford Sustainability | Big Valley Ford Lincoln*. BigValley. Retrieved 8 May 2022, from <https://www.bigvalleyford.biz/ford-sustainability.htm>
58. Noria Corporation. (2007, April 19). *Ford Motor Company outlines its top 10 green initiatives*. Reliable Plant. Retrieved 8 May 2022, from <https://www.reliableplant.com/Read/5906/green-initiatives-ford>
59. Automotive World. (2020, December 8). *Ford again receives global corporate sustainability honors for leadership in climate change, water management*. Retrieved 8 May 2022, from <https://www.automotiveworld.com/news-releases/ford-again-receives-global-corporate-sustainability-honors-for-leadership-in-climate-change-water-management/>
60. Gordon, P. (2020, June 26). *Ford announces 2050 net zero target*. Smart Energy International. Retrieved 8 May 2022, from <https://www.smart-energy.com/industry-sectors/electric-vehicles/ford-announces-2050-net-zero-target/>
61. Hoare, G., & Hart, K. (2019, June). *Ford Motor Company Modern Slavery and Human Trafficking Transparency Statement for the Financial Year Ending on December 31, 2018*. Ford Motor Company. https://s23.q4cdn.com/725981074/files/footer_documents/slavery-and-human-trafficking-statement.pdf
62. Ford. (2021, March). *We Are Committed to Protecting Human Rights and the Environment*. Ford Motor Company. <https://corporate.ford.com/microsites/integrated-sustainability-and-financial-report-2021/files/ir21-environmental-policy.pdf>

63. Thompson, A. (2017, February 5). *Ford Motor Company's Stakeholders: A CSR Analysis*. Panmore Institute. Retrieved 8 May 2022, from <http://panmore.com/ford-motor-company-stakeholders-csr-analysis>
64. Crider, J. (2022, April 13). *Tesla's 6 Factories Are A New Phase Of Its Future*. CleanTechnica. Retrieved 8 May 2022, from <https://cleantechnica.com/2022/04/13/teslas-6-factories-are-a-new-phase-of-its-future/>
65. Evannex. (2021, August 31). *Learn More About Tesla's Environmental Footprint*. InsideEVs. Retrieved 8 May 2022, from <https://insideevs.com/news/530007/tesla-environmental-footprint-data/>
66. IIHS. (2021, April). *2021 Tesla Model Y 4-door SUV*. IIHS-HLDI Crash Testing and Highway Safety. Retrieved 8 May 2022, from <https://www.iihs.org/ratings/vehicle/tesla/model-y-4-door-suv/2021>
67. Ford Motor Company. (2022a). *ESG Data Book* [Integrated Sustainability and Financial Report 2022]. sustainability.ford.com. <https://corporate.ford.com/content/dam/corporate/us/en-us/documents/reports/esg-data-book.pdf>
68. PitchBook. (2022a). *Ford Patents Breakdown* [Graph]. PitchBook. <https://my.pitchbook.com/profile/10637-92/company/patents/analytics#portfolio-breakdown>
69. Ford. (2020). *Ford ESG Review*. Ford Motor Company. https://s23.q4cdn.com/799033206/files/doc_presentations/2020/11/Ford-ESG-Review-2020-Final.pdf
70. Tulumba, C. (2021, January 6). *Ford Mustang Mach E Sales Figures*. GCBC. Retrieved 10 May 2022, from <https://www.goodcarbadcar.net/ford-mustang-mach-e-sales-figures/>
71. Energy Digital. (2020, May 17). *Ford to Cut Landfill Waste by 40% per Vehicle*. Retrieved 10 May 2022, from <https://energydigital.com/smart-energy/ford-cut-landfill-waste-40-vehicle>

72. Ford Motor Company. (2022b). *Human Rights Report 2022*. Ford.
<https://corporate.ford.com/content/dam/corporate/us/en-us/documents/reports/human-rights-report.pdf>
73. Carlier, M. (2022, February 10). *Ford Motor Company's vehicle sales at wholesale from FY 2009 to FY 2021* [Graph]. Statista.
<https://www.statista.com/statistics/297315/ford-vehicle-sales/>
74. Tesla. (2021a). *Tesla Impact Report 2021*.
https://www.tesla.com/ns_videos/2021-tesla-impact-report.pdf
75. PitchBook. (2022b). *Tesla*. Retrieved 11 May 2022, from
<https://my.pitchbook.com/profile/10377-37/company/patents/analytics>
76. PitchBook. (2022c). *Tesla Patents Breakdown* [Graph]. PitchBook.
<https://my.pitchbook.com/profile/10377-37/company/patents/analytics>
77. U.S. Energy Information Administration. (2021, October 7). *How much electricity does an American home use?* Eia.Gov. Retrieved 11 May 2022, from
<https://www.eia.gov/tools/faqs/faq.php?id=97&t=3#:%7E:text=How%20much%20electricity%20does%20an,about%20893%20kWh%20per%20month.>
78. Naik, A. R. (2021, July 13). *All The Innovations By Tesla Beyond Electric Cars*. Analytics India Magazine. Retrieved 11 May 2022, from
<https://analyticsindiamag.com/all-the-innovations-by-tesla-beyond-electric-cars/>
79. Ohnsman, A. (2022, April 6). *Tesla's Water Worries Don't End In Berlin; Giga Texas In Booming Austin May Also See Drier Times*. Forbes. Retrieved 12 May 2022, from
<https://www.forbes.com/sites/alanohnsman/2022/04/06/teslas-water-worries-dont-end-in-berlin-giga-texas-in-booming-austin-may-also-see-drier-times/?sh=3d0273a73d7a>

80. Greenspan, R. (2018, June 26). *Tesla, Inc.'s Corporate Social Responsibility & Citizenship, Stakeholders*. Panmore Institute. Retrieved 12 May 2022, from <http://panmore.com/tesla-motors-inc-stakeholders-corporate-social-responsibility>
81. Harvard Business School. (2017). *Стратегический маркетинг. Harvard Business Review* (Vol. 224). Harvard Business School Publishing Corporation.
82. *Human Rights Disclosure*. (2020). IASJ. Retrieved 12 May 2022, from <https://iasj.org/wp-content/uploads/Tesla-2020-Resolution-FINAL.pdf>
83. Sustainalytics. (2021, November 16). *Company ESG Risk Rating – Tesla*. Sustainalytics.Com. Retrieved 13 May 2022, from <https://www.sustainalytics.com/esg-rating/tesla-inc/1035322998>
84. Sustainalytics. (2022, March 2). *Company ESG Risk Rating – Ford Motor Company*. Sustainalytics.Com. Retrieved 13 May 2022, from <https://www.sustainalytics.com/esg-rating/ford-motor-co/1007984581>
85. MacroTrends. (2022, May 11). *Ford Motor Market Cap 2010–2022*. Retrieved 13 May 2022, from <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/F/ford-motor/market-cap>
86. MacroTrends. (2022b, May 11). *Tesla Market Cap 2010–2022*. Retrieved 13 May 2022, from <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/TSLA/tesla/market-cap>
87. PitchBook. (2022c). *Tesla Financial Metrics*. Retrieved 13 May 2022, from https://my.pitchbook.com/profile/153671-56/company/financials/KEY_METRICS
88. PitchBook. (2022a). *Ford Financial Metrics*. Retrieved 13 May 2022, from https://my.pitchbook.com/profile/15283-74/company/financials/KEY_METRICS

89. Liker, J. (2020). *The Toyota Way, Second Edition: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* (2nd ed.). McGraw Hill.
90. Kotler, P. (2022). *Marketing 4.0*. Lid Editorial.
91. Chris Isidore, CNN Business. (2022, February 15). *There wasn't a single Tesla ad during the Super Bowl. Here's why*. CNN. Retrieved 17 May 2022, from <https://edition.cnn.com/2022/02/14/business/super-bowl-ev-ads/index.html#:~:text=CEO%20Elon%20Musk%20has%20been,said%20in%20a%202019%20tweet>.
92. Atadero, J. (2021, June 17). *Here's Why You Don't See Tesla Ads On TV*. Hotcars. Retrieved 17 May 2022, from <https://www.hotcars.com/heres-why-you-dont-see-tesla-ads-on-tv/>
93. Lambert, F. (2021, August 9). *Tesla claims 92% battery cell material recovery in new recycling process*. Electrek. Retrieved 17 May 2022, from <https://electrek.co/2021/08/09/tesla-battery-cell-material-recovery-new-recycling-process/>
94. Green, S. U. (2011, June 28). *Green Marketing Strategy in Two Easy Steps*. 3BL Media. Retrieved 17 May 2022, from <https://www.3blmedia.com/news/green-marketing-strategy-two-easy-steps>
95. Hendricks, D. (2021b, December 20). *7 Companies Proving Triple Bottom Line Is Possible*. Earth911. Retrieved 17 May 2022, from <https://earth911.com/business-policy/triple-bottom-line-7-companies/>
96. Richardson, J. (2017b, June 30). *10 Triple Bottom Line Businesses*. The Inspired Economist. Retrieved 17 May 2022, from <https://inspiredeconomist.com/2016/03/14/10-triple-bottom-line-businesses/>
97. Kay, P. (2018, September 14). *Why are there no Tesla ads?* [Quora Digest forum post]. Quora. <https://www.quora.com/Why-are-there-no-Tesla-ads>

98. Christensen, C. M., Levitt, T., Kotler, P., & Reichheld, F. (2013). *HBR's 10 Must Reads on Strategic Marketing*. Harvard Business Review Press.
99. Supercars. (2022, February 9). *Ford 2022 Model List: Current Lineup & Prices*. Supercars.Net. Retrieved 19 May 2022, from <https://www.supercars.net/blog/all-brands/ford/ford-current-models/>
100. Alternative Fuels Data Center. (2020). *U.S. Plug-in Electric Vehicle Sales by Model* [Graph]. AFDC. <https://afdc.energy.gov/data/10567>
101. Alternative Fuels Data Center. (2020). *U.S. HEV Vehicle Sales by Model* [Graph]. AFDC. <https://afdc.energy.gov/data/10301>
102. Jenik, C. (2021, April 16). *The Most Innovative Companies Over Time* [Illustration]. Statista. <https://www.statista.com/chart/24645/ranking-of-the-most-innovative-companies-over-time/#:~:text=While%20well%2Destablished%20players%20in,and%20Chinese%20telecommunications%20company%20Huawei>
103. LinkedIn Sales Navigator. (2022). *Ford Motor Company*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/sales/company/1483>
104. Food and Nutrition Service. (2022, January 2). *School meal programs data overview (8.2)* [Dataset]. <https://fns-prod.azureedge.us/sites/default/files/data-files/keydata-february-2022.pdf>
105. Garcia, E. G., Lorenzo, C. M., & Silvi, M. (2016). *Education for Sustainable Consumption, Behaviour and Lifestyles*. The UIM Secretariat. https://ufmsecretariat.org/wp-content/uploads/2019/11/UfM_PUBLICATION_EducationSCBL.pdf

106. Bekker, H. (2022, January 5). *2021 (Full Year) USA: Ford and Lincoln Sales by Model*. Car Sales Statistics. Retrieved 2 June 2022, from <https://www.best-selling-cars.com/usa/2021-full-year-usa-ford-and-lincoln-sales-by-model/>
107. Kabra, A. (2022, February 13). *13 Most Valuable Car Companies in The World*. The Teal Mango. Retrieved 2 June 2022, from <https://www.thetealmango.com/featured/most-valuable-car-companies/>
108. Lin, K. (2022, March 15). *How Much Is a Tesla? Here's a Price Breakdown*. MotorTrend. Retrieved 2 June 2022, from <https://www.motortrend.com/features/how-much-is-a-tesla/>
109. Corrigan, J. (2022, February 28). *Only 34% of companies have enough resources to support DEI initiatives*. HRD America. <https://www.hcamag.com/us/specialization/corporate-wellness/only-34-of-companies-have-enough-resources-to-support-dei-initiatives/326842#:~:text=Only%2034%25%20of%20companies%20have%20enough%20resources%20to%20support%20DEI%20initiatives,-Report%20shows%20organizations&text=While%20many%20companies%20in%20the,yet%20to%20make%20meaningful%20progress.>
110. Bové, A., & Swartz, S. (2019, May 11). *Starting at the source: Sustainability in supply chains*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/starting-at-the-source-sustainability-in-supply-chains>

111. Demkes, E. (2020, April 28). *The more Patagonia rejects consumerism, the more the brand sells*. The Correspondent.
<https://thecorrespondent.com/424/the-more-patagonia-rejects-consumerism-the-more-the-brand-sells>
112. Kiron, D. (2017, May 23). *Corporate Sustainability at a Crossroads*. MIT Sloan Management Review.
<https://sloanreview.mit.edu/projects/corporate-sustainability-at-a-crossroads/>
113. Kolodny, L. (2022, May 20). *Why Tesla was kicked out of the S&P 500's ESG index*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2022/05/18/why-tesla-was-kicked-out-of-the-sp-500s-esg-index.html>
114. U.S. Department of Energy. (2022). *Find and Compare Cars*. FuelEconomy. <https://www.fueleconomy.gov/feg/findacar.shtml>
115. Carlier, M. (2022a, February 3). *Best-selling plug-in electric vehicle models worldwide in 2021* [Graph]. Statista.
<https://www.statista.com/statistics/960121/sales-of-all-electric-vehicles-worldwide-by-model/>
116. Covington, T. (2022, January 14). *Average miles driven per year in the U.S. (2022)*. The Zebra.
<https://www.thezebra.com/resources/driving/average-miles-driven-per-year/#:~:text=On%20average%2C%20Americans%20drive%2014%2C263,to%20the%20Federal%20Highway%20Administration.>

117. Reeves, E. (2020, June 21). *Ford and GM Waste a Lot of Money on Vehicles That Aren't Trucks and SUVs*. MotorBiscuit.
<https://www.motorbiscuit.com/ford-and-gm-waste-a-lot-of-money-on-vehicles-that-arent-trucks-and-suvs/>
118. Anonymous. (2017). *GRIN - Tesla Valuation based on ESG factors*. Grin. <https://www.grin.com/document/417956>
119. Levy, A., & Kolodny, L. (2019, May 17). *Tesla shares drop after report says its Autopilot system was engaged during a fatal crash*. CNBC.
<https://www.cnn.com/2019/05/17/tesla-shares-fall-on-report-autopilot-system-was-engaged-during-crash.html>
120. Eisenstein, P. A. (2018, September 7). *Tesla stock plummets after Elon Musk smokes weed on live show and two execs quit in one day*. NBC News. <https://www.nbcnews.com/tech/tech-news/tesla-stock-plummets-after-elon-musk-smokes-weed-live-show-n907476>
121. Lambert, F. (2022, May 20). *Elongate scandal: Tesla (TSLA) stock falls 10%, Musk denies the claim*. Electrek.
<https://electrek.co/2022/05/20/elongate-scandal-tesla-tsla-falls-musk-denies-challenges-alleged-victims/>