

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

DONATAS JONIKAS

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS  
PAGRINDU SUKURTOS VERTĖS  
MATAVIMAS VERTĖS KŪRIMO  
GRANDINĖJE

Daktaro disertacija  
Socialiniai mokslai, ekonomika (04S)

Klaipėda, 2015

Disertacija rengta 2011–2015 metais Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakultete, Ekonomikos katedroje

**Mokslinis vadovas**

prof. dr. Vytautas JUŠČIUS (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04S)

© Donatas Jonikas, 2015

## TURINYS

IVADAS.....	7
1. VERTĖS KŪRIMAS ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAGRINDU	15
1.1. Įmonių socialinė atsakomybė kaip ekonominė koncepcija .....	15
1.1.1. Įmonių socialinės atsakomybės samprata ir turinys .....	15
1.1.2. Įmonių socialinės atsakomybės teorijos ir raida.....	28
1.1.3. Įmonių socialinės atsakomybės veiksniai ir įgyvendinimo modeliai .....	41
1.1.4. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų matavimo problematika .....	50
1.2. Vertės kūrimas įmonių socialinės atsakomybės pagrindu .....	52
1.2.1. Vertės kūrimo įmonių socialinės atsakomybės pagrindu galimybės.....	52
1.2.2. Vertės suvokimo ir įsisavinimo specifika.....	61
1.2.3. Įmonių socialinės atsakomybės integravimas į vertės kūrimo grandinę. 71	
2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAGRINDU SUKURTOS VERTĖS MATAVIMO VERTĖS KŪRIMO GRANDINĖJE MODELIS .....	75
2.1. Įmonių socialinės atsakomybės rezultatų matavimo modelių apžvalga .....	75
2.2. Įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimo vertės kūrimo grandinėje koncepcinis modelis .....	81
2.3. Įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimo vertės kūrimo grandinėje modelio verifikacija ir eksplikacija .....	90
2.3.1. Modelio ekspertinis vertinimas ir tobulinimas .....	90
2.3.2. Įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimo vertės kūrimo grandinėje principai.....	101
2.4. Įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimo vertės kūrimo grandinėje modelio empirinio taikymo metodika .....	117
3. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAGRINDU SUKURTOS VERTĖS MATAVIMO MODELIO EMPIRINIS TAIKYMAS LIETUVOS DAUGIABUČIŲ STATYBOS VERTĖS KŪRIMO GRANDINĖJE .....	120
3.1. Lietuvos naujos statybos daugiabučių rinkos specifika įmonių socialinės atsakomybės kontekste .....	120
3.1.1. Įmonių socialinės atsakomybės praktika ir tendencijos Lietuvoje .....	120
3.1.2. Naujos statybos daugiabučių rinkos specifika Vilniuje.....	125
3.2. Įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimas naujos statybos daugiabučių vertės kūrimo grandinėje „Vilnius-1“ .....	131
3.2.1. Vertės kūrimo grandinės atranka ir tyrimo metodika .....	131
3.2.2. Vertės kūrimo grandinės „Vilnius-1“ struktūros ir įgyvendinamų įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų analizė.....	133
3.2.3. Įmonių socialinės atsakomybės pagrindu vertės kūrimo grandinėje „Vilnius-1“ sukurta faktinė ir hipotetinė vertė .....	149
IŠVADOS.....	157
LITERATŪRA.....	161
MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ DISERTACIJOS TEMA SĄRAŠAS .....	188
PRIEDAI .....	190

## LENTELĖS

1 lentelė. Siūlomų ĮSA apibrėžimų įvairovė.....	17
2 lentelė. Autorių išskiriami ĮSA naudos aspektai.....	25
3 lentelė. ĮSA nauda ir kaštai suinteresuotųjų šalių atžvilgiu.....	26
4 lentelė. Istorinė įmonių vadovų požiūriu į socialinę atsakomybę kaita.....	34
5 lentelė. ISO 14000 grupės standartai.....	38
6 lentelė. ISO 9000 grupės standartai.....	39
7 lentelė. AAA 1000 grupės standartai.....	40
8 lentelė. Galimi vertės tipai.....	55
9 lentelė. ĮSA rūšys ir galimi santykių dalyviai naudos kūrimo procese.....	56
10 lentelė. ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo VKG etapai.....	83
11 lentelė. Nekilnojamojo turto VKG suinteresuotosios šalys.....	86
12 lentelė. ĮSA pagrindu sukurtos vertės daugiabučių statybos VKG matavimo konceptinė schema.....	88
13 lentelė. Ekspertų apklausos <i>Cronbach alpha</i> reikšmių suvestinė.....	93
14 lentelė. Ekspertų apklausos rezultatų suvestinė.....	94
15 lentelė. Įgyvendinamų ĮSA iniciatyvų susistemėjimas pagal 3P modelį.....	118
16 lentelė. ĮSA iniciatyvų pagrindu kuriamos vertės suvestinė.....	118
17 lentelė. VKG „Vilnius-1“ dalyvių įgyvendinamos ĮSA iniciatyvos.....	146
18 lentelė. ĮSA pagrindu sukurtos vertės įmonės pardavimų tunelyje skaičiuoklė su pavyzdiniais duomenimis.....	151
19 lentelė. Tiesiogiai integruotų ĮSA iniciatyvų pagrindu sukurta vertė.....	152
20 lentelė. Tiesiogiai integruotų ĮSA iniciatyvų pagrindu sukurta vertė eliminavus įmonės gaunamą vertę dėl aukštesnės butų kainos.....	153
21 lentelė. Tiesiogiai ir iš dalies integruotų ĮSA iniciatyvų pagrindu sukurta vertė.....	154
22 lentelė. Visų įgyvendinamų ĮSA iniciatyvų pagrindu sukurta vertė.....	154
23 lentelė. Visų įgyvendinamų ĮSA iniciatyvų pagrindu sukurta vertė remiantis hipotetiniais duomenimis.....	156

## PAVEIKSLAI

<b>1 pav.</b> Disertacijos loginė schema.....	11
<b>2 pav.</b> ĮSA lygiai pagal Invancevich et al., 1989.....	20
<b>3 pav.</b> ĮSA modelis pagal Wood (1991).....	22
<b>4 pav.</b> Suinteresuotųjų šalių skirstymas pagal Weiss (1995).....	45
<b>5 pav.</b> Įmonių reakcija į ĮSA pagal Piercy ir Lan (2009).....	46
<b>6 pav.</b> Skirtingi požiūriai į ĮSA (Dickens, 2011).....	47
<b>7 pav.</b> Įmonių strategija VKG pagal skirtingus požiūrius į ĮSA (Dickens, 2011).....	48
<b>8 pav.</b> Vertės kūrimo ĮSA pagrindu koncepcinis modelis.....	58
<b>9 pav.</b> Vertės įmonei kūrimas ir įsisavinimas pagal Landroquez et al. (2013).....	69
<b>10 pav.</b> ĮSA pagrindu sukurtos vertės vartotojams poveikis VKG.....	70
<b>11 pav.</b> ĮSA poveikio įmonės veiklos rezultatams koncepcinis modelis (Foreman, 2011).....	77
<b>12 pav.</b> Vertės matavimo sistemos modelis (Valančienė, Gimžauskienė, 2012).....	79
<b>13 pav.</b> ĮSA ekonominės naudos skaičiavimo modelis (UAB „Earnst & Young Baltic“, 2013).....	80
<b>14 pav.</b> ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo VKG modelio sudarymas ir empirinis pritaikymas.....	82
<b>15 pav.</b> ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo koncepcinis modelis.....	84
<b>16 pav.</b> Nekilnojamojo turto vertės kūrimo grandinė.....	85
<b>17 pav.</b> Daugiabučių statybos VKG etapai.....	87
<b>18 pav.</b> Įmonės gaunama vertė.....	102
<b>19 pav.</b> Tradicinio pardavimų tunelio konversijos taškų schema.....	106
<b>20 pav.</b> Klientų gaunama vertė per įsitraukimą į kūrimo procesą.....	110
<b>21 pav.</b> Empirinio ĮSA pagrindu sukurtos vertės tyrimo duomenų rinkimo schema.....	118
<b>22 pav.</b> Socialinę atsakomybę deklaruojančių organizacijų skaičius Lietuvoje.....	121
<b>23 pav.</b> Tiriamos vertės kūrimo grandinės „EIKA“ struktūra (sudaryta pagal viešai prieinamą informaciją ir interviu su UAB „Eika“.....	134
<b>24 pav.</b> VKG „Vilnius-1“ butų kainai ir apyvartumo rodikliui įtaką darantys ĮSA veiksniai.....	151

## TERMINŲ IR SANTRUMPŲ ŽODYNĖLIS

**Įmonių socialinė atsakomybė** – įmonės atsakomybė už jos poveikį aplinkai ir visuomenei. Įmonės kartu su visuomeniniais ir valstybinio sektoriaus partneriais ieško novatoriškų sisteminių socialinių, aplinkosaugos ir platesnių ekonominės gerovės problemų sprendimų.

**Suinteresuotoji šalis** – asmuo ar grupė, kuri turi interesų ar yra susirūpinusi dėl organizacijos veiksmų, tikslų ar politikos. Disertacijoje išskiriamos šios suinteresuotosios šalys: įmonės partneriai (vertės kūrimo grandinės dalyviai), darbuotojai, klientai, visuomenė, valstybė ir aplinkosauga.

**Pardavimų tunelis** – pirkimo procesas, per kurį įmonės veda savo potencialius klientus, norėdamos parduoti produktus ar paslaugas, o visas procesas yra sudarytas iš kelių etapų, kurie skiriasi priklausomai nuo įmonės rinkodaros strategijos ir pardavimų modelio.

**Bendroji vertė** (angl. *shared value*) – vertė, kuri sukuriama tuomet, kai įmonė savo augimui bei verslo inovacijoms kurti imasi spręsti socialines problemas ir tenkinti socialinius poreikius.

**Mainomoji vertė** (angl. *exchange value*) – pinigų ar kitų išteklių kiekis, kuris yra galimas gauti įvykus mainams. Mainomoji vertė nebūtinai turi būti išreikšta per kainą, tačiau prekės ar paslaugos mainomoji vertė, išreikšta pinigais, yra vadinama jos kaina.

**Vartojamoji vertė** (angl. *use value*) – vertė, susidedanti iš konkrečių vartotojo suvokiamų produkto ar paslaugos ypatybių, jas lyginant su vartotojo poreikiais.

**Ekonominė vertė** – prekės ar paslaugos ekonominis pobūdis, kurį galima išmatuoti atsižvelgiant į jos sąnaudas, pasiūlą ir paklausą.

**VKG „Vilnius-1“** – gyvenamųjų daugiabučių statybos vertės kūrimo grandinė, kurią sudaro 84 įmonės (10 pagrindinių įmonių ir 74 pardavimų skatinimo ir lojalumo programų dalyviai), statančios daugiabučių kvartalus Vilniuje „Santariškių namai“ ir „EIKA namai Pilaitėje“.

**ISA** – įmonių socialinė atsakomybė

**JTPS** – Jungtinių Tautų pasaulinis susitarimas

**JTVP** – Jungtinių Tautų vystymo programa

**LAVA** – Lietuvos atsakingo verslo asociacija

**LNAV** – Lietuvos nacionalinis atsakingo verslo tinklas

**VKG** – vertės kūrimo grandinė

**VKG įmonės** – įmonės, sudarančios vertės kūrimo grandinę

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Tiekimo grandinėje didžiausią galią turinčios įmonės, siekdamos padidinti konkurencingumą, vis dažniau ima taikyti įmonių socialinės atsakomybės principus ir verčia tai daryti savo tiekėjus, partnerius bei platintojus. Tai padidina ne tik kaštus atskirose įmonėse, bet ir galutinės vertės vartotojui sukūrimo bendruosius kaštus. Tai patvirtina daugelis mokslinių publikacijų, kurių daugelis grįstos empiriniais tyrimais (Lim, Phillips, 2007; Lund-Thomsen, Nadvi, 2010; Ayuso et al., 2013; Perry, Towers, 2013; Ayuso et al., 2013). Kyla natūralus klausimas, kam ir kiek apsimoka įgyvendinti ĮSA iniciatyvas, kokia papildoma vertė sukuriama jų pagrindu ir kas tą vertę įsisavina.

Kai kurie mokslininkai (Gereffi et al., 2005; Česnyienė, Neverkevič, 2009; Gates, Young, 2013) nurodo, kad viena iš ĮSA koncepcijos plėtros kryptių turėtų būti valstybinės politikos tobulinimas, t. y. valstybės ekonominė politika turėtų išreikšti savo poziciją įmonių socialinės atsakomybės atžvilgiu – kokias nuostatas skatinti, o kokias palikti laisvosios rinkos mechanizmui. Tačiau neturint objektyvaus įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės apskaitymo / įvertinimo / išmatavimo, priimami sprendimai gali visiškai nerodyti realios situacijos.

Apie įmonių socialinės atsakomybės matavimą ir investicijų į ĮSA atsiperkamumą kalbama jau keleri metai, tačiau nuomonės nevienareikšmės (Avshalom Madhala, Tal 2008; Antonaras, Iacovidou, Memtsa, 2011; Simanavičienė, Simanavičius, Kovaliov, 2012). Tai, jog įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimas sulaukia akademikų dėmesio, rodo šios problemos aktualumą. Tačiau kol kas neaptinkama jokių išsamių mokslinių darbų apie tai, kaip įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurta vertė pasiskirsto visoje vertės kūrimo grandinėje ir kokia vertės dalis kokioms suinteresuotosioms šalims atitenka.

Empirinei tyrimo daliai pasirinkta Lietuvos daugiabučių statybos vertės kūrimo grandinė, nes tokia metodika šiame sektoriuje itin aktuali. Statybų sektorius sukūrė apie 9,16 % Lietuvos BVP (2007), t. y. buvo viena svarbiausių ekonominės veiklos kategorijų Lietuvoje. Tačiau po ekonomikos nuosmukio ir NT kainų burbulo sprogo šio sektoriaus indėlis į šalies BVP sumenko iki 5,49 % (2011). Nors statybų sektoriaus sukurta procentinė BVP dalis didėjo keletą metų iš eilės, tačiau 2014 m. vertine išraiška (palyginamosiomis kainomis) tesiekė tik 73,5 % 2008 m. sukurtu BVP dydžio. Vertės kūrimo įmonių socialinės atsakomybės pagrindu matavimo vertės kūrimo grandinėje metodika yra svarbi makroekonominiu požiūriu, nes įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų diegimas, sąmoningai siekiant sukurti didesnę bendrąją vertę tiek įmonėms, tiek ir suinteresuotosioms šalims, galėtų greičiau atgaivinti statybų sektorių ir sustiprinti šio sektoriaus indėlį į šalies BVP. Metodika naudinga ir mikroekonominiu požiūriu tiek pavienėms įmonėms, tiek ir visai vertės kūrimo grandinei, siekiant sukurti konkurencinį pranašumą ir užtikrinti didesnę investicijų grąžą.

**Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis.** Siekiant objektyviai atskleisti disertacijoje analizuojamos mokslinės problemos ištyrimo lygį, buvo atlikta aktualių

publikacijų paieška devyniose tarptautiniu mastu pripažintose mokslinių leidinių duomenų bazėse ir mokslo žurnaluose: *EBSCO, Emerald Insight, SAGE Journals, Science Direct, Oxford Journals, SpringerLink, Taylor and Francis, Wiley Online Library, Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos el. katalogas*. Paieška vykdyta pagal mokslinio straipsnio pavadinimą, reikšminius žodžius ir santraukos tekstą. Pasirinktų duomenų bazių publikacijos buvo atrinktos ir paieškos metu gauti rezultatai išanalizuoti per 2015 m. sausio 31 d. – 2015 m. birželio 1 d. laikotarpį. Mokslinių darbų, analizuojančių įmonių socialinės atsakomybės pagrindu kuriamos vertės matavimą vertės kūrimo grandinėje, nerasta. Pažymėtina, jog bendras ekonominis požiūris į ĮSA pagrindu kuriamą vertę vertės kūrimo grandinėje dar nėra susiformavęs, o autoriai labiau gilina tik į specifines šio reiškinio sritis.

Įmonių socialinės atsakomybės matavimo galimybes tyrė daugelis autorių (Handelman, Arnold, 1999; Johnston et al., 1990; Kissan, Richardson, 2002; Kim, Mauborgner, 1997; McGuire et al., 1998; Srivastava et al., 1998; Mizik, Jacobson, 2003; Orlitzly et al., 2003; Pava, Krausz, 1996; Leone et al., 2006), tačiau mokslinė literatūra nėra gausi, kalbant apie visapusiškas ĮSA plėtros vertinimo rodiklių sistemas. Daugelis autorių nagrinėjo tik pavienius ĮSA plėtros aspektus ir veiksnius, darančius įtaką sėkmingai ĮSA plėtrai, tokius kaip: produktų kokybė (McGuire et al., 1990; Sen, Bhattacharya, 2003), vartotojų pasitenkinimas (Day, 1994; Szymanski, Henard, 2001; Berens et al., 2007; Daub, Ergenzinger, 2005; Gruca, Rego, 2005), įmonių reputacija (Roberts, Dowling, 2002; Shin, Zhou, 2003), mokslo ir tyrimų pažanga bei jų viešinimas tarp gyventojų (Oliver, 1980; Chauvin, Hirschey, 1993; Dutta et al., 2000; Erickson, Jacobson, 1992; Fornell, 1992; Griffin, Huser, 1996; Mithas et al., 2005), investicijos į naujas technologijas, inovacijas ir inovatyvių produktų paslaugų tiekimas (Kim, Mauborgne, 1997; Kleinschmidt, Cooper, 1991; Lee, Grewal, 2004; Lichtenstein et al., 2004; Margolis, Walsh, 2003) ir kt.

Gausiai nagrinėjamos ir įmonių socialinės atsakomybės rezultatyvumo bei matavimo galimybės (Handelman, Arnold, 1999; Johnston et al., 1990; Pava, Krausz, 1996; Kim, Mauborgner, 1997; Sundgren, Scneeweis, 1998; Srivastava et al., 1998; Kissan, Richardson, 2002; Mizik, Jacobson, 2003; Orlitzly et al., 2003; Vithala et al., 2004;) ir veiksniai, darančius įtaką įmonės vertės augimui (Braney, 1986; Fombrun, Shanley, 1990; Dees et al., 2004; Tsoutsoura, 2004; Gurhan-Canli, Btra, 2004; Godfrey, 2005; Cho, Pucik, 2005; Cegarra-Navarr ir Marti´nez-Marti´nez, 2009). Visgi mokslinėje literatūroje mažai kalbama apie visapusiškus įmonių socialinės atsakomybės diegimo ir realizavimo vertinimo rodiklius bei pripažintos ir empiriniam naudojimui tinkamos įmonių socialinės atsakomybės poveikio kuriamai vertei vertinimo metodikas, nors pastaruoju metu pavienių, segmentiškų tyrimų atlikta taip pat nemažai (Patari et al., 2012; Pergelova, Angulo-Ruiz, 2013; Millar, Hall, 2013; Kiyak, Šneiderienė, 2014; Husted et al., 2015; Rae et al., 2015; Paužuolienė, Daubarienė, 2015). Nepaisant gausios literatūros apie socialinės atsakomybės kuriamą vertę visuomenei ir aplinkosaugos srityje, trūksta gilesnių analizių, kaip įmonių socialinė atsakomybė gali kurti vertę įmonėms (Gholami, 2011; Valackienė, Micevičienė, 2011). Nors nemažai mokslininkų analizuoja vertės kūrimo galimybes įmonių socialinės atsakomybės pagrindu

(Boardman, 2006; Husted, Allen, 2007; Avshalom Madhala, Tal, 2008; Kovaliov, 2009; Maltz et al., 2011; Foreman, 2011; Antonaras et al., 2011; Simanavičienė et al., 2012; Will, Hielscher, 2014; Acciaro, 2015), išskyrus Carroll piramidę ir 3C-SR modelį, trūksta nuoseklaus holistinio modelio, kaip socialinės atsakomybės pagrindų gali būti kuriama vertė įmonei ir visuomenei.

Mokslinėje literatūroje įmonių socialinės atsakomybės pagrindų sukurtą ir gaunama nauda iš esmės gali būti klasifikuojama į finansinę vertę (Griffin, Mahon, 1997; Stanwick, Stanwick, 1998; Margolis, Walsh, 2001; Orlitzky et al., 2003; Aybars, Kutlu, 2010; Vyser, 2010; Ioannou, Serafeim, 2010; Šimanskienė, Paužuolienė, 2010; Bosch-Badia et al., 2015), konkurencinį pranašumą, įskaitant prekinio ženklo vertę (Ruževičius, Serafinas, 2007; Juščius, Snieška, 2008; Du et al., 2010; Šimanskienė, Paužuolienė, 2010; Verma, 2011; Grubor et al., 2014), naujas verslo idėjas, paslaugas ir produktus, sukurtus įmonių socialinės atsakomybės pagrindų (Jamali, Yianni, Abdallah, 2011; Spitzeck, Boechat, Leao, 2013; Navickas, Kontautienė, 2013; Lampikoski et al., 2014; Teti et al., 2014), palankesnę sprendimo pirkti priėmimą (Hietbrink et al., 2010; Banytė et al., 2010; Šimanskienė, Paužuolienė, 2010).

Apibendrinant galima teigti, jog įmonių socialinės atsakomybės pagrindų sukurtos vertės matavimo vertės kūrimo grandinėje problema yra reikšminga, aktuali ir nauja tiek mokslinio ištyrimo, tiek praktinio pritaikymo atžvilgiais. Didžioji dalis šių aspektų mokslinėje literatūroje yra vis dar išsamiai neištirti ir jų pritaikymas praktikoje nėra plačiai išnagrinėtas. Trūksta paskelbtų mokslinių tyrimų rezultatų pritaikymo įmonių socialinės atsakomybės pagrindų sukurtai vertei matuoti vertės kūrimo grandinėje ir bendro sisteminio požiūrio į vertės kūrimą visoje įmonių socialinės atsakomybės VKG.

**Mokslinio darbo problema** – kaip kompleksiskai įvertinti įmonių socialinės atsakomybės pagrindų sukurtą vertę visoje vertės kūrimo grandinėje.

**Mokslinio darbo objektas** – įmonių socialinės atsakomybės pagrindų sukurtą vertę.

**Mokslinio darbo tikslas** – parengti įmonių socialinės atsakomybės pagrindų sukurtos vertės matavimo vertės kūrimo grandinėje metodiką, skirtą taikyti empiriškai.

**Mokslinio darbo uždaviniai:**

1. Susisteminti įmonių socialinės atsakomybės pagrindų galimos sukurti vertės formas ir sritis, kuriose ši vertė gali būti sukurta.
2. Išanalizuoti įmonių socialinės atsakomybės pagrindų sukurtos vertės matavimo ypatumus ir siūlomus modelius.
3. Sudaryti koncepcinį įmonių socialinės atsakomybės pagrindų sukurtos vertės matavimo modelį, tinkamą naudoti matuojant vertę visoje vertės kūrimo grandinėje.
4. Patikrinti įmonių socialinės atsakomybės pagrindų sukurtos vertės matavimo koncepcinio modelio holistiškumą ir sudaryti įmonių socialinės atsakomybės pagrindų sukurtai vertei matuoti skirtas formules.

5. Parengti holistinę įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimo vertės kūrimo grandinėje metodiką ir jos pagrindu sudaryti empiriniam taikymui patogią skaičiuoklę.
6. Patikrinti metodikos ir skaičiuoklės funkcionalumą, atliekant įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimą daugiabučių statybos vertės kūrimo grandinėje „Vilnius-1“.

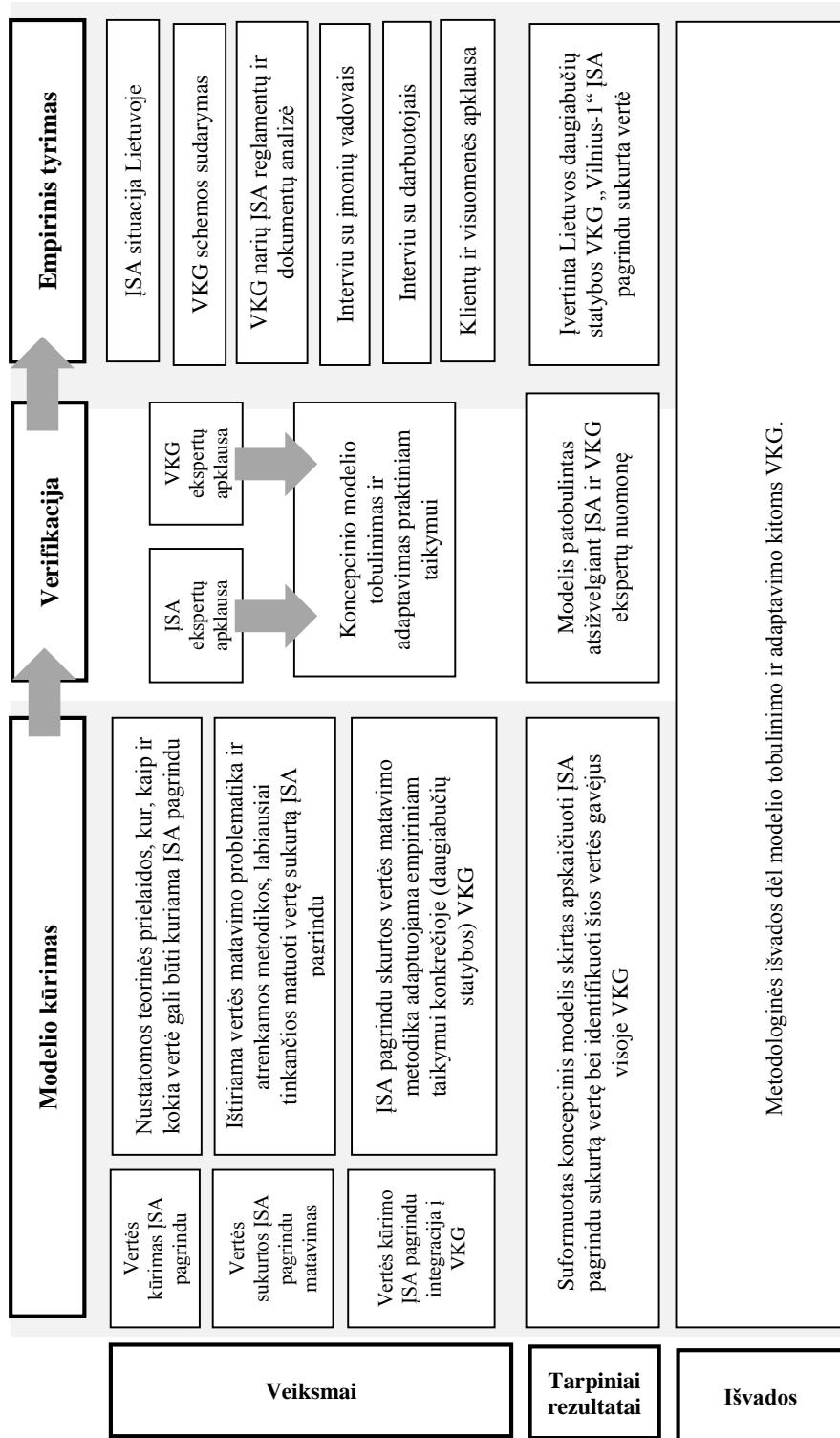
**Disertacijos struktūra.** Disertaciją sudaro trys dalys. Pirmojoje ekonominiu aspektu analizuojama įmonių socialinės atsakomybės koncepcija, jos raida, įgyvendinimo modeliai, matavimo ypatumai, vertės kūrimo ir integravimo į vertės kūrimo grandinę galimybės. Antrojoje dalyje įvertinami įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimo modeliai, sudaromas koncepcinis įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimo vertės kūrimo grandinėje modelis ir, atlikus ekspertinę apklausą bei giluminius interviu, pateikiama vertinimo metodika, išvedamos formulės ir sudaroma Excel skaičiuoklė. Trečiojoje darbo dalyje parengta metodika pritaikoma empiriškai. Tokią struktūrą lemia disertacijos tikslas ir jam pasiekti numatyti uždaviniai. Išvadose koncentruotai pateikiami apibendrinti esminiai disertacijos tyrimo rezultatai.

### **Tyrimo metodai**

Sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė ir sintezė taikyta nagrinėjant įmonių socialinės atsakomybės koncepciją ir jos teorijų raidą, įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo modelius bei socialinės atsakomybės iniciatyvų matavimo problematiką, atliktus įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės tyrimus, matavimo modelius ir metodus.

Ekspertinis vertinimas ir giluminis interviu atliktas su įmonių socialinės atsakomybės srities ekspertais, vertinant galimybes įmonių socialinės atsakomybės pagrindu kurti vertę skirtingoms suinteresuotosioms šalims ir atrenkant tinkamiausius sukurtos vertės matavimo parametrus. Ekspertų įverčių suderinamumo lygiui nustatyti apskaičiuotas *Kendall* konkordancijos koeficientas. Empirinio tyrimo metu atliktas struktūruotas interviu apklausiant vertės kūrimo grandinėje dalyvaujančių įmonių vadovus ir darbuotojus, o su faktiniais įmonių veiklos rezultatų duomenimis atlikta ekonometrinė analizė.

Antrinių duomenų statistinė analizė, pasitelkiant matematinio ir statistinio apdorojimo metodus bei naudojant statistines duomenų apdorojimo programas SPSS (v21.0) ir Microsoft Excel (2010), taikyta empirinio tyrimo dalyje, įvertinant nekilnojamojo turto rinkos faktinę situaciją ir tendencijas bei matuojant vertės kūrimo grandinėje įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtą vertę įmonei, jos partneriams, darbuotojams, klientams, valstybei, visuomenei ir aplinkosaugai.



1 pav. Disertacijos loginė schema

## **Disertacijos naujumas**

1. Sudarytas holistinis vertės kūrimo įmonių socialinės atsakomybės pagrindu galimybių modelis, susisteminantis teorines vertės kūrimo įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sritis, sukurtos vertės formas ir gavėjus.
2. Sudaryta vertės kūrimo įmonių socialinės atsakomybės pagrindu vertės kūrimo grandinėje veiksnių schema, atskleidžianti, kaip įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurta vertė galutiniams vartotojams (aukštesnė suvokiama kokybė, aukštesnis pasitenkinimo lygis, naujos paslaugos ir produktai, įtraukimas į kūrimo procesą) paskatina pridėtinės vertės atsiradimą vertės kūrimo grandinės dalyviams.
3. Pasiūlytas GQM metodą, sudaryta ir ekspertų apklausos bei giluminių interviu būdu išgryninta įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimo principinė schema.
4. Sudarytos ir aprašytos 6 formulės, skirtos įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtai vertei matuoti vertės kūrimo grandinėje. Formulėmis galima matuoti įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtą vertę įmonei, jos tiekėjams ir partneriams (vertės kūrimo grandinės nariams), darbuotojams, visuomenei, valstybei ir aplinkosaugai.
5. Pasiūlytas įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimo vertės kūrimo grandinėje modelis ir jo pagrindu sudaryta empirinio taikymo Excel skaičiuoklė.
6. Metodika yra kompleksinė ir padeda identifikuoti bei išmatuoti įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtą vertę visoje vertės kūrimo grandinėje skirtingiems jos gavėjams: įmonei, darbuotojams, klientams, vertės kūrimo grandinės partneriams, valstybei, visuomenei ir aplinkosaugai.
7. Atliktas empirinis įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimas Lietuvoje veikiančioje daugiabučių statybos vertės kūrimo grandinėje „Vilnius-1“, kurią sudaro 84 juridiniai vienetai. Vertės matavimas buvo atliktas atsižvelgiant į skirtingą įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų integruotumą į vertės kūrimo grandinę.

## **Tyrimo apribojimai:**

1. *Sukurta metodika išskirtinai giliasi į įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimą ir nenagrinėja įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo kaštų.* Kiekviena įmonė gali nesunkiai įsivertinti, kiek ir kokių išteklių skiria įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvoms įgyvendinti, todėl mokslinėje literatūroje nėra keliami problematika dėl įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo kaštų apskaitos. Atliekant mokslinį tyrimą, pagrindinis dėmesys buvo sutelktas į galimybes įmonių socialinės atsakomybės pagrindu kurti vertę ir šios vertės matavimo metodikos parengimą.
2. *Sukurta vartojamoji vertė negali būti apskaičiuota finansine išraiška.* Metodika padeda identifikuoti, kokia vartojamoji vertė buvo sukurta ir kuri suinteresuotoji šalis ją įsisavino. Tačiau dėl savo prigimties vartojamoji

vertė galutinėje finansinėje įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės išraiškoje negali atsispindėti.

3. *Empiriniai skaičiavimai atlikti daugiabučių statybos vertės kūrimo grandinės „Vilnius-1“ duomenų pagrindu*, tačiau sukurta metodika tinka bet kokiai kitai vertės kūrimo grandinei. Metodikos pirmasis etapas numato, kad prieš pradėdant gilintis į įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas ir jų pagrindu kuriamą vertę, turi būti sudaryta vertės kūrimo grandinės schema ir identifikuoti jos nariai. Kiekvienos įmonės atveju parengtoje skaičiuoklėje galima koreguoti konversijos taškus, kurie parengtoje metodikoje numatyti kaip esminis būdas įvertinti visą įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtą ir įmonės gautą rinkodaros vertę.

### **Įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimo vertės kūrimo grandinėje metodikos taikymo sritys:**

- *Nauda vertės kūrimo grandinės įmonėms.* Parengta metodika ir empiriniam taikymui skirta skaičiuoklė gali ne tik padėti įmonėms objektyviai įsivertinti jų iš įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo gaunamą vertę, bet ir tapti papildoma motyvacija įgyvendinti socialinės atsakomybės iniciatyvas kitose vertės kūrimo grandinės įmonėse. Nustačius, jog dalį įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės įsisavino ar įsisavins ne tik pagrindinė vertės kūrimo grandinės įmonė, bet ir jos partnerės, įmonių socialinės atsakomybės diegimas vertės kūrimo grandinės mažosioms įmonėms iš prievolės virstų racionaliu verslo elgesiu. Diegiant įmonių socialinės atsakomybės principus ne tik savanoriškai, bet ir ekonomiškai pagrįstai, visa vertės kūrimo grandinė galėtų susikurti tvarų ilgalaikį konkurencinį pranašumą.
- *Nauda valstybei ir tarptautinėms organizacijoms.* Galimybė įvertinti, kokia buvo ar bus įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurta vertė ir kas ją gaus ne tik vienos įmonės aplinkoje, bet visos vertės kūrimo grandinės kontekste. Valstybinės institucijos, žinodamos, kokia vertė gali būti sukurta įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų pagrindu, turės objektyvų pagrindą priimti sprendimus, kokias konkrečias įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas ir kiek intensyviai skatinti. Akivaizdu, jog valstybinis įmonių socialinės atsakomybės diegimo skatinimas neturėtų viršyti suinteresuotų šalių iš įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo gaunamos vertės. Parengta metodika leidžia identifikuoti tuos atvejus, kai sukuriama gana reikšminga vertė visuomenei, aplinkosaugai ar kitoms suinteresuotosioms šalims, tačiau pačiai įmonei ekonomiškai neapsimoka įgyvendinti atitinkamų įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų. Tokiais atvejais galima taikyti individualias skatinamąsias priemones arba juridinėje bazėje nustatyti bendrą skatinamąją tvarką. Maža to, valstybinė institucija, matydama konkrečios įmonių socialinės atsakomybės programos naudą visuomenei, gali pati nuspręsti diegti, inicijuoti atitinkamų ĮSA iniciatyvų įgyvendinimą valstybinėse įstaigose, ypač tose, kurios yra vertės kūrimo grandinės dalis arba turi didelę įtaką vertės kūrimo grandinei.

**Disertacijos tyrimų tęstinumas.** Parengtą įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimo vertės kūrimo grandinėje koncepcinį modelį ir metodiką tikslinga vystyti keliomis kryptimis:

1. identifikavus bet kokią naują galimos įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės apraišką ar formą, ją reikėtų įtraukti į šio modelio klausimų skiltį;
2. siekiant šią metodiką padaryti kuo objektyvesnę ir tikslesnę, būtų tikslinga įtraukti papildomų sukurtos vertės matavimo rodiklių;
3. reikėtų nustatyti taisykles, kaip empirinio taikymo metu apskaityti vartojamąją vertę;
4. rekomenduotina tolesniuose tyrimuose įvertinti papildomų įmonių socialinės atsakomybės intensyvumo matavimo kriterijų įtraukimo galimybes ir tikslingumą;
5. kaupiant duomenų bazę apie įgyvendintas įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas ir jų pagrindu sukurtą vertę, šią metodiką būtų galima pasitelkti statistiniam matematiniam modeliavimui – tai leistų modeliuoti tikėtiną rezultatą svarstant įvairių įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų diegimo tikslingumą visoje vertės kūrimo grandinėje ar jos dalyje.

**Disertacijos apimtis.** Disertaciją sudaro 245 psl. (189 psl. be priedų), 24 paveikslai, 23 lentelės, 26 formulės, 13 priedų. Naudoti 446 literatūros šaltiniai lietuvių, anglų ir prancūzų kalbomis.

**Disertacijos mokslinių rezultatų pristatymas.** Disertacijos tyrimų rezultatai pristatyti Lietuvos ir tarptautinėse mokslinėse konferencijose bei skelbti pripažintuose Lietuvos ir užsienio mokslo leidiniuose (žr. mokslinių publikacijų sąrašą). Tyrimo rezultatai paskelbti 8 mokslinėse publikacijose.

# 1. VERTĖS KŪRIMAS ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAGRINDU

## 1.1. Įmonių socialinė atsakomybė kaip ekonominė koncepcija

### 1.1.1. Įmonių socialinės atsakomybės samprata ir turinys

Nors įmonių socialinė atsakomybė (ISA) sėkmingai diegiama kasdienėje organizacijų veikloje, šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje pasigendama bendro ISA apibrėžimo. Daugelis autorių pripažįsta, jog ISA kaip koncepcija dažnai laikoma neapibrėžtina ir ginčytina (Carroll, 1999; O’Riordan, Fairbrass, 2008; Okoye, 2009; Navickaitė, Ruževičius, 2007; Barrett, 2009; Turker, 2009).

S. Vaitkevičius, D. Stukaitė (2009), formuluodami, kaip turėtų būti apibrėžta ISA, pateikia susistemintus įvairių autorių ISA apibrėžimus ir jų pagrindu sudarytą suvestinę pagal aštuonis požymius: nauda, etika ir moralė, gamtosauginių tikslų laikymasis, santykiai su visuomene, santykiai su suinteresuotomis šalimis, atsakomybė, įsipareigojimas ir įvaizdis. Autoriai pažymi, jog „santykiai su visuomene“ yra bene dažniausiai aptinkamas kaip vienas pagrindinių ISA apibrėžimo elementų (Vaitkevičius, Stukaitė, 2009).

ISA sampratos įvairumą tyrinėjęs Votaw (1972), bendrą sampratos problemišumą gana taikliai nusakė mintimi, kad ISA „reiškia kažką, bet ne visada visiems tą patį“. Anot Votaw (1972), galima išskirti keletą pagrindinių idėjų, kurios atskleidžia ISA suvokimą:

- teisinio reglamentavimo laikymasis, t. y. atsakomybė laikytis teisinių įsipareigojimų;
- socialiai atsakingas elgesys, grindžiamas etikos principais;
- atsakingumas už kažką kaip priežastinis reiškinys;
- labdaros iniciatyvų vykdymas ir pan.

Nors Votaw dar 8-ajame dešimtmetyje iškelė minėtą nuomonių nesuderinamumo problemą, ji vis išlieka aktuali. Šiandien „santykiai su visuomene“ yra vienas dažniausių ISA apibrėžimo kriterijų. Daugelis autorių ISA pradžią sieja būtent su Bowen (1953) bandymu nustatyti ryšį tarp įmonės ir visuomenės. Čepinskis, Sakalauskaitė (2009), Juščius, Pukelienė, Šneiderienė (2009) pabrėžia, jog Bowen pirmasis 1953 m. pasiūlė oficialų ISA termino apibrėžimą. Bowen (1953) apibūdina ISA kaip verslininkų įsipareigojimą vykdyti tokią įmonės politiką, priimti tokius sprendimus arba imtis tokių veiksmų, kurie yra pageidautini visuomenės tikslų ir vertybių požiūriu. Turker (2009), Okoye (2009) atkreipia dėmesį į tai, jog Bowen (1953) ir jo knygos „Socialinė verslininko atsakomybė“ dėka ISA 6-ajame dešimtmetyje tapo gana plačiai žinoma.

Vėliau ISA buvo nagrinėjama daugeliu įvairių požiūrių. Anot Juščiaus, Pukelienės, Šneiderienės (2009), Golubavičiūtės, Guzavičiaus (2009), mokslinėje literatūroje aptinkami du požiūriai, kokia socialinė atsakomybė tenka verslui:

- vienintelės paskirties teorija,

- daugelio tikslų teorija.

Golob, Lah, Jančič (2008) pažymi, jog ĮSA apibrėžimai skiriasi suinteresuotųjų šalių įtraukimo lygiu, ir teigia, jog egzistuoja įvairios ĮSA koncepcijos: nuo neoklasikinio Friedman (1970) požiūrio į atsakomybę suinteresuotųjų šalių atžvilgiu, iki požiūrio, kad įmonės adekvačiai reaguoja į jų suvokiamą atsakomybę ar netgi aktyviai prisiima įmonės atsakomybės vaidmenį, kuris viršija suinteresuotųjų šalių lūkesčius.

Visgi yra ir gana daug radikalių nuomonių. Pavyzdžiui, Friedman (1970), kaip vienas ryškiausių ĮSA kritikų, įrodinėjo, jog socialinė politika nėra įmonės verslo dalis. Barrett (2009) XX a. 7-ajame dešimtmetyje išvystė agentų teoriją, kurioje ĮSA buvo traktuojama kaip lėšų švaistymas, naudingas tik samdomiems įmonių vadovams, kurie siekia karjeros ar kitų savo asmeninių tikslų. Friedman (1970) teigimu, ĮSA – tai „siauras ekonominis požiūris akcininkų turtui didinti“. Vaitkevičius ir Stukaitė (2009) papildė Friedman (1970) teigdami, jog pelno didinimas yra vienintelė verslui tenkanti socialinė atsakomybė. Todėl įmonė turi pasitelkti savo išteklius ir užsiimti tokia veikla, kuri leistų pasiekti užsibrėžtą pelno maksimizavimo tikslą. Įmonės veikla turi būti vykdoma pagal visas taisykles, laisvoje ir konkurencingoje rinkoje, be sukčiavimo ar rinkos suvaržymų. Visa kita, pasak Friedman (1970), gali privesti prie socializmo, kai valstybės politika, o ne rinkos mechanizmas lemia tinkamą ribotų išteklių paskirstymą alternatyviam naudojimui. Tos pačios nuomonės laikosi ir Barrett (2009), kuris teigė, kad įmonės išteklių naudojimas grynai altruistiniais tikslais veda į socializmą. M. Friedman (1970) pabrėžė, kad verslas visų pirma turėtų efektyviai teikti prekes ir paslaugas, o socialinių problemų sprendimą paliktų tuo besirūpinantiems asmenims ar valdžios institucijoms. M. Friedman (1970) savo poziciją grindė tokiais argumentais:

- įmonė visų pirma turi būti atsakinga savo akcininkams, todėl privalo tenkinti akcininkų interesus, t. y. siekti gauti maksimalų pelną;
- socialinių sąlygų gerinimo programas turi vykdyti atitinkamos institucijos ar individualūs asmenys, o ne verslo įmonės;
- jei įmonė nusprendžia dalį pelno skirti socialinėms programoms vykdyti, ji skriaudžia savo akcininkus, nes taip iš jų atima dalį pelno;
- natūralu, jog socialinių programų kaštai turėtų būti perkeliama į produkcijos ir paslaugų kainas (įtraukiama į savikainą), vadinasi, socialiai atsakingos įmonės veikla prieštarauja tiek vartotojų, tiek ir akcininkų interesams (Marčinskas, Seiliūtė, 2008).

Nors toks požiūris nėra populiarus, įmonė iš dalies teisi, teigdama, jog ji savo įsipareigojimą visuomenei vykdo, efektyviai gamindama prekes, teikdama paslaugas ir gaudama pelną. Anot Friedman (1970), ĮSA įgyvendinimas, teisingai paskirstant išteklius ne įmonės, o visuomenės poreikiams tenkinti, yra viešojo sektoriaus prerogatyva ir neturėtų būti primetamas rinkos ekonomikoje veikiantiems vienetams. Įmonės, mokėdamos mokesčius, tiesiogiai prisideda prie valstybės socialinių programų įgyvendinimo. O lėšų skyrimas ĮSA įgyvendinti sumažintų tiek įmonės pelną, tiek ir jos konkurencingumą bei iškreiptų rinkos sąlygas konkurencingumo prasme (Marčinskas, Seiliūtė, 2008).

**1 lentelė.** Siūlomų ĮSA apibrėžimų įvairovė

Šaltinis	Metai	Apibrėžimas
<i>Carroll</i>	1999	Tai yra visuomenės nustatyti ekonominiai, teisiniai ir etiniai standartai, taikomi įmonėms tam tikru laiko momentu.
<i>Pasaulinė verslo taryba už darnią plėtrą</i>	1999	Savanoriškas verslo indėlis į ekonomikos vystymąsi, kartu gerinant darbo jėgas, darbuotojų šeimų, bendruomenės ir visos visuomenės gyvenimo sąlygas.
<i>Lantos</i>	2001	Įsipareigojimas, kylantis iš numanomo „socialinio kontrakto“ tarp verslo ir visuomenės, įpareigojantis įmones tenkinti visuomenės poreikius ilguoju laikotarpiu bei optimizuoti dėl įmonės veiklos kylantį teigiamą ir minimizuoti neigiamą poveikį.
<i>Waddock</i>	2004	Įmonės santykius su visuomene apimantis įmonės atsakomybių poaibis.
<i>EUROVOC</i>	2008	Savanoriškos komercinių įmonių pastangos įtraukti socialines ir aplinkos problemas į jų bendras veiklas ir ryšius su suinteresuotomis šalimis.
<i>Lietuvos Respublikos Vyriausybė</i>	2010	Įmonių politika ir praktika, kai jos, laikydamosi tarptautinių susitarimų, įstatymų bei sutartų elgsenos normų, į išorinius santykius ir savo vidinius procesus savanoriškai integruoja skaidraus verslo, socialinius aplinkosauginius principus.
<i>Europos Komisija</i>	2011; 2014	Tai yra verslo atsakomybė, kylanti dėl jo daromos įtakos visai visuomenei. Kai užsiimdamos kasdienine verslo veikla bendrovės socialinėje ir aplinkos srityse savanoriškai siekia daugiau nei pagal teisės aktus nustatytų tikslų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Europos Sąjungos žodynas EUROVOC (2008) ĮSA apibrėžia kaip „savanoriškas komercinių įmonių pastangas“, todėl galima teigti, jog esminiu veiksniu šiuo atveju tampa savanoriškumo elementas, kurį akcentuoja ir Pasaulinės verslo tarybos už darnią plėtrą (*World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), 1999) pateikta samprata, iš kurios galima spręsti, jog ĮSA pasireiškia savanoriškai prisidedant prie visuomeninės gerovės kūrimo. LR Vyriausybė 2010 m. sausio 12 d. nutarime „Dėl nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų priemonių ir jos įgyvendinimo 2009–2011 metų priemonių plano patvirtinimo“ taip pat pažymėjo, jog ĮSA siejama su savanoriškumu, tačiau visų pirma akcentuojama, kad būtina laikytis atitinkamų normų, formalųjų taisyklių ir susitarimų.

Visi oficialių institucijų pateikti ĮSA apibrėžimai (1 lent.) leidžia manyti, kad ĮSA yra išskirtinai savanoriška iniciatyva, su kurios pagalba kuriama visuomeninė gerovė, ir tai daroma veikiant jau virš minimalių, visiems privalomų, teisiškai reglamentuotų taisyklių. Šis požiūris į ĮSA ganėtinai palankus pačioms įmonėms,

tačiau ribotas visuomenės atžvilgiu, kadangi įmonių įsiliejimas į visuomeninius reikalus ir prisidėjimas prie darnaus vystymosi paliekamas pačių įmonių ar jų vadovų moralės ir vertybių sistemos valiai.

Waddoc (2004) taip pat remia ĮSA, kaip savanoriško reiškinio, idėją nors Carroll (1999) ir Lantos (2001) pateikia ĮSA apibūdinimus be šio elemento. Jų apibrėžtas kontekstas leidžia teigti, jog ĮSA pamažu tampa neformali veiklos sąlyga, kurios realizavimas tiesiogiai siejasi su įmonės veiklos vykdymu ir tęstinumu. Carroll (1999) ir Lantos (2001) pateikia ĮSA apibrėžimus, atspindinčius formalių ir neformalių visuomenės įpareigojimų verslui aspektą. Anot Carroll (1999), socialiai atsakinga įmonė privalo paklusti tiek formaliems, tiek neformaliems standartams tos šalies, kurioje ji veikia tuo laikotarpiu. Lantos (2001) teigia panašiai: ĮSA negali būti traktuojama kaip savanoriškas įsipareigojimas dėl egzistuojančio ryšio tarp verslo ir visuomenės, nes įmonės tai vis tiek privalo realizuoti.

Europos Komisija (EK), išsiskirdama iš oficialių organizacijų, savanoriškumo elemento taip pat neįtraukia į pateiktą savo ĮSA apibrėžimą. Savo komunikate Europos Parlamentui, Tarybai, Regionų komitetui bei Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui (2011) EK nurodo, kad socialiai atsakinga įmonė yra įsipareigojusi visuomenei ir privalo kontroliuoti padarinius, kuriuos sukelia vykdydama savo veiklą. Taigi Carroll (1999), Lantos (2001) ir EK pateiktuose ĮSA apibrėžimuose verslo prisiimama atsakomybė nėra siejama su savanoriškumu, nes paremta neformaliais santykiais tarp įmonių ir visuomenės. Šią mintį palaiko ir Wood (1991) išsakytas požiūris, jog pagrindinė įmonių socialinės atsakomybės idėja yra tokia, kad verslas ir visuomenė negali būti atsieti.

Iš aptartų ĮSA apibrėžimų matyti, jog oficialios organizacijos (WBCSD, EUROVOC, LR Vyriausybė) akcentuoja įmonių savanoriškumo elementą socialinės atsakomybės srityje, o mokslininkų pozicija (Carroll, 1999; Lantos, 2001) teigia, jog ĮSA nėra savanoriška iniciatyva dėl egzistuojančių ryšių tarp įmonių ir visuomenės. Vis dėlto mokslinėje pozicijoje aptinkama išimčių (Waddoc, 2004), ir EK pateiktas ĮSA apibūdinimas, kuriame nėra įmonių savanoriškumo, leidžia teigti, kad net tai pačiai interesų grupei priklausančių subjektų požiūriai ĮSA atžvilgiu ne visada vienodi.

ĮSA koncepcija yra ne tik verslo politika ir praktika, tokia kaip įstatymų, tarptautinių susitarimų, sutartų elgsenos normų laikymasis, bet ir socialinių, aplinkosaugos bei skaidraus verslo principų savanoriškas integravimas į įmonių vidinius procesus ir išorinius santykius; taip pat dalyvavimas kartu su visomis suinteresuotosiomis šalimis aplinkosaugos ir platesnių ekonominių gerovės problemų sprendimo procese (Miškinytė, 2008). Socialinės atsakomybės koncepcija reiškia, kad įmonė turi būti atsakinga už kiekvieną savo veiklą (žingsnį), kuri turi įtakos visuomenei ir aplinkai. ĮSA koncepcija reikalauja, kad įmonės suderintų du dalykus –gaunamą naudą ir tos naudos pasiekimo būdus (Misevičius, 2004). Ši koncepcija turi būti suprantama kaip pagarba savo klientui, darbuotojui, partneriui, aplinkai, kurioje dirbama, visuomenei, valstybei (Barret, 2009).

Pastebėta, jog apibrėžimuose figūruoja du aspektai: savanoriškumas bei įmonės ir visuomenės santykiai, kuriuos absoliučiai reglamentuoti vargu ar būtų

įmanoma. Tai reiškia, jog egzistuojantys tam tikri neformalūs ryšiai netiesiogiai veikia verslo subjektų veiklą ir įpareigoja juos veikti socialiai atsakingai. Vermaelen (2011) pabrėžia ĮSA, kaip reiškinių, kontroversiškumą: tokia įmonės veikla ir atitinkamų santykių palaikymas pritraukia naujus klientus, idealius darbuotojus ir sumažina finansinius įmonės kaštus, tačiau, kita vertus, ĮSA iniciatyvos taip pat sukelia su jų įgyvendinimu susijusius kaštus. Todėl jei ĮSA nebūtų paremta vien savanoryste, tai taptų savotiška kapitalo apmokestinimo forma. Su šiuo požiūriu sutinka ir Mintzberg (1983), kuris teigia, jog ĮSA yra save remianti jėga dėl savo kilnios prigimties ir būtinybės elgtis atsakingai. Mintzberg (1983) užsimena, kad dėl pačios ĮSA prigimties laisvas įmonių pasirinkimas yra apribotas, tačiau tą lemia labiau moraliniai, o ne teisiniai veiksniai, nes įmonės yra įpareigtos elgtis atsakingai, kaip to reikalauja formalios ir neformalios visuomenės normos. Savarankiškumas realiai galimas tik pasirenkant savo socialinio atsakingumo lygį.

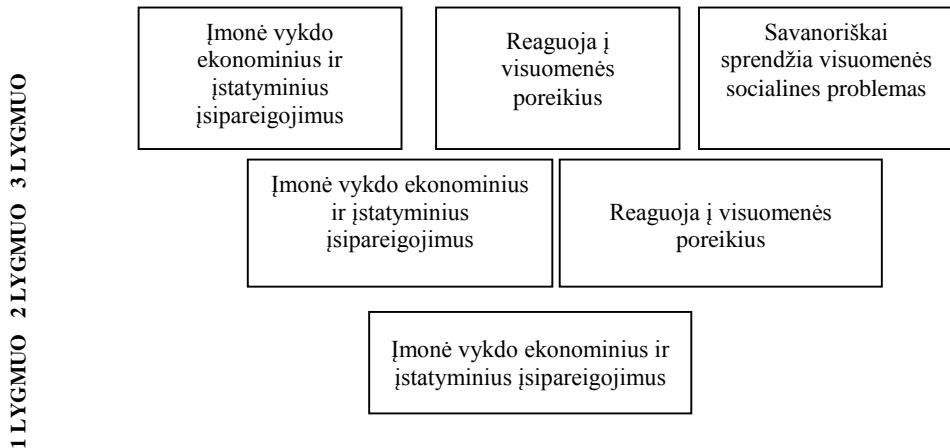
Tešiant ĮSA koncepcijos savarankiškumo nagrinėjimą, verta atkreipti dėmesį į Invancevich, Donnely, Gibson (1989) ir Sethi (1975) išsakytą požiūrį apie skirtingus ĮSA lygius. Sethi (1975) išskyrė tris ĮSA lygius, kurie priklauso nuo įmonės įsitraukimo į visuomenės gerovės kūrimą, tam pritaria ir minėti autoriai (Invancevich, Donnely, Gibson, 1989).

Žemiausias socialinio atsakingumo lygis siejamas su tam tikrais įmonės turimais įsipareigojimais ir jų vykdymu – tai, kas privaloma kiekvienai įmonei, kuri siekia vykdyti legalią veiklą. Šiuo atžvilgiu socialiai atsakingo verslo indėlis į bendrą gerovę yra minimalus, t. y. įmonė save ribotų tik tiek, kiek tai apibrėžta egzistuojančiomis taisyklėmis. Formalios taisyklės suprantamos kaip teisinis reglamentavimas, elgesio kodeksai ir oficialūs susitarimai. Kartu neformalios taisyklės apimtų visuomenėje įsivyravusius, tačiau jokios realios juridinės galios neturinčius standartus, kuriems įtaką daro kultūriniai ir istoriniai visuomenės bruožai, įvairios etinės bei moralinės normos.

Antras ĮSA lygis – tai socialinis atsakingumas. Atsakingos įmonės vykdo veiklą ne tik atsižvelgdamos į socialinius įsipareigojimus, bet ir inicijuoja ar bent prisideda prie įvairių socialinių problemų sprendimo. Šiuo atveju įmonė įgauna kiek daugiau laisvės, kadangi, vykdydama savo socialinius įsipareigojimus, ji užsitikrina socialiai atsakingos įmonės statusą ir kartu atitinka pagrindinius visuomenės reikalavimus. Tačiau ir šiuo atveju įmonės gali sulaukti visuomenės spaudimo dėl vienu ar kitu problemų, kurios tiesiogiai ar netiesiogiai susijusios su įmonės vykdoma veikla. Todėl net jei nėra realių socialinių įsipareigojimų, įmonės gali būti verčiamos atsižvelgti į visuomenės spaudimą. Toks laisvos valios ribojimas laikytinas labiau netiesioginiu ir pasireiškia per įmonės įvaizdžio ir konkurencinės pozicijos išlaikymo prizmę. Šiai pozicijai pritaria Virvilaitė ir Daubaraitė (2011), kurios įvardija ĮSA kaip aktualų veiksnį, kuriantį įmonės įvaizdį, suteikiantį konkurencinį pranašumą, diferenciacijos galimybę ir lemiantį verslo sėkmę.

Aukščiausias ĮSA lygis, anot Sethi (1975), yra socialinis reagavimas, arba reakcija. Šiuo atveju įmonės demonstruoja ĮSA ir siekia visuomenės gerovės nelaukdamos, kol atsitiks kažkas neigiamo, bet užbėgdamos galimoms problemoms už akių, sutelkdamos ĮSA iniciatyvų dėmesį į prevencines priemones. Šį ĮSA lygį

pasirinkusios įmonės viršija visuomenės lūkesčius: jos ne tik vykdo socialinius įsipareigojimus, prisideda prie visuomeninių problemų sprendimo, bet ir atsako už savo veiklos padarinius bei siekia užkirsti kelią bet kokioms galimoms problemoms ateityje. Panašiai ĮSA lygius išskiria (2 pav.) ir minėti autoriai (Invancevich, Donnelly, Gibson, 1989).



**2 pav.** ĮSA lygiai pagal Invancevich, Donnelly, Gibson, 1989

Nors ĮSA samprata nevienalytė, tačiau beveik visose siūlomuose ĮSA apibrėžimuose akcentuojami santykiai su visuomene, o skirtingi autoriai papildomai akcentuoja kiek kitokius aspektus. Šiuo metu ĮSA gali būti suprantama kaip įmonės ekonominius interesus peržengianti koncepcija, kuri pirmiausia yra orientuota į suinteresuotąsias šalis ir jų interesų bei įtakos įmonei išskyrimą, įvertinimą bei paisymą.

Vis dėlto nepaisant skirtumų tarp ĮSA apibūdinimų, didesnė dalis autorių pripažįsta ĮSA reikšmę: įmonės turi prisiimti socialinę atsakomybę visuomenei, turi būti dėkingos jai už galimybę naudotis žmogiškaisiais, gamtiniais ištekliais. Taigi visuose apibrėžimuose galima išvelgti bendrą tendenciją – verslas turi daugiau tikslų nei pelno siekimą. Pabrėžtina, kad pateikti apibrėžimai leidžia suvokti ĮSA esmę, apibūdinamą kaip įmonės savanoriškų iniciatyvų, nukreiptų į darnią plėtrą, vykdymas bei atsakomybės už savo veiklos poveikį suinteresuotosioms šalims prisiėmimas. O darni plėtra šiame kontekste suvokiama kaip vystymasis, kuris suderina dabartinius ir ateities kartų poreikius (Pasaulinė aplinkos ir plėtros komisija, 1987; Europos Komisija, 2002).

Golob, Lah ir Jančič (2008) pažymi, kad Carroll 1991 m. suformuluota ĮSA koncepcija apima ekonominius, juridinius, etinius ir filantropinius lūkesčius, kuriuos turi visuomenė organizacijų atžvilgiu tam tikru laiko momentu. Carroll ĮSA modelio ekonominis aspektas yra susijęs su įmonės ekonomine veikla ir jos rezultatais, taip pat ir kitos trys kategorijos – juridinė, etinė ir filantropinė – apima socialinius ĮSA aspektus (Ubius, Alas, 2009). 1991 m. Carroll patobulino savo keturių komponentų

ISA koncepciją ir pateikė daugiapakopės ISA piramidės formos koncepcinę idėją. Šiame modelyje ekonominė atsakomybė yra jo pagrindas, o filantropinė – viršūnė. Šis Carroll modelis rodo, jog kiekviena iš keturių atsakomybių gali būti arba pridėtinė, arba sudėtinė. (Jamali, 2008). Ekonominė ir juridinė atsakomybė yra socialiai reikalaujamos ir privalomos, etinės atsakomybės socialiai tikimasi, o filantropija yra socialiai trokštama, ir kiekviena iš šių atsakomybių sudaro svarbią verslo įmonės bendros socialinės atsakomybės dalį.

Bet kokia įmonė, realizuojanti savo ekonominę atsakomybę visuomenei, t. y. gamindama prekes ir paslaugas, kurių nori ir reikalauja vartotojai, bei uždirbdama atitinkamą pelną, jau yra socialiai atsakinga tiek akcininkams, tiek ir rinkos dalyviams. Teisinė atsakomybė aptaria įstatymų laikymosi versle rinkos ekonomikos sąlygomis būtinybę. Įmonės veikla privalo atitikti visuomenės lūkesčius, kurie apibrėžiami šalies įstatymais ir tarptautiniais teisės aktais. Etinė atsakomybė reikalauja iš įmonių, kad jų veikla atitiktų visuomenės lūkesčius, kurie nėra aptarti įstatymuose, bet lemiami galiojančių visuomenės moralės normų. Filantropinė atsakomybė galėtų būti apibūdinama kaip įmonės veiksmas, siekiant palaikyti ir kelti visuomenės gerovę, savo noru dalyvaujant socialinių iniciatyvų ar net išties programų realizavimo procese (Carroll, 1991). Įmonė turėtų ne tik stengtis uždirbti pelną, bet ir laikytis įstatymų, būti etiška ir gera korporacine piliete (Juščius, Pukelienė, Šneiderienė, 2009).

Jamali (2008) pažymi, jog kiti bendro ISA modelio komponentai, pasiūlyti Carroll, apėmė socialinių problemų, į kurias verslas turi atkreipti dėmesį, nustatymą ir reagavimo į problemas strategijos detalizavimą (išskirtos reaktyvios, gynybinės, prisitaikančios ir iniciatyvinės reagavimo strategijos).

Groza, Pronschinske, Walker (2011) pažymi, kad Carroll koncepcija atskleidžia vieną iš ISA apibrėžimo pakraipų, pagal kurią ISA apibrėžiama per socialinių problemų valdymo prizmę ir siekia identifikuoti papildomą įmonės atsakomybę be pelno siekimo. Vis dėlto Carroll indėlis laikomas vienu svarbiausiu, nes buvo išskirtas atsakomybės, kurią turi prisiimti vadovai, spektras. Paties proceso ir atsakomybės matavimų ypatybės, gairės visgi yra nepakankamos tiek organizacijų vadovams, tiek akademikams (Jamali, 2008).

Mokslinė ISA sampratos analizė dažniausiai neapsieina be Wood 1991 m. pateiktos ISA koncepcijos. Anot Wood (1991), pagrindinė ISA idėja yra ta, jog verslas ir visuomenė dirba kartu labiau kaip vienas subjektas, o ne kaip du skirtingi. Todėl visuomenė turi tam tikrų lūkesčių tinkamos verslo elgsenos ir jos padarinių atžvilgiu. Wood ISA apibrėžimas skamba taip: „ISA – tai socialinės atsakomybės principai, socialinio atsakingumo procesai, politika, programos ir pastebimi padariniai, susiję su įmonės socialiniais santykiais.“ Principai rodo įmonės motyvaciją, darančią įtaką įmonės įsipareigojimui siekti ISA, o politika ir procesai atskleidžia išmatuojamus ISA rezultatus, kurie iškelia šį įsipareigojimą į dienos šviesą. Svarbu motyvacija, procesas ir padariniai (Detomasi, 2008). Autoriaus pateikti ISA modelio patobulinimai, leidžiantys nagrinėti principus, darančius įtaką atsakingos elgsenos motyvacijai, atsakingumo procesams ir veiklos padariniams, pavertė ISA platesnio konteksto dalimi, o ne vien savarankišku apibrėžimu. Būtent

todėl, anot Jamali (2008), Wood modelis nulėmė reikšmingus ĮSA tyrinėjimų pokyčius.

<b>ĮSA PRINCIPAI</b>
Institucinis principas: teisėtumas
Organizacinis principas: atsakomybė visuomenei
Individualus principas: valdymo laisvė
<b>ĮSA PROCESAI</b>
Aplinkos vertinimas
Suinteresuotųjų šalių valdymas
Problemų valdymas
<b>ĮMONĖS ELGSENOS PADARINIAI</b>
Socialinis poveikis
Socialinės programos
Socialinė politika

**3 pav.** ĮSA modelis pagal Wood (1991)

Wood pasiūlytas koncepcinis modelis (3 pav.) nagrinėja principus, motyvuojančius įmonės socialinės atsakomybės veiklą trimis analizės lygmenimis (instituciniu, organizaciniu ir individualiu). Pasiūlytas modelis taip pat numato proceso atsakingumą, kuris apima tris tarpusavyje susijusius aspektus – aplinkos įvertinimą, suinteresuotųjų šalių valdymą, problemų valdymą ir įmonės elgsenos padarinius, kurie skirstomi į tris rūšis:

- socialinis įmonės elgsenos poveikis;
- programos, kurias panaudoja kompanijos, siekdamos įgyvendinti atsakomybę;
- politika, kurią vykdo kompanija, siekdama valdyti ir reaguoti į socialines problemas bei suinteresuotųjų šalių interesus (Wood, 1991).

Waddock (2004), analizuodama Wood pasiūlytą ĮSA modelį, pažymi, jog jis visiškai neįvertina suinteresuotųjų šalių reikšmės ir poveikio. Suinteresuotųjų šalių valdymui skiriama tik šiek tiek dėmesio kalbant apie atsakingumo procesus. Dar viena problema, kurią nurodo Jamali (2008), yra tai, kad Wood modelis pasižymi dideliu moksliskumu ir vis dėlto jis nepatenkina įmonių vadovų poreikio, kuriems reikia praktikoje įgyvendinti ĮSA programas ir būtinai matuoti jų poveikį.

Taigi vadovaujantis kita, realybėje lengviau pritaikoma, apibrėžimo pakraipa, ĮSA atskleidžiama per suinteresuotųjų šalių valdymo prizmę, teigiant, jog verslas, be savininkų ir akcininkų interesų, turi įsipareigojimų ir suinteresuotosioms šalims. Daugelis autorių (Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė, 2009; Jamali, 2008; O’Riordan, Fairbrass, 2008; Okoye, 2009; ir kt.) pažymi, jog suinteresuotųjų šalių teoriją (ir

vėlesnes jos modifikacijas) bei klasikinį suinteresuotųjų šalių apibrėžimą 1984 m. pateikė Freeman, pirmasis nurodęs jų vaidmenį organizacijų veikloje.

Suinteresuotųjų šalių svarba išryškinama didžiojoje dalyje šiuolaikinių apibrėžimų. Pavyzdžiui, Du, Bhattacharya ir Sen (2010) apibūdina ĮSA kaip įmonės veiklą ir būseną, susijusią su jos suvokiamais įsipareigojimais visuomenei ar suinteresuotosioms šalims. Maon, Lindgreen, Swaen (2009) akcentuoja į suinteresuotąsias šalis orientuotą koncepciją, kuri peržengia organizacijos ribas ir kyla iš etinio supratimo apie organizacijos atsakomybę už savo verslo veiklos poveikį, taigi, siekiama, kad visuomenė mainais pripažintų organizacijos teisėtumą. Shen ir Chang (2009) ĮSA apibūdina kaip koncepciją, propaguojančią rūpinimąsi ne tik akcininkų, bet ir visų suinteresuotųjų šalių interesais. Pagal Waddock (2004), ĮSA – tai įmonės atsakomybių poaibis, apimantis įmonės savanoriškus ir pasirinktinius santykius su jos visuomeninėmis ir bendruomeninėmis suinteresuotosiomis šalimis. Turker (2009) ĮSA analizuoja kaip įmonės elgseną, kuria siekiama nuteikti suinteresuotąsias šalis teigiamai ir kuri peržengia įmonės ekonominius interesus.

Pasaulinė verslo taryba tvariai plėtrai (*The World Business Council for Sustainable Development*) ĮSA traktuoja kaip koncepciją, apimančią socialinių ir aplinkosaugos vertybių integraciją į kompanijos verslo veiklą ir sąveiką su suinteresuotosiomis šalimis, siekiant padidinti visuomenės gerovę (O’Riordan, Fairbrass, 2008). Europos Komisija ĮSA pristato kaip koncepciją, kurią pasitelkę verslininkai savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus į savo įmonių veiklą ir į santykius su suinteresuotosiomis šalimis (Bernatonytė, Vilckė, Keizerienė, 2009).

Kiti autoriai savo mokslinėse publikacijose taip pat stengiasi daryti tam tikrus apibendrinimus, susisteminti, kad tai padėtų klasifikuoti, skirstyti vyraujančią aibę ĮSA apibrėžimų, išskirti pagrindinius jų aspektus, panašumus. Golubavičiūtė ir Guzavičius (2009) teigia, kad mokslinėje literatūroje terminas *organizacijos socialinė atsakomybė* turi daugybę prasmų, kurias galima skirstyti į tris kategorijas: socialinis įsipareigojimas, socialinė reakcija ir socialinė atjauta.

Štai Juščius, Pukelienė, Šneiderienė (2009) cituoja Dahlsrudą, kurio teigimu, daugelyje ĮSA apibrėžimų minimi penki aspektai:

- savanoriškumo aspektas – veiksmi, neapibrėžti įstatymų („remiamasi etinėmis vertybėmis“, „daugiau nei legalūs įsipareigojimai“, „savanoriškumas“);
- socialinis aspektas – santykiai tarp įmonės ir visuomenės („socialinių problemų integravimas į verslo veiklą“, „indėlis kuriant geresnę visuomenę“, „poveikio visuomenei vertinimas“);
- socialinis-ekonominis, arba finansinis, aspektas („pelningumo lygio išlaikymas“, „prisidėjimas prie ekonominio vystymosi“);
- aplinkosaugos aspektas – natūrali aplinka (pvz.: „švaresnė aplinka“, „aplinkosaugos valdymas“, „susirūpinimas aplinka verslo veikloje“);

- suinteresuotųjų šalių aspektas – suinteresuoti asmenys arba jų grupės („bendravimas su suinteresuotomis šalimis“, „įmonės sąveika su klientais, darbuotojais, tiekėjais ir visuomene“, „įmonės tarpininkų viešinimas“).

Anot autorių, ĮSA apibrėžimuose svarbiausias aspektas yra savanoriški veiksmai, kurių imasi įmonė, norėdama pagerinti ar sušvelninti socialines ir aplinkos sąlygas.

Garriga ir Mele (2004) ĮSA teorijas klasifikuoja į keturias grupes pagal tai, kam skiriamas dėmesys sąveikoje tarp verslo ir visuomenės:

1. Instrumentinių teorijų grupėje laikomasi prielaidos, jog įmonė – gerovės kūrimo instrumentas, ir tai yra jos vienintelė socialinė atsakomybė. Apimamas tik ekonominis sąveikos tarp verslo ir visuomenės aspektas. Bet kokia planuojama socialinė veikla yra priimtina tik tuo atveju, jei ji padeda kurti gerovę. Šioje teorijų grupėje ĮSA suvokiama kaip paprasčiausia priemonė siekti pelno.
2. Politinių teorijų grupėje pabrėžiama įmonės socialinė galia, ypač jos santykių su visuomene ir atsakomybės politinėje arenoje, susijusia su šia galia, srityse. Tai verčia įmonę prisiimti socialines pareigas ir teises arba dalyvauti tam tikroje socialinio bendradarbiavimo sferoje.
3. Integravimo teorijų grupė apima teorijas, pagal kurias verslas į savo veiklą privalo integruoti socialinius poreikius. Dažniausiai teigiama, jog verslas priklauso nuo visuomenės jos tęstinumo ir augimo bei netgi paties verslo egzistavimo atžvilgiu.
4. Etinių teorijų grupėje manoma, kad santykis tarp verslo ir visuomenės yra neatsiejamas nuo etinių vertybių. ĮSA suvokiama iš etinės perspektyvos – įmonės be jokių svarstymų privalo prisiimti socialinę atsakomybę kaip etinį įsipareigojimą (Garriga, Melé, 2004).

Navickaitė, Ruževičius (2007) pažymi, kad bendrąja prasme yra du ĮSA modeliai: JAV ir Europos. Tradiciškai JAV ĮSA buvo daugiau apibrėžiama pagal filantropišką modelį: kompanijos gauna pelno, sumoka mokesčius ir tada skiria tam tikrą dalį pelno labdarai, lyg šios dotacijos suteiktų kompanijai tam tikros naudos. Europos modelis orientuotas labiau į pagrindinio verslo vykdymą socialiai atsakingu būdu, papildant jį investicijomis į bendruomenę, siekiant formuoti solidų verslo įvaizdį. Vasiljevas ir Pučėtaitė (2005) taip pat pabrėžia, jog lyginant JAV ir Europos organizacijų požiūrį į ĮSA, išryškėja tam tikri skirtumai. JAV ypač pabrėžiama atsakomybė įmonės savininkams, pirmiausia akcentuojant ekonominę atsakomybę. Europoje daug dėmesio skiriama įmonės darbuotojų ir vietos bendruomenės grupėms. Be to, pavyzdžiui, Vokietijoje, Prancūzijoje, yra tikimasi, jog ĮSA įgyvendinimą užtikrins valdžios institucijos ir įstatymai.

Navickaitė ir Ruževičius (2007) savo publikacijoje pabrėžia, jog ĮSA taip pat gali būti analizuojama dviem dimensijomis: vidine ir išorine. Kiekviena iš pastarųjų apima ir kelis kitus aspektus, besiremiančius ĮSA koncepcija. Autoriai tam net sukūrė specialų modelį.

Pažymėtina, jog nagrinėjant ĮSA sampratą, vienas dažniausiai diskutuojamų aspektų mokslinėje literatūroje yra ĮSA nauda (2 lent.). Nors, žvelgiant iš istorinės

ĮSA pusės, buvo ir ĮSA skeptikų, vis dėlto didesnė dalis autorių šių dienų darbuose yra linkę kalbėti apie ĮSA kaip teigiamą impulsą įmonei, jos veiklai ir rezultatams, o kai kurie autoriai nagrinėja galimybes ĮSA pagrindu kurti vertę atskiriems regionams ar net šalims (Juščius, Šneiderienė, 2013). Taigi įvairių autorių išskiriami ĮSA naudos aspektai pateikiami suvestinėje lentelėje.

Išnagrinėjus įvairius mokslinius straipsnius, galima teigti, jog dažniausiai išskiriami ĮSA privalumai yra šie:

- geresnė įmonės reputacija ir įvaizdis;
- didesnis įvairių, ypač išorinių, suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas įmone;
- didesnis vartotojų lojalumas ir daugiau galimybių juos išsaugoti;
- padidėjęs darbuotojų įsipareigojimo jausmas, našumas;
- augantis investuotojų dėmesys socialiai atsakingoms įmonėms;
- mažėjantys kaštai.

Galima sutikti, jog ĮSA padeda sumažinti tam tikrus kaštus. Net ir neatlikus konkrečių tyrimų visai tikėtina, jog nuoseklus socialiai atsakingas kompanijų požiūris į verslą gali padėti sumažinti įmonės kaštus, siekiant tam tikrų vietinių bendruomenių pritarimo ar derybose su valdžios institucijomis, taip pat išvengti tam tikrų su aplinkos tarša susijusių baudų, padėti efektyviau valdyti turimus išteklius.

Šimanskienė ir Paužuolienė (2010) papildomai atkreipė dėmesį į tai, jog ĮSA gali būti proaktyvi ir reaktyvi, atitinkamai gali skirtis ir įmonės gaunama nauda. Panašią idėją, tik labiau iš gamtosaugos pusės, taip pat buvo iškėlę Buysse ir Verbeke (2003). Porter ir Kramer (2011) pagrindė, kad ĮSA bus subalansuota ir tolydi (darni) tik tuo atveju, jeigu ji padės kurti bendrąją naudą (angl. *shared value*), t. y. ĮSA turi būti naudinga tiek įmonei, tiek ir supančiai aplinkai ar suinteresuotosioms šalims. Šią poziciją iš esmės palaiko daugelis mokslininkų (Barin-Cruz et al., 2006; Blachfellner, 2012; Liam, Gonzalez-Perez, 2013; Dumitrascu et al., 2013; Kurucz, O'Meara, 2014).

## 2 lentelė. Autorių išskiriami ĮSA naudos aspektai

Autorius	ĮSA naudos aspektai
Navickaitė, Ruževičius (2007); Reverte, Brik, Mellahi (2009); Šimanskienė, Paužuolienė (2010); Hietbrink, Berens, Renkom (2011)	Geresnė reputacija, vardas, palankesnis įvaizdis ir didesnis vartotojų, tiekėjų, vietinių bendruomenių ir darbuotojų pasitikėjimas kompanija. Didesnis vartotojų polinkis pirkti prekę ar paslaugą.
Du, Bhattacharya, Sen (2010); Rossi (2009)	Priemonė pagerinti ir stiprinti santykius tarp darbuotojų ir kompanijos bei tarp darbuotojų ir vartotojų. Darbuotojų įdarbinimo ir lojalumo gerinimas. Rizikos valdymo pagerėjimas. Įvairių kaštų (darbo sąnaudų, kapitalo išlaidų energijai ir žaliavoms) mažinimas.

Demacarty (2009)	<p>Lengvesnis naujų darbuotojų pritraukimas; didesnis darbuotojų lojalumas; ilgalaikiai darbuotojai sukaupia patirties apie vartotojų poreikius; darbuotojai, kuriems patikima daugiau galios priimti sprendimus, turi didesnę įsipareigojimo jausmą, ir jų valdymo išlaidos yra mažesnės.</p> <p>Didesnis vartotojų lojalumas. Jei vadovams rūpi jų suinteresuotosios šalys, jie išmano, kaip dinamiškai keičiasi rinka ir laiku imasi atitinkamų veiksmų.</p> <p>Atsakingos kompanijos gali sumažinti kaštus, siekdamos bendruomenių ar valdžios institucijų pritarimo dėl, pvz., tam tikrų sklypų ar aikštelių statybų, arba išvengti kaštų, susijusių su baudomis dėl aplinkos problemų.</p>
Jackson, Parsa (2009)	<p>Teigiamas poveikis suinteresuotųjų šalių, ypač vartotojų ir potencialių darbuotojų, atliekamiems sprendimams, susijusiems su tuo, ar užmegzti santykius su įmone.</p> <p>Mažesnė darbuotojų kaita.</p> <p>Geresnė darbuotojų moralė, o tai lemia didesnę našumą ir galiausiai geresnius veiklos rezultatus.</p> <p>Įgaunamas konkurencinis pranašumas rinkoje dėl produktų diferenciacijos, valdžios institucijų skiriamų baudų sumažinimo ar panaikinimo ir kartu dėl bendros rizikos apimties mažinimo.</p>

Visgi ĮSA įgyvendinimas įmonei sukelia papildomų kaštų. Analizuojant ĮSA sukuriama vertę, tiesiog būtina atsižvelgti ir į ĮSA įgyvendinimo kaštus, kuriuos Čepinskis ir Sakalauskaitė (2009) grupuoja į keturias grupes:

- išlaidos mokymams, pensijoms, draudimui, organizacijos kultūrai gerinti;
- išlaidos aplinkos apsaugai;
- išlaidos kovai su korupcija;
- išlaidos paramai.

Gruževskis, Vasiljevienė, Moskvina, Kleinaitė (2006) išskiria ĮSA naudą ir konkrečius kaštus suinteresuotųjų šalių atžvilgiu. Kaip matyti 3 lent., nors autoriai pateikia nemažai kaštų, reikalingų tam tikrai naudai gauti, neretai šie kaštai apima trumpąjį laikotarpį, o nauda patiriama ilguoju laikotarpiu.

### 3 lentelė. ĮSA nauda ir kaštai suinteresuotųjų šalių atžvilgiu

Suinteresuotosios šalys	Nauda	Kaštai
<i>Vadovai</i>	Didesnė nepriklausomybė, savarankiškumas	Daugiau susitikimų ir instrukcijų
<i>Akcininkai</i>	Padidėjusios investicijos iš etika grįstų pensijų fondų	Išaugusios išlaidos ataskaitoms, didesnis skaidrumas ir atvirumas
<i>Vadybininkai</i>	Pažangesnės personalo politikos priemonės, skatinančios darbuotojų motyvaciją Informacija apie etines problemas, leidžianti labiau pasitikėti darbuotojais	Laikas, skirtas intensyvesniam etikos mokymuisi Dalyvavimas vidinėse <i>fokus</i> grupėse
<i>Darbuotojai</i>	Etiškas ir teisingas vadovų elgesys, leidžiantis padidinti darbo našumą Galimybė lengviau pritraukti aukštesnės	Laiko ir finansinės išlaidos etikos mokymui Laiko sąnaudos darbuotojų

	kvalifikacijos darbuotojus, sumažėjusios išlaidos darbuotojų paieškai Geresnės personalo politikos priemonės, skatinančios motyvaciją Geresnės darbo sąlygos Sumažėjęs darbinį ginčų ir streikų skaičius	tarpusavio bendravimui įmonėje Daugiau pastangų puoselėjant atitinkamą darbo santykių mikroklimatą Sudaryta ir įgyvendinta įmonės politika, atitinkanti visas žmogaus teises
<i>Pirkėjai</i>	Perėjimas prie etiško vartojimo Mažiau ginčų Reklama gali remtis ĮSA Apsaugota reputacija Prekybos ženklo kokybės pripažinimas	Prekių kainos trumpuoju laikotarpiu gali šiek tiek padidėti
<i>Subrangovai ir tiekėjai</i>	Kokybiškesnis indėlis į VKG Didesnis pasitikėjimas Lankstesni santykiai	Tam tikrų išteklių kaina laikinai gali padidėti.
<i>Bendruomenė</i>	Palankesnis požiūris į naujas dideles investicijas	Pastovus bendradarbiavimas su bendruomene, reikalaujantis laiko ir papildomų finansų.
<i>Vyriausybė</i>	Mažiau teisinių ginčų, mažesnis poreikis kurti įmonių veiklą reglamentuojančius įstatymus Didesnis pasitikėjimas įmone Palankesni prekybos režimai ir požiūris į įmonių plėtrą Efektyvesnis bendradarbiavimas su socialinėmis organizacijomis ir pavaldžiomis institucijomis	Galimos laiko sąnaudos ir finansinės išlaidos naujiems reglamentams. Galimos papildomos išlaidos socialinės bei darbo rinkos politikos priemonėms.
<i>Aplinka</i>	Mažiau teisinių ginčų ir kovų Geresnė darbo aplinka Geresnė darbuotojų sveikata Geresnis visuomenės įvaizdis	Investicijos į aplinkos žalos kontrolę. Investicijos į aplinkos apsaugos technologijas.

Šaltinis: Gruževskis, Vasiljevienė, Moskvina, Kleinaitė, 2006

McAdam, McCarthy, Meyer (1996), Juščius (2007), Maltz, Thompson, Ringold (2011) pažymi, kad vis dažniau į įmonių socialines išlaidas žiūrima kaip į strateginę investiciją. Teigiama, jog tradiciškai tokioms strateginėms investicijoms priskiriamos išlaidos personalui mokyti, darbo sąlygoms gerinti, kai kuriems moksliniams tyrimams ir net darbuotojų poilsiui organizuoti. Nors tokių išlaidų atsipirkimo vertinimas yra labai komplikotas, jų teikiama nauda vis labiau pripažįstama.

Apibendrinant galima pažymėti, jog besiplėtojanti ĮSA koncepcija bei turinys nulėmė ir augantį jos reikšmės suvokimą tarp įmonių. Vis dėlto iki šiol vis dar nėra visuotinai pripažįstamo bendro ĮSA apibrėžimo, o autoriai savo publikacijose yra linkę įvairiai skirstyti, grupuoti ĮSA teorijas, sąvokas ir kitus teorinius aspektus, suteikdami ĮSA nevienodą turinį. Tačiau išanalizavus literatūrą, galima teigti, jog šiuo metu ĮSA gali būti suprantama kaip įmonės ekonominius interesus peržengianti koncepcija, kuri yra orientuota pirmiausia į suinteresuotąsias šalis ir jų interesų bei įtakos įmonei išskyrimą, įvertinimą ir paisymą.

ĮSA turinio pagrindu dažniausiai laikoma Caroll pasiūlyta keturių ryšių-atsakomybių piramidė, todėl analizuojant vertės kūrimą ĮSA pagrindu būtų tikslinga pradėti nuo jų. Nors daugelis autorių savo publikacijose išskiria beveik tą pačią ĮSA įgyvendinimo naudą, tačiau apie finansinę ĮSA naudą kalbama labai atsargiai ir nevienareikšmiškai, kadangi įvairūs tyrimai atskleidžia nevienodus rezultatus, o ir įmonės pačios deklaruoja nesulaukusios tokių finansinių rodiklių pokyčių, kokie buvo planuojami priimant sprendimą investuoti į ĮSA iniciatyvas. Visgi vienareikšmiškai aišku, kad ĮSA padeda gerinti įmonės įvaizdį ir tuo suteikia įvairių formų rinkodaros naudą.

### 1.1.2. Įmonių socialinės atsakomybės teorijos ir raida

Mokslinė literatūra gausi darbų, kurių autoriai analizuoja ĮSA kaip fenomeną ar šio reiškinio santykį su tam tikrų teorijų ideologija. Šioje srityje išskirtini Preston (1975), Garriga ir Mele (2004), Secchi (2007) ir kiti autoriai. Visgi nagrinėjant šiuolaikinės ĮSA temas buvo suformuluota keletas teorijų, nagrinėjančių, kaip įmonės įsitraukia į visuomeninių socialinių problemų sprendimą. Anot Bird et al. (2007), išskiriamos dvi esminės teorijos:

- **Laisvų išteklių teorija** (angl. *Slack resource theory*) remiasi pagrindine hipoteze, kad ĮSA iniciatyvoms skirtą lėšų kiekį lemia laisvų, kitiems įmonės tikslams nenaudojamų, išteklių kiekis. Jensen (1986) šį reiškinį aiškino tuo, kad įmonė, aptikusi nepanaudotų laisvų išteklių, gana dažnai juos investuoja ne įmonės vertės didinimo tikslais, t. y. nesistengia iš to tiesiogiai gauti ekonominės naudos. Todėl Jensen (1986) teigia, kad ekonominiu požiūriu tai yra pinigų eikvojimas.
- **Gero valdymo teorija** (angl. *Good management theory*) iškelia kiek kitokią hipotezę. Pasak Bird et al. (2007), gera įmonės vadovybė yra pasirengusi investuoti įmonės lėšas į platų ĮSA iniciatyvų spektrą. Taip siekiama patenkinti suinteresuotų šalių poreikius, nes tai teigiamai paveiks įmonės aplinką, kurioje ji veikia, ir galiausiai nulems įmonės finansinius rezultatus. Todėl, anot Donaldson ir Preston (1995), galima teigti, jog pagal pastarąją teoriją įmonių vadovai sąmoningai investuoja lėšas, siekdami finansinio rezultato pačiai įmonei.

Autoriai (Jensen, 1986; Donaldson, Preston, 1995), nagrinėję šias teorijas, sutaria, kad įmonės vadovybė imtis ĮSA iniciatyvų skatina turimi laisvi ištekliai ir noras iš to gauti finansinės naudos. Tai turėtų būti traktuojama kaip uždaras ratas, kai turėdama laisvų išteklių įmonė juos skiria socialinėms problemoms spręsti, o tai lemia didėjančią finansinį pajėgumą, kuris sukuria papildomą laisvų pinigų srautą, savo ruožtu vėl skatinantį ĮSA iniciatyvas. Remiantis tokiu požiūriu, galima daryti išvadą, kad egzistuoja uždaras ratas tarp nepanaudotų pinigų srautų, ĮSA ir ateityje gautinų finansinių pajėgumų. Bird et al. (2007) atlikto tyrimo duomenys šią priklausomybę patvirtina. Tokią tendenciją, t. y. teigiamą ĮSA įtaką įmonės finansiniam pajėgumui, galima išvelgti ir kitų autorių darbuose (Froome, 1997; Griffin, Mahon, 1997; Roman et al., 1999; Waddock, Graves, 1997).

**Išteklių priklausomybės teorija** ĮSA kontekstu yra artima Laisvų išteklių teorijai. Bondy (2008), aptardama ĮSA Išteklių priklausomybės teorijos kontekste,

akcentuoja, kad atsiranda oportunistiškai besielgiančiųjų, kurie teikia mažai dėmesio, kad suvoktų ĮSA naudą. Todėl atkreipiamas dėmesys į ĮSA diegimo įmonėje etapus, t. y. taikant įprastus įgyvendinimo modelius atliekamas ĮSA vertinimas, kuriama ĮSA strategija, numatomi skirtingi komunikacijos kanalai atitinkamoms suinteresuotosioms šalims, identifikuojami specifiniai įsipareigojimai, kurių turi imtis įmonė. Pabrėžiamas konkurencinis pranašumas (Hart, 1995; Juščius, Snieška, 2008; Grubor et al., 2014), kuriam sukurti galima pasitelkti ĮSA strategiją, suderintą su įmonės verslo strategija (McWilliams et al., 2000; Maltz, Thompson, Ringold, 2011). ĮSA gali padėti suformuoti ir suinteresuotųjų šalių įtakos strategiją (Frooman, 1997; Steurer et al., 2005; Parmar et al., 2010). Diegiant ĮSA, be kitų aspektų, išryškėja ir tai, kiek suinteresuotosios šalys yra linkusios siekti ekonominės naudos iš įmonės.

Išteklių priklausomybės teorijoje ĮSA iš esmės yra siejama su ekonominiu aspektu. Todėl įmonės investicijos į ĮSA veiklas gali padėti sukurti tiek vidinę, tiek ir išorinę naudą (Branco et al., 2006). Vidinę šių investicijų sukuriama vertę rodo tai, kad įmonės vysto naujus išteklius ir gebėjimus, kurie siejami su praktiniais įgūdžiais ir pačios įmonės vidine kultūra (Deal, Kennedy, 1982). Socialiai atsakingų veiklų investicijos ir jų deklaravimas daro įtaką nematerialiesiems ištekliams. Išorinė ĮSA nauda dažniausiai siejama su poveikiu įmonės reputacijai.

Remiantis Moir (2001) požiūriu, galima išskirti dar dvi teorijas:

- **Socialinių kontraktų teorija** (angl. *Social contracts theory*), kuri remiasi teiginiu, jog visuomenė yra darinys, sukurtas iš neformalių susitarimų, sutarčių ir taisyklių, kurių privalo laikytis visi nariai. Vadinas, įmonė, kaip visuomenės dalis, taip pat turi pareigą laikytis atitinkamų susitarimų. Remiantis tuo, galima daryti išvadą, jog ĮSA pirmiausia atsiranda ne dėl įmonių komercinio intereso, o dėl siekio atitikti visuomenės lūkesčius, t. y. užtikrinti savo pareigų, numatytų neformaliuose susitarimuose, įvykdymą. Donaldson ir Dunfee (1999) Socialinių kontraktų teoriją kiek išplėtė, atskirdami makro- ir mikrosocialinius kontraktus kaip integruotą būdą įmonių vadovams priimti etika pagrįstus sprendimus. Makrosocialinius susitarimus Donaldson ir Dunfee (1999) apibūdina kaip abstrakčius visuomenės lūkesčius, nukreiptus į verslo subjektus. Mikrosocialiniai susitarimai, anot autorių, yra konkretesni – siekiama atsižvelgti į konkrečius visuomenės lūkesčius.
- **Galios teorija** (angl. *Legitimacy theory*) tvirtina, kad visuomenė ir verslas yra glaudžiai susiję ir daro įtaką vienas kitam. Galios teorija teigia, kad ne verslo subjektai naudojami savo turima galia paveikti visuomenę, bet atvirkščiai, – visuomenė sukuria verslui galią, kurią realizuoti galimas tik per atsakingą veiklą. Atsakinga veikla (socialinė atsakomybė) šiuo atveju yra vertinama pagal tai, kaip ji atitinka visuomenės lūkesčius. Jei, visuomenės požiūriu, įmonei yra suteikta galia, naudojama neatsižvelgiant į visuomenės lūkesčius, ilguoju laikotarpiu ši galia iš įmonės gali būti atimta. Todėl įmonė, kuri savo veiklos pagrindžia ĮSA, mažina savo veiklos tęstinumo perspektyvas.

Reikėtų pažymėti, jog Moir (2001) išskirtos teorijos yra glaudžiai susijusios tarpusavyje. Tiek Socialinių kontraktų teorijoje, tiek ir Galios teorijoje pagrindinis dėmesys skiriamas įmonės ir visuomenės socialiniams santykiams. Abi teorijos palaiko mintį, kad verslas yra visuomenės dalis, susijusi su jos nariais, o socialiai atsakingas veikimas, kaip savanoriškas apsisprendimas, gali būti traktuojamas tik iš dalies – įmonės nėra formaliai verčiamos būti socialiai atsakingomis, tačiau nuo to priklauso jų verslo perspektyvos atitinkamoje visuomenėje ar bendruomenėje.

**Suinteresuotųjų šalių teorija** iš dalies yra artima Moir (2001) išskirtoms Socialinių kontraktų ir Galios teorijoms, nes Suinteresuotųjų šalių teorijoje labai dažnai nagrinėjami ĮSA aspektai (Freeman, 1984; Donaldson et al., 1995; Jones, 1995; Gaete Quezada, 2011). Remiantis šios teorijos šalininkų nuomone, rengiant įmonės politiką svarbu atsižvelgti į visas potencialias suinteresuotąsias šalis: darbuotojus, vartotojus, tiekėjus ir vietas bendruomenes. Tačiau jei suinteresuotųjų šalių spektras itin platus, jų interesai dėl įmonės išteklių gali konkuruoti. Tikėtina, jog kitokia situacija būtų įmanoma, jeigu suinteresuotosios šalys žinotų viena kitos interesus – tuomet įmonės ištekliai būtų skiriami prioriteto principu. Kaip pažymi Queen (2015), ĮSA turėtų būti įgyvendinama taip, kad įmonė kurtų ilgalaikę vertę suinteresuotosioms šalims, neaukodama jų dabartinės gerovės. Todėl svarbu viešai išanalizuoti, ar įmonės interesai yra suderinami su suinteresuotųjų šalių lūkesčiais. Brower ir Mahajan (2013), nagrinėdami suinteresuotųjų šalių teoriją, po septynerius metus trukusio empirinio tyrimo atskleidė, jog ĮSA pagrindu sukurtos vertės dydis labai stipriai priklauso ne tik nuo verslo šakos, kurioje veikia įmonė, bet ir nuo to, kaip plačiai (kiek skirtingų grupių) ir kaip giliai (kiek skirtingų interesų toje pačioje grupėje) įmonė atsižvelgia į suinteresuotųjų šalių lūkesčius.

Visgi suinteresuotųjų šalių teorija nenagrinėja sąlygų, kuriomis įmonių elgesys bus socialiai atsakingas. Ši teorija tik atskleidžia, kokia yra įmonė ir kas jos suinteresuotosios šalys, t. y. ĮSA akcentuojama kaip moralinė, etinė koncepcija. Čia svarbi pasitikėjimo ir bendradarbiavimo sąveika, atskleidžianti etišką ir sąžiningą įmonės elgesį. Donaldson ir Preston (1995) identifikavo keturias pagrindines suinteresuotųjų šalių teorijos tezes: ji yra vadybinė, deskriptyvi, normatyvinė ir instrumentinė. Garriga ir Mele (2004) atskyrė suinteresuotųjų šalių vadybą nuo normatyvinės suinteresuotųjų šalių vadybos, siekdami parodyti, kur yra tiesioginis etikos indėlis. Vienu pagrindinių ir reikšmingiausių suinteresuotųjų šalių teorijos požymių laikomas platus lūkesčių spektras (įtraukiant ne tik teisinius, bet ir kitus, kartais tik numanomas, suinteresuotųjų šalių lūkesčius). Freeman ir Velamuri (2006) manymu, suinteresuotųjų šalių teorija kalba apie vertės suinteresuotosioms šalims kūrimą bei sandorį, kurio pagrindu įmonė vykdo savo įsipareigojimus. Faleye ir Trahan (2011) atlikti tyrimai tik sustiprino teiginį, jog tinkamai įgyvendinama ĮSA ne tik generuoja papildomą naudą įmonės darbuotojams, bet ir kuria didesnę pridėtinę vertę pačiai įmonei bei kitoms suinteresuotosioms pusėms.

**Strateginio vadovavimo teorija.** Tokiose įmonių valdymo teorijose kaip Strateginio vadovavimo ar Įmonių teorija ĮSA taip pat yra sudėtinė dalis, ir koncepciniu požiūriu šios teorijos yra gana artimos (Freeman, Velamuri, 2006). Šios teorijos atstovai teigia, kad ĮSA nauda pasireiškia pritraukiant socialiai atsakingus

vartotojus, nes, įmonė teikia viešąją vertę pagal savo rinkodaros ar verslo strategiją (McWilliams, Siegel, 2000; Feddersen et al., 2001; Baron, 2001), o tai atskleisti padeda kaštų ir pelno analizė. Strateginio vadovavimo teorija tam tikru aspektu papildo įmonių teoriją teigdama, jog kai kurie valdymo aspektai gali paveikti įmonės polinkį elgtis socialiai atsakingai (Waldman et al., 2004).

**Daugiadimensė organizacijos socialinių pokyčių teorija** nagrinėja, kaip įmonės išipareigoja įgyvendinti ĮSA ir tuo įgyja galimybę daryti įtaką socialiniams pokyčiams (Aguilera et al., 2007). Ši teorija nagrinėja įmonių teisingumą mikrolygmeniu, korporatyvinių valdymą mezolygmeniu ir kapitalizmo darinius makrolygmeniu. Teorijoje išskiriami veiksniai aiškinami keturiomis analizės dimensijomis: individualia, organizacine, nacionaline ir transnacionaline. Daugiadimensė organizacijos socialinių pokyčių teorija siūlo veiksmus, palengvinančius įmonėse socialinius pokyčius, kurie tam tikrais atvejais gali tapti ir kliūtimis diegti ĮSA. Socialinių pokyčių sėkmę lemia socialinio susitarimo pagrindu suderinti interesai tarp minėtų lygmenų (Gruževskis et al., 2006). R. V. Aguileros ir bendraautorijų teigimu, įvairūs veiksniai skatina įmonę įgyvendinti ĮSA iniciatyvas:

- instrumentiniai veiksniai motyvuoja, kad įmonė elgtųsi taip, kaip nori, vedama asmeninių interesų;
- santykių veiksniai pasireiškia tuo, kad asmeniui yra svarbus savęs identifikavimo ir vertės pojūtis;
- moraliniai veiksniai siejami su visuomenei įprastomis etinėmis ir moralės normomis bei principais.

Daugiadimensėi organizacijos socialinių pokyčių teorijai įtakos turėjo tai, jog per mažai dėmesio kreipiamą į kultūrinį ir institucinį poveikį ĮSA (Maignan, 2001; Maignan, Ralston, 2002). Pasitelkiant socialinio identiteto teoriją, nagrinėjama individo ketinimų pirmenybė dirbti įmonėse, kuriose įgyvendinama ĮSA (Aguilera et al., 2007). Tai argumentuojama gana paprastai: kai darbuotojai jaučia, kad įmonė su jais elgiasi sąžiningai, jie labiau ja pasitiki (Konovsky et al., 1994), tuomet pasireiškia aukštos kokybės socialinių mainų santykiai (Rupp et al., 2002). Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad nors ĮSA daro teigiamą poveikį darbuotojų lojalumui, t. y. mažina darbuotojų kaitą, beveik visada susiduriama su tam tikromis kliūtimis, nes įmonė turi suderinti pelno siekimą ir socialinės atsakomybės veiklą (Bode et al., 2014). Visgi pabrėžiama, kad sukūrus socialiai atsakingus santykius tikėtina, jog darbuotojai bus naudingesni įmonei (Tyler et al., 1995; Huo et al., 1996; Rae et al., 2015), nes jiems būdingas psichologinis poreikis priklausyti, integruotis į vertybėmis grįstą socialinę grupę ir taip įprasinti savo būtį.

**Institucinė teorija** pabrėžia skirtingas aplinkos ir įmonės dimensijas. Anot Zucker (1987), joms būdingi šie bendri bruožai:

1. mimetiniai (imituojantys) procesai, kuriais perimami sėkmę rodantys veiksniai, kai įmonė negali pasirinkti sprendimo alternatyvos;
2. normatyvinis socialinių faktų perdavimas, paprastai atliekamas per išorinius šaltinius;
3. priverstinius procesus rodo valstybės inicijuoti įteisinimo procesai.

Institucionalizavimo procesai įmonėje kyla iš vidinių iniciatyvų ir veiksmų, jiems dažniausiai nebūdingi priverstiniai veiksmai. Tuo atveju, kai veiklos ir vaidmenys yra įtvirtinti dokumentais ir yra tęstiniai, institucionalizavimo procesai įmonėje vyksta sparčiau, jie lengviau perduodami naujiems darbuotojams ir yra imlūs pokyčiams.

Anot Campbell (2007), pagrindinis moralės subjektas yra įmonė, todėl ji turi atsakyti už savo sprendimus, vykdomus veiksmus ir jų pasekmes. Tačiau tam reikalingos kai kurios sąlygos, iš kurių pagrindinė yra valstybės nustatytos taisyklės. Žvelgdamas per šią prizmę, Campbell (2007) pateikė esminius siūlymus, kaip valstybė galėtų skatinti ĮSA plėtrą:

1. įmonių veiklai turi būti sudarytos atitinkamos sąlygos (ekonominės);
2. efektyviai įmonių veiklai būtina vidutinio lygio konkurencija;
3. valstybė turėtų nustatyti skatinamąsias socialiai atsakingo elgesio taisykles, bendradarbiaudama ne tik su įmonėmis, bet ir su kitomis suinteresuotosiomis šalimis;
4. valstybė turi skatinti socialiai atsakingą elgesį per savireguliacijos mechanizmą, t. y. tiesiogiai nesikišdama į rinką;
5. kitos suinteresuotosios šalys (darbuotojai, žiniasklaida, visuomeninės organizacijos) turi įsitraukti į socialiai atsakingo elgesio stebėseną;
6. skatinti institucionalizuoti socialiai atsakingą elgesį per mokslines publikacijas, aukštųjų mokyklų studijų programas ir kitas edukacines priemones;
7. įmonėse turėtų būti profesinės arba darbuotojų asociacijos, kurios pasisakytų už ĮSA elgseną;
8. dialogas tarp kitų įmonės suinteresuotųjų šalių turėtų būti institucionalizuojamas.

Campbell (2007), vadovaudamasis institucine teorija, išskyrė dvi sąlygas, pagal kurias galima nustatyti, ar įmonė elgiasi socialiai atsakingai: įmonė atlieka tokią veiklą, kuri nepadaro žalos jos suinteresuotosioms šalims, o jeigu taip atsitinka, turi imtis skubių priemonių žalai likviduoti arba ją sumažinti.

Kitas aspektas, reikšmingas diegiant įmonėse ĮSA, yra tarpnacionaliniai (tarpkultūriniai) skirtumai. Jie rodo, kaip įmonė riboja arba skatina elgesį (DiMaggio et al., 1983; Campbell, 2007). Įmonėje, kurioje kartu dirba darbuotojai iš skirtingų kultūrų, su skirtingomis moralinėmis vertybėmis, gali atsirasti nesutapimų, siekiant formuoti organizacijos ĮSA. Empiriniai tyrimai (Bode et al., 2014) rodo, kad jei darbuotojai nėra įtraukti į verslo sprendimų priėmimo procesą, jie visgi bus labiau linkę ir toliau darbuotis įmonėje, kuri juos įtraukia bent į ĮSA klausimų sprendimą. Institucinė teorija ne tik padeda atskleisti tarpkultūrinius (tarpnacionalinius) skirtumus, bet, anot kai kurių autorių (Habisch et al., 2005; Matten et al., 2008), vis labiau populiarėja dėl to, kad šiandien nėra bendro ĮSA modelio – randami tokie, kokie būdingi tik tam tikroms valstybėms ar valstybių grupėms (skandinaviškas, anglosaksiškas, Vidurio ir Rytų Europos, Vidurio Europos, Viduržemio jūros).

*ISA koncepcijos raida.* Kaip buvo atskleista 1.1 skyriuje, ISA yra daug ką apimanti, bet vis dar gana abstrakčiai suvokiama koncepcija, susilaukianti skirtingų interpretacijų. Kaip teigia Blowfield ir Fryn (2005), pats ISA terminas yra ganėtinai naujas, tačiau šio reiškinio užuomazgų (etikos ir socialinės dimensijos versle) galima aptikti nuo seniausių laikų. Remiantis autorių teigimu, jau senovės mąstytojai, tokie kaip Indijos filosofas Chanakya, dar vadinamas Kautilya (350–283 m. pr. m. e.), ir romėnų filosofas Markas Tulijus Ciceronas (*Marcus Tullius Cicero*, 106 m. pr. m. e. – 43 m. pr. m. e.) kalbėjo apie moralės principus versle ir „valdomą godumą“. Panašių užuominų į socialinę verslo subjektų (pirklių) atsakomybę galima rasti ir viduramžiais, kai Krikščionių bažnyčia viešai smerkdavo verslo praktikas, pasižyminčias lupikavimu.

Modernioje visuomenėje ISA reiškinys pradėjo formuotis XIX–XX a. sandūroje, kai ISA idėjos paplito tarp JAV inžinierių, kurie „didelio socialinės atsakomybės jausmo“ kontekste matė būdą pakelti savo profesijos socialinį prestižą. Naujai užgimusią koncepciją imta sieti su verslu ir kur kas platesne prasme. XX a. pradžioje JAV verslo sluoksniuose plačiai paplito Tarnavimo koncepcija, pagal kurią, be „pinigų darymo“, įmonės privalo turėti ir kitų tikslų. Tokia veikla, kai siejami tikslai neturi nieko bendra su pelnu, buvo įvardyta *tarnavimo* sąvoka (Pruskus, 2003). Tačiau tokia Tarnavimo koncepcija pasirodė neilgalaike dėl dviejų priežasčių: visų pirma, pati koncepcija buvo nepakankamai aiški, o ir pati *tarnavimo* sąvoka nebuvo griežtai apibrėžta. Kita vertus, XX a. 3-iajame dešimtmetyje susiklostė nepalanki ekonominė situacija, kuri sukėlė pasaulinę ekonominę krizę (1929–1933), tada verslui tapo svarbu ne tiek tarnauti, kiek išlikti rinkoje. Todėl ši koncepcija laipsniškai prarado populiarumą tarp visų verslininkų (Jucevičienė, 1996). Įmonių kišimasis į socialinius reikalus buvo grindžiamas sumažėjusiu valstybių pajėgumu, o kai valstybinis sektorius sustiprėjo, įmonėms nebebuvo poreikio užsiimti filantropine veikla. Todėl vien labdaros iniciatyvų nebeapakako ISA lygiui palaikyti (Marinetta, 1999). Kaip teigia Carroll ir Shabana (2010), 6-asis dešimtmetis būtent todėl ir laikomas šiuolaikinės ISA koncepcijos kūrimosi pradžia. Šiuo laikotarpiu buvo pasiūlytos ir viešinamos idėjos apie ISA didinimą. Manoma, tam daug įtakos turėjo tiek auganti įmonių vadovų sąžinė, tiek plėtojamos moralės normos ir noras didinti pačios įmonės reputaciją, t. y. jog išlikimas ir konkurencinis pajėgumas didele dalimi priklauso nuo to, kaip įmonė vertinama tiek vidinės, tiek ir išorinės aplinkos suinteresuotųjų šalių.

7-ojo dešimtmečio pradžioje diskusijos ISA tematika dar labiau sustiprėjo. Tai lėmė įvairūs socialiniai judėjimai, paskatinę įmones atsižvelgti į visuomenės poreikius. Be to, šiai temai buvo skiriamas vis didesnis akademinis dėmesys. Nors toks skatinimas galėtų būti traktuojamas kaip tam tikras spaudimas verslui, prie kurio prisitaikiusios įmonės turi daugiau galimybių sėkmingai vykdyti veiklą, panašu, jog ir pačios įmonės čia įžvelgė potencialą. Galbūt todėl šiuo laikotarpiu buvo pastebėtas ISA koncepcijos kitimas. Dėl suinteresuotųjų šalių vykdomo spaudimo ir didėjančio valstybinio reguliavimo įmonės, deklaruojančios ISA, nebegalėjo apsiriboti vien tik filantropine veikla, todėl pamažu buvo pereita prie socialinių visuomenės poreikių tenkinimo. Šiuolaikiniam požiūriui į ISA formavimą

didelę įtaką turėjo ekonomisto Boywen (1953) išleista knyga „Socialinė verslininko atsakomybė“, kurioje autorius pateikė ĮSA doktriną, teigiančią, jog visos verslo įmonės turi vykdyti tokią politiką, priimti tokius sprendimus ir veikti tokiais kryptimis, kurių pageidauja visa visuomenė (Anderson, 1989).

Anderson (1989) ir Rue, Byars (1999) pabrėžė įmonių vadovų požiūrį į atsakomybės kaitą (4 lent.), nes socialiai atsakingas elgesys labiausiai priklauso būtent nuo įmonei vadovaujančių asmenų, ypač moralinių jų nuostatų. Aupperle, Carroll, Hatfield (1985), neprieštaraudami šiai minčiai, ėmė aktyviau kelti klausimą, kaip socialinė atsakomybė susijusi su pelningumu. Kuo toliau, tuo dažniau vienas iš vadovams keliamų reikalavimų tampa socialinės atsakomybės, įskaitant ir ekonominę atsakomybę akcininkams (įmonės pelno didinimas), reikalavimas, ką puikiai iliustruoja Rue ir Byars (1999) sudaryta vadovų požiūrių į ĮSA kaitos suvestinė.

**4 lentelė.** Istorinė įmonių vadovų požiūrio į socialinę atsakomybę kaita

Laikotarpis	1800–1920 Vadyba, nukreipta į pelną	1920–1930 Globėjjiška vadyba	1960–2008 „Gyvenimo kokybės“ vadyba	Po 2008 Bendrosios vertės kūrimo vadyba
<b>Orientacija</b>	Grynas egoizmas; Kas gerai man, gerai ir visuomenei; Pelno didinimas; Svarbiausia – pinigai ir turtas.	Egoizmas; Filantropinė orientacija; Kas gerai organizacijai, gerai ir visuomenei; Pelno aukojimas; Pinigai svarbūs, bet žmonės taip pat.	Švelnus egoizmas; Filantropinė orientacija; Visuomenės interesai; Kas gerai visuomenei, gerai ir organizacijai; Pelnas būtinas, bet žmonės svarbesni už pinigus.	Verslas vystomas taip, kad būtų kuriama bendroji vertė – naudą turi gauti ne tik įmonė, jos klientai, bet ir pasirinktos suinteresuotosios šalys.
<b>Ekonominės vertybės</b>	Darbo jėga – prekė, kurią galima pirkti ir parduoti; Atsakomybė savininkui.	Darbo jėga turi teises, į kurias būtina atsižvelgti; Organizacijos atsakomybė savininkams, tiekėjams ir kt.	Darbuotojo orumas turi būti gerbiamas; Organizacija atsakinga visoms suinteresuotosioms šalims.	Organizacijos atsakomybė turi būti racionali ir subalansuota; Atsakomybė tikslinėms suinteresuotosioms šalims.
<b>Technologinės vertybės</b>	Technologija yra labai svarbi; Darbuotojo asmeninės problemos turi likti namuose; Vadovavimas savo verslui vien tik pagal savo norus.	Svarbi ne vien technologija, bet žmonės. Suprantama, kad darbuotojas gali turėti asmeninių problemų; Vadovavimas savo verslui pagal savo norus, bet išklausant ir kitų nuomonės.	Žmogus svarbesnis už technologiją. Darbuotojas – žmogus, galintis turėti problemų; Darbuotojo dalyvavimas būtinas organizacijos sėkmei.	Ypatingas dėmesys gabiausių darbuotojų lojalumui skatinti; Kuriamas pažangios ir ilgalaikės darbuotojų lojalumą skatinančios programos.

<b>Socialinės vertybės</b>	Su mažumomis turi būti atitinkamai elgiamasi.	Mažumos užima žemesnę padėtį visuomenėje ir yra pavaldžios.	Mažumos – tokie pat žmonės kaip ir mes.	Specializuotas dėmesys atskiroms visuomenės grupėms.
<b>Politinės vertybės</b>	Vyriausybė, kurios valdžia mažiausia, yra pati geriausia	Vyriausybės valdžia gali kenkti įmonės interesams.	Įmonė ir Vyriausybė turėtų bendradarbiaudamos spręsti visuomenės problemas.	Ieškoma, kaip Vyriausybė realiai galėtų prisidėti skatindama ĮSA iniciatyvas.
<b>Aplinkos vertybės</b>	Žmonių likimus valdo natūrali aplinka.	Žmogus pats valdo aplinką.	Visi kartu turime saugoti aplinką.	Ne tik prisidedame, bet ir inicijuojame aplinkos saugojimo veiklą.
<b>Estetinės vertybės</b>	Kas tai yra estetinės vertybės.	Estetinės vertybės yra gerai, tačiau mums tai nėra aktualu.	Estetines vertybes puoselejame atsakingai.	Žiūrime ne tik į tai, kaip viskas atrodo šiandien, bet ir kas bus tolimoje ateityje.

Pirmą kartą į ĮSA teikiama tiesioginę naudą įmonei atsižvelgta tik 8-ajame dešimtmetyje. Nors ir anksčiau įmonių vadovai bei verslininkai suvokė ĮSA svarbą, tiesioginio ryšio tarp ĮSA veiklos ir iš to įmonei gaunamos naudos dar nebuvo ieškoma. Pagrindinė šio požiūrio išplitimo priežastis buvo išoriniai veiksniai, jaučiami kaip spaudimo elementas, t. y. įmonės vykdė įvairius ĮSA projektus, neatsižvelgdamos į šių projektų investicijų grąžą. 8-ajame dešimtmetyje tapo akivaizdu, kad egzistuoja ryšys tarp ĮSA ir būsimos finansinio įmonės pajėgumo, kas ir tapo vidine ĮSA varomąja jėga. Manoma, kad būtent dėl šios priežasties į ĮSA reiškinį savanoriškai įsiliejo daugybė įmonių (Carroll, Shabana, 2010; Frederic, 2008). Visgi susidomėjimas ĮSA kiek vėliau (9-ajame dešimtmetyje) priblėso. Didesnis dėmesys buvo kreipiamas į verslo etiką, o toks persiorientavimas nuo ĮSA prie verslo etikos sietinas su tuo, kad ĮSA iniciatyvos buvo tapusios labiau įmonių įvaizdžio dalimi, siekiant pagerinti finansinius rezultatus, o ne vykdyti realius socialinius projektus, tenkinančius visuomenės poreikius. Vis dėlto etinių normų ir žmogaus teisių plėtojimas paskatino verslo etikos svarbos didėjimą (Carroll, Shabana, 2010; Frederic, 2008). Kaip matyti iš pastaraisiais metais atliktų tyrimų (Virvilaitė Daubaraitė, 2011), ĮSA nėra pats svarbiausias veiksnys, formuojantis įmonės įvaizdį. Virvilaitės ir Daubaraitės (2011) manymu, norint įmonei susikurti teigiamą įvaizdį visuomenėje, visų pirma reikia skirti dėmesį sąžiningam teisinių normų laikymuisi ir užtikrinti ekonominės ĮSA realizavimą. Siekiant teigiamo įvaizdžio šiandieninėje visuomenėje, parama, labdara ir kitos etinės bei filantropinės ĮSA formos prie to prisideda sąlyginai nedaug.

Kaip teigiama (Carroll, Shabana, 2010; Frederic, 2008), pačioje XX a. pabaigoje ir XXI a. pradžioje prasidėjo visiškai nauja ĮSA epocha – pradėta siekti įmonių pilietiškumo. Pamažu įsivyravo nuomonė, kad įmonės ir visuomenės nariai turi vienodus įsipareigojimus. Vadinasi, įmonės taip pat turi ne tik paklusti įstatymams, kaip bet kuris kitas visuomenės narys, bet ir prisidėti prie socialinės gerovės kūrimo, įsitraukti į valdymo procesą, rodyti ir skatinti pagarbą visiems

piliečiams. ĮSA išėjo už filantropijos, socialiniai aktyvaus elgesio ir organizacinės etikos ribų.

ĮSA pilietiškumo koncepcijai įtaką padarė subalansuotos plėtros programų kūrimas ir auganti jų svarba. Žvelgiant globaliai, prie to didele dalimi prisidėjo Jungtinės Tautos (angl. *United Nations*, UN), 1999 m. pristačiusios tarptautinę iniciatyvą – Pasaulinį susitarimą (angl. *Global Compact*), kuris iki šiol skatina įmonių bendradarbiavimą, skirtą darniai plėtrai bei visuomeninės gerovės ir kitos naudos žmonėms kūrimą (*Overview of the UN Global Compact*, 2013). Pasaulinio susitarimo pagrindas sudarytas iš kelių esminių deklaracijų ir konvencijų:

- 1948 m. Visuotinės žmogaus teisių deklaracijos (*The Universal Declaration of Human Rights*);
- 1992 m. Rio de Žaneiro aplinkosaugos ir plėtros deklaracijos (*The Rio Declaration on Environment and Development*);
- 1998 m. Tarptautinės darbo organizacijos deklaracijos dėl pagrindinių principų ir teisių darbe (*The International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*);
- 2000 m. Jungtinių Tautų konvencijos prieš korupciją (*The United Nations Convention Against Corruption*).

Šiose deklaracijose ir konvencijose buvo apibrėžta 10 Pasaulinio susitarimo principų, kurie apėmė keturias svarbiausias sritis: darbo jėgą, žmogaus teises, aplinkos apsaugą ir kovą su korupcija. Pasaulinį susitarimą jau yra pripažinę daugiau nei 10 000 subjektų, iš kurių 7 000 yra įmonės, veikiančios 145 pasaulio valstybėse. Esmė yra ta, kad Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo nariai integruoja šio susitarimo principus į savo veiklą (*UN Global Compact Participants*, 2013). Pasaulinis susitarimas ne pakeičia, o tik papildo atskirose šalyse galiojanti reguliavimą, taip prisidedamas prie ĮSA skatinimo.

Nagrinėjamu laikotarpiu Jungtinės Tautos neapsiribojo vien Pasauliniu susitarimu ir 1997 m. inicijavo derybas, kuriose net 160 valstybių susitarė dėl išmetamųjų dujų kiekio mažinimo, siekiant pristabdyti klimato kaitą. Po susitarimo buvo parengtas Kioto protokolas – priedas prie Jungtinių Tautų konvencijos dėl klimato kaitos. Šis protokolas, įsigaliojo 2005 m., o 2012 m. buvo papildytas Jungtinių Tautų klimato kaitos konferencijos metu. Jame nustatyti reikalavimai ir išskelti 2013–2020 m. laikotarpio tikslai. Taip pat papildytas sąrašas „šiltnamio“ dujų (anglies dvideginio), kurių išmetamas kiekis privalo būti ribojamas (*Kyoto Protocol*, 2013).

Akivaizdu, jog ĮSA plėtrai globaliu mastu didelę įtaką XX a. pabaigoje turėjo ir vis dar tebeturi Jungtinių Tautų ĮSA suvokimo kitimas. Kiekvienas ĮSA sampratos vystymo etapas suteikė tam tikrą papildomą suvokimą apie modernios ĮSA kūrimąsi, o įmonė tapo lygiaverte visuomenės dalimi, privalančia laikytis viešai pripažintamų normų ir standartų bei prisidedančia prie bendrosios gerovės plėtojimo.

Pažymima, jog įmonės tampa vis labiau priklausomos tiek tarpusavyje šalies viduje, tiek nuo užsienio verslo partnerių socialinėje, ekonominėje ir aplinkosaugos srityse, todėl šiomis sąlygomis patogu taikyti tarptautinius standartus, kurie padeda vienodai suprasti ir suderinti daugelį veiklos kriterijų. Tokios standartizuotos

vadybos sistemos turėtų padėti lengviau ir greičiau kurti pridėdamąją vertę įmonei (Bagdonienė, Galbuogienė, Paulavičienė, 2009).

**Pasaulinis susitarimas** (angl. *Global Compact*) yra savanoriška iniciatyva, kuri vienija privačias įmones, verslo asociacijas, JT institucijas, nevyriausybinės organizacijos ir profesines sąjungas, skatinant darnią ekonomikos plėtrą ir pilietiškumo stiprinimą per kūrybišką ir atsakingą įmonių veiklą. Dešimt Pasaulinio susitarimo principų yra skirti atsakingo verslo praktikai, žmogaus teisėms, darbo standartams, aplinkosaugos veiksmingumui ir kovai su korupcija (Jungtinių Tautų Pasaulinis susitarimas, 2010). Pasauliniu susitarimu siekiama dviejų pagrindinių tikslų: pirmiausia – padėti organizacijoms įtraukti Pasaulinio susitarimo principus į jų verslo strategijas, antra – paskatinti komunikaciją ir partnerystę tarp įvairių sektorių tiek šalių viduje, tiek išorėje, siekiant bendrų pasaulio vystymosi tikslų. (Navickaitė, Ruževičius, 2007) Pasaulinio susitarimo siekis yra paversti globalizaciją socialiesne ir ekologiškesne (Schieg, 2009).

**Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva** (angl. *Global Reporting Initiative, GRI*) įvedė atsiskaitymo apie ĮSA reikalavimus į konkrečios įmonės veiklą pagal įmonių tipus. GRI gairės rekomenduoja, kokią informaciją apie socialinę, aplinkosaugos ir ekonominę veiklą įmonės turėtų pateikti savo ataskaitose, remdamosi darnaus vystymosi koncepcija. Šiose gairėse pateikiami ne tik bendri atskaitomybės principai, pagal kuriuos turėtų būti rengiama ataskaita, bet ir specifiniai veiklos rodikliai, sugrupuoti į žmogaus teisių, visuomenės, ekonominę, aplinkosaugos, darbo praktikos ir etikos kategorijas. Anot Hine ir Preuss (2009), GRI atspindi norą kuo labiau standartizuoti ataskaitų formatą ir turinį, siekiant paprasčiau palyginti kelių įmonių socialinę ir aplinkos veiklą.

**SA 8000** (*Social Accountability 8000*) – tai Tarptautinės socialinės atsakomybės organizacijos (*Social Accountability International, SAI*) parengtas sertifikavimo standartas, nustatantis reikalavimus etiškų darbo sąlygų valdymo sistemai. Anot Mėlynytės, Ruževičiaus (2008), SA 8000 standarto pagrindu kuriamos sistemos, kurios padeda užtikrinti aplinkosaugos ir pagrindines žmogaus teises visose darbo vietose bei įmonės vadovybės už jas prisiimamą atsakomybę. „Įmonių socialinės atsakomybės standartų diegimo sąlygų apraše“ (2010) teigiama, jog ši standartą taikančios įmonės turi ne tik vykdyti visus privalomuosius teisinius reikalavimus nacionaliniu mastu, bet ir laikytis standarte nurodytų tarptautinės darbo organizacijos konvencijų, Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencijos, Visuotinės žmogaus teisių deklaracijos bei Konvencijos dėl visų formų moterų diskriminacijos panaikinimo principų. Šio standarto reikalavimais paremtas sertifikavimas parodo visoms suinteresuotosioms šalims, kad įmonė laikosi tarptautinių etiškos darbdavystės normų.

SA 8000 standarto reikalavimai apima daugybę sričių: vaikų darbą, priverstinį darbą, saugą ir sveikatą, asociacijų laisvę, diskriminaciją, drausmines procedūras, darbo valandas, kompensacijas. Pučėtaitė (2009) taip pat pažymi, jog SA 8000 iškelia įmonėms papildomą būtinybę tikrinti, ar jų tiekėjai tinkamai elgiasi su savo darbuotojais.

Šis standartas mažiau kritikuojamas tarptautinių organizacijų nei kiti standartai, nes jis labiau suderintas su šiomis organizacijomis ir su jų konvencijomis bei deklaracijomis. SA 8000 daugiausia remiasi Visuotine žmogaus teisių deklaracija, Konvencija dėl visų formų diskriminacijos panaikinimo moterims, Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencija (*SA 8000 Standard*, 2008) ir Tarptautinės darbo organizacijos (angl. *International Labor Organization*) konvencijomis.

**ISO 26000** pritaikytas visų tipų organizacijoms, veikiančioms tiek privačiame, tiek viešajame, tiek ir bet kokios juridinės formos ne pelno siekiančiame sektoriuose. Šis standartas gali būti taikomas įvairaus dydžio įmonėms, veikiančioms skirtingose šalyse. Jis skirtas organizacijoms, kurios nori tapti socialiai atsakingomis ar padidinti savo atsakingumo lygį. ISO 26000 standartas veikia kaip ĮSA gairės įmonei, todėl jo naudojimas sertifikavimo tikslais yra nepriimtinas ir griežtai draudžiamas (*ISO 26000*, 2010). Šiuo standartu siekiama sukurti pridėtinę vertę susisteminant ir pateikiant visuotinai pripažintus ĮSA principus, bet ne pakeisti esamus tarptautinius susitarimus, tokius kaip Jungtinių Tautų žmogaus teisių deklaracija. Šie principai apima aplinkos apsaugą, žmogaus teises, įdarbinimo ir darbo praktiką, skaidrią veiklą, vadovavimą organizacijai, bendruomenės narių įtraukimą bei pačius vartotojus ir vartojimo kultūrą (Įmonių socialinės atsakomybės standartų diegimo sąlygų aprašas, 2010). ISO 26000 ir ISO 14001 standartus galima būtų įvardyti kaip holistinius, nes jie nagrinėja aplinkos ir socialinę atsakomybę bendruoju požiūriu.

**ISO 14000** – tarptautinių standartų serijos dalis, susijusi su aplinkos apsaugos vadyba. Tai privačios ekonomikos standartizacijos pastangų rezultatas, pripažįstamas tarptautiniu lygiu už Europos Sąjungos ribų. Anot Schieg (2009), šis standartas nustato optimalią poveikio aplinkai vadybos praktiką, kuria turėtų vadovautis įmonės. ISO 14000 standartas numato svarbiausius veiksmingos aplinkos apsaugos reikalavimus – atitiktį aplinkos apsaugos teisiniams reikalavimams ir nuolatinį jų gerinimą bei taršos prevenciją. Pagrindinės standarto sritys apima aplinkos apsaugos politiką, planavimą, diegimą ir vykdymą, tikrinimą ir koregavimą, vertinamąją analizę. Kaip pabrėžia Castka ir Balzarova (2008), ISO 14000 – tai vienas iš labiausiai pasaulyje paplitusių standartų, daug nagrinėjamas moksliniu lygiu ir taikomas praktikoje. Šiai grupei priskiriami ISO 14001 ir ISO 14004 standartai yra orientuoti į aplinkos vadybos sistemas (*ISO 14000 – Environmental management*, 2013).

#### 5 lentelė. ISO 14000 grupės standartai

Standartas	Paskirtis
ISO 14001	Padeda valdyti įmonės aplinkai daromą įtaką ir nustato aplinkos apsaugos vadybos sistemos kriterijus. Pateikia gaires efektyviai aplinkos apsaugos vadybos sistemai kurti.
ISO 14004	Papildo ISO 14001 ir suteikia papildomas gaires bei paaiškinimus.

Šaltinis: *Environmental management: The ISO 14000 family of International Standards*, 2009.

**ISO 9000** standartų grupė apima kokybės vadybos standartus, kurių tikslas – suteikti gaires ir įrankius organizacijoms, norinčioms užtikrinti gaminamų produktų ir teikiamų paslaugų atitikimą vartotojų lūkesčiams ir siekiančioms, kad jų kokybė būtų nuolat gerinama. Šią standartų grupę sudaro ISO 9000, ISO 9001 ir ISO 9004 standartai.

**6 lentelė.** ISO 9000 grupės standartai

Standartas	Paskirtis
ISO 9000	Pateikia gaires ir terminologiją, supažindina su kokybės vadybos elementais, atskleidžia 8 kokybės vadybos principus.
ISO 9001	Taikomas siekiant sukurti kokybės vadybos sistemą, pagal kurią organizacija patenkintų vartotojų poreikius ir lūkesčius.
ISO 9004	Padidina ISO 9001 standarto aprėptį – orientuojamasi ne tik į naudą vartotojams, bet ir kitas suinteresuotąsias šalis.

Saltinis: *Selection and use of the ISO 9000 family of standards*, 2009; *Quality management principles*, 2012.

**ISO 19011** standartas apima kokybės vadybos ir aplinkos apsaugos vadybos sistemų auditą. ISO 19011 suteikia pagrindines gaires ir principus auditu programoms bei vidiniam ir išoriniam auditui vykdyti. Be to, aptariama ir auditoriaus kompetencija. Pagrindinė šio standarto paskirtis – užtikrinti, kad vadybos sistemos visiškai atitiktų anksčiau minėtuose standartuose numatytus reikalavimus (*Environmental management: The ISO 14000 family of International Standards*, 2009; *Selection and use of the ISO 9000 family of standards*, 2009).

**EMAS** yra aplinkosaugos valdymo ir audito sistema, kuri suteikia galimybę parodyti, kad įmonės savo veiklą grindžia aukštais aplinkos apsaugos standartais. Pagrindinis EMAS uždavinys – dėti pastangas, kad aplinkos apsaugos veiksmingumas nuolat gerėtų. Dalyvaudamos šioje standartizavimo sistemoje, įmonės leidžia vertinti ir tobulinti savo aplinkosaugos efektyvumą ir viešina tam tikrą informaciją. Pasitikėjimo kūrimas komunikacija, dialogu ir skaidrumu yra specifinis EMAS kokybės veiksnys. Gana plačiai ši standartą, sistemą aptaria ir komentuoja Schieg (2009). Kiekviena ekologinė deklaracija audituojama nepriklausomų oficialiai registruotų ekoauditorių. Jei deklaracija atitinka griežtas direktyvos sąlygas, ekoauditorius paskelbia ją galiojančia ir ji įtraukiama į EMAS registrą. Ekologinė deklaracija yra skirta visuomenei.

**AA 1000** standartų grupę išleido AccountAbility, globali organizacija, teikianti novatoriškus sprendimus ĮSA ir darnios plėtros vystymo klausimais. Šiai standartų grupei priklauso standartai AA 1000 AS, AA 1000 APS, AA 1000 SES, kurių pagrindinė paskirtis – padėti įmonėms tapti socialiai atsakingesnėms ir veiklą vykdyti vadovaujantis darnumo principais. Šios grupės standartai nagrinėja įmonės valdymo, verslo modelių ir pačios įmonės strategijos problematiką bei suteikia darnios plėtros ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo gaires (*The AA1000 Standards*, 2012).

## 7 lentelė. AAA 1000 grupės standartai

Standartas	Paskirtis
AA 1000 APS	Pateikia principus, kuriais remiantis diegiamas, valdomas, vertinamas ir komunikuojamas įmonių atsakingumas (identifikavimas, prioritetų nustatymas, reagavimas).
AA 1000 AS	Papildo reagavimo principą, nurodytą AA 1000 APS standarte, ir garantuoja viešai skelbiamos informacijos objektyvumą.
AA 1000 SES	Nurodo gaires, kaip įtraukti suinteresuotąsias šalis į įmonės valdymą, strategiją ir veiklą.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

Kai kurie autoriai prie ĮSA standartų priskiria ir OHSAS 18001 (angl. *Occupational Health and Safety Management Systems*), kuris iš esmės reiškia profesinės saugos ir sveikatos vadybos sistemą įmonėje (Mėlynytė, Ruževičius, 2008). Kiti prie papildomų ĮSA iniciatyvų priskiria etikos kodeksus (Mėlynytė, Ruževičius, 2008; Pučėtaitė, 2009), Socialinį auditą (Juščius, 2007), Ekonominės plėtros ir bendradarbiavimo organizacijos principus, „Blauer Engel“ kokybės ženklą (Schieg, 2009), Europos kokybės vadybos fondo EKVF (angl. *EFQM*) veiklos tobulumo modelį (Mėlynytė, Ruževičius, 2008), FTS4GOOD (Hine, Preuss, 2009; Schieg, 2009).

Apibendrinant reikėtų pažymėti, jog ĮSA mokslinėje literatūroje sulaukė tiek teigiamų, tiek ir neigiamų požiūrių bei kritikos, o autoriai savo publikacijose yra linkę įvairiai skirstyti, grupuoti ĮSA teorijas, sąvokas ir kitus teorinius aspektus, suteikdami ĮSA nevienodą turinį. Pažymėtina, jog Carroll ir Wood pateiktos ĮSA koncepcijos yra vienos dažniausiai minimų ir cituojamų mokslinėje literatūroje. Besiplėtojanti ĮSA koncepcija bei turinys nulėmė ir augantį jos reikšmės suvokimą bei praktinį taikymą įmonių veikloje. Remiantis įvairiomis teorijomis, galima išskirti dvi pagrindines priežastis, lemiančias verslo subjektų socialiai atsakingą veikimą ir ĮSA plėtrą. Visų pirma tai įmonių laisvi išteklių, kurie nėra naudojami kitiems tikslams, galintiems padidinti įmonės vertę. Siekis pagerinti veiklos rezultatus ir savo finansinius pajėgumus, susikuriant verslui palankesnę aplinką, – tai dar viena esminė ĮSA plėtros priežastis. Kartu egzistuojantis ryšys tarp verslo subjektų ir visos visuomenės laikytinas ne ką mažiau svarbiu veiksmu. Šis ryšys gali būti dvejopas – skatinantis ir įpareigojantis įmones. Visų pirma įmonė suvokia, jog yra visuomenės dalis, ir tai priežastis veikti socialiai atsakingai bei atsižvelgti į visuomenės poreikius ir nuomonę. Kartu atsiradęs socialinis ryšys dar labiau įgalina visuomenę, nes nuo jos priklauso įmonių veiklos tęstinumas. Manoma, jog ĮSA lygiui neatitinkant visuomenės lūkesčių, ši gali sumažinti ar net išvis atimti įmonės veiklos vykdymo teisę. Visgi pastebima, jog minėtosios teorijos realybėje pinasi viena su kita. Įmonės priiimti socialinę atsakomybę motyvuoja ne tik noras panaudoti papildomus išteklius veiklos rezultatams gerinti, bet ir ryšys su visuomene. Apibendrinant galima teigti, kad nuo vadovo vertybinių orientacijų priklauso visos ĮSA koncepcijos suvokimas, nes įmonių vadovų požiūriai yra tiesiogiai susieti su ĮSA vertybėmis,

t. y. kokių socialinės atsakomybės lygiu įmonė veikia, daugiausia lemia įmonės vadovų etinės nuostatos ir pačios įmonės kultūra.

Taip pat reikėtų pažymėti, kad įvairūs standartai dažniausiai pasitelkiami įgyvendinant ĮSA iniciatyvas tam, kad procesai ir veikla būtų kuo labiau reglamentuoti ir standartizuoti, kad būtų galima palyginti įmonių veiklą ĮSA srityje. Vieni plačiausiai žinomų ir taikomų standartų yra SA 8000, ISO 14001, tačiau ir be jų esama dar daugybės kitų standartų, susitarimų bei kodeksų, reglamentuojančių ĮSA įgyvendinimą.

### **1.1.3. Įmonių socialinės atsakomybės veiksniai ir įgyvendinimo modeliai**

Šiuolaikinių įmonių požiūris į ĮSA nevienodas. Anot Piercy ir Lane (2009), labai skiriasi kompanijų pozicija ĮSA ir etinės elgsenos iniciatyvų atžvilgiu. Skirtingas tiek jų reakcijos pobūdis, tiek reakcijos kryptis, o būtent – kiek jos pakeičia savo elgseną ir kokiais būdais. Įmonių reakcija gali būti nuo visiško ĮSA neigimo iki strateginių veiksmų ar netgi naujų verslo modelių taikymo, kai ĮSA tampa svarbiu elementu pateikiant vertę vartotojui. Gholami (2011), sutikdamas su Carroll (1991), teigia, jog ĮSA įgyvendinimas siejamas su keturiomis atsakomybėmis: teisine, etine, ekonomine ir filantropine. Anot mokslininko, būtent nuo čia reikėtų pradėti nagrinėti įvairius ĮSA lygį lemiančius veiksnius ir įmonės pasirinktą ĮSA įgyvendinimo modelį.

Mokslinėje literatūroje išskiriama nemažai aspektų, kurie daro įtaką ĮSA, t. y. lemia tai, kad verslas dažnai privalo imtis socialiai atsakingos veiklos ir skirtingomis aplinkybėmis elgtis ar reaguoti nevienodai, atsižvelgdamas į tam tikrus, kartais nekontroliuojamus, vidinės ar išorinės aplinkos veiksnius bei subjektus.

Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė (2009) pažymi, kad šaltiniuose dažniausiai skiriami makro- ir mikroveiksniai, darantys įtaką ĮSA. Makroveiksniai siejami su nacionalinio ir transnacionalinio teisinio reguliavimo priemonėmis, kurios vienaip ar kitaip reglamentuoja ĮSA diegimo skatinimą. Teisės aktuose ir juos lydinčiuose dokumentuose įvardijamos ir detalizuojamos priemonės, skatinančios ĮSA principų ar atskirų su ĮSA susijusių priemonių įgyvendinimą įmonėse. Astromskienė, Adamonienė (2009) taip pat teigia, jog Europos Komisijos dokumentuose (Tvaraus vystymo strategijoje, Žaliojoje knygoje, darnaus vystymo plėtros ataskaitose ir kituose su darnia plėtra susijusiuose dokumentuose) pabrėžiama integruotos darnios verslo plėtros politikos įgyvendinimo svarba aplinkos apsaugos, verslo ir technologijų srityse.

Teisės aktuose minimos makropriemonės pirmiausia apima naujų darbo vietų steigimo subsidijavimą, mokesčių lengvatų taikymą socialinėms įmonėms, žaliųjų pirkimų programą bei ekologinių, socialinių ir kitų kriterijų įvedimą vykdant viešuosius pirkimus, galimybes darbuotojui ir darbdaviui lanksčiau reguliuoti tarpusavio santykius sutartimis (Bernatonytė et al., 2009). Autorės, analizuodamos makroveiksnius, atkreipė dėmesį į vis dažniau naudojamas nefiskalines ir neteises ĮSA skatinimo priemones, kurios priskiriamos prie ĮSA poveikį darančių makroveiksnių (pvz., socialiai atsakingų įmonių nominacijos ir apdovanojimai,

„Baltosios bangos“ iniciatyva, pasidalijimo gerąja praktika renginiai). Apie tai kalba ir Astromskienė, Adamonienė (2009), kurių tyrimas apie ĮSA iniciatyvoms Lietuvoje įtaką darančius veiksnius parodė, jog ne tik valstybės politika, teisinė bazė, bet ir narystė Nacionaliniame atsakingo verslo įmonių tinkle, nacionaliniai atsakingo verslo apdovanojimai, tarptautinių projektų darnaus vystymo, gerosios patirties per seminarus ir konferencijas skleidimas skatina ĮSA iniciatyvų sklaidą Lietuvoje.

Bendrieji ĮSA įtaką darantys mikroveiksniai pirmiausia siejami su personalo ir finansinių išteklių valdymu. Visgi esama situacija rodo, kaip svarbu suvokti mikroveiksnių, įmonės vertybinių socialinės atsakomybės orientacijų ir ĮSA įtakos pačios įmonės veiklos rezultatams svarbą. Kaip vienas dažniausiai šiuo metu aptinkamų ĮSA plėtros veiksnių yra tai, jog daugelis įmonių, diegdamos ĮSA, siekia tai pasitelkti ir suderinti bent su įmonės rinkodaros tikslais bei veiksmais (Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė, 2009).

Juščius (2007) pažymi, jog Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija yra išskyrusi keturis veiksnius kaip varomąsias ĮSA jėgas:

1. Nauji piliečių, vartotojų, valdžios institucijų ir investuotojų rūpesčiai ir lūkesčiai globalizacijos ir didelio masto pramonės pokyčių kontekste.
2. Socialiniai kriterijai vis labiau lemia investicinius tiek asmenų, tiek institucijų kaip vartotojų ir investuotojų sprendimus.
3. Padidėjęs rūpestis dėl ekonominės veiklos daromos žalos aplinkai.
4. Verslo veiklos skaidrumas, lemiamas žiniasklaidos ir moderniųjų informacinių technologijų.

Yuan, Bao ir Verbeke (2011) atkreipia dėmesį į tai, jog ĮSA įgyvendinimas gali būti pradėtas reikalaujant darbuotojams ar kitoms suinteresuotosioms šalims, o ne pačiai įmonei savanoriškai nusprendus. Tokiu atveju ĮSA įgyvendinimas gali turėti daug trikdžių. Čia reikėtų paminėti Valackienės ir Micevičienės (2011) pastabą, jog tuo atveju, kai pačiai įmonei naudinga įgyvendinti ĮSA, tai greičiau turėtų būti vadinama „logiška verslo veikla“ (nes įmonė atlieka tai, kas jai naudinga), o ne socialine atsakomybe. Visgi reikėtų pažymėti ir tai, kad įmonių vadovų pagrindinė atsakomybė yra ekonominė – uždirbti akcininkams pelną, o kokios nors vertės kūrimas kitoms suinteresuotosioms šalims yra tik antraeilis dalykas. Todėl ekonominių nuosmukių ar krizių metu atsakinga įmonė visų pirma sieks apsaugoti investuotojų kapitalą, o ne užsiimti labdara ar kokia kita visuomenine veikla (Svirina, 2012; Crifo, Forget, 2013). Pastaruoju metu ėmė ryškėti dar viena nauja ĮSA priežastingumo tyrimų kryptis – tai hibridinės įmonės (ne pelno siekiančių organizacijų ir verslo įmonių dariniai) ir tokių įmonių siekis kurti vertę visuomenei (Gates, Young, 2013; Schneider, 2014; Holt, Littlewood, 2015; Lee, Jay, 2015). Be to, esama tyrimais pagrįstų nuomonių (Marčinskas, Seiliūtė, 2012; Paužuolienė Mauricvienė, 2013), jog ĮSA diegimas yra tikslingas ne tik verslo įmonėse, bet ir viešosiose įstaigose. Visgi daugiau dėmesio mokslinėje literatūroje skiriama ĮSA iniciatyvoms verslo įmonėse. Gruževskis, Vasiljevienė, Moskvina, Kleinaitė (2006), Gudonienė ir Leipuvienė (2007) išskiria dar daugiau veiksnių, kurie laikomi prielaidomis verslui jaustis socialiai atsakingu:

1. *Sukuriamos ilgalaikės verslui palankios perspektyvos*. Socialiniai įmonių veiksmai prisideda prie vietinių bendruomenių gyvenimo kokybės gerinimo ir reikalauja mažesnio valstybės reguliavimo, todėl socialiai atsakingoje visuomenėje verslui natūraliai yra geresnės sąlygos. Daudigeos ir Valiorgue (2011) taip pat palaiko šią poziciją – autorės, remdamosi išorinių veiksnių teorija, analizavo neigiamų išorinių veiksnių valdymo (ISA kontekstu) poveikį įmonės veiklos ekonominiams rezultatams. Be to, nors trumpalaikės išlaidos, susijusios su socialine veikla, gali būti didelės, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje jos gali didinti pelną, nes vietinės bendruomenės, vartotojų ir tiekėjų akyse klostosi patrauklus įmonės įvaizdis (Gudonienė, Leipuvienė, 2007). Socialiai atsakingas įmones sieja tai, kad jos visos galvoja apie vidutinę ir ilgalaikę perspektyvą, o ne apie trumpalaikį pelną (Čepinskis, Sakalauskaitė, 2009).
2. *Visuomenės poreikių ir lūkesčių pasikeitimas*. Siekiant sumažinti skirtumą tarp naujų visuomenės lūkesčių ir realios įmonių reakcijos, pradėta įmones vis labiau įtraukti į socialinių problemų sprendimą, o tai buvo ne tik laukta, bet ir būtina. Poveikis gaunamas didesnis, kai plačiau diskutuojama apie globalizacijos naudą ir trūkumus bei verslo vaidmenį šiame procese. Pamažu tapo aišku, jog kai kurių socialinių problemų be verslo pagalbos išspręsti negalima (Gruževskis, Vasiljevienė, Moskvina, Kleinaitė, 2006). Didžioji dalis tų įmonių, kurios buvo vertinamos už tai, jog prisideda prie ekonominės ir technologinės pažangos, buvo kritikuojamos dėl to, kad sukuria socialinių problemų. Tokios problemos kaip tarša, atliekos, išteklių eikvojimas, gaminių kokybė ir saugumas, darbuotojų teisės bei padėtis ir didžiųjų kompanijų galia sulaukė vis daugiau dėmesio ir susirūpinimo. Taip kompanijos buvo priverstos tapti atsakingomis didesnei auditorijai, o ne vien akcininkams ir investuotojams (Reverte, 2009).
3. *Išteklų turėjimas ir jų skyrimas sprendžiant socialines problemas*. Mokslininkai pažymi, jog verslo organizacijos nėra uždaros, už egzistavimą jos turi būti dėkingos visuomenei (Juščius, Pukelienė, Šneiderienė, 2009). Verslas neretai būna apsirūpinęs dideliais žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais, todėl esant tam tikroms aplinkybėms dalį jų galėtų panaudoti socialinėms reikmėms tenkinti, kadangi ta pati socialinė bei gamtinė aplinka sudaro įmonės išteklių pagrindą. Todėl įmonėms turėtų būti tikslinga investuoti į savo galios šaltinius (pvz., darbuotojų sveikatą, jų profesinį pasirengimą, motyvaciją kokybiškai dirbti ir pan.). ISA turėtų reikšti viešą poziciją dėl visuomenės ekonominių ir žmogiškųjų išteklių. Ši pozicija turėtų parodyti, kad tie ištekliai naudojami platesnėms socialinėms reikmėms, o ne tiesiog siauriems privačių asmenų ir įmonių interesams tenkinti (Gruževskis, Vasiljevienė, Moskvina, Kleinaitė, 2006).
4. *Moralinis įsipareigojimas užsiimti socialiai atsakinga veikla*. Įmonė, būdama visuomenės nariu, savo veiklą ir elgesį turėtų formuoti atsižvelgdama į egzistuojančias moralės normas. Kadangi įstatymai negali apibrėžti visų gyvenimo situacijų, įmonės ir individualūs asmenys privalo

veikti socialiai atsakingai ir tuo stiprinti visuomenės moralumo pagrindus (Gudonienė, Leipuvienė, 2007). Žvelgiant iš etinės atsakomybės pusės, įmonė turėtų vystyti veiklą, kuri nebūtinai nusakyta įstatymu, tačiau iš jos visuomenės nariai tikisi pagarbos žmonėms, socialinės žalos vengimo ir jos prevencijos (Jamali, 2008).

5. *Žmogiškųjų išteklių ir intelektualinio kapitalo stiprinimas*. Inovacijos, kūrybiškumas, intelektualusis kapitalas ir mokymasis turi ypač didelę reikšmę. Gruževskis, Vasiljevienė, Moskvina, Kleinaitė (2006) pažymi, kad ĮSA yra svarbus veiksnys darbuotojų motyvacijai stiprinti bei pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Šį aspektą taip pat išskiria įvairūs autoriai, tokie kaip Demacarty (2009), Rettab, Mellahi (2009) ir kt.
6. *Reputacijos ir saugumo užtikrinimas*. Populiarumas ir teisingumas, sukurtas vadovaujantis įmonės reputacija ar jos firminiu ženklu, gali būti lengvai prarasti, o šio praradimo įtaka verslo rezultatams, kaip rodo daugelio konkrečių atvejų pavyzdžiai, yra tiesioginė. Reputacija remiasi tiek neapčiuopiamais (pasitikėjimu, kokybe, nuoseklumu, santykiiais ir jų skaidrumu), tiek ir apibrėžtais (investavimu į žmogiškąjį kapitalą, įvairove ir aplinka) dalykais (Gudonienė, Leipuvienė, 2007).

Udayasankar (2008) nustatė, o Lund-Thomsen ir Nadvi (2010) dar kartą patvirtino, jog skirtingos įmonės matomumo visuomenėje, turimų išteklių ir operacijų masto kombinacijos taip pat gali lemti skirtingą motyvaciją įmonei užsiimti ĮSA. Udayasankar (2008) tyrimas atskleidė, kad tiek labai mažos, tiek labai didelės įmonės yra linkusios įgyvendinti ĮSA iniciatyvas, o vidutinio dydžio įmonės tuo užsiima mažiausiai. Iš Lund-Thomsen ir Nadvi (2010) tyrimo rezultatų galima spręsti, jog visuomenėje labiau matomos ir pastebimos įmonės bus dažniau ir stipriau linkusios diegti ĮSA.

Mokslinėje literatūroje išskiriama daug socialinės reakcijos strategijų, bet pagrindiniai ir likusius apimantys modeliai yra tokie:

1. į pelną orientuotas modelis (nekenkiant visuomenei ir gamtai);
2. ĮSA modelis (reakcija į visuomenės spaudimą);
3. suinteresuotųjų šalių modelis (jautrus požiūris į klientų, vartotojų, darbuotojų, bendruomenės ir pan. poreikius bei savanoriškas įsipareigojimas) (Vasiljevienė, Vasiljevas, 2008).

Įmonės, priimdamos sprendimus visuomenės gerovės labui, naudojasi įvairiais ĮSA modeliais, kurie atskleidžia įvairiapusį požiūrį į ĮSA. Šie modeliai rodo, kaip formavosi įmonių socialinio atsako į suinteresuotųjų šalių lūkesčius strategijos (Erbschloe, 2008).

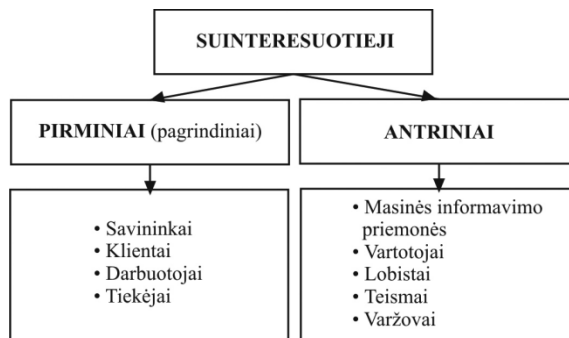
Terminas suinteresuotosios šalys (angl. *stakeholder*) pradėtas vartoti JAV. Žodis *stakeholder* dažniausiai aiškinamas kaip žodžių žaismas su sąvoka *stockholder* (akcininkas). Tai paaiškina, kaip pereinant nuo įmonės tradicinės atsakomybės akcininkams prie atsakomybės suinteresuotosioms šalims formavosi ĮSA. 1963 m. Stanfordo tyrimų instituto (*Stanford Research Institute*) paskelbtame memorandume buvo teigiama, kad suinteresuotosios šalys – tai grupės, be kurių paramos organizacijos nustotų gyvavusios. Iki tol ši sąvoka paprastai buvo siejama

su akcininkais ir jų interesais, taip pat joje buvo akcentuojamos tos interesų grupės, „be kurių paramos įmonės egzistencijai kiltų grėsmė“ (Vinten, 2000). Freeman (1984) pateikė tokį suinteresuotojo dalyvio apibrėžimą: „*Suinteresuotasis dalyvis* – bet koks įmanomas identifikuoti asmuo ar grupė, kuri gali daryti įtaką įmonės veiklos tikslams ir kurią pačią veikia įmonės tikslai.“ Vėliau naujesniuose savo darbuose Freeman (1984) pateikė kitokią apibrėžimą, kuriame labiau akcentuoja suinteresuotųjų šalių įtaka pačiai įmonei ir beveik nekreipiama dėmesio į galimą įmonės poveikį suinteresuotiesiems: suinteresuotieji dalyviai – grupės, kurios turi įmonės akcijų arba reikalavimų įmonei.

Įdomiai šį terminą aiškina teisininkai, kurie šią sąvoką vartoja tiesiogine prasme. Teisinių nuomone, šis terminas reiškia neutralų trečią asmenį, kuriam patikėta saugoti lažybose užstatytus pinigus, kol paaiškės rezultatas, arba trečią asmenį, kuriam patikėtas dviejų šalių ginčijamas turtas (Simanavičienė, 2008). Lietuvių mokslinėje literatūroje vartojamų sąvokų, kuriomis galima kuo tiksliau perteikti žodžio *stakeholder* prasmę, yra labai daug: suinteresuotieji asmenys, įtakos grupės (Jucevičius, 1998), individai, dalyviai, suinteresuotosios grupės (Paulauskaitė, 1998).

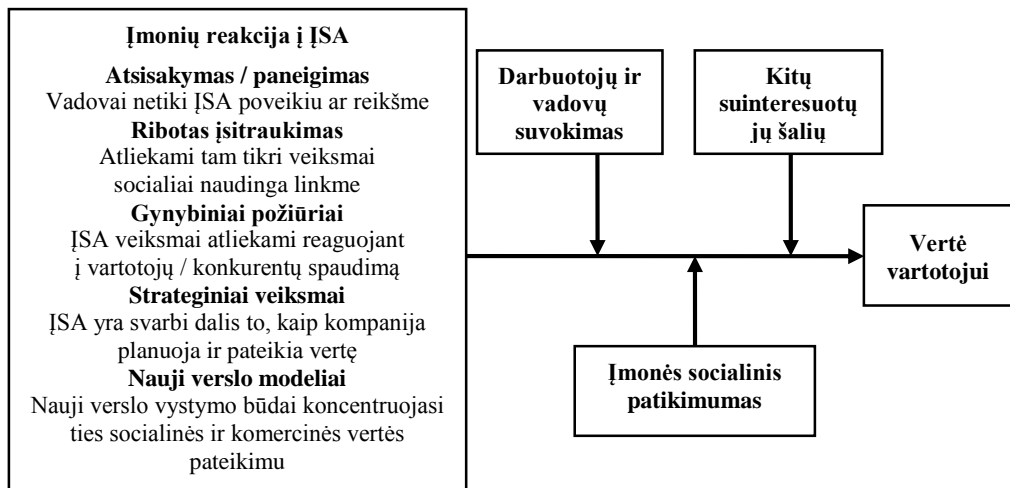
Kiekviena įmonė turi su ja susijusių žmonių, kurie yra už jos ribų. Visi jie įmonėje turi tam tikrų tikslų (Simanavičienė, 2008). V. Žemaitis (2005) „Etikos žodyne“ pateikia tokią sąvokos *interesas* traktuotę: interesas – tai, kas objektyviai reikšminga ir į ką nukreipta žmogaus valia. Autorius išskiria bendrąjį interesą – interesą tų žmonių, kurie priklauso kuriai nors socialinei ar istorinei bendrijai. Bendrojo intereso apibrėžimą galima būtų praplėsti žodžiais „ir tam tikroms suinteresuotoms grupėms“ (Žemaitis, 2005). Vasiljevienė (2006) interesų grupes apibrėžia kaip piliečių grupes, reiškiančias tam tikrą poziciją, siekius, tikslus ir interesus.

Remiantis Weiss (1995), suinteresuotosios šalys skirstomos į vidines grupes (pirmines) ir išorines (antrines). Vidinėms organizacijos suinteresuotosioms šalims priskiriami: darbuotojai, akcininkai (savininkai), klientai, tiekėjai; išorinėms suinteresuotosioms šalims – masinės informavimo priemonės, vartotojai, lobistai, teismai, varžovai (4 pav.).



4 pav. Suinteresuotųjų šalių skirstymas pagal Weiss (1995)

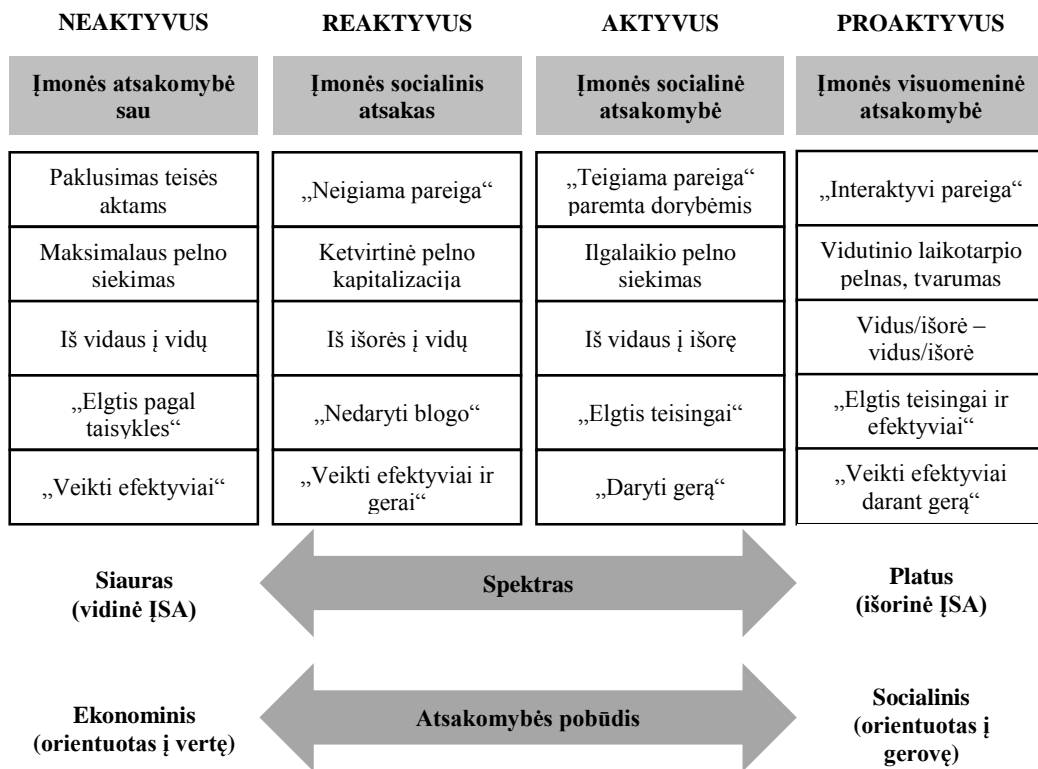
Susiformavus Suinteresuotųjų šalių teorijai (1.1.2 skyrius), šios sąvokos plėtojimas apėmė keturias svarbiausias sritis – įmonių planavimą, sistemų teoriją, ĮSA ir įmonės vystymo tyrimus. 1963–1984 m. visas publikacijas šia tema dabar įprasta laikyti klasikiniu Suinteresuotųjų šalių teorijos raidos etapu (Boatright, 2002). Nuo 1970 m. įmonės suinteresuotųjų šalių planavimo koncepcija buvo taikoma strateginiam planavimui. Tais metais pateikti pirmieji suinteresuotųjų šalių analizės metodai, planavimui pradėtas taikyti įmonės ir išorės suinteresuotųjų šalių tarpusavio sąveikos modelis. Prie suinteresuotųjų šalių koncepcijos buvo pateikta organizacinių sistemų interesų grupių analizės metodologija. ĮSA suinteresuotųjų šalių koncepcija pasireiškė kaip priemonė, padedanti į suinteresuotųjų šalių aplinką įtraukti netradicines, iki tol neanalizuotas grupes (Simanavičienė, 2008).



5 pav. Įmonių reakcija į ĮSA pagal Piercy ir Lan (2009)

Teigiama (Smith, 1990; Gronroos, 1994), kad įmonės ryšys su bet kokia suinteresuotąja šalimi negali būti vienpusis. Smith (1990) taip pat pažymi, kad kaip įmonė bendrauja su suinteresuotosiomis šalimis, taip šios bendraus su įmone. Įmonės ir suinteresuotųjų šalių poveikis ir bendravimas vyksta dviem kryptimis ir cikliškai kartojasi, t. y. vyksta nuolatinis vienos pusės poveikis kitai pusei (Schilling, 2000). Remiantis Schilling (2000), įmonė suvokia, kad grupių interesai yra labai skirtingi, būtent tada, kai įmonė užmezga ryšius su jomis.

Kai kurie mokslininkai pažymi, jog įmonės įsipareigojimą bei įsitraukimą į ĮSA galima vertinti pagal tai, kiek ĮSA klausimai įtraukiami į bendrą įmonės strategiją (5 pav.) ir ar ĮSA yra integruota įmonės bendro strateginio proceso dalis (Hockerts, Casanova, Gradillas et al., 2008). ĮSA integracija į įmonės strategiją gali būti pagrįsta sisteminiu arba vertybiniu požiūriais.



6 pav. Skirtingi požiūriai į ĮSA (Dickens, 2011)

Vertybiniu požiūriu pagrįstos integracijos pagrindas – aukšta ĮSA kultūra, paremta bendromis vertybėmis ir mažiau reglamentuota ar apribota tam tikrais dokumentais bei vadybos sistemomis (Deal, Kennedy, 1982). Sisteminiu požiūriu pagrįstos integracijos pagrindas – išvystytos ir integruotos ĮSA vadybos sistemos. Kitaip tariant, įmonės tiksliai apibrėžia, kaip ĮSA turėtų būti vykdoma, naudojantis apskaitos ir kontrolės priemonėmis (Hockerts, Casanova, Gradillas et al., 2008).

Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių nuomonių, kaip ĮSA turėtų būti įgyvendinama. Pavyzdžiui, Pruskus (2003) savo ruožtu teigia, jog egzistuoja keturi požiūriai į ĮSA: rinkos, valstybinio reguliavimo, „verslo sąžinės“ ir „suinteresuotojo individo“. Dickens (2011) išskiriami keturi šiek tiek kitokie pagrindiniai ĮSA praktikos tipai, kurių specifika pavaizduota 6 pav. Atitinkamai pagal kiekvieną šių ĮSA praktikos tipų išskiriami įmonių elgsenos VKG modeliai, kurie pateikti 7 pav. (Dickens, 2011).

NEAKTYVUS	REAKTYVUS	AKTYVUS	PROAKTYVUS
Įmonės atsakomybė sau	Įmonės socialinis atsakas	Įmonės socialinė atsakomybė	Įmonės visuomeninė atsakomybė
<b>Tiekimo grandinės santykiai</b>			
Tik kaina. Arši konkurencija dėl kliento. Aktyviai naudojami savo galia VKG. Tiekėjai atsakingi už darbuotojų darbo sąlygas	Kaina ir kokybė. Tiekėjai atsakingi už darbuotojų darbo sąlygas	Sąžiningos kainos ir aukšta kokybė. Tiekėjai pasirenkami, pvz., pagal darbuotojų darbo sąlygas	Jungtinė atsakomybė. Kainos ir kokybė nustatomos kartu su VKG partneriais. Sąžiningų atlyginimų ir darbo sąlygų nustatymas remiantis daugiašaliu dialogu
Kaštai, kontrolė, rizikos vengimas	Kaštai, kontrolė, kokybė	Kontrolė ir kokybė	Bendras kūrimas ir kokybė
ĮSA įgyvendinama tik tada, jei nėra didelių kaštų ir neišauga galutinė kaina	ĮSA įgyvendinama, jei galima arba būtina ir neišauga galutinė kaina vartotojui	ĮSA įgyvendinama pagal savo nusistatytus standartus	ĮSA įgyvendinama pagal bendrai sudarytus standartus
Pirkimai remiantis ĮSA – iki 5 %	Pirkimai remiantis ĮSA – iki 25 %	Pirkimai remiantis ĮSA – tikslas 25–60 %	Pirkimai remiantis ĮSA – tikslas 60–

**7 pav.** Įmonių strategija VKG pagal skirtingus požiūrius į ĮSA (Dickens, 2011)

Siekiant ĮSA pagrindu kurti vertę, būtina, kad įmonės požiūris į ĮSA būtų strateginis. Anot Milliman, Ferguson, Sylvester (2008), egzistuoja keturios situacijos, kuriose organizacija pasitelkia strateginį požiūrį į ĮSA:

1. kai organizacijai reikia išspręsti verslo problemą, kuri negali būti išspręsta tradiciniais verslo būdais. Tokiu atveju verslas turi išnagrinėti glūdinčią visuomeninę problemą, kuri yra pirminis verslo problemos šaltinis;
2. kai organizacijai atsiranda tam tikrų galimybių, paremtų socialine problema ar vyraujančiomis socialinėmis tendencijomis;
3. kai organizacijai reikia apsaugoti nuo grėsmės, kurią sukelia tam tikra socialinė problema;
4. kai organizacija siekia su jau vykdomų ĮSA programų pagalba daryti dar didesnę poveikį verslui ir visuomenei.

Milliman, Ferguson, Sylvester (2008) netgi pateikia penkių žingsnių procesą, kaip organizacija gali įdiegti strateginį ĮSA požiūrį, norėdama atkreipti dėmesį į aukščiau paminėtas keturias aplinkybes:

1. organizacijos aplinkoje ieškoti būdų, kuriais įmonė galėtų paversti jai poveikį darančias socialines problemas tam tikra nauda;
2. praplėsti esamas ar sukurti naujas ĮSA programas, kad būtų galima sukurti tam tikras su socialinėmis problemomis susijusias galimybes;

3. atsargiai išanalizuoti strategines ĮSA programų sritis, įvertinant socialinį ir ekonominį poveikį ir kitus panašius organizacinius kintamuosius;
4. įgyvendinti pasirinktas strategines ĮSA programų sritis, neretai bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis ir sektoriais;
5. išmatuoti tiek ekonominius, tiek socialinius rezultatus ir pranešti apie juos organizacijos viduje ir pagrindinėms suinteresuotosioms šalims.

Maon, Lindgreen, Swaen (2009), apibendrinami skirtingus požiūrius, pateikia devynių žingsnių modelį, kuris apima ĮSA projektavimą ir įgyvendinimą, įtraukiant ĮSA į organizacijos strategiją, struktūrą ir kultūrą. Šio ĮSA įgyvendinimo modelio autoriai ypač atkreipia dėmesį į nuolatinio dialogo su suinteresuotosiomis šalimis visuose įgyvendinimo etapuose būtinybę:

1. *Didinti informuotumą ir suvokimą apie ĮSA organizacijoje* – tai lemia ekonominiai, socialiniai, politiniai aspektai, daugiausia susiję su rinka, kurioje veikia ir tam tikrą poveikį daro įmonė, taip pat tiek vadovų, tiek darbuotojų individualios vertybės;
2. *Įvertinti organizacijos tikslą socialiniame kontekste* – šis žingsnis apima ĮSA vertybių ir normų suderinimą su organizacijos tikslais, vertybėmis ir normomis bei pagrindinių suinteresuotųjų šalių ir jų problemų ar probleminių klausimų identifikavimą;
3. *Sukurti viziją ir efektyvų ĮSA apibrėžimą* – svarbu išskirti socialiai atsakingą viziją, apimančią suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir ilgalaikius strateginius organizacijos tikslus bei tinkamai apibrėžti ĮSA, kad darbuotojai ir suinteresuotosios šalys dirbtų ta pačia linkme;
4. *Įvertinti dabartinę ĮSA būseną* – šis žingsnis apima dabartinių ĮSA iniciatyvų auditą ir jų palyginimą su pagrindinių konkurentų ĮSA iniciatyvomis, normomis ir standartais;
5. *Sukurti strateginį planą, kuriame būtų integruota ĮSA* – ĮSA įtraukiama į organizacijos strategiją;
6. *Įgyvendinti strateginį planą, kuriame būtų integruota ĮSA* – vykdomos su ĮSA susijusios organizacinės iniciatyvos ir strategijos;
7. *Komunikuoti apie ĮSA išipareigojimus ir rezultatus* – informuoti apie ĮSA progresą, pasiekimus tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.
8. *Įvertinti ĮSA strategijas ir komunikaciją* – įvertinti, patikrinti ir informuoti apie ĮSA progresą;
9. *Institucionalizuoti ĮSA* – iniciatyvos turi būti įtvirtintos organizacijoje ir laikomos jos kultūros dalimi, kadangi šios iniciatyvos buvo pradėtos taikyti kaip jos ilgalaikės strategijos ir sprendimų priėmimo gairės.

„Įmonių socialinės atsakomybės standartų diegimo sąlygų apraše pagal nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2011 metų programos įgyvendinimo priemonių planą“ (2010) nurodyta, jog kaip ĮSA iniciatyvas įmonės gali įgyvendinti socialinės atsakomybės ir aplinkos vadybos sistemų standartus arba papildomas ĮSA iniciatyvas.

David et al. (2005), išnagrinėję tyrimus socialinės atsakomybės iniciatyvų tema, išskyrė tris ĮSA iniciatyvų (konkrečių kasdienių veiksmų) kategorijas, kurios praktikoje taikomos dažniausiai:

- Moralinės / etinės iniciatyvos (sąžininga elgsena su darbuotojais; užsienio šalyse dirbančių darbuotojų žmogaus teisių paaiskinimas; teisinga ir sąžininga konkurencija; atsakinga elgsena aplinkos atžvilgiu; nuoširdumas ir tiesmukiškumas sakant tiesą, kai kažkas negerai);
- filantropinės iniciatyvos (išteklų skyrimas bendruomenės meno ir kultūros programoms; išteklų skyrimas informuotumo sklaidai apie tokias problemas kaip badas ir smurtas šeimoje; parama vaikų ir šeimų problemoms, tokioms kaip įvaikinimas ir globa; parama visuomenės sveikatos programoms, tokioms kaip kova prieš AIDS, vėžį ir kitas ligas);
- santykių iniciatyvos (pastangos užmegzti ilgalaikius santykius su vartotojais; vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių išklausa; atvirumas konstruktyviai kritikai verslo veiklos atžvilgiu).

Apibendrinant galima pažymėti, jog išskiriami įvairūs veiksniai, kurie lemia įmonių norą ir apsisprendimą įgyvendinti ĮSA iniciatyvas. Geriausia juos būtų grupuoti į makro- ir mikroveiksnius. Įmonės nevienodai priima ir įgyvendina ĮSA, neretai imdamosi tik ribotų, nenuoseklių veiksmų. Dažnai atkreipti dėmesį į ĮSA aspektus įmonės verčia susidariusios tam tikros situacijos, kurioms spręsti nebepakanka tradiciniais laikomų verslo sprendimų. Mokslinėje literatūroje pažymima, jog įmonėms derėtų ĮSA aspektus integruoti į savo verslo strategijas, į strateginių sprendimų priėmimo procesą, o ĮSA turėtų tapti organizacijų kultūros dalimi.

Vertinant ĮSA naudą konkrečiu atveju, reikėtų atkreipti dėmesį, kaip įmonė taiko ĮSA – proaktyviai, t. y. imasi socialinės iniciatyvos, ar reaktyviai, t. y. reaguoja į konkrečią susidariusią situaciją. Atlikus sisteminę mokslinę literatūros analizę, prieita išvada, kad proaktyvus ĮSA koncepcijos įgyvendinimas įmonei gali atnešti didesnę naudą, nes tokie procesai yra planuojami ir valdomi. ĮSA koncepcijos naudingumas turėtų būti plačiau nagrinėjamas dviem etapais: visų pirma įmonė gauna naudą, įgyvendindama ĮSA koncepciją, tačiau vien tuo apsiriboti negana – įmonės, norėdamos gauti maksimalią naudą, turėtų dar ir tinkamai komunikuoti savo ĮSA veiksmus.

#### **1.1.4. Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų matavimo problematika**

Daug autorių yra analizavę ĮSA matavimo galimybes (Handelman, Arnold, 1999; Johnston et al., 1990; Kissan, Richardson, 2002; Kim, Mauborgner, 1997; McGuire et al., 1998; Srivastava et al., 1998; Mizik, Jacobson, 2003; Orlitzly et al., 2003; Pava, Krausz, 1996; Leone et al., 2006), tačiau mokslinė literatūra apie visapusiškas ĮSA plėtros vertinimo rodiklių sistemas nėra gausi. Daugelis autorių nagrinėjo tik pavienius ĮSA plėtros aspektus ir veiksnius, darančius įtaką sėkmingai ĮSA plėtrai, tokius kaip: produktų kokybę (McGuire et al., 1990; Sen, Bhattacharya,

2003), vartotojų pasitenkinimas (Day, 1994; Szymanski, Henard, 2001; Berens et al., 2007; Daub, Ergenzinger, 2005; Gruca, Rego, 2005), įmonių reputacija (Roberts, Dowling, 2002; Shin, Zhou, 2003), mokslo ir tyrimų pažanga bei jų viešinimas tarp gyventojų (Oliver, 1980; Chauvin, Hirschey, 1993; Dutta et al., 2000; Erickson, Jacobson, 1992; Fornell, 1992; Griffin, Huser, 1996; Mithas et al., 2005), investicijos į naujas technologijas, inovacijas; inovatyvių produktų paslaugų teikimas (Kim, Mauborgne, 1997; Kleinschmidt, Cooper, 1991; Lee, Grewal, 2004; Lichtenstein et al., 2004; Margolis, Walsh, 2003) ir kt.

Vienas iš labiau holistinių metodų, kaip gali būti matuojama ĮSA, yra Hopkinso (2011) pasiūlytas 3P modelis, tikrinant tris ĮSA lygius:

- socialinės atsakomybės principus,
- socialinės reakcijos procesus,
- produktus (arba galutinius rezultatus).

*1 lygis: socialinės atsakomybės principai.* ĮSA principų taikymo lygis yra institucinis ir tiesiogiai priklauso nuo įmonės, kaip organizacijos, vidinių įsipareigojimų bei nuostatų (Schilling, 2000; Sin et al., 2001; Freeman, Velamuri, 2006). ĮSA principų vertė yra ta, kad apibrėžiami instituciniai santykiai bei sąryšis tarp verslo ir visuomenės, kartu nurodoma, ko tikimasi iš kiekvieno verslo. Šis ĮSA modelio lygis, apibūdinantis verslo su visuomene santykius, taip pat susideda iš trijų pagrindinių elementų:

- *teisėtumas* nustato verslo, kaip socialinės institucijos, reikšmę ir įremina analitinį požiūrį į įmonės ir visuomenės tarpusavio ryšį;
- *viešoji atsakomybė* yra individualiai susijusi su kiekviena įmone ir jos procesais bei rezultatais tuo požiūriu, ką įmonė faktiškai daro;
- *vadovavimo ir vidinės nuostatos*, pagal kurias vadovai ir kiti organizacijos nariai veikia. ĮSA principai netaps rezultatais, jei įmonės darbuotojai (t. y. fiziniai, o ne juridiniai asmenys) šiais principais nesivadovaus kasdienėje veikloje.

*2 lygis: socialinės reakcijos procesai.* Tai yra įmonės gebėjimas reaguoti į socialinį spaudimą ir pokyčius aplinkoje ĮSA kontekstu. Nors kai kurie autoriai (Dickens, 2011; Assiouras et al., 2011; Flammer, 2012) dar išsamiau tyrinėja įmonės reakciją į aplinką, siekiant empiriškai išmatuoti ĮSA iniciatyvas pakankamai išsamus yra Hopkinso (2011) modelis. Socialinės reakcijos procesai iš esmės rodo sugebėjimą efektyviai vykdyti savo veiklą prisitaikant, t. y. reaguojant į verslo aplinkos pokyčius. Įmonė turi kuo daugiau žinoti apie savo verslo socialinę aplinką, gebėti analizuoti atitinkamus duomenis ir reaguoti į šios analizės rezultatus. Tačiau verslo aplinka nėra stabili, todėl įmonei reikia adekvačių kompleksinių verslo aplinkos vertinimo mechanizmų. Šio ĮSA modelio lygio pagrindą sudaro trys elementai:

- *verslo aplinkos nuskaitymas* – aktualios informacijos surinkimas ir perdavimas visoje organizacijoje;
- *suinteresuotųjų šalių vadyba* – kiek kryptingai įmonė siekia sudaryti, palaikyti ir vystyti santykius su suinteresuotosiomis šalimis;

- *problemų valdymas* – kaip efektyviai įmonė sprendžia suinteresuotosioms šalims kylančias problemas.

3 lygis: *produktai (rezultatai)*. Tai pagrindinis ĮSA matavimo lygis. Norint nustatyti ĮSA poveikį aplinkai, visos suinteresuotosios šalys, tiesiogiai susijusios su problema arba klausimų kompleksu, turi būti įtrauktos į įmonės veiklos rezultatų vertinimą. Šis ĮSA vertinimo modelio lygis apima taip pat tris kategorijas:

- *įtaka vidaus suinteresuotosioms šalims* gali būti vertinama atsižvelgiant į tai, kaip įmonės etikos kodeksas, veiklos standartai ir reglamentai paveikia kasdienės vidinių suinteresuotųjų šalių veiklos sritis socialinės atsakomybės kontekste;
- *įtaka išorinėms suinteresuotosioms šalims* apima tokius aspektus kaip netinkamos produkcijos išėmimas iš apyvartos, labdara, bendruomeninių renginių ir iniciatyvų organizavimas bei palaikymas, atliekų šalinimo sprendimai, energijos ir kitų išteklių taupymas;
- *išorinė institucinė įtaka* yra labiau susijusi su poveikiu platesnei aplinkai nei konkrečiai suinteresuotųjų šalių grupei, apie ką plačiai rašo Dickens (2011), tai įvardydamas įmonės visuomenine atsakomybe.

Apibendrinant reikia pažymėti, kad nemažai autorių analizavo ĮSA matavimo galimybes, tačiau mokslinė literatūra nėra gausi, kalbant apie visapusiškas ĮSA plėtros vertinimo rodiklių sistemas. Daugelis autorių nagrinėjo tik pavienius ĮSA plėtros aspektus ir veiksnius, tokius kaip produktų kokybė, vartotojų pasitenkinimas, įmonių reputacija, mokslo ir tyrimų pažanga bei jų viešinimas tarp gyventojų, investicijos į naujas technologijas, inovacijos ir inovatyvių produktų paslaugų tiekimas. Vienas iš labiau holistinių ir empiriniam taikymui skirtų ĮSA pažangos matavimo metodų yra Hopkins (2011) pasiūlytas 3P modelis tikrinti tris ĮSA lygius, kam iš esmės pritaria ir daugelis kitų autorių.

## **1.2. Vertės kūrimas įmonių socialinės atsakomybės pagrindu**

### **1.2.1. Vertės kūrimo įmonių socialinės atsakomybė pagrindu galimybės**

Daugelis autorių analizavo ĮSA rezultatyvumo bei matavimo galimybes (Handelman, Arnold, 1999; Johnston et al., 1990; Pava, Krausz, 1996; Kim, Mauborgner, 1997; Sundgren, Scneeweis, 1998; Srivastava et al., 1998; Kissan, Richardson, 2002; Mizik, Jacobson, 2003; Orlitzly et al., 2003; Vithala et al., 2004) ir tyrė veiksnius, darančius įtaką įmonės vertės augimui (Braney, 1986; Fombrun, Shanley, 1990; Dees et al., 2004; Tsoutsoura, 2004; Gurhan-Canli, Btra, 2004; Godfrey, 2005; Cho, Pucik, 2005), visgi mokslinėje literatūroje mažai kalbama apie visapusiškus ĮSA diegimo ir realizavimo vertinimo rodiklius bei pripažintas ir empiriniam naudojimui tinkamas ĮSA poveikio kuriamai vertei vertinimo metodikas, nors pastaruoju metu pavienių, segmentiškų tyrimų taip pat yra atlikta nemažai (Ouyang, 2011; Patari et al., 2012; Pergelova, Angulo-Ruiz, 2013; Millar, Hall, 2013;

Kiyak, Šneiderienė, 2014; Jonikas, 2014; Husted et al., 2015; Rae et al., 2015; Paužuolienė, Daubarienė, 2015).

Norint apskaičiuoti įmonės gautą vertę iki ĮSA įdiegimo ir paskui, būtina atlikti ĮSA įdiegusių įmonių apklausą ir surinkti reikalingus vidinius duomenis. Taip pat labai svarbus klausimas yra įmonių reitingavimas pagal ĮSA įdiegimo mastą. Juk įmonės, pasirašiusios Pasaulio susitarimą ir dalyvaujančios socialiai atsakingų įmonių tinkle ar įdiegusios socialinės vadybos standartus, pasiekė vienodą pažangą, diegdamos ĮSA. Todėl įmonėje svarbu nustatyti ĮSA plėtros mastą arba išanalizuoti ĮSA išmatavimo klausimą. Išmatavus ĮSA plėtros įmonėje apimtis, nustatomas ĮSA plėtros įmonėje ir įmonės vertės augimo ryšys, o kartu susiejami svarbiausi veiksniai, darantys ĮSA plėtros teigiamą įtaką įmonės vertės augimui. Kadangi socialinės atsakomybės pagrindą, sudaro trys pagrindiniai elementai: ekonominis, aplinkosaugos ir socialinis, suformuoti rodikliai, leidžiantys išmatuoti ĮSA šiose srityse, o kartu susieti ĮSA plėtrą įmonėje su įmonės vertės augimu (Starkey, Crane 2003; Berner, 2005; Gazzola, 2012).

Ekonominis atsakingumas apibūdinamas kaip pelningai ir konkurencingai dirbančių įmonių gebėjimas valdyti finansinę riziką keičiantis globalioms ekonomikos sąlygoms. Pagrindinis ekonominio atsakingumo rodiklis yra įmonių vertė. Aplinkosauginis įmonių atsakingumas suprantamas kaip suvokimas, kokį poveikį aplinkai daro įmonės veikla, nuolatinis veiklos tobulinimas mažinant poveikį aplinkai ir naujų technologijų, saugančių aplinką, diegimas bei sąžiningas aplinkosaugos normatyvų laikymasis. Socialinis atsakingumas gali būti apibrėžtas kaip rūpinimasis darbuotojų gerove, kvalifikacija ir motyvacija, atsižvelgimas ne tik į klientų, bet ir į visuomenės poreikius, atviras bendravimas su suinteresuotosiomis šalimis. Apibendrinant galima teigti, kad ĮSA pasireiškia darbo vietoje, bendruomenėje, gamtinėje aplinkoje ir rinkoje (Grow et al., 2005).

- ĮSA darbo vietoje apima saugių ir sveikatą tausojančių darbo vietų užtikrinimą, darbuotojų sąmoningumo ugdymą, pagarbą žmogaus teisėms ir jų apsaugą darbo vietoje, lygių darbo sąlygų sudarymą įvairių socialinių grupių atstovams, galimybes darbuotojams mokytis, tobulėti ir tobulinti kitus (Selnes, Sallis, 2003; Šimanskienė, Paužuolienė, 2010).
- ĮSA bendruomenėje apima įsiklausymą į vietinės bendruomenės poreikius, įmonės ir bendruomenės interesų derinimą, filantropiją ir savanorišką dalyvavimą visuomenės veikloje, jaunimo įsitraukimo į verslą ir profesinę veiklą skatinimą, žinių perdavimą ir praktikos galimybių sudarymą (Smith, 2003; Morgan, Rego, 2006).
- ĮSA aplinkoje apima efektyvų ir atsakingą išteklių naudojimą įmonės veikloje, aplinkos saugojimą ir apleistų teritorijų atstatymą plėtojant veiklą, produktų, tinkamų perdirbti bei reikalaujančių mažiau išteklių, gamybos procesų diegimą (Kotler, Lee, 2004).
- ĮSA rinkoje apima pareigingus ir neveluojančius mokėjimus pagal gaunamas sąskaitas, socialiai atsakingą rinkodarą, įmonės dalykinės reputacijos ir vertės rinkoje augimą (Gatingnon, Xuereb, 1997; Paužuolienė, Viningienė, 2014).

Kaip pažymėjo Gholami (2011), Valackienė, Micevičienė (2011), nepaisant gausios literatūros apie socialinės atsakomybės kuriamą vertę visuomenei ir aplinkosaugos srityje, trūksta išsamesnės analizės, kaip ĮSA gali kurti vertę įmonėms. Nors nemažai mokslininkų nagrinėja vertės kūrimo ĮSA pagrindu galimybes (Boardman, 2006; Husted, Allen, 2007; Avshalom Madhala, Tal, 2008; Kovaliov, 2009; Maltz et al., 2011; Foreman, 2011; Antonaras et al., 2011; Simanavičienė et al., 2012; Will, Hielscher, 2014; Acciaro, 2015), išskyrus Carroll piramidės ir 3C-SR modelius, trūksta nuoseklaus holistinio modelio, kaip socialinės atsakomybės pagrindu gali būti kuriama vertė įmonei ir visuomenei.

#### *Vertės kūrimo ĮSA pagrindu teorinės prielaidos*

Daugelis mokslininkų (Lepak et al., 2007; Bowman, Ambrosini, 2000) gana išsamiai tyrė vertės kūrimą darbo (organizacijos) aplinkoje. Jie sukūrė *mainomosios* ir *vartojamosios vertės* sąvokas, kurias detaliau nagrinėjo Garriga (2014). Manoma, kad nauja vertė gali būti sukuriama tuomet, kai įmonės taiko naujus metodus, naujas technologijas, naujas žaliavų rūšis. Autoriai (Bowman, Ambrosini, 2000) išskyrė du vertės tipus organizacijos analizės lygmenyje: *vartojamoji vertė* ir *mainomoji vertė*. Autoriai (Lepak, Smith, Taylor, 2007; Darus, 2012; Korschun, Du, 2013; Lampikoski et al., 2014; Strathoff, 2014; Husted et al., 2015) labiau gilinosi į patį vertės kūrimo ĮSA pagrindu procesą ir galimybes. Kalbėdami apie vartojamąją vertę, jie daugiausia dėmesio skyrė naujo darbo, užduoties, produkto ar paslaugos kokybei, kurios būtų siekiama atsižvelgiant į vartotojų poreikius, naujų užduočių atlikimo greitį ir kokybę, naujo produkto ar paslaugos estetiką bei įvykdymo ypatybės. Pasak autorių (Lepak, Smith, Taylor, 2007), mainomoji vertė gali būti apibrėžta kaip pinigų kiekis, gautas arba galimas gauti įvykus prekės ar paslaugos sandėriui arba pirkėjui sutikus mokėti už vartojamąją vertę, kuri gali pasireikšti produkto, paslaugos ar užduoties atlikimo forma. Atsižvelgiant į abi šias sąvokas, galima daryti išvadą, jog vertės kūrimas yra subjektyvus ir priklauso nuo to, kaip vertę suvokia jos vartotojas, t. y. sukurto vertės centre esantis subjektas (įmonė, visuomenė, asmuo ir pan.). Sukurtos vertės dydis gali būti fiksuojamas tik tuomet, kai tos vertės vartotojas sutinka mokėti atitinkamą kainą.

Pastebėtas skirtumas tarp vertės sukūrimo ir vertės įsisavinimo, pripažįstant, jog įmonė, sukūrusi vertę, gali dalį jos prarasti arba turi dalintis su kitomis suinteresuotosiomis šalimis, pavyzdžiui, darbuotojais, visuomene ar net konkurentais (Nohria, Ghoshal, 1994; Makadok, Coff, 2002; Chatain, Zemsky, 2011; Šimanskienė, Paužuolienė, 2010; Porter, Kramer, 2011). Šioje vietoje keliami įvairūs klausimai ir diskusijos, kaip turėtų būti traktuojamas vertės sukūrimas ir jos įsisavinimas. Mokslininkai (Porter, Kramer, 2011), tirdami vertės kūrimą ĮSA pagrindu, pasiūlė bendrosios vertės koncepciją. Bendroji vertė gali būti apibrėžiama kaip politika ir veiklos praktika, kai įmonė, siekdama įgyti konkurencinį pranašumą, kartu daro teigiamą poveikį ekonominei ar socialinei aplinkai bendruomenėje, kurioje ji veikia. Iš esmės bendrosios vertės kūrimas koncentruojasi į visuomeninio ir ekonominio progreso sąsają. Panašų požiūrį dar anksčiau išsakė ir kiti tyrėjai (Nohria, Ghoshal, 1994), pasiūlydami *bendrosios vertės* sąvoką (angl. *shared value*),

kurių vėliau dar labiau detalizavo ir įvairiais aspektais nagrinėjo daugelis autorių (Hartman et al., 2011; Maltz, Schein, 012; Driver, 2012; Schmitt, Renken, 2012; Leandro, Neffa, 2012; Aravossis, Pavlopoulou, 2013; Zimmermann et al., 2014; Chi Mun, 2014; Ghasemi et al., 2014). Pagrindinė autorių idėja buvo ta, kad įmonės pasiekimai ir visuomenės gerovė priklauso vienas nuo kito. Anot šio požiūrio, sveiki ir išsilavinę darbuotojai, tvarūs materialiniai ir nematerialiniai išteklių bei racionalios šalies valdžia yra reikalingi, norint efektyviai konkuruoti (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010). Remiantis visu tuo, būtų racionalu išskirti keturis ĮSA pagrindu galimos sukurti vertės tipus, kurie nurodyti 8 lentelėje.

**8 lentelė.** Galimi vertės tipai

	<b>Bendroji vertė</b> (angl. <i>shared value</i> )	<b>Nebendroji vertė</b> (angl. <i>not shared value</i> )
<b>Vartojamoji</b> (angl. <i>use value</i> )	Vartojamoji bendroji vertė	Vartojamoji nebendroji vertė
<b>Mainomoji</b> (angl. <i>exchange value</i> )	Mainomoji bendroji vertė	Mainomoji nebendroji vertė

Mokslininkai (Porter, Kramer, 2011) teigia, kad įmonės gali sukurti ekonominę vertę sau, kurdamos socialinę vertę suinteresuotosioms šalims. Autoriai pabrėžia tris pagrindinius būdus, kaip įmonės gali sukurti bendrąją vertę:

- pergalvojant esamų produktų ir rinkų savybes;
- kitaip apibrėžiant našumą vertės kūrimo grandinėje;
- skatinant vietinių klasterių vystymąsi.

Bendrosios vertės kūrimas turėtų pakeisti įmonių požiūrį į socialinę atsakomybę ir paskatinti įmones investuoti į jas supančias bendruomenes. ĮSA programos dažniausiai orientuojasi tik į reputaciją, ir ribotai siejamos su įmonių veiklos rezultatais. Dėl to neretai sunku pateisinti tokias ĮSA programas ir jas vystyti ilgą laikotarpį. Kita vertus, bendrosios vertės kūrimas suteikia įmonėms pelningumo ir konkurencinių pozicijų gerinimo galimybių. Be to, bendrosios vertės kūrimas gali suteikti svertą išnaudojant įmonės turimus išskirtinius išteklius ir stipriąsias puses.

Kai kurie mokslininkai (Vaitkevičius, Stukaitė, 2009; Rivoli, Waddock, 2011; Valackienė, Micevičienė, 2011) pripažino, jog diskusijos dėl ĮSA tęstinumo dažnai baigiasi aklaviete. Jeigu socialiai pageidaujama veikla yra pelninga, tuomet ji laikoma racionalia verslo veikla. Jeigu socialiai pageidaujama veikla nėra pelninga, įmonės nesiims tos veiklos savanoriškai, kol įstatymai to nereikalauja arba bent kol pirmiausia nebus patenkinti nors ir minimalūs įmonių pelningumo tikslai. Kita vertus, kai privataus kapitalo pelno siekimo ir visuomenės gerovės tikslai yra bendri, ĮSA tampa nereikšminga. Įmonės, įgyvendindamos savo interesus, užsiims šia veikla, netgi jei tai bus vadinama ĮSA ir kuriama bendroji vertė. Toks vertės kūrimas gerokai tvaresnis, nes jis mažiau priklauso nuo organizacinių interesų ir valdžios įstatymų. Jeigu įmonė vadovaujasi ĮSA koncepcija ir įdiegia jos principus savo veikloje, bendrosios vertės kūrimas tampa labai tikėtinas.

Kaip minėta, ĮSA susideda iš keturių atsakomybės rūšių: ekonominės, teisinės, etinės ir filantropinės (Carroll, 1999; Aras, Aybars, Kutlu, 2010; Gholami, 2011; Valackienė, Micevičienė, 2011). Autoriai siūlė įvairius kintamuosius, skirtus identifikuoti ir matuoti kiekvienos ĮSA rūšies sukurtą vertę. Teigiama, jog visiškas skaidrumas, lygios darbuotojų galimybės, filantropinė veikla, aplinkosaugos iniciatyvos ir produktų bei paslaugų kokybė gali būti kintamieji vertinant keturių ĮSA rūšių rezultatus. Gholami (2011) vertės kūrimo cikle apėmė visas keturias ĮSA rūšis, įskaitant ekonominę, teisinę, etinę ir filantropinę. Ekonominė atsakomybė apima įmonės įsipareigojimus didinti jos turto vertę ir atitikti vartotojų keliamus reikalavimus. Ši atsakomybės rūšis yra bazė visoms kitoms. Autoriaus pasiūlytas modelis matuoti ekonominės atsakomybės sukurtą vertę siūlo atsižvelgti į individualų sutaupymo rodiklį, įmonės kaštų ekonomiją, infliaciją ir gamybos laikotarpio parametrus. Teisinės atsakomybės rūšis dažniausiai apibūdinama kaip verslo procesas, kuris turi realizuoti įmonės ekonominius tikslus ir viziją pagal galiojančius teisinius reikalavimus (Gholami, 2011). Etinė atsakomybė sutelkia dėmesį į taisyklingą, pagrįstą, dorą ir sąžiningą įmonių elgseną. Tai reiškia, jog įmonių ir visuomenės elgsena yra apibrėžiama ne tik formaliais reikalavimais, bet ir moralinėmis taisyklėmis. Filantropinė atsakomybė remiasi veiksmų laisvės principu, kai įmonė apsisprendžia būti geruoju visuomenės nariu ir nukreipia savo pastangas į ją supančios bendruomenės narių gyvenimo kokybės gerinimą.

Kiti mokslininkai (Maignan, Ralston, 2002; Aguilera et al., 2004) keturias ĮSA rūšis papildė keliomis naujų santykių sąveikomis:

- įmonė – suinteresuotosios šalys;
- įmonė – valdžios institucijos;
- įmonė – aplinkosauga;
- įmonė – etika;
- įmonė – tvarus konkurencinis pranašumas.

**9 lentelė.** ĮSA rūšys ir galimi santykių dalyviai naudos kūrimo procese

Santykiai su Atsakomybė	Suinteresuotosios šalys				Valdžia	Aplinka	Etika	Tvarus konkurencinis pranašumas
	Tiekėjai	Vartotojai	Darbuotojai	Įmonės				
Ekonominė	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.
Teisinė	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.
Etinė	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.
Filantropinė	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.	8 lent.

Anot kai kurių autorių (Normann, Ramirez, 1993), vertės kūrimo sistema susideda iš įvairių ekonominių dalyvių. Tai yra tiekėjai, verslo partneriai, vartotojai ir pirkėjai, kurie kartu kuria vertę savo įmonėms ir visuomenei. Susnienė, Vanagas (2005) pateikė įmonės bendravimo schemą, kurioje nurodomos panašios sąveikos

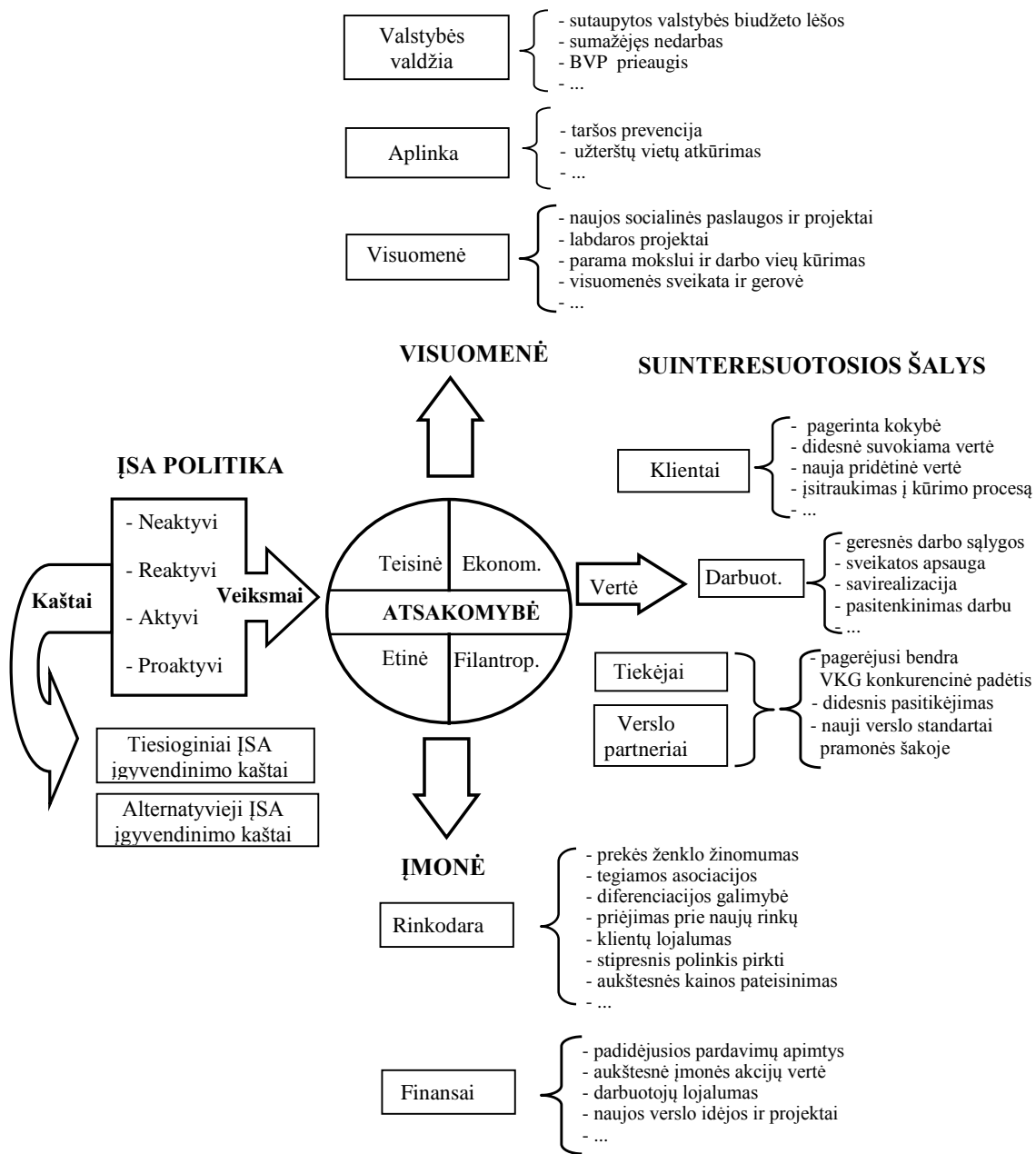
šalys: tiekėjai, darbuotojai, vartotojai ir verslo bendrovės. Vystant vertės kūrimo ĮSA pagrindu modelį, visi šie santykių dalyviai turėtų holistiškai susijungti kaip suinteresuotosios šalys. Akcininkai šiame moksliniame darbe yra tapatinami su įmone, nes pati įmonė tiesiogiai atstovauja akcininkų interesus.

Iš esmės, kaip rodo 9 lent., vertės kūrimas yra įmanomas visuose santykių ir atsakomybių sankirtos taškuose. Kiekviename jų gali būti sukurta bet kurio tipo vertė, nurodyta 8 lent. Anot Juščiaus (2008), Česnyienės ir kt. (2011) bei kitų mokslininkų, įmonės darbuotojai yra pagrindinė suinteresuotųjų šalių grupė kalbant apie ĮSA, nes jie gali daryti didžiausią įtaką ĮSA procesams. Vis dėlto darbuotojai nėra vienintelė reikšminga dedamoji kuriant vertę ĮSA pagrindu – kitos suinteresuotosios šalys taip pat turi būti įvertintos kiekvienu atveju.

Atsižvelgiant į visa tai, buvo sudarytas koncepcinis vertės kūrimo ĮSA pagrindu modelis vienos įmonės atžvilgiu (8 pav.). VKG yra sudarytos iš atskirų įmonių, todėl tikslinga pirmiausia įvertinti vertės kūrimo ĮSA pagrindu galimybes vienos įmonės kontekste ir paskui šį modelį išplėsti į visą VKG. Šis koncepcinis modelis parodo visas įmanomas sritis, kuriose ĮSA pagrindu gali būti sukurta vertė, ir tos vertės gavėjus. Sudarant modelį, atsižvelgta į skirtingas atsakomybės rūšis, santykių dalyvius ir potencialiai kuriamos vertės išraiškos formą.

Pasak Carroll (1999), ĮSA įgyvendinimas reiškiasi per atsakingus santykius tarp įmonės ir suinteresuotųjų šalių bei visuomenės keturiose srityse: etinėje, filantropinėje, teisinėje ir ekonominėje. Svarbu suvokti, kad jei įmonė įsipareigojo teisinėmis priemonėmis, ji turi įvykdyti apibrėžtą ĮSA įsipareigojimą nepriklausomai nuo to, kokią vertę tai sukurs. Tokiu atveju šis pasiūlytas modelis įmonei gali suteikti nebent įžvalgų ir rekomendacijų, tačiau nepadės priimti sprendimo dėl ĮSA iniciatyvų įgyvendinimo, jei tai reglamentuojama teisinėmis priemonėmis. Panaši situacija galima ir tuo atveju, jei įmonė nusprendžia įgyvendinti ĮSA iniciatyvas grynai dėl etinių ar filantropinių paskatų, nes ĮSA bus įgyvendinama, ko gero, be išsamesnių naudos skaičiavimų. Tačiau šis modelis suteikia pagrindą įžvalgoms, kur galėtų būti sukurama didesnė bendroji vertė. Todėl net ir etinių bei filantropinių paskatų vedinos įmonės gali naudotis šiuo modeliu, vertindamos įvairias socialinių iniciatyvų alternatyvas. Visgi didžiausią šio koncepcinio modelio naudą patiria įmonės, kurios visų pirma ieško ir vertina ekonominius ĮSA aspektus. Žinodamos įvairių iniciatyvų kaštus, prieš priimdamos sprendimą tas iniciatyvas įgyvendinti, įmonės gali patikrinti, kam ir kokia vertė teoriškai galėtų būti sukurta kiekvienu atskiru atveju.

Modelis numato tris pagrindines naudos gavėjų grupes, kurios gali pretenduoti į įmonės ĮSA pagrindu sukurtą vertę: visuomenė, suinteresuotosios šalys ir pati įmonė. Kaip rodo įvairūs tyrimai, ĮSA pagrindu sukurtos vertės pobūdis ir jos gavėjai gali būti labai skirtingi. Todėl koncepciniame modelyje vertės pobūdis ir jos gavėjai grupuojami, o konkrečiai įvardijami tik pagrindiniai šių kategorijų aspektai bei paliekama vietos naujo, iki šiol mokslininkų dar galimai neatskleisto, potencialo interpretacijai.



8 pav. Vertės kūrimo ĮSA pagrindu koncepcinis modelis

Numatomos trys pagrindinės šio koncepcinio modelio taikymo ir tolesnio vertės kūrimo ĮSA pagrindu tyrimo kryptys:

- modelis turi būti pritaikytas holistinei VKG koncepcijai. Pagrindinė mintis yra ta, kad ne kiekviena sukurta vertė yra perduodama per VKG. Taigi,

vertinant ĮSA veiksmų efektyvumą VKG, reikėtų atkreipti dėmesį tiek į perduodamą vertę, tiek ir į tą vertę, kuri sukuriama ir įsisavinama tik viename VKG etape (tai reiškia, kad ji gali būti visiškai nesusijusi su galutiniu VKG produktu). Šis koncepcinis modelis suteikia pagrindą plėtoti ĮSA pagrindu kuriamos vertės VKG matavimo metodiką. Be to, integravus šį modelį į VKG koncepciją, būtų galima siekti empiriškai taikomų strateginės rinkodaros sprendimų, kurie padėtų gerinti įmonių ar net visos VKG padėtį globalios konkurencijos atveju, t. y. kai konkuruojama ne įmonių lygmenyje, bet VKG su VKG;

- šio koncepcinio modelio pagrindu galima plėtoti sukurtos mainomosios vertės apskaičiavimo sistemą, t. y. išvesti konkrečias formules ir sudaryti empiriniam naudojimui patogias skaičiavimų sistemas (pvz., Excel formatu). Tokia ĮSA pagrindu sukurtos mainomosios vertės apskaičiavimo sistema būtų itin naudinga:
  - suteiktų galimybę įvertinti tikėtiną įvairių ĮSA iniciatyvų naudingumą prieš pradėdant šias iniciatyvas realizuoti;
  - padėtų nustatyti, kiek tam tikrų ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas yra naudingas pačiai įmonei (ĮSA kaštų ir įmonės gautinos vertės palyginimas);
  - leistų numatyti sukurtos vertės paskirstymą ir parodytų, kas ir kokią vertę gauna;
  - padėtų identifikuoti ĮSA pagrindu sukurtą pridėtinę vertę ne tik pačiai įmonei, bet ir visai VKG;
- vertė ĮSA pagrindu gali būti kuriama ir įsisavinama tiek trumpuoju laikotarpiu, tiek ir kaupiama ilguoju laikotarpiu, pvz., prekinio ženklo vertė, poveikis aplinkai ir žmonių sveikatai (Jonikas, 2012). Todėl pasiūlytą koncepcinį modelį reikėtų patobulinti atsižvelgiant į laiko veiksnį, kuris ekonomikos srityje lemia vertės diskontavimą.

Kalbant apie vertės kūrimą, egzistuoja svarbus požiūris, kad ĮSA tampa verslo strategija, o ne vien tik teorija (Bowman, Ambrosini, 2000; Ricks, 2005; Milliman et al., 2008; Juščius, Pukelienė, Šneiderienė, 2009; Piercy, Lane, 2009; Lund-Thomsen, Nadvi, 2010; Maltz et al., 2011; Blachfellner, 2012; Ganescu, 2012; Spitzack et al., 2013; Rangan et al., 2014; Woo, 2014). Be to, dauguma šiuolaikinių praktinių ĮSA tyrimų yra nukreipti į įmonių gaunamą vertę. Tačiau vertė suinteresuotosioms šalims kol kas yra antraeilė tema, kiek dažniau tyrinėjama nebent vertė, sukuriama atskiroms suinteresuotųjų šalių grupėms. Nagrinėjant ĮSA pagrindu sukurtą finansinę vertę, reikšmingas požiūris (Stanwick, Stanwick, 1998; Margolis, Walsh, 2001; Vyser, 2010; Gazzola, 2012), kuris sako, jog vertės kūrimas ĮSA pagrindu yra kur kas daugiau negu tiesiog finansinis pelningumas. Pagrindinis tikslas yra ekonominė plėtra, kuri reiškia ne tik akcininkų pelno bei valstybei mokamų mokesčių gausinimą, bet ir įmonės ekonominio konteksto gerinimą, įskaitant investavimą į infrastruktūrą, darbo vietų kūrimą, įgūdžių tobulinimo galimybę, rūpinimąsi darbuotojų sveikata ir supančia aplinka. ĮSA pagrindu sukurta ir gaunama įmonės nauda iš esmės gali būti klasifikuojama į:

- finansinę vertę (Griffin, Mahon, 1997; Stanwick, Stanwick, 1998; Margolis, Walsh, 2001; Aybars, Kutlu, 2010; Vyser, 2010; Ioannou, Serafeim, 2010; Šimanskienė, Paužuolienė, 2010; Bosch-Badia et al., 2015);
- konkurencinį pranašumą, įskaitant prekinio ženklo vertę (Ruževičius, Serafinas, 2007; Juščius, Snieška, 2008; Du et al., 2010; Šimanskienė, Paužuolienė, 2010; Verma, 2011; Grubor et al., 2014), naujas verslo idėjas, paslaugas ir produktus, sukurtus ĮSA pagrindu (Jamali, Yianni, Abdallah, 2011; Spitzreck, Boechat, Leao, 2013; Navickas, Kontautienė, 2013; Lampikoski et al., 2014; Teti et al., 2014);
- palankesnį sprendimo pirkti priėmimą (Hietbrink et al., 2010; Banytė et al., 2010; Šimanskienė, Paužuolienė, 2010).

Nepaisant daugybės vertės kūrimo galimybių, mokslininkai pažymi daugelį problemų, susijusių su ĮSA ir suinteresuotųjų šalių santykiais. Juščius (2008), Yuan et al. (2011) nurodė tokią dažnai galimą situaciją, kai visuomenė reikalauja tam tikros ĮSA iniciatyvos, kartu įmonės vadovai reikalauja, kad šios iniciatyvos pagerintų įmonės veiklą, sukurtų papildomą pelną ir pan. Toks atvejis lemia daugybės alternatyvių būdų, kaip įmonėms įdiegti ĮSA į savo pagrindinę veiklą, tačiau ne visi šie būdai yra sėkmingi. Jeigu įmonė nesugeba sukurti reikšmingos vertės įgyvendindama ĮSA iniciatyvas, labai tikėtina, jog buvo pasirinktos netinkamos ĮSA iniciatyvos arba jos buvo įgyvendintos ne optimaliu būdu. Yuan, Bao, Verbeke (2011) sukūrė naują organizacinį modelį su septyniais tipiniais būdais, kaip įmonė gali įgyvendinti ĮSA iniciatyvas. Modelis iš esmės nurodo išskirtinius būdus, šablonus, kaip pasikartojančios ĮSA iniciatyvos gali būti įtrauktos kaip bendroji praktika į įmonės pagrindinę veiklą.

Kaip žinoma, dauguma ĮSA iniciatyvų yra grindžiamos proaktyvia arba reaktyvia strategija (Ricks, 2005; Šimanskienė, Paužuolienė, 2010). Proaktyvios pozicijos besilaikančios įmonės aktyviai vykdo ir palaiko ĮSA dar iki vartotojams gaunant bet kokią neigiamą informaciją (Du et al., 2007). Reaktyvi strategija priešingai – skatina įmonę imtis ĮSA tam, kad apsaugotų prekės ženklo reputaciją (pvz., kad sušvelnintų žalą po neigiamos informacijos paskleidimo į viešumą arba tik po neatsakingų įmonės veiksmų apsiareiškimo) (Wagner et al., 2009). Anot Groza et al. (2011), ĮSA susiformavo kaip efektyvus būdas įmonėms kurti palankų įvaizdį vartotojų akyse. Minėti autoriai palaiko mintį, kad proaktyvi ĮSA strategija gali suteikti palankesnius vartotojų atsiliepimus negu reaktyvus ĮSA įgyvendinimo būdas. Šiai idėjai taip pat pritaria kiti autoriai (Bakanauskas, Vanagiene, 2012; Gazzola, Mella, 2015). Kaip teigia Groza et al. (2011), įmonės, norėdamos gauti didesnę vertę, turėtų skirti daugiau dėmesio proaktyviai ĮSA informacijos sklaidai iš vidinių įmonės šaltinių.

Teoriniai ir empiriniai tyrimai patvirtina, jog vertės kūrimo ĮSA pagrindu galimybės nepriklauso nuo įmonės dydžio, ypač jei kalbama apie rinkodarinės naudos kūrimą (Bocquet, Mothe, 2011; Vancheswaran, Gautam, 2011; Driver, 2012; Juščius, Šneiderienė, Griauslytė, 2013; Pergelova, Angulo-Ruiz, 2013). Buvo patvirtinta, kad mažos įmonės taip pat gali įgyvendinti radikalias ĮSA grįstas inovacijas. Autoriai pateikia esminę rekomendaciją, jog mažos įmonės visų pirma

turėtų nuspręsti, kuri ĮSA iniciatyva yra pagrindinė ir kaip ją būtų galima išnaudoti kokiai nors radikaliai inovacijai sukurti ar kitokios formos naudai gauti.

Kai kurie autoriai (Vyser, 2010) teigia, kad jei nepavyko ĮSA pagrindu sukurti reikšmingos vertės, galimos trys fundamentalios to priežastys: antraeilė ĮSA, nepažangi ĮSA ir neekonominė ĮSA. Ekonominio pagrindo nebuvimas turėtų būti pati svarbiausia analizės sritis, siekiant ĮSA pagrindu sukurti vertę. Tyrejai (Vyser, 2010) pažymi, kad ĮSA ne visada yra ekonomiškai prasminga, nes trumpuoju laikotarpiu vartotojai vis tiek labiau vertina tas įmones, kurios suteikia konkrečią, apčiuopiamą naudą, o investicijos į ĮSA yra ilgojo laikotarpio objektas. Panašų požiūrį pateikia Guzavičius ir Bruneckienė (2010), kurie pabrėžia suinteresuotosioms šalims pateiktos informacijos svarbą. Informacija, pateikta suinteresuotosioms šalims ir visuomenei, gali stipriai paveikti, nors tiek suinteresuotosios šalys, tiek ir visuomenė tam tikra prasme yra sprendimo priėmėjos vertės kūrimo procese. Todėl autoriai daro prielaidą, kad ateina nauja ĮSA epocha, kai vertės kūrimas ĮSA pagrindu bus įmanomas ir racionalus, jeigu ĮSA iniciatyvos pasižymės tokiais savybėmis kaip kūrybiškumas, masto ekonomija, reagavimas, globalumas ir apykaitumas.

Apibendrinant teorinius tyrimus reikia pabrėžti, kad vertė ĮSA pagrindu gali būti kuriama tiek didelėse, tiek ir mažose įmonėse. Nors ĮSA ne visada padeda sukurti vertę, didesnę už ĮSA įgyvendinimo kaštus, ypač pabrėžiama ĮSA komunikacijos svarba, nes sukurtos vertės dydis neretai gali priklausyti nuo suinteresuotųjų šalių suvokimo. Šiuo metu daugelis mokslininkų skatina gilesnį vertės kūrimo ĮSA pagrindu ir jos įsisavinimo galimybių tyrimą. Susisteminius teorinius samprotavimus apie vertės kūrimą, taip pat reiktų pabrėžti, jog gali būti sukurta keturių rūšių vertė. Prieita išvada, jog tik bendrosios vertės kūrimas gali užtikrinti darnią ir subalansuotą ĮSA plėtrą. Taip pat atkreiptinas dėmesys į tai, jog šiuo metu ĮSA vystosi, todėl keisis ir vertės kūrimas ĮSA pagrindu. Labiausiai tikėtina, kad ĮSA taps dar stipriau orientuota į bendrosios vertės kūrimą.

Mokslinėse publikacijose pastebima tendencija, jog ĮSA pagrindu sukurta vertė, kurią gauna ar turėtų gauti įmonė, vis dar lieka dėmesio centre ir gali būti sugrupuota į finansinės naudos ir rinkodarinės naudos kategorijas. Tačiau suinteresuotųjų šalių gaunama ĮSA pagrindu sukurta vertė tyrinėjama labiau fragmentiškai. Ypač kontroversiška situacija su įmonės darbuotojais – pabrėžiama, jog tai viena svarbiausių suinteresuotųjų šalių, kuri daro įtaką vertės kūrimui, tačiau ekonominiu aspektu nagrinėjant ĮSA pagrindu sukurtą vertę, darbuotojams skiriama sąlyginai mažai dėmesio (Valackienė, Micevičienė, 2011).

### **1.2.2. Vertės suvokimo ir įsisavinimo specifika**

Simanavičienės, Simanavičiaus ir Kovaliovo (2012) atlikta apklausa rodo, kad ĮSA įdiegusios įmonės neatlieka ĮSA išlaidų ir naudos analizės bei nesiekia įvertinti ĮSA diegimo įtakos įmonės vertės išaugimui, gal ir pačios mažai tikėdamos, kad ta vertė ženkliai išaugs.

Vartotojo gaunamos vertės suvokimas, vertės vartotojams kūrimas ir tolesnis vertės valdymas yra seniai pripažinti kaip vieni iš esminių verslo strategijos elementų (Drucker, 1985; Porter, 1985, 1998; Slater, Narver, 1998). Supratimas, ko vartotojas tikisi iš paslaugos ar produkto, padeda įmonei formuluoti efektyvų vertės pasiūlymą. Autoriai (Porter, 1985) pažymi, jog įmonės konkurencinis pranašumas prasideda būtent nuo įmonės gebėjimo kurti savo vartotojams vertę, kuri būtų didesnė negu išlaidos kuriant tą vertę (DeSarbo et al., 2001).

*Vartotojo vertės* (angl. *customer value*) terminas atsirado XX a. pabaigoje ir sulaukė didžiulio susidomėjimo tiek akademinėje, tiek ir profesinėje, t. y. verslo, aplinkoje. Ši koncepcija yra laikoma pagrindine daugelio verslo strategijų sėkmės priežastimi (Gale, 1994; Parasuraman, 1997; Woodruff, 1997; Zeithaml, 1988; Zeithaml et al., 1996) ir svarbiu konkurencinio pranašumo šaltiniu (Woodruff, 1997; Mizik, Jacobson, 2003; Spiteri, Dion, 2004). Be to, vartotojo vertė pripažinta visų rinkodaros veiklų pagrindu (Holbrook, 1996), svarbia strategine vartotojų pritraukimo ir išlaikymo priemone (Chen, Quester, 2006; Lee, Overby, 2004; Sánchez, Iniesta, 2006; Wang et al., 2004) ir pakartotinio pirkimo priežastimi (Parasuraman, Grewal, 2000; Gao, 2009). Net ir naujausi tyrimai (Biggemann et al., 2014; Ford, McColl-Kennedy, 2015) patvirtina, jog strateginis vartotojo įtraukimas į bendrą produktų ar paslaugų kūrimo procesą didina vartotojo pasitenkinimą gauta verte ir tikimybę, jog vartotojas pirks pakartotinai. Autoriai (Austin, Seitanidi, 2012) panašias didesnės vertės kūrimo tendencijas išvelgia tarp ne pelno siekiančių organizacijų ir įmonių bendradarbiavimo ĮSA aspektu.

Per paskutinius dešimtmečius įmonės veikė naujoje ir konkurencingoje aplinkoje, kurioje vartotojai vis labiau reikalauja realios vertės kūrimo (Sánchez et al., 2009), ir įmonės įdiegia vartotojo vertės kūrimą kaip geriausią praktiką, siekdamas įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą (Woodruff, Gardial, 1996; Woodruff, 1997; Hall, Soskice, 2001; Boulouta, Pitelis Ch., 2014; Grubor, 2014; Puopolo et al., 2015). Tai savo ruožtu skatina vis didesnę susidomėjimą įvairiomis galimybėmis kurti vertę vartotojams (Wang et al., 2004; Kozinets, Handelman, 2004; Smith, Colgate, 2007; Landroque, Castro, Cepeda-Carrión, 2013).

Visgi pati *vartotojo vertės* sąvoka yra komplikuoja, nes ją galima suvokti skirtingais požiūriais. Pavyzdžiui, autoriai (Payne, Holt, 2001) pažymi, kad „vartotojo vertės“ terminas gali būti vartojamas skirtinguose kontekstuose ir apimti: „vartotojo gaunamą vertę“, „vartotojo vertės kūrimą ir suteikimą“ ir „vartotojo vertę įmonei“. Tad tikslinga detalizuoti kiekvieną požiūrį:

1. Vartotojo gaunama vertė. Tradiciškai įsiklausymas į vartotoją buvo pagrindinis vartotojo pasitenkinimo matavimo mechanizmas. Autoriai (Woodruff, 1997) pažymėjo, kad pasitenkinimo matavimas turi pereiti prie gilesnio supratimo, ką labiausiai vertina vartotojai ir kokios paslaugos ar produktai, jų požiūriu, jiems geriausiai padeda tenkinti poreikius. Todėl vėliau daugelio mokslininkų dėmesys buvo nukreiptas į vartotojo gaunamą ir suvokiamą vertę (Woodruff, Gardial, 1996; Butz, Goodstein, 1996; Raval, Gronroos, 1996; Parasuraman, 1997; Patterson, Spreng, 1997; Slater, 1997; Woodruff, 1997; Anderson, Narus, 1998). Taigi vartotojo vertė

tapo į kliento poreikius orientuota koncepcija. O vartotojo gaunama ir suvokiama vertė tapo pagrindine ašimi, aplink kurią yra kuriamas įmonės vertės pasiūlymas rinkai (Payne, Holt, 2001; Baker et al., 2002, Manning, 2013). Lietuvoje pastaraisiais metais vartotojo suvokiamos vertės problematiką įvairiais ĮSA aspektais nagrinėjo Potašinskaitė ir Draugelytė (2013), Kairaitytė ir Ruževičius (2014), Juščius ir Maliauskaitė (2015).

2. Vartotojo vertės kūrimas ir suteikimas. Nuo 1990 m. daug dėmesio pradėta skirti būtent vartotojo vertės kūrimui ir suteikimui (Band, 1991; Day, 1990; Gale, 1994; Naumann, 1995). Ši perspektyva akcentuoja ryšį tarp vartotojo gaunamos vertės, įmonės darbo bei konkurencinio pranašumo ir pabrėžia, kad įmonės verslo sėkmė bei konkurencinis pranašumas priklauso nuo to, kaip įmonė sugebės sukurti ir suteikti tai, ką vartotojas laiko vertinga (Payne, Holt, 2001; Hall, Soskice, 2001; Carrigan et al., 2013). Tyrėjai (Naumann, 1995) teigia, jog įmonės išlikimui nepakaks vien tik kokybės, ir konstatuoja, kad pagrindinis sėkmės veiksnys yra įmonės gebėjimas sukurti ir pateikti vartotojui išskirtinę vertę, kurios negali pasiūlyti konkurentai.
3. Vartotojo vertė įmonei. Mokslininkai (Payne, Holt, 2001) taip pat atkreipė dėmesį į sąvoką *vartotojo vertė įmonei*. Ši tyrimų kryptis nagrinėja įmonės iš vartotojo gaunamą vertę, laikydamosi požiūrio, kad tai yra ne vertės įmonei gavimas, o jos kūrimas vartotojui. Taigi ši sąvoka akcentuoja ne vertės kūrimą vartotojams, o vertę, gautą iš išskirtinio pasiūlymo vartotojui suteikimo. Anot mokslininkų (Payne, Holt, 2001), ši požiūrį formuoja pagrindinė sąvoka – *vartotojo gyvavimo trukmės vertė* (angl. *customer lifetime value*). Tokia perspektyva leidžia vartotojo vertę suvokti kaip vertę, kurią įmonė gaus per visą laiką, kiek aptarnaus klientą (Woodall, 2003), ir per daug neakcentuoja įmonės suteiktos vertės vartotojams. Taigi, remiantis autorių (Payne, Holt, 2001) inicijuotu požiūriu, kalbėdami apie vertės įsisavinimą, turėtume turėti omenyje ir tai, jog vertę turi įsisavinti ne tik vartotojas, bet ir pati įmonė.

Papildant prieš tai pateiktą klasifikaciją, galima pridėti dar vieną autorių (Vargo, Lusch, 2004) pasiūlytą kategoriją, kuri iš esmės keičia visą rinkodaros logiką. Autoriai siūlo pereiti nuo materialios vertės akcentavimo į dinamišką santykius perduodamą vertės suvokimą, kai pati vertė gali būti kuriama kartu su vartotoju (Chan et al., 2010; Edvardsson et al., 2011). Remiantis tokia logika, autoriai (Vargo, Lusch, 2004) siūlo du vertės požiūrius:

- tradicinė į prekes orientuota vertės logika – vertę nustato gamintojas, nes vertė yra sukuriamą prekių pavidalu, vertės dydį nusako prekės parametrai, ji yra apibrėžiama kaip mainomoji;
- besivystanti į paslaugas orientuota vertės logika – pats vartotojas suvokia ir apibrėžia vertę, kuri šiuo atveju apibrėžiama kaip vartojamoji.

Anot autorių (Vargo, Lusch, 2004; 2006), įmonės gali tik pateikti vertės pasiūlymą, o vartotojas turi nustatyti, suvokti vertės dydį ir dalyvauti ją kuriant (angl. *co-creation*). Tyrėjai (Biggemann et al., 2014) taip pat pabrėžė vartotojo įtraukimo į vertės kūrimo procesą svarbą.

*Suvokiamosios vertės sąvoka.* Daugelis mokslininkų ir praktikų analizavo *suvokiamosios vertės* sąvoką, nes sprendimo pirkti priėmimas ir konkurencinio pranašumo įgijimas bet kuriai įmonei yra itin svarbūs (Bolton, Drew, 1991; Cronin et al., 2000; Dodds et al., 1991; Holbrook, 1996; Parasuraman et al., 1985; Zeithaml, 1988), o *suvokiamosios vertės* sąvoka dažnai laikoma pagrindiniu rinkodaros veiklos rezultatu (Babin et al., 1994; Holbrook, 1994).

Pasak kai kurių tyrėjų (Sánchez Iniesta, 2006), yra daugelis terminų, papildančių ir išplečiančių *suvokiamosios vertės* sąvoką. Pavyzdžiui, *apsisprendimo vertė* (Flint et al., 1997), *pirkimo vertė* (Babin et al., 1994), *vartojamoji vertė* (Holbrook, 1994, Sin et al., 2001; Sweeney, Soutar, 2001), *santykių vertė* (Ravald, Gronroos, 1996), *produkto vertė* (Bowman, Ambrosini, 2000), *paslaugų vertė* (Bolton, Drew, 1991; Cronin et al., 2000), *trokštamoji vertė* (Flint, Woodroff, 2001), *laukiamoji vertė* (Van der Haar et al., 2001), *vartotojo vertė* (Woodruff, 1997), *įsisavintoji vertė* (Zeithaml, 1988; Agarwal, Teas, 2001) ir *gautoji vertė* (Flint, Woodruff, 2001). Kai kurie autoriai (Woodall, 2003), analizuodami *suvokiamosios vertės* sąvoką, atrado net 18 skirtingų terminų vertei apibūdinti paklausos aspektu. Tačiau anot Sánchez Iniesta (2006), visi šie terminai atskleidžia vieną ir tą pačią esminę mintį – vartotojo suvokiamą vertę. Skirtingos sąvokos atsirado dėl vertės tyrinėjimo įvairiais požiūriais ir skirtinguose kontekstuose.

Paradoksalu, bet, nepaisant *suvokiamosios vertės* svarbos, jos esmės tyrimams buvo skirta gerokai mažiau dėmesio nei kitiems kintamiesiems, pavyzdžiui, kainai, kokybei ar pasitenkinimui (Sánchez Iniesta, 2006). Nors daugelis autorių nurodo *suvokiamosios vertės* nagrinėjimo nepakankamumą (Bolton, Drew, 1991; Dodds et al., 1991; Holbrook, 1994, 1996; Day, Crask, 2000), yra gana daug mokslinių darbų, kuriuose *suvokiamoji vertė* yra nagrinėjama vienu ar kitu aspektu, tačiau tyrimai nėra koncentruoti būtent į šią koncepciją (Sánchez Iniesta, 2006). Šį fenomeną galima paaiškinti tuo, jog *suvokiamoji vertė* yra sudėtinga (Lapierre, 2000; Ravald, Gronroos, 1996; Woodruff, Gardial, 1996), daugiaprasmiška (Zeithaml, 1988; Kashyap, Bojanic, 2000), subjektyvi (Babin et al., 1994; Woodruff, Gardial, 1996) ir dinamiška (Naumann, 1995; Day, Crask, 2000; Van der Haar et al., 2001) koncepcija. Anot Sánchez Iniesta (2006), šios koncepcijos sudėtingumas kyla iš dviprasmiškų interpretacijų (Khalifa, 2004; Van der Haar et al., 2001), jos abstraktumo (Dodds et al., 1991; Patterson, Spreng, 1997) ir įvairaus vertės suvokimo (Slater, 1997; Sinha, DeSarbo, 1998; Huber et al., 2001) to paties vartotojo akimis (Chen, Dubinsky, 2003; Parasuraman, 1997), tačiau skirtingose situacijose (Holbrook, 1994; 1996; Woodruff, 1997; Lapierre, 2000).

Nors *suvokiamoji vertė* dažnai apibrėžiama kaip kompromisas tarp kainos ir kokybės, daugelis mokslininkų nurodo, kad *suvokiamoji vertė* yra miglota ir sudėtinga, kas leidžia daryti prielaidą apie kainos, kokybės, *suvokiamosios vertės* ir nuostolio bei jų tarpusavio sąsajų tyrinėjimo reikalingumą (Bolton, Drew, 1991; Holbrook, 1994; Sinha, DeSarbo, 1998). Visgi, anot kai kurių mokslininkų (Woodruff, 1997; Ulaga, Chacour, 2001; Ulaga, 2003; Sánchez Iniesta, 2006; Cengiz, Kirkbir, 2007; Boksberger, Melsen, 2011), galima pastebėti *suvokiamosios*

vertės koncepcijos panašumus ir skirtumus. Tarp įvairių autorių pateikiamų suvokiamosios vertės apibrėžimų dominuoja šie panašumai:

- Vertės suvokimo pobūdis turbūt yra pagrindinis šios koncepcijos aspektas (Day, Crask, 2000). Vartotojai subjektyviai suvokia vertę, kuri negali būti objektyviai nustatyta kokiomis nors priemonėmis (Woodruff, Gardial, 1996; Anderson, Narus, 1998; Zeithaml, 1988). Kaip teigia Doyle (1989), „vertė nėra tai, ką gamintojas sukuria, bet tai, ką vartotojas gauna.“ Vartotojai nėra vienodi, taigi įvairūs pirkėjų segmentai tos pačios paslaugos ar prekės vertę suvokia skirtingai (Ulaga, Chacour, 2001). Literatūroje itin stipriai ginamas vertės subjektyvumas (Babin et al., 1994; Bolton, Drew, 1991; DeSarbo et al., 2001; Monroe, 1990; Woodruff, Gardial, 1996; Zeithaml, 1988).
- Vertė yra neatskiriama nuo paslaugos tiekimo. Anot autorių (Woodruff, Gardial, 1996), „vartotojo suvokiama vertė neatskiriama nuo pačių paslaugų, o patiriama, kai vartotojais, siekdamas savo tikslų, naudojami įmonės paslaugomis“.
- Vertės suvokimo procesas yra kompromisas tarp naudos ir kaštų, t. y. kompromisas tarp to, ką gauna vartotojas (pvz., kokybę, naudingumą), ir to, ką vartotojas atiduoda (pvz., kainą, alternatyviasias sąnaudas, aptarnavimo kainą), kad gautų ir pasinaudotų paslauga (Zeithaml, 1988), nors kai kurie apibrėžimai nemini šio kompromiso. Suvokta nauda priklauso nuo atskirų elementų kombinacijos, kuri apima materialius atributus, paslaugos atributus, techninį palaikymą, pirkimo kainą ir kitus suvokiamosios kokybės rodiklius (Monroe, 1990; Payne, Holt, 2001). Suvokiami kaštai yra kartais apibrėžiami tik finansiniu lygmeniu (Dees et al., 2004; Will, Hielscher, 2014). Tačiau egzistuoja ir platesnis vartotojo kaštų interpretavimas. Kaina, išreikšta pinigine forma, yra viena pagrindinių iš vartotojo kaštų komponentų (Zeithaml, 1988). Pats kaštų suvokimas yra kur kas platesnė koncepcija, apimanti ir nepinigines išlaidas, pavyzdžiui, laiką, pastangas, ir su pirkimu susijusią galimą riziką (Cronin et al., 1997; Dimitriadis, 2011).
- Vertė suvokiama konkurenciniame kontekste (Gale, 1994). Išskirtinės vertės pasiūlymas galimas tik tuomet, kai įmonė vartotojui sukuria daugiau vertės nei jos konkurentai (Slater, Narver, 1998; Beitelspacher et al., 2011). Didesnė nei konkurentų siūloma vertė padeda įmonei kurti tvarų konkurencinį pranašumą (Ulaga, Chacour, 2001).

Analizuojant *suvokiamosios vertės* sąvoką, dažniausiai pastebimi šie skirtumai:

- Suvokiamosios vertės sąvoka dažnai skiriasi vartojamais terminais, pavyzdžiui, naudingumo, naudos, vertės, kokybės, kainos ir pasitenkinimo. Tai komplikuoja sąvokų palyginimą (Sánchez Iniesta, 2006).
- Mokslininkai nesutaria dėl teigiamų ir neigiamų vartotojo suvokiamosios vertės komponentų. Anot Sánchez Iniesta'os (2006), dažniausiai minima vertė yra kokybė, o kaina, pastangos ir psichologinės išlaidos paprastai yra minimos kaip nuostoliai.

- Nesutariama, ar reikia kuriant vertę atlikti įvairių objektų palyginimą. Ne visi mokslininkai, tyrinėjantys vertę, mini šį elementą (Gale, 1994; Petrick, 2002; Van der Haar et al., 2001). Kai kurie autoriai (Holbrook, 1999) teigia, jog vertė yra santykinė, nes vieno dalyko vertė gali būti nustatyta tik nustatčius kito dalyko vertę tam pačiam vartotojui.
- Yra įvairių nuomonių dėl aplinkybių, kuriomis vartotojas galvoja apie vertę. Keletas mokslininkų tyrė vertę prieš pirkimą (Monroe, 1990; Chen, Dubinsky, 2003), pirkimo metu (Holbrook, 1999; McDougall, Levesque, 2000; Huber et al., 2001; Ulaga, Chacour, 2001) arba skirtingais pirkimo proceso etapais (Van der Haar et al., 2001; Woodruff, 1997). Šis fenomenas atskleidžia dinamišką suvokiamosios vertės koncepcijos pobūdį (Sánchez Iniesta, 2006). Anot tyrėjų (Woodruff, 1997), vartotojai gali galvoti apie vertę skirtingu laiku, pavyzdžiui, sprendimo pirkti priėmimo metu arba tada, kai jau patiria paslaugos rezultatus ja naudodamasis arba jau pasinaudojęs. Pirkimas apima pasirinkimą, todėl vartotojai siekia išsirinkti geriausius pasiūlymus. Kita vertus, paslaugos naudojimo metu ir po naudojimo vartotojai labiau galvoja apie pasirinktos paslaugos rezultatus. Mokslininkai (Gardial et al., 1994) teigia, jog vartotojai gali kitaip suvokti vertę pirkimo metu nei paslaugos naudojimo metu.
- Nuomonės išsiskiria ir dėl vertės pažintinio pobūdžio, kuris gali būti kognityvinis arba emocinis. Vieni mokslininkai traktuoja vertę kaip vienareikšmišką koncepciją (Zeithaml, 1988; Oliver, 1999), kiti gina abu – kognityvinį ir emocinį – vertės suvokimo pobūdžius (Babin et al., 1994; Babin, Kim, 2001). Koncepcija „vertė už pinigus“ buvo tradiciškai apibrėžiama kaip kompromisas tarp kokybės ir kainos per kognityvinį pobūdį vartojimo ar pirkimo procese (Sweeney, Soutar, 2001). Visgi daugelis mokslininkų apgynė kognityvinį ir emocinį vertės suvokimo pobūdžius (Babin et al., 1994; Babin, Kim, 2001).

*Vertės kūrimo ir įsisavinimo sąvokos.* Vertės kūrimas buvo įvardytas kaip įmonės paskirtis (Slater, 1997) ir kaip vartotojo patenkinimo bei lojalumo būtinoji sąlyga (Woodall, 2003). Autoriai (Slater, 1997) teigia, kad įmonės, siekdamos savo tikslų, turi įsipareigoti kurti vertę vartotojui. Anot Drucker (1985), kiekvieno verslo misija ir paskirtis yra vartotojo poreikių tenkinimas. Poreikių tenkinimas efektyviausiai pasiekiamas tada, kai įmonė vartotojui pateikia išskirtinę vertę. Išskirtinės vertės kūrimas ne tik suteikia naudos vartotojui, bet ir kuria pranašumą pačiai įmonei (Slater, 1997). Anot tyrėjų (Mizik, 2002), sėkmė priklauso nuo dviejų veiksnių: vertės vartotojui kūrimo ir to, kaip šią vertę įsisavina pats vartotojas. Rinkodara apibrėžia vartotoją kaip varomąją jėgą, kuri lemia įmonės paskirtį. Tai reiškia, kad įmonė, siekdama konkurencinio pranašumo, turi sukurti išskirtinę vertę vartotojui (Drucker, 1954). Tačiau vien vertės kūrimo nepakanka, kad įmonė būtų sėkminga rinkoje, reikia gebėjimo apriboti konkurencines jėgas, pvz., sukurti kliūtis kopijuoti vertę (Mizik, 2002). Taigi dėl stiprėjančių pokyčių aplinkoje kai kurie mokslininkai (Hitt et al., 2001; Nonaka, Toyama, 2002; Venkataraman, Sarasvathy,

2001) akcentuoja, jog įmonės strategija turėtų skatinti abu procesus – vertės kūrimą ir vertės įsisavinimą.

Anot kai kurių autorių (Priem, 2007), kai vertė yra sukurta, vartotojas norės:

- mokėti už naują naudą;
- mokėti daugiau už tai, kas yra suvokiama kaip vertingesnis;
- gauti anksčiau turėtą naudą už mažesnę kainą, ir tai lems didesnes pardavimo apimtis.

Tyrėjai (Priem, 2007) taip pat išskiria, kada vertė yra įsisavinama, kai įmonė:

- gauna vartotojo mokėjimus;
- apsaugo gautus mokėjimus nuo galimų pretenzijų ar kitų neigiamų veiksmų.

Atsižvelgiant į visa tai, gali pasirodyti, jog vertės kūrimas ir vertės įsisavinimas neturėtų būti suvokiami atskirai. Abu vertės kūrimo ir vertės įsisavinimo sugebėjimai yra reikalingi pozicijai užtikrinti konkurencinėje rinkoje ir išskirtiniams rezultatams pasiekti (Han et al., 1998). Anot mokslininkų (Mizik, Jacobson, 2003), vertės kūrimas veikia įmonės konkurencinio pranašumo potencialą. Kai vertės įsisavinimas didėja, galima fiksuoti ir augantį įmonės konkurencinį pranašumą. Svarbu pažymėti, jog vertės kūrimas dažniausiai apima naujas ar modifikuotas paslaugas, o vertės įsisavinimas apsiriboja subjektyviu gaunamos naudos suvokimu (Han et al., 1998).

Anot Mocciaro Li Destri ir Battista (2005), įmonė neturi būti orientuota tik į vertės kūrimą arba tik į vertės įsisavinimą, greičiau abi būklės charakterizuoja įmonės vystymosi procesą. Autoriai teigia, jog įmonė turėtų numatyti vertės įsisavinimo procesų laikotarpį. Jie taip pat nurodo, jog tuo pačiu metu vertės įsisavinimas pats savaime negali įvykti rinkoje, kur itin stipri konkurencija. Šie mokslininkai argumentuoja, kad reikia tikėtis konkurentų veiksmų ir elgtis proaktyviai, kad vartotojai geriau įsisavintų įmonės, o ne jos konkurentų sukurta vertę. Anot Mocciaro Li Destri ir Battista (2005), kai rinka yra stabili, o konkurencija ne itin arši, įmonės turėtų ruošti vertės kūrimo ir įsisavinimo pagrindą tam etapui, kai konkurencija paaštrės. Be to, autoriai atkreipia dėmesį, jog novatoriškumas skatina vertės kūrimą, o stabilumas padeda gerinti vertės įsisavinimą.

Remiantis autoriais (Mizik, Jacobson, 2003), pažymėtina, jog įmonės dažniausiai skiria nepakankamai dėmesio ir išteklių būtent vertės kūrimui ir vertės įsisavinimui. Nors tvariam konkurenciniam pranašumui pasiekti reikalingi abu, t. y. vertės kūrimas ir įsisavinimas, įmonės turi nuspręsti, kiek proporcingai dėmesio skirs vienam ir kitam procesui (Mizik, Jacobson, 2003). Taigi įmonės susiduria su dvejų procesų balansavimo ir procesų palaikymo strateginiais uždaviniais. Įmonė turi nustatyti išteklių naudojimo prioritetus pagal savo konkuravimo būdą (Mizik, Jacobson, 2003). Viena vertus, įmonė gali rinktis konkuruoti remdamasi vertės kūrimu. Tačiau konkurencija mažina santykinį įmonės pasiūlymų vertingumą (konkurentai rinkai pateikia panašius ar net geresnius pasiūlymus), įmonė turi nuolat judėti į priekį ir būti novatoriška. Kita vertus, įmonė gali rinktis ginti savo poziciją rinkoje nuo konkurentų, sudarydama kliūtis imitavimui, pavyzdžiui, stiprindama savo prekinio ženklo pozicionavimą. Šiuo atveju įmonė bando pailginti

konkurencinio pranašumo laikotarpį (Mizik, Jacobson, 2003). Daugelis įmonių vengia šių priešingybių ir labiau yra linkusios ieškoti vertės kūrimo ir vertės įsisavinimo balanso.

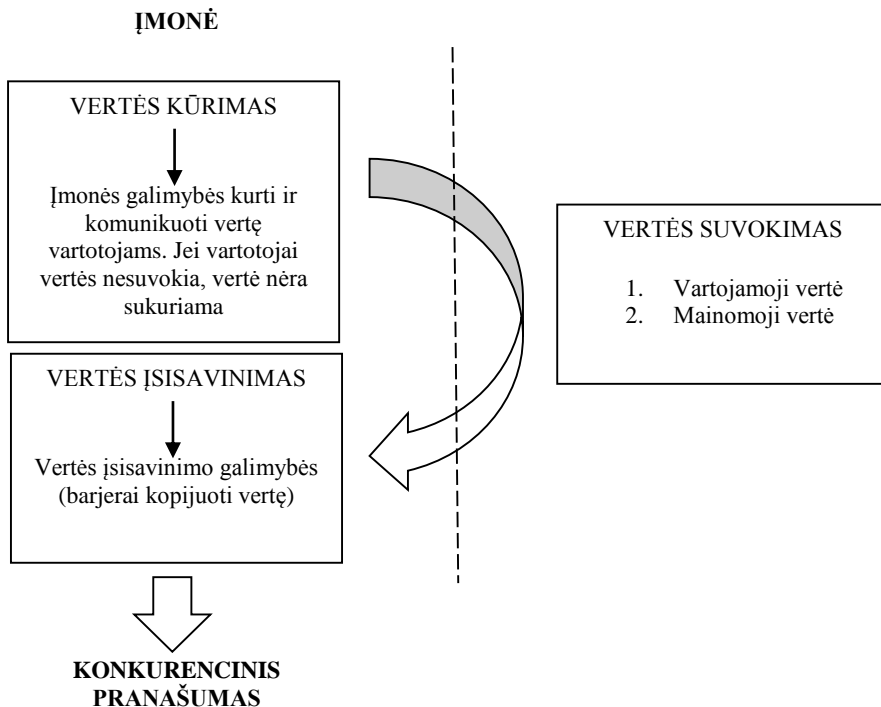
Panašios minties laikosi kai kurie kiti mokslininkai (Tuominen, 2004), apibrėždami vertės kūrimą kaip įmonės gebėjimą, kuris kartu su vertės įsisavinimu yra būtinas konkurenciniam pranašumui užtikrinti. Rinkoje dominuojančios įmonės (rinkos lyderiai) negali savo strategijos grįsti vien tik vertės kūrimu – jos turi skatinti vartotojus geriau įsisavinti jiems pasiūlytą vertę (Mizik, Jacobson, 2003; Tuominen, 2004). To nedarant labai tikėtina, jog konkurenciniai pranašumai bus laikini. Rinkos dinamiškumas ir nepastovumas lemia ne tik naujos vertės kūrimo poreikį, bet ir būtinybę palaikyti anksčiau sukurtą vertę (Eisenhardt, Martin, 2000; Morrow et al., 2007; Sirmon et al., 2007).

*Vertės kūrimo galimybės.* Daugelis mokslininkų teigia, kad reikia analizuoti, kaip įmonės naudoja savo išteklius vartotojo vertei kurti (Srivastava et al., 1998; Adner, Zemsky, 2006; Priem, 2007; Sirmon et al., 2007). Autoriai (Barroso, Ruiz, 2010) pažymi, kad vertės kūrimas dažniausiai vertinamas kaip viena iš įmonės strateginių sričių, be to, kuriant vertę dominuoja ištekliais grindžiamas požiūris. Tačiau vienas dažniausiai kritikuojamų aspektų, svarstant vertės kūrimą per išteklių paskirstymo prizmę, yra ribotas dėmesys tam, kaip ištekliai sukuria vartotojo vertę (Srivastava et al., 2001; Zander, Zander, 2005; Sirmon et al., 2007).

Vertės kūrimas nustato galimos naudos pobūdį vartotojui ir konkurencinio pranašumo siekimo kryptį įmonei, o vertės įsisavinimas apima gebėjimus išgauti naudą (Barroso, Ruiz, 2010). Kitaip sakant, vertės kūrimas yra dėmesio sutelkimas į turimų išteklių maksimaliai efektyvų naudojimą generuojant naudą vartotojui ir įmonei (Mocciaro Li Destri, Battista, 2005). Kartu pažymima, jog reikalingi vienokie ar kitokie rinkos apsaugos mechanizmai, nes jei įmonė neturės galimybių apsaugoti savo sukurtą vertę, apskritai neliks stimulo kurti naują vertę (Mizik, Jacobson, 2003). Tyrėjai (Mocciaro Li Destri, Battista, 2005) teigia, kad vertės kūrimas yra nukreiptas į įmonės ekonominę sistemą, kurioje įmonė veikia ir realizuoja naujas išteklių kombinacijas, leidžiančias įgyti naujų kompetencijų ir žinių bei padedančias išnaudoti įmonės ekonominėje sistemoje esančių išteklių veiksmingumą.

Įmonės technologinių pajėgumų plėtra taip pat susijusi su vertės kūrimu (Mizik, Jacobson, 2003). Kalbant apie vertės įsisavinimą, yra keletas skirtingų galimybių apsaugoti įmonės interesus ir konkurencinį pranašumą, tačiau tai priklauso nuo laiko. Pavyzdys galėtų būti per laiką sukurtas vartotojų lojalumas, kuris veikia kaip apsauginis mechanizmas, apsunkinantis konkurentų galimybes rinkai pasiūlyti panašią vertę. Anot autorių (Mizik, Jacobson, 2003), pagrindinis vertės įsisavinimo veiksnys yra atitinkamas reklamos poveikis, t. y. rinkodaros užduotis išaiškinti vartotojams jų gaunamą naudą. Įmonės sugebėjimas diferencijuotai komunikuoti savo pasiūlymus, t. y. reklamoje išsiskirti iš konkurentų, palengvina vartotojų vertės įsisavinimą ir pailgina konkurencinio pranašumo laikotarpį (Mizik, Jacobson, 2003).

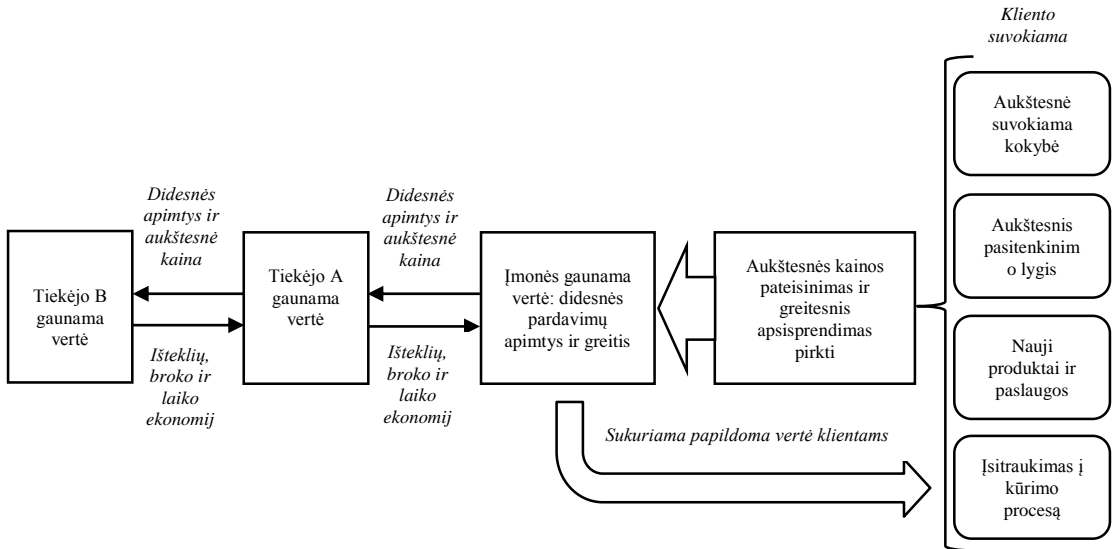
Autoriai (Landroquez, Castro, Cepeda-Carrión, 2013) teigia, kad vertės ciklas prasideda nuo įmonės vertės pasiūlymo. Iš tikrųjų kiekviena įmonė turi savo vertės lūkesčius ir kaip ši vertė bus įsisavinta rinkoje (9 pav.). Kiekvienos įmonės išskirtinės vertės pasiūlymas padeda kurti vartotojo suvokiamą vertę. Tačiau jeigu vartotojas, nepaisant to, kad įmonė kuria vartotojo vertę, nesuvokia tos vertės, tai įmonė realiai iš viso jokios vertės nesukurs. Jeigu vartotojas suvokia įmonės sukurtą vertę, tuomet kitas įmonei reikalingas etapas – tos vertės įsisavinimas.



**9 pav.** Vertės įmonei kūrimas ir įsisavinimas (Landroquez et al., 2013)

Autoriai (Mizik, Jacobson, 2003) akcentuoja, kad sprendimai investuoti į vertės kūrimą negali būti atskiriami nuo sprendimų stiprinti vertės įsisavinimą, nes daugelis pavyzdžių rodo, kad novatoriškos įmonės kūrė aukšto lygio vertę, bet nesugebėjo jos užfiksuoti ir išlaikyti kaip ilgalaikio konkurencinio pranašumo. Anot šių mokslininkų, įmonės, nesugebančios skirti pakankamai dėmesio vertei įsisavinti, yra nepajėgios sukurti tvaraus konkurencinio pranašumo ir jį užfiksuoti. Mokslininkai (Barroso, Ruiz, 2010) pažymi, jog žvelgiant iš įmonės perspektyvos, vertės kūrimas visų pirma sukuria vertę vartotojams, o tai leidžia įmonėms pasiekti konkurencinį pranašumą ir padidina suinteresuotųjų šalių gaunamą naudą (Priem, 2007; Sirmon et al., 2007).

Atsižvelgiant į visų aptartų autorių išsakytas idėjas, sudaryta schema (10 pav.), kuri paaiškina, kaip ĮSA pagrindu sukurta vertė vartotojams skatina pridėtinės vertės atsiradimą VKG dalyviams.



**10 pav.** ĮSA pagrindu sukurtos vertės vartotojams poveikis VKG

Apibendrinant galima konstatuoti, jog tradiciškai vertės tyrimuose pagrindinis dėmesys buvo skiriamas tam, kaip įmonės kuria vertę savo vartotojams ir kaip vartotojai suvokia įmonės siūlomą išskirtinę vertę. Vėliau buvo pabrėžtas poreikis atkreipti dėmesį į vartotojų turėtą (Ulaga, 2001). Tai reiškia, kad ir pačioms įmonėms reikia sugebėti įsisavinti sukurta vertę. Nors vertės įsisavinimas yra svarbus, negalima akcentuoti tik mainomosios vertės fiksavimo, o vartojimo vertę palikti nuošalyje. Mainomoji vertė yra piniginis kiekis, gaunamas tuomet, kai įvyksta mainai, o vartojamoji vertė susideda iš konkrečių vartotojo suvokiamų paslaugos ypatybių, jas lyginant su vartotojo poreikiais (Bowman, Ambrosini, 2000). Todėl kuo toliau, tuo didesnę dėmesį įmonės turi skirti veiksams (ypač komunikacijos srityje), kurie padėtų vartotojams suvokti ir maksimaliai įsisavinti jiems įmonės siūlomą vartojamąją vertę konkurencinėje aplinkoje, kurioje ir kitos įmonės elgiasi lygiai taip pat (Priem, 2007). Be to, pats vertės kūrimas yra nepakankamas konkurenciniam pranašumui ir finansinei ilgalaikiai sėkmei užtikrinti, nes įmonės nebūtų pajėgios apsaugoti nuo konkurentų pastangų kopijuoti kuriamą vertę (Grant, 1991; Teece et al., 1997). Iš čia kyla prielaida, jog nesant pakankamai tvirų sukurto vertės apsaugos mechanizmų, įmonės nėra suinteresuotos investuoti į naujos vertės kūrimą (Mizik, Jacobson, 2003).

### 1.2.3. Įmonių socialinės atsakomybės integravimas į vertės kūrimo grandinę

Pažymima, kad įmonės gali kurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą bendradarbiaudamos su kitomis įmonėmis tiekimo grandinėje (Kay, 1993; Dyer, 1997; Christopher, 1998; Stabell, Fjeldstad, 1998; Blankenburg Holm et al., 1999; Humphrey, Schmitz, 2000; Gadde, Hakansson, 2001; Hall, Martin, 2005). Be to, dabar įmonės ieško novatoriškų būdų, kaip atskleisti savo tiekėjų kūrybiškumą ir pasinaudoti jų kompetencija (Sahay, 2003; Swink, 2006). Atkreipiamas dėmesys, kad ekonominis efektyvumas yra suvokiamas kaip vienas pagrindinių tiekimo grandinės tikslų, bet dėl rinkos sąlygų, besikeičiančių technologijų ir kitų veiksnių bendradarbiavimo pobūdis tiekimo grandinėje taip pat transformuojasi. Mokslininkai (Porter, Derry, 2012) pažymi, kad susiformavo ne tik formalūs verslo tinklai, bet ir individualių interesų, paremtų socialiniais santykiais, tinklai, kurie, nors ir nėra formaliai struktūruoti, daro didelę įtaką verslui ir inovacijoms.

VKG koncepcija evoliucionavo iš tiekimo grandinės idėjos (Rainbird, 2004), kur etapais yra aprašomas produkto (dažniausiai materialaus) kelias nuo gamintojo iki vartotojo. Žodis *vertė* pakeitė žodį *tiekinimas*, kad kiekvienas grandinės etapas turėtų pridėtinę vertę produktui, o ne tiesiog perkeltų produktą į kitą grandinės etapą. Vertės kūrimas dažniausiai yra suprantamas kaip procesas, kuriame partneriai turi galimybę sukurti ir pasinaudoti VKG konkurenciniu pranašumu (Larson, 1992; Hammervoll, 2011). Anot tyrėjų (Borys, Jemison, 1989), tiekimo grandinėje yra du vertės kūrimo logikos tipai: nuoseklioji priklausomybė ir abipusė priklausomybė. Įvertinus skirtingus teorinius požiūrius, galima išskirti du pagrindinius iniciatorius, dėl kurių tiekimo grandinės transformuojasi į VKG: struktūriniai mechanizmai ir santykiai tarp įmonių. Mokslininkai (Stabell, Fjeldstad, 1998) kiek papildo vertės kūrimo logiką, siūlydami atkreipti dėmesį į grandinės dalių santykių tikslus, koordinavimo esmę ir vertės kūrimo iniciatyvų pobūdį. Todėl, anot mokslininkų (Stabell, Fjeldstad, 1998), ĮSA įgyvendinimas, siekiant bendros vertės, gali būti vienas geriausių vertės kūrimo iniciatyvų pavyzdžių.

Autoriai (Pietrobelli et al., 2006) apibūdina vertės kūrimo koncepciją kaip veiklą, reikalingą „produktui transformuoti iš sumanymo į rinką“. Todėl tai apima produkto vystymą ir plėtojimą, skirtingus gamybos etapus, žaliavos gavybą, pusfabrikačius, komponentų gamybą ir montavimą, platinimą, rinkodarą ir netgi atliekų perdirbimą. Tyrėjai (Feller et al., 2006) siūlo įtraukti paklausą arba pirkėjų aktyvumą, t. y. įsitraukimą į vertės kūrimą. Šiuo atveju vertės kūrimo grandinė gali būti vadinama „priešrovinė“ – tai vertės kūrimo kryptis nuo vartotojo iki tiekėjo, t. y. inicijuojama paklausos. VKG veikla gali išplisti per skirtingas įmones ir šalis, taip tapdama globalia VKG. Verslo išplėtimo globaliu mastu efektyvumas gali būti pripažintas kaip pagrindinis skatinantis veiksnys ĮSA integruojantis į vertės kūrimo grandinę. Tarptautinė veikla, tokia kaip *UN Global Compact* arba *Global Reporting Initiative* (socialinis, ekonominis ir aplinkos aspektai), yra svarbus veiksnys, skatinantis įmones vykdyti ĮSA iniciatyvas ir tapti socialinių pokyčių dalyviais (Aguilera et al., 2007). Remiantis šia prielaida, ĮSA gali tapti vienu iš pagrindinių

kokybinių reikalavimų tarptautiniam verslui. Buckley (2002) ir Kagan et al. (2003) teigia, jog tarptautinės kompanijos, ypač pelningesnės, turėtų vadovautis ĮSA principais, kad realizuotų socialinius lūkesčius, kurie vėliau sustiprina paklausos veiksmus (labiau patenkinti, lojalūs vartotojai, instituciniai investuotojai, viešoji ir privačioji partnerystė). Kalbant apie ĮSA kaip vertės kūrimo galimybę, būtina atskleisti globalios VKG koncepciją ir sampratą. *Globalios VKG* terminas buvo išplėtotas kartu su globalia produkto grandine. Autoriai (Hopkins, Wallerstein, 1986) akcentavo tarptautinę žemės ūkio produktų grandinę. Šis požiūris dažniausiai buvo aptinkamas analizuojant kainų formavimąsi skirtinguose gamybos ir apdirbimo etapuose. Tyrėjai (Humphrey, Schmitz, 2002) įrodė, kad globalioje VKG egzistuoja tam tikros valdymo tendencijos. Kai kurios įmonės, skirtingai nuo paprastų rinkos santykių, nustato ir įgyvendina parametrus, pagal kuriuos kitos įmonės veikia globalioje VKG arba tiesiog nėra į ją priimamos (pvz., IKEA kelia itin griežtas sąlygas visiems savo tiekėjams). Todėl neretai susiformuoja tokios VKG, kuriose viena ar kelios įmonės turi valdymo galią ir daro įtaką gamybos procesams, gaminių kiekiui, gamybos ir pristatymo laikui, kainoms ir kitoms bendradarbiavimo sąlygoms.

ĮSA įgyvendinimą VKG tyrinėjo kai kurie tyrėjai (Cruz, Boehe, 2008), kurie pasiūlė naują sąvoką – *tvarioji globalinė vertės kūrimo grandinė*. Autorių tiriamasis darbas atskleidė, kad tokios vertės grandinės galėtų įgyti papildomą naudą, įskaitant derėjimosi galią, diferenciacijos strategiją ir supratimo strategiją. Šią temą papildomai nagrinėjo Jamali et al. (2011). Tvariąsias globalines VKG palyginus su įprastų prekių globalinėmis VKG, dažniausiai aptinkamas skirtumas yra sertifikavimas, kuris reglamentuoja VKG parametrus, susijusius su kuriamais produktais ir bendradarbiavimo procesais. Šių papildomų socialinių parametru įvedimas ir įgyvendinimas dažniausiai reikalauja papildomų išlaidų, o tai didina prekių savikainą ir mažina visos VKG kainų konkurencingumą. Dėl šios priežasties VKG persiorientuoja į diferenciacijos strategijas, orientuojančias verslą į konkrečius rinkos segmentus, kurie nori vartoti ĮSA produktus. Nors ĮSA, kaip atskira produkto diferenciacijos forma, jau yra pripažinta daugiau nei dešimtmetį, ji vis dar priklauso nuo kai kurių esminių sėkmės veiksnių (Reinhardt, 1998).

Kadangi ĮSA pagrindu vertė yra sukuriama ir išgaunama iš santykių tinklo, į ją galima žiūrėti holistiškai – kaip į viso tinklo funkcionavimo pagrindą (Kretschmer et al., 1999). VKG funkcionavimas, anot autorių (Watts, 2003), generuoja trijų tipų pasekmes:

- informacinės pasekmės;
- priverstinės pasekmės;
- rinkos pasekmės.

Anot tyrėjų (Hearn et al., 2007), nauja vertė sukuriama manipuliuojant informacija, o informacijos charakteristikos skiriasi nuo įprastų prekių. Tai yra ypač svarbu, analizuojant VKG ir perduodant informaciją. Informacinių pasekmių atsiranda, kai informacija iš esmės nulemia VKG gaminamo produkto pasirinkimą. Autoriai (Watts, 2003) teigia, jog priverstinė pasekmė fiksuojama tuomet, kai vartotojas yra įtikintas ar priverstas pasirinkti tam tikrus produktus ar paslaugas.

Rinkos pasekmės esmė yra ta, jog produkto vertė didėja proporcingai tą produktą naudojančių žmonių skaičiui. Pažymima, jog kartais VKG sistemos gali darosi vis sunkiau keistis, net jei individualūs vartotojai ar tiksliniai segmentai gali pasirinkti kitą produktą ar paslaugą. Tai reiškia, jog rinkoje susiklosto tam tikros sąlygos, dėl kurių konkrečių produktų klasės tampa *de facto* monopolijomis arba dominuojančiais įtakos centrais ryšių tinkle. Todėl visai įmanoma, kad kai kurios VKG galėtų kurti produktus pagal bet kurios ĮSA strategijos reikalavimus, t. y. dominuojanti VKG įmonė arba dominuojanti produktų klasė gali įpareigoti visus kitus VKG dalyvius laikytis tų pačių ĮSA principų.

Mokslinė literatūra, nagrinėjanti globalios VKG standartus, akcentuoja dominuojančių įmonių galią nustatyti vadovavimo standartus ir sistemas, taip pat būdus, kuriais spaudimas vykdyti ĮSA gali modifikuoti vadovavimo pobūdį VKG (Altenburg, 2006; Gereffi et al., 2005). Toks reiškinys lemia, kad įgyvendinant bendrą ĮSA politiką vertės kūrimo grandinėje įmonės gali sukurti skirtingą vertę ir priimti skirtingas ĮSA veiklos išlaidas.

Kai kurie autoriai siūlo naudoti suinteresuotųjų šalių multipartnerystės koncepciją, kuri sujungtų viešuosius ir privačiuosius dalyvius globalioje rinkoje (Prahalad, Ramaswamy, 2002). Tai suteikia didesnę ĮSA koordinavimo ir harmonizavimo visuomenėje galimybę. Autoriai (Prahalad, Ramaswamy, 2002) tvirtai palaiko centralizuotą požiūrį į vartotoją kuriant vertę ir teigia, kad vartotojas:

- yra neatsiejama vertės kūrimo sistemos dalis;
- gali daryti įtaką, kur, kada ir kaip vertė yra sukuriama;
- neprivalo atsižvelgti į vertės kūrimo ribas (gali deklaruoti poreikius, apie kuriuos VKG net nenumanė);
- gali konkuruoti su įmonėmis dėl įtakos svėro (kas kam diktuos sąlygas: pasiūla vartojimui ar paklausa nulems pasiūlą);
- gali kurti vertę kartu su įmone daugelyje VKG etapų.

Autoriai (Lund-Thomsen, Nadvi, 2010) pažymėjo, kad socialinių ir aplinkos apsaugos klausimų sprendimas ir nuostatų taikymas yra labiausiai paplitę ĮSA aspektai daugelyje VKG, kuriose dominuojančią padėtį užima globali įmonė, o tiekėjai yra įsikūrę skirtingose šalyse. Tačiau pastebimos tos VKG, kuriose ĮSA iniciatyvos kyla ne iš vienos dominuojančios VKG, bet iš eilinių VKG dalyvių. Neretai pastarosios VKG įtraukia kur kas platesnį ĮSA iniciatyvų spektrą. Viena vertus, mažiau stebėtosios grandinės gali apimti mažesnius (nereikšmingus) ar vidutinius vartotojus, kurie yra nepakankamai pajėgūs, kad vykdytų savo ĮSA paklausą per grandinę. Kita vertus, tose VKG, kurios nėra dominuojančios ir nepalaiko nuolatinių ilgalaikių santykių su kitais VKG dalyviais, inicijuoti ir įgyvendinti ĮSA iniciatyvas yra gerokai sudėtingiau. Dažniausiai tokiose VKG socialinės atsakomybės iniciatyvas lemia tarptautinis ir atskirų valstybių teisinis reguliavimas ar žiniasklaidos dėmesys.

Apibendrinant visų pirma reikėtų pažymėti, jog VKG koncepcija evoliucionavo iš tiekimo grandinės idėjos, o 2008 m. buvo pasiūlyta netgi *tvariosios globalinės vertės kūrimo grandinės* sąvoka. Laikantis visuotinai pripažintos

nuostatos, kad ĮSA pagrindu vertė yra sukuriama ir išgaunama iš santykių tinklo, į ją galima žiūrėti holistiškai kaip į viso tinklo funkcionavimo pagrindą. Tačiau pabrėžtina, jog kartais VKG sistemai darosi vis sunkiau keistis, net jei individualūs vartotojai ar tiksliniai segmentai gali pasirinkti kitą produktą ar paslaugą. Tai reiškia, jog rinkoje susiklosto tam tikros sąlygos, dėl kurių konkrečių produktų klasės tampa *de facto* monopolijomis arba dominuojančiais įtakos centrais ryšių tinkle. Todėl visai įmanoma, kad kai kurios VKG galėtų kurti produktus pagal bet kurios ĮSA strategijos reikalavimus, t. y. dominuojanti VKG įmonė arba dominuojanti produktų klasė galėtų įpareigoti visus kitus VKG dalyvius laikytis tų pačių ĮSA principų.

Atlikus sisteminę mokslinės literatūros analizę matyti, kad socialinių ir aplinkos apsaugos klausimų sprendimas ir nuostatų taikymas yra labiausiai paplitęs ĮSA aspektas VKG, ypač tose, kuriose dominuojančią padėtį užima globali įmonė, o tiekėjai yra įsikūrę skirtingose šalyse. Kita vertus, tose VKG, kurios nėra dominuojančios ir nepalaiko nuolatinių ilgalaikių santykių su kitais VKG dalyviais, inicijuoti ir įgyvendinti ĮSA iniciatyvas yra gerokai sudėtingiau.

## 2. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAGRINDU SUKURTOS VERTĖS MATAVIMO VERTĖS KŪRIMO GRANDINĖJE MODELIS

### 2.1. Įmonių socialinės atsakomybės rezultatų matavimo modelių apžvalga

Vis dažniau diskutuojama, kad ĮSA ne visada padeda sukurti didesnę vertę negu jos įgyvendinimo kaštai. Tai reiškia, jog ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas kai kurioms įmonėms gali būti nuostolingas, o pati ĮSA koncepcija gali būti nepakankamai tvari praktikoje. Tačiau tokios prielaidos negali būti patvirtintos ar atmestos, objektyviai neišmatavus ĮSA pagrindu sukurtos vertės, o tam reikalingas holistinis matavimo modelis, kuris atsižvelgtų į ĮSA iniciatyvas ne tik įmonės, bet ir visos VKG mastu.

Daugelis iki šiol pasiūlytų holistinių vertės matavimo modelių nėra skirti matuoti ĮSA pagrindu sukurtą vertę. Pristatomi ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo modeliai nėra holistiniai, t. y. nepasižymi tinkamumu juos taikyti visoje VKG, o dažnai apsiriboja vertės vienai ar kelioms suinteresuotosioms šalims matavimu arba išsamiau nagrinėja tik tam tikrą kuriamą vertę. Vieno iš tokių specializuotų modelių pavyzdžių galėtų būti Acciaro (2015) koncepcinis modelis, integruojantis ĮSA į uostų aplinkosaugos strategijas. Nors autorė savo darbu paneigė kai kuriuos iki šiol vyravusius mitus apie ĮSA integravimą į aplinkosaugos strategiją, tačiau jos pasiūlytas modelis yra siauros adaptacijos (taikomas uostų veiklai) ir labiau orientuotas į ĮSA integracinius aspektus, o ne ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimą.

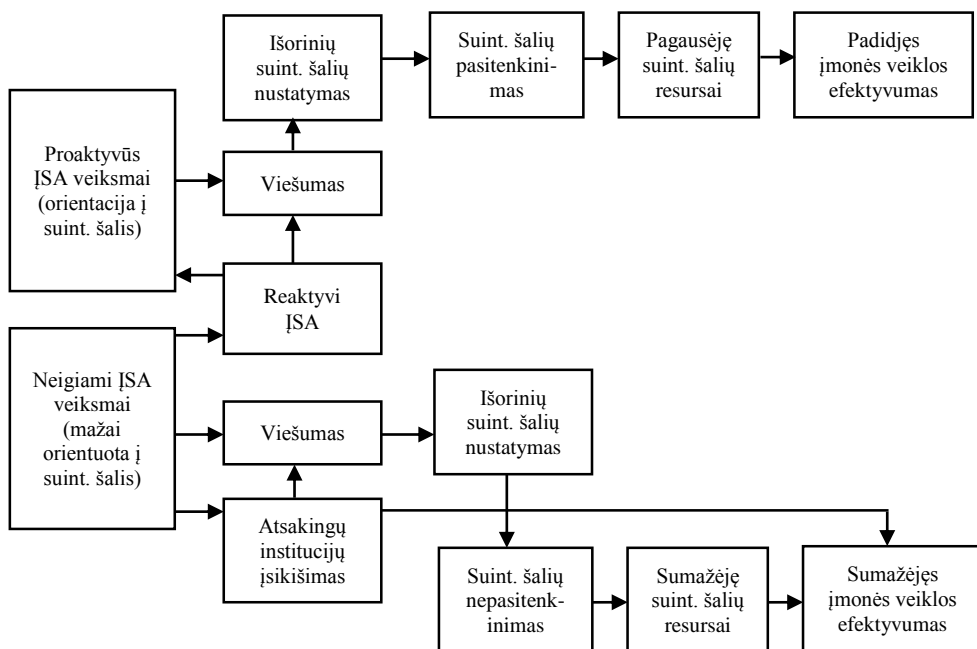
Kovaliovas (2009) sukūrė metodiką ir pasiūlė, kaip įvertinti ĮSA nulemtus įmonių vertės pokyčius. Tam jis sudarė sistemą net iš septyniolikos rodiklių, kurie savo ruožtu dar skirstomi į atskiras grupes: darbuotojų ĮSA, visuomenės ĮSA, aplinkos ĮSA ir kokybiniai ĮSA rodikliai. Šią temą plačiau vystė ir Simanavičienė et al. (2012), išsamiai nagrinėję ĮSA plėtros įmonėje matavimo galimybes bei poveikį verslui ir pasiūlė kokybinį socialinės atsakomybės pokyčio įdiegus ĮSA koeficientą. Nors ĮSA pagrindu sukurtai vertei matuoti siūloma 11 kiekybinių rodiklių, pagrindinis šių tyrimų (Kovaliov, 2009; Simanavičienės et al., 2012) dėmesys buvo sutelktas tik į įmonių vertės pokytį, o kita ĮSA pagrindu kuriama vertė ir perdavimo galimybės visoje VKG nenagrinėti. Iš dalies panašią tyrimo kryptį vystė Gazzola (2012), pasiūliusi teorinį ĮSA sąryšio su įmonės ekonominės veiklos efektyvumu modelį, kuris kol kas taip pat nėra adaptuotas empiriniam taikymui.

Tyrėjai (Avshalom Madhala, Tal, 2008) pasiūlė socialiai atsakingo investavimo indekso metodiką. Kaip žinoma, ĮSA praktikuojančioms įmonėms, kurių akcijos kotiruojamos rinkoje, yra skaičiuojami įvairūs ĮSA veiklą rodantys indeksai (pvz., domini socialinis indeksas). Autoriai, atlikę stebėjimus, nustatė, kad tokios įmonės tam tikrais atvejais sulaukia daugiau investicijų, lyginant su įmonėmis, kurioms ĮSA veiklos indeksai nėra skaičiuojami ir suteikiami. Minėti tyrėjai (Avshalom Madhala, Tal, 2008) padarė stiprų įdirbį, nagrinėdami, kiek įtakos investavimo sprendimams daro įmonių ekonominiai rodikliai ir socialinės

atsakomybės indeksai. Tačiau autorių pasiūlyta metodika negali būti pritaikyta mažesnėse rinkose (pvz., Lietuvos atveju), kai akcijų biržoje dalyvauja sąlyginai nedidelis įmonių skaičius, o iš jų socialiai atsakingų yra dar mažiau. Iš dalies panašią tematiką, tik kitoku aspektu, nagrinėjo ir kiti mokslininkai (Antonaras et al., 2011), kurie pristatė išsamų investicijų socialinės gražos apskaičiavimo modelį, kuriame rėmėsi EBEN GR verslo etikos tobulumo modeliu. Gerai, kad modelis padeda identifikuoti ir įvertinti socialinius įmonės veiklos padarinių aspektus, tačiau šis modelis skirtas tik socialinei gražai, kuri nėra išmatuojama finansiniu ekvivalentu ir vargiai galėtų būti traktuojama kaip ekonominė kategorija.

Bakanauskas ir Vanagienė (2012) pateikė ĮSA ir prekės ženklo reputacijos sąsajų modelį, kuriame numatoma tiek išorinė, tiek vidinė ĮSA, ir ĮSA gairių modelį, kaip stiprinti prekės ženklo reputaciją. Nors abu modeliai pateikia sistemingų įžvalgų, tačiau jie dar nėra visiškai adaptuoti empiriniam taikymui, kad būtų galima objektyviais dydžiais išmatuoti ĮSA pagrindu prekės ženklo sukurtą vertę. ĮSA pagrindu kuriamą vertę įmonės rinkodarai taip pat nagrinėjo ir kiti tyrėjai (Pergelova, Angulo-Ruiz, 2013). Nors autoriai nepasiūlė konkretaus ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo modelio, jie susistemino teorines įžvalgas, kur ir kokia gali būti ĮSA pagrindu kuriama vertė, bei rekomendavo tolesnes šios temos tyrinėjimo kryptis, kurių viena ypač pabrėžia poreikį tirti integruotą vertės kūrimą (tiek įmonės ir visuomenės, tiek, šiuo atveju, ir visoje VKG).

Mokslininkai (Kiyak, Šneiderienė, 2014) išskyrė vertės identifikavimo bei teikimo vartotojui etapus kainodaros procese ir sukūrė socialiai atsakingų įmonių produktų vertės vartotojui kūrimo ir vartotojų suvokiamos vertės identifikavimo integruotą modelį kainodaros srityje. Autorių pasiūlytas modelis gali būti itin naudingas įmonių veiklai, kadangi suteikia galimybę padidinti gaunamas pajamas, sumažinti kainos priklausomybę nuo pajamų diversifikacijos srautų, sukurti socialinę tapatybę ir įgyti konkurencinį pranašumą. Tačiau tyrėjų (Kiyak, Šneiderienė, 2014) pasiūlytas modelis iš esmės nagrinėja tik vieną rinkodaros komplekso elementą (kainodarai), o ĮSA gali padėti kurti vertę ne tik rinkodaros srityje, o pagrindinė analizuojama suinteresuota šalis – vartotojai. Modelyje taip pat nėra pasiūlyta integracija ar adaptavimas empiriniam naudojimui visoje VKG.



**11 pav.** ISA poveikio įmonės veiklos rezultatams koncepcinis modelis (Foreman, 2011)

Labai panašiu principu ISA pagrindu kuriamą vertę dar iki tol buvo pasiūlę matuoti ir kiti mokslininkai (Husted, Allen, 2007). Skirtumas tik tas, kad šių autorių įžvalgos buvo paremtos empiriniais Ispanijos įmonių tyrimais, o Foremanas (2011) šią koncepciją labiau struktūravo ir standartizavo (11 pav.). Šiandien, atsižvelgiant į naujausias kitų autorių publikacijas, matome kur kas daugiau galimybių kurti vertę ISA pagrindu. Tyrėjų (Husted, Allen, 2007; Foreman, 2011) pasiūlyti modeliai yra tik iš dalies tinkami matuoti ISA pagrindu skurtą vertę visoje VKG, nes abiem atvejais situacija vertinama tik iš vienos įmonės pozicijos, neatsižvelgiant į VKG.

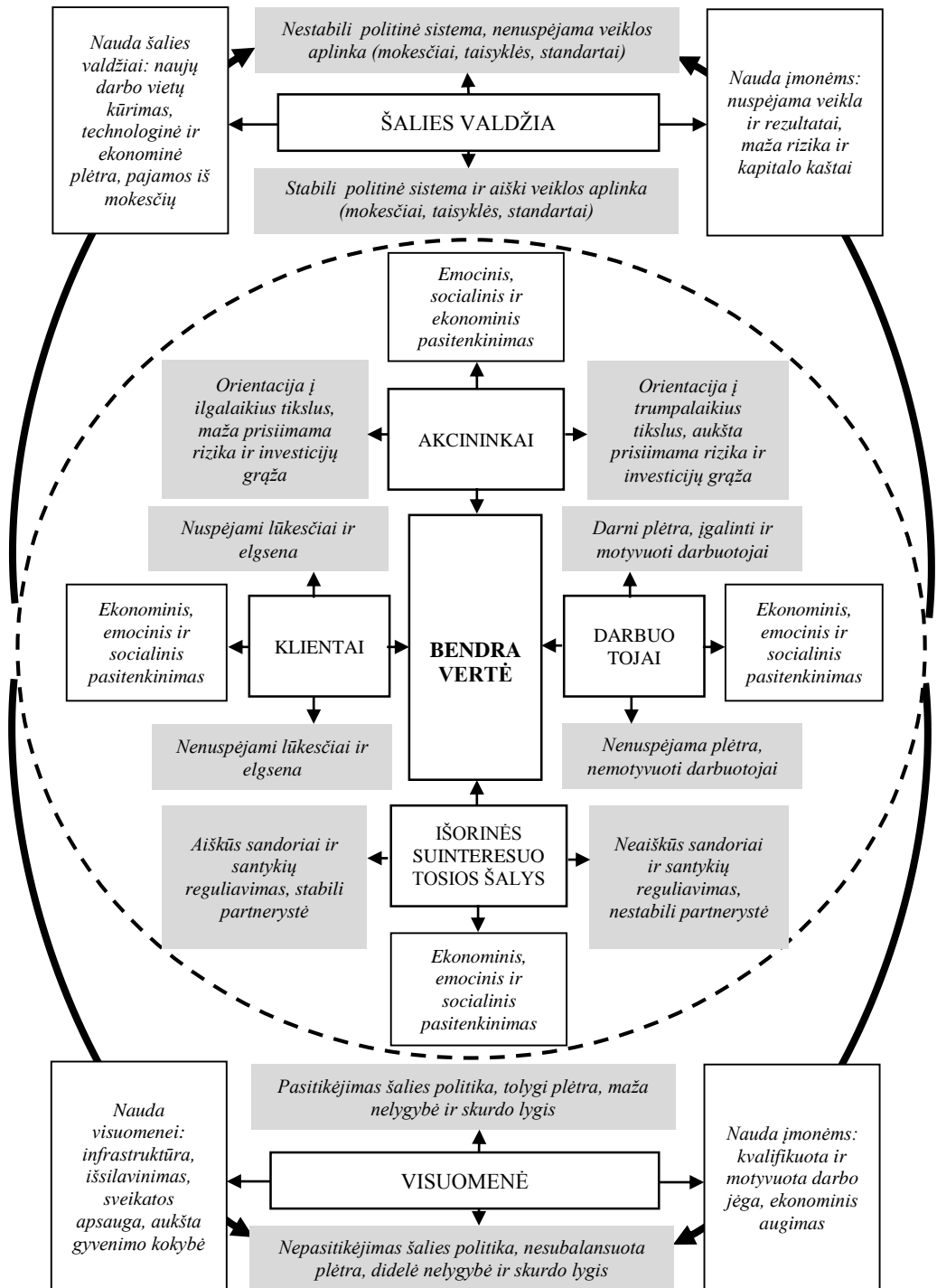
Autoriai (Will, Hielscher, 2014), nagrinėdami investicijas į ISA, apibendrina įvairius teorinius požiūrius ir pateikė koncepcinį modelį investicijų į ISA atsiperkamumui skaičiuoti bei pasiūlė empirinio tyrimo, t. y. koncepcinio modelio, taikymo eiga. Nors modelyje numatytos ir detalizuotos šešios sritys, kuriose ISA pagrindu gali būti kuriama investicijų grąža, modelis skirtas matuoti ISA pagrindu sukurtą vertę, kurią gauna įmonė. Suinteresuotųjų šalių gaunama vertė ir pati VKG autorių (Will, Hielscher, 2014) pateiktame modelyje atskirai nėra nagrinėjamos. Nors Woo (2014) įvardijo net 20 sričių, kur ISA pagrindu gali būti sukurta socialinė vertė, ir pateikė rekomendacijas dėl grynosios ISA pagrindu sukurtos vertės skaičiavimo, tačiau baigtinio ir empiriniam naudojimui pritaikyto modelio ar metodikos nepateikė.

Vieną reikšmingesnių socialinės gerovės analizės darbų pateikė autoriai (Boardman et al., 2006). Tyrime išdėstyta idėja autoriai (Maltz, Schein, 2012) sėkmingai pritaikė, analizuodami Walmart ISA pagrindu kuriamą vertę.

Mokslininkai (Boardman et al., 2006) nagrinėjo socialinę gerovę įvairiais kaštų bei naudos aspektais ir pasiūlė devynių etapų analizės metodiką, kurią apima:

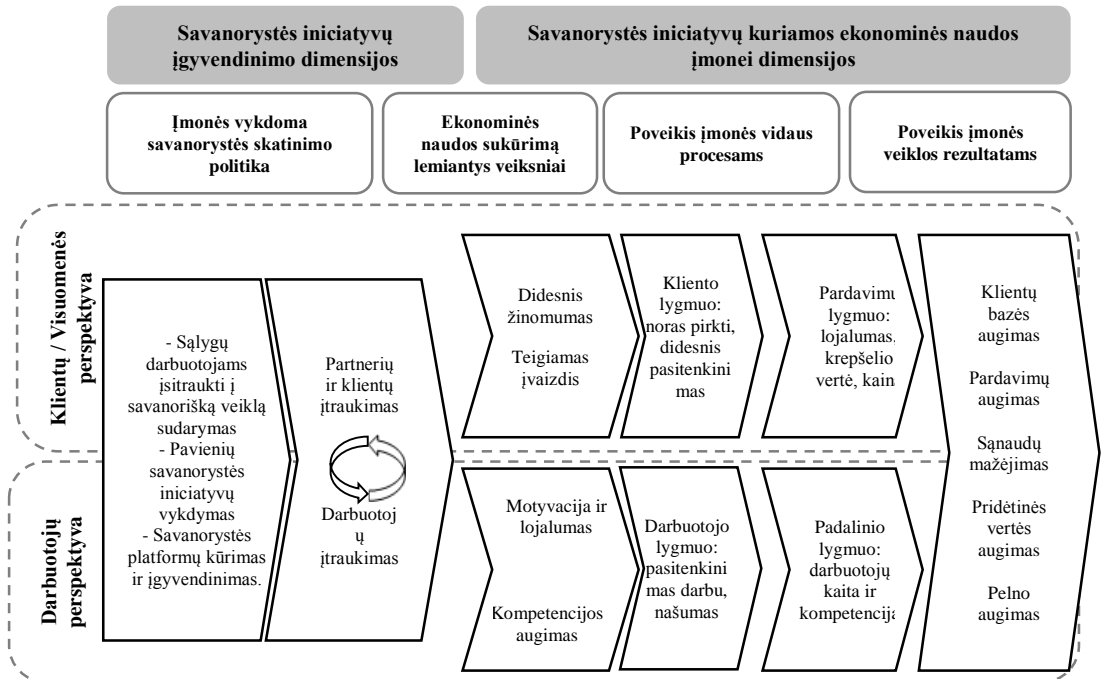
1. nuspręsti, kas iš tikro reikšminga socialinei gerovei;
2. sudaryti alternatyvių iniciatyvų portfolio;
3. apibrėžti pasekmes ir matavimo rodiklius;
4. numatyti kiekybines pasekmes per visą gyvavimo laikotarpį;
5. finansiškai įvertinti numatytas pasekmes;
6. pritaikyti diskonto normą apskaičiuotai vertei;
7. sudėti sukuriamą naudą ir kaštus;
8. įvertinti pagrindinių prielaidų jautrumą;
9. bendrąja verte pagrįstas iniciatyvas padaryti prioritetinėmis.

Apie įmonės kuriamos vertės heterogeniškumą ir iš to kylantį vertės matavimo komplikuotumą kalbėjo Valančienė ir Gimžauskienė (2012), pasiūlydamos ganėtinai holistinį sukurtos vertės matavimo modelį. Autorės numatė daugelį suinteresuotųjų šalių kaip galimų naudos gavėjų, įvardijo galimą vertės pobūdį kiekvienai grupei ir pateikė praktinius šio modelio taikymo aspektus bei taikytinus rodiklius. Tačiau šiame modelyje (12 pav.) nėra integracijos su ĮSA iniciatyvomis, o tai reiškia, kad jis nėra skirtas ĮSA pagrindu sukurtai vertei matuoti. Norint šį modelį taikyti ĮSA pagrindu sukurtai vertei matuoti, būtinas papildomas įdirbis identifikuojant sritis, kuriose ĮSA galės padėti kurti vertę ir atrinkti atitinkamus rodiklius. Derrouiche et al. (2012) pasiūlė inovatyvų ir empiriniam naudojimui pritaiktą vertės kūrimo tiekimo grandinėje modelį, numatantį daugybę galimų santykių ir daugiau nei 50 šių santykių atributų. Tačiau nagrinėjamos temos atžvilgiu pagrindinė šio modelio problema yra ta, jog čia taip pat analizuojama visa, o ne tik ĮSA pagrindu sukurta vertė.



12 pav. Vėrtės matavimo sistemos modelis (Valančienė, Gimžauskienė, 2012)

Lietuvoje pagal integruotą metodologiją (13 pav.) buvo atliktas ĮSA diegimo ekonominės naudos ir ilgalaikio poveikio verslui tyrimas įmonėse (UAB „Earnst & Young Baltic“, 2013). Atsižvelgiant į kokybinių įmonių įgyvendinamų savanorystės iniciatyvų vertinimą, nustatytos dvi pagrindinės galimo poveikio dimensijos (ekonominę naudą įmonei kuriantys veiksniai): klientų įtraukimas ir darbuotojų įtraukimas. Kiekvienai dimensijai buvo sudaryta savanorystės iniciatyvų vertės kūrimo grandinė – ekonominės naudos apskaičiavimo modelis, pagal kurį atlikti empiriniai skaičiavimai (UAB „Earnst & Young Baltic“, 2013). Nors šis modelis jau iš dalies atsižvelgia į ĮSA integruotumą VKG ( autoriai apie vertės grandinę kalba ataskaitoje), dėmesio centre vis tiek išlieka tik vienos įmonės gauta vertė, pamirštant kai kurias suinteresuotąsias šalis ir galimą ĮSA partnerystę VKG.



**13 pav.** ĮSA ekonominės naudos skaičiavimo modelis (UAB „Earnst & Young Baltic“, 2013)

Apžvelgus Lietuvos ir užsienio autorių ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo modelius bei metodikas, reikia konstatuoti, kad vertės kūrimas ĮSA pagrindu dažniausiai tiriamas tik įmonės arba suinteresuotosios šalies aspektu, o ne holistiškai visoje VKG, arba gilinamasi į vertės kūrimą tam tikroje srityje (pvz., rinkodarai, įmonės vertei, darbuotojams). Esama įvairių pasiūlymų dėl vertės matavimo metodikų, bet kai kalbama apie bendrosios arba vartojimo vertės matavimą sunku rasti metodiką, kuri būtų patogi empiriniam taikymui. Be abejo, yra koncepcinių ir iš dalies empiriniam taikymui skirtų pasiūlymų, apimančių daugelį

suinteresuotų šalių bei skirtingų vertės kūrimo aspektų, tačiau jose nėra išskiriama ĮSA pagrindu sukurta vertė.

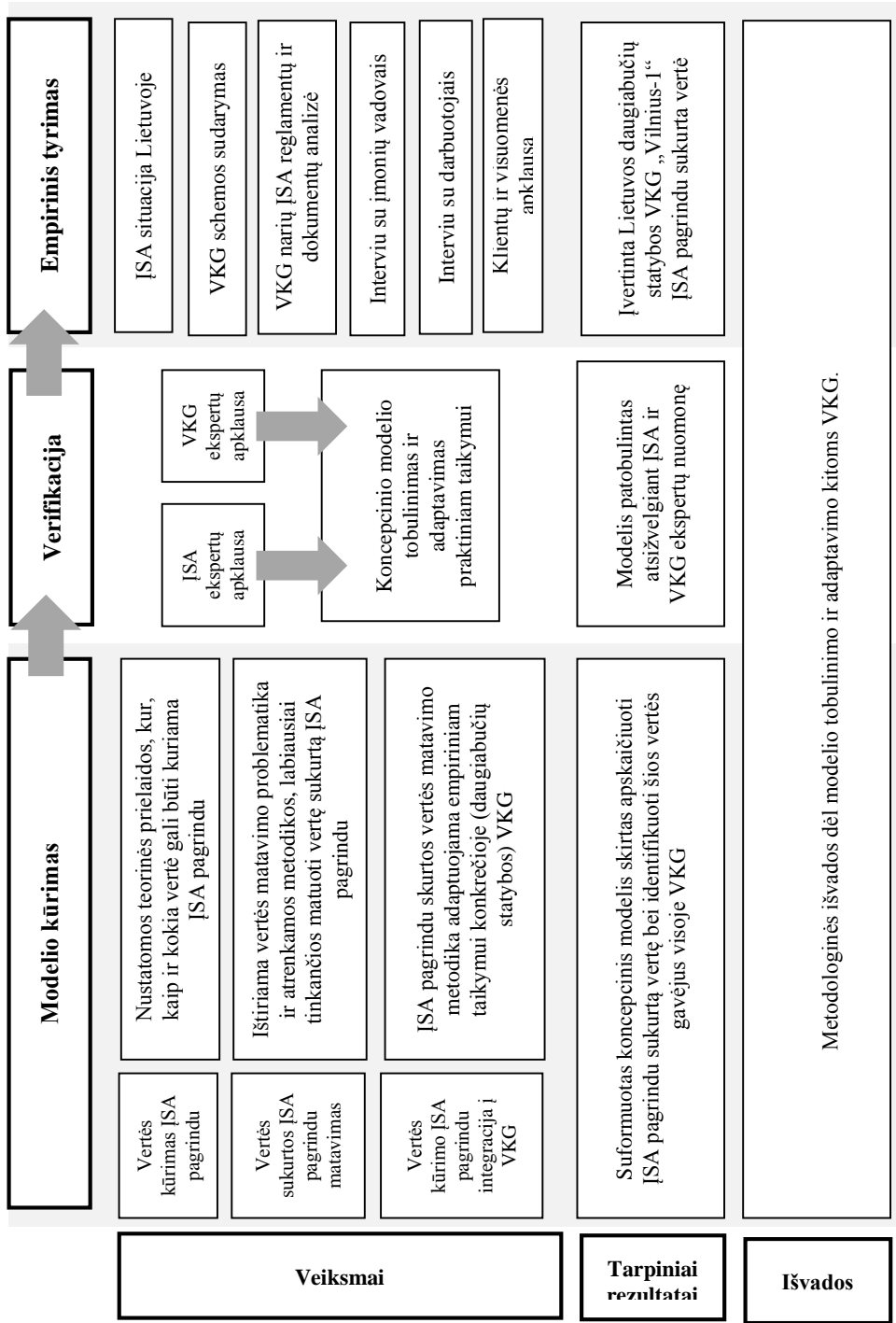
Atsižvelgiant į tai, jog ryškėja konkurencija ne tik tarp įmonių, bet ir tarp skirtingų VKG, o ĮSA vis labiau pripažįstama kaip koncepcija, galinti padėti kurti pridėtinę vertę ne tik įmonei, bet ir įvairioms suinteresuotosioms šalims, sukurtos vertės matavimas tampa vis aktualesnis. Norint įvertinti nuoseklaus ĮSA iniciatyvų įgyvendinimo efektą visoje VKG, būtinas holistinis tam skirtas ĮSA pagrindu sukurtos vertės modelis, kuris būtų ne tik teoriškai pagrįstas, bet ir patogus empiriniam naudojimui.

## **2.2. Įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimo vertės kūrimo grandinėje koncepcinis modelis**

Kaip paaaiškėjo atlikus mokslinės literatūros analizę (1.2.1 poskyris), tvariausias ĮSA įgyvendinimo būdas yra bendrosios vertės kūrimas, kai vienas iš šios naudos gavėjų yra pati įmonė. Jeigu bendruomenė arba suinteresuotųjų šalių grupė gauna bet kokią mainomąją vertę, ją reikėtų skaičiuoti finansine išraiška, tačiau jei visuomenei ar suinteresuotosioms šalims sukuriamą vartojamąją vertę (angl. *use value*), matuoti ją finansine išraiška kaip mainomąją vertę vargiai įmanoma (nebent atsižvelgiant į alternatyviuosius kaštus atitinkamai vertei sukurti). Remiantis minėta ĮSA įgyvendinimo tvarumo prielaida, matuojant ĮSA pagrindu sukurtą vertę galimi dažni atvejai, kai įgyvendinant vieną ĮSA iniciatyvą bus fiksuojama sukurta bendroji vertė ir keli jos gavėjai. Kaip apibrėžė Januszewski (2011), įmonės, siekdamos optimaliai paskirstyti savo išteklius, turi identifikuoti savo pagrindinius vartotojus (tikslinį klientų segmentą). Ne visi vartotojai yra vienodai svarbūs įmonei, ir įmonė negali ir neturi siekti patenkinti kiekvieno vartotojo poreikių. Lygiai tas pats pasakytina ir apie įmonės suinteresuotąsias šalis. Ne visos iš jų yra vienodai svarbios įmonei – skirtingų ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas kuria skirtingą vertę suinteresuotųjų šalių grupėms. Vertinant ekonominiu požiūriu, įmonė turėtų savo ĮSA politiką derinti prie tų suinteresuotųjų šalių ir ĮSA iniciatyvų, kurių pagrindu sukuriamą didžiausią bendroji vertė mažiausiais kaštais (didžiausias ĮSA veiklos „pelnas“ nepriklausomai nuo to, kas įsisavins didžiausią sukurtos vertės dalį).

ĮSA pagrindu kuriamos vertės matavimo VKG modelio sudarymo eiga pateikiama 14 pav. Vertės kūrimo ĮSA pagrindu galimybės aptartos 1.2.1 poskyryje, šios vertės matavimo galimybės nagrinėtos 1.2.2 poskyryje (analizuojant vertės suvokimo ir įsisavinimo problematiką) ir 2.1 poskyryje (vertinant jau egzistuojančius ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo modelius), o vertės kūrimo ĮSA pagrindu integravimas į VKG analizuotas 1.2.3 poskyryje. Todėl šiame poskyryje, remiantis jau išnagrinėta ir susisteminta informacija, pateikiamas koncepcinis ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo VKG modelis, kuriam sudaryti pasitelktos šios metodikos bei modeliai:

1. vertės kūrimo ĮSA pagrindu koncepcinis modelis (Juščius, Jonikas, 2013);
2. GQM metodas (Basili et al., 1994);
3. ĮSA matavimo modelis 3P (Hopkins, 2011);
4. devynių etapų socialinės gerovės analizės metodika (Boardman et al., 2006).



14 pav. ISA pagrindu sukurtos vertės matavimo VKG modelio sudarymas ir empirinis pritaikymas

Koncepciniame ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo VKG modelyje siekiama kuo tiksliau išmatuoti vertę, sukurtą skirtingoms suinteresuotosioms šalims, atsižvelgiant į visų VKG dalyvaujančių partnerių įgyvendinamas ĮSA iniciatyvas, tačiau šių iniciatyvų kaštai nėra vertinami.

Autorių (Boardman et al., 2006) devynių etapų socialinės gerovės analizės metodika pasitelkta, siekiant nustatyti ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo VKG būtinų veiksmų eigą (2 lent.). Kadangi modelio paskirtis yra kiek kitokia nei minėtų autorių (Boardman et al., 2006), etapai skiriasi.

### 10 lentelė. ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo VKG etapai

Socialinės gerovės kaštų – naudos analizės etapai pagal Boardman et al. (2006)	ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo VKG etapai
nuspręsti, kas iš tikro reikšminga socialinei gerovei; sudaryti alternatyvių iniciatyvų portfolio; apibrėžti pasekmes ir matavimo rodiklius; numatyti kiekybines pasekmes per visą gyvavimo laikotarpį; finansiskai įvertinti numatytas pasekmes; pritaikyti diskonto normą apskaičiuotai vertei; sudėti sukuriamą naudą ir kaštus; įvertinti pagrindinių prielaidų jautrumą; bendrąja verte pagrįstas iniciatyvas padaryti prioritetinėmis.	nustatyti VKG struktūrą; susisteminti vykdomas ĮSA iniciatyvas pagal 3P modelį (Hopkins, 2011); apibrėžti ĮSA iniciatyvų rezultatus pagal matavimo rodiklius ir naudos gavėjus, t. y. pritaikyti ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo VKG koncepcinį modelį; finansine išraiška įvertinti kiekybines pasekmes per visą gyvavimo laikotarpį; pritaikyti diskonto normą apskaičiuotai vertei; pateikti ataskaitą ir išvargas dėl prioritetinių ĮSA iniciatyvų nustatymo.

Sudarant ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo modelį (15 pav.), remtasi tyrėjų (Basili et al., 1994) pasiūlytu „GQM“ metodu (tikslai – klausimai – matavimai):

- *Uždaviniai ir tikslai* „GQM“ metodui buvo adaptuoti remiantis D. Joniko (2013) vertės kūrimo ĮSA pagrindu koncepciniu modeliu. Pagrindiniai tikslai – nustatyti, kokia vertė ĮSA pagrindu buvo sukurta įmonei, suinteresuotosioms šalims, visuomenei ir aplinkosaugai.
- *Klausimai* parengti laikantis nuostatos, jog ĮSA sudaro keturių rūšių atsakomybė: ekonominė, teisinė, etinė ir filantropinė (Carroll, 1999; Aras, Aybars, 2010; Gholami, 2011; Valackienė, Micevičienė, 2011), bei remiantis įvairių autorių išvargomis apie galimą ĮSA pagrindu sukurtos vertės pobūdį. Siekiant kuo tiksliau identifikuoti visas vertės kūrimo galimybes, sudarytam modeliui patikrinti numatyta ekspertų apklausa.
- *Matavimo vienetai* buvo pati sudėtingiausia dalis. Tai apsunkino skirtumas tarp vertės kūrimo ir vertės įsisavinimo, kuris reiškia, jog kai kuriais atvejais ĮSA pagrindu vertę kuriančios įmonės patirs nuostolių arba turės dalintis šia verte su kitomis suinteresuotosiomis šalimis, pavyzdžiui, darbuotojais, konkurentais, visuomene (Nohria, Ghoshal, 1994; Makadok, Coff, 2002; Chatain, Zemsky, 2011; Porter, Kramer, 2011). Todėl išgryninant sukurtos vertės matavimo vienetus, buvo atsižvelgta į autorių (Porter, Kramer, 2011) pasiūlytą bendrosios vertės koncepciją ir jau aptartus keturis vertės tipus.



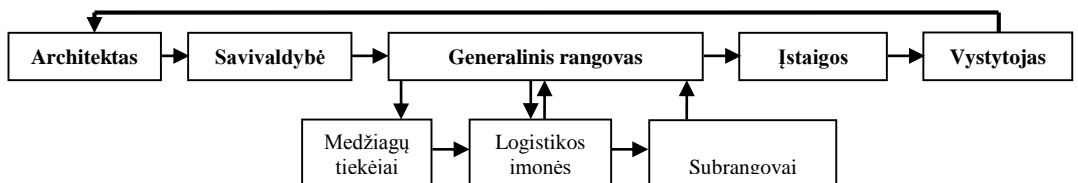
3. ĮSA iniciatyvų rezultatų fiksavimas			
OBJEKTAI	TIKSLAS	KLAUSIMAI	MATAVIMO VIENETAI
ĮMONĖ	<i>Finansinės naudos matavimas</i>	padidėjusi įmonės akcijų kaina	įmonės akcijų kaina, jei taikoma
		padidėję pardavimai	pardavimo pajamų pokytis
		darbuotojų lojalumas	darbuotojų kaitos koeficientas
		naujos verslo idėjos	vadovų nuomonė (apklausa)
	<i>Rinkodarinės naudos matavimas</i>	prekės ženklo atpažįstamumas	spontaniškas žinomumas
		asociacijos su prekiniu ženklu	prekės ženklo asociacijų pokyčiai
		įmonės išskirtinumas	vadovų ir vartotojų nuomonė
		įėjimas į naujas rinkas	vadovų nuomonė, faktiniai pardavimai
		vartotojų lojalumas	pakartotiniai pirkimai, lojalių vartotojų skaičius
		palankesnis sprendimo pirkti priėmimas	vartotojų nuomonė, pardavimai (jei palyginama), vidutinė pardavimo ciklo trukmė
	aukštesnės kainos pasiteisinimas	vartotojų nuomonė, pardavimai (jei palyginama), pardavimo pelningumas, palyginimas su vidutine rinkos kaina	
SUIINTERESUOTOSIOS ŠALYS	<i>Darbuotojų gautos naudos matavimas</i>	geresnės darbo sąlygos	darbuotojų nuomonė, standartų laikymasis
		sveikatos išsaugojimas	nelaimingų atsitikimų ir ligos atvejų skaičius
		savirealizacija ir pasitenkinimas darbu	darbuotojų nuomonė (apklausa)
	<i>Vartotojų gautos naudos matavimas</i>	geresnė produktų kokybė	vartotojų nuomonė (apklausa), grąžintų prekių ir skundų skaičius
		aukštesnė suvokiama produktų vertė	vartotojų nuomonė (apklausa)
		nauja pridėtina vertė	produkto ar paslaugos analizė
	<i>Tiekėjų ir partnerių gautos naudos matavimas</i>	klientų įtraukimas į kūrimo procesą	vadovų nuomonė, vartotojų nuomonė, pardavimai, vidutinė kaina, rinkos dalis
		padidėjęs konkurencinis pranašumas	pardavimai, vidutinė kaina, rinkos dalis
		greitesnė gamyba	gamybos ciklas, tiekimo grandinės etapų trukmė
		padidėjęs abipusis pasitikėjimas	tiekių ir partnerių nuomonė, atvejo analizė (pvz., supaprastėjusios procedūros)
	nauji verslo standartai	atvejo analizė, jei taikoma	
VISUOMENĖ	<i>Visuomenės gautos naudos matavimas</i>	naujos socialinės paslaugos ir produktai	atvejo analizė, jei taikoma
		labdaros projektai	gautina labdaros suma ir susijusi nauda
		parama švietimui ir darbo vietų kūrimui	atvejo analizė, paramos suma švietimui ir darbo vietų kūrimui, naujų darbo vietų skaičius
	<i>Aplinkosaugai suteiktos naudos matavimas</i>	visuomenės sveikata ir kitos naudos	konkrečių ligų statistikos analizė
		aplinkos užterštumo prevencija	CO <sub>2</sub> emisijos pokytis (mažėjimas) ir kt.
	<i>Valstybės gautos naudos matavimas</i>	užterštų teritorijų atstatymas	lėšos skirtos užterštų teritorijų išvalymui arba atliktų darbų ekvivalentas pinigine išraiška
		sutaupytos biudžeto lėšos	alternatyvūs valstybės kaštai
sumažintas nedarbo lygis		naujos darbo vietos ĮSA įmonėse, valstybės sutaupytos lėšos bedarbių pašalpos ir perkvalifikavimui	
	BVP augimas	BVP prieaugis sukurtas per ĮSA	
	užsienio investicijos	Naujai įsteigtų įmonių skaičius ir investicijos	



4. ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimas						
Įmonei	Partneriams	Darbuotojams	Klientui	Valstybei	Visuomenei	Aplinkosaugai

15 pav. ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo koncepcinis modelis

Bandant matuoti ĮSA pagrindu sukurtą vertę visoje VKG, reikia apibrėžti pačią VKG, tačiau vien tik įvardyti VKG dalyvius ir jų tarpusavio sąveiką nepakanka. Standartizuota nekilnojamojo turto projekto vystymo VKG pateikta 16 pav. Vystytojas yra įmonė arba asmuo, kuris inicijuoja nekilnojamojo turto projektą, kreipdamasis į architektą dėl projekto parengimo, kurį vėliau derina su savivaldybe. Gavusi statybų leidimą, įmonė pradeda kurti fizinę vertę – statyti pastatą. Statybos įmonei reikalingos įvairios medžiagos, logistikos paslaugos šioms medžiagoms pristatyti, subrangos darbai. Užbaigus statybą, valstybinės institucijos patikrina objektą ir išduoda sertifikatus, kurie patvirtina statybų baigtumą ir atitiktį visiems reikalavimams, pastatas yra pripažįstamas tinkamu naudoti. Galiausiai vystytojas gauna vertę – pastatą, kuris yra parengtas parduoti, nuomoti arba pasinaudoti pačiam.



16 pav. Nekilnojamojo turto vertės kūrimo grandinė

Kaip žinoma, ĮSA gali padėti sukurti ne tik mainomąją, bet ir vartojamąją vertę. Pasiūlytame ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo koncepciniame modelyje turėtų būti nagrinėjamos ne tik VKG įmonės, bet ir suinteresuotosios šalys bei visuomenė. Atsižvelgiant į visa tai, kur kas daugiau dalyvių turėtų būti įtraukta į nekilnojamojo turto vystymo VKG. Modeliuojant daugiabučių statybos VKG, reikėtų išskirti keturis vertės kūrimo etapus:

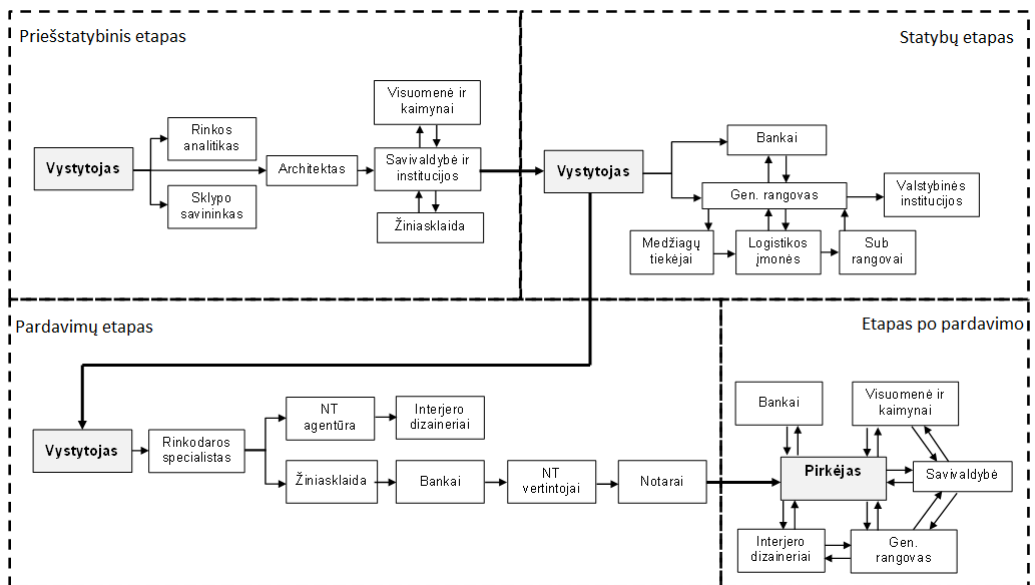
1. **priešstatybinį etapą**, kuris apima visą veiklą prieš statybos darbų pradžią (pvz., įsigyti sklypą, paruošti projektą, gauti leidimą statybai) ir gali būti pagrįstai vadinamas vertės projektavimo, išskirtinio vertės pasiūlymo kūrimo etapu;
2. **statybos etapą**, kuris apima visą fizinės vertės kūrimo veiklą (pvz., paruošti statybos vietą, medžiagų tiekimą, subrangovų samdymą);
3. **pardavimo etapą**, kuris apima veiklą, kai inicijuojamas ir realizuojamas sprendimo pirkti priėmimo procesas, o nuosavybė pereina naujiems savininkams – gyventojams (pvz., rinkodaros kampanija, NT agentų veikla, bankų kreditavimo politika);
4. **etapą po pardavimo**, apimančią veiklą po to, kai nekilnojamasis turtas pereina naujiems savininkams (pvz., garantijos, savivaldybės įsipareigojimai vystyti vietovę, įkeitimas hipotekoje).

## 11 lentelė. Nekilnojamojo turto VKG suinteresuotosios šalys

VKG dalyvis	Vaidmuo ĮSA kontekste	Vertės kūrimo etapas
Projekto vystytojas	Investuotojas, projekto iniciatorius ir vadovas, kuris priima pagrindinius sprendimus kaip nekilnojamojo turto projektas bus vystomas. Tai yra VKG iniciatorius.	priešstatybinis, statyba, pardavimai
Sklypo savininkas	Gali parduoti ar nuomoti sklypą projekto vystytojui. Prisideda prie VKG, sprendžiamas remti ar neremti konkrečius nekilnojamojo turto projektus, nustato sklypo kainą ar nuomą. Sklypas gali būti valdomas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• projekto vystytojo,</li> <li>• savivaldybės,</li> <li>• kito privataus savininko.</li> </ul>	priešstatybinis
Rinkodaros specialistas	Nustato nekilnojamojo turto verslo galimybes ir tikslinių segmentų poreikius, gali pasiūlyti įtraukti ĮSA iniciatyvas, aktualias tikslinėms suinteresuotosioms šalims.	priešstatybinis, pardavimai
Architektas	Gali pasiūlyti įvairius su ĮSA susijusius projekto techninius ir estetinius sprendimus.	priešstatybinis
Savivaldybė ir susijusios institucijos	Savivaldybė ne tik išduoda statybos leidimą, bet ir gali derėtis su nekilnojamojo turto vystytojais dėl tam tikrų ĮSA aspektų	priešstatybinis, po pardavimo
Valstybinės įstaigos	Statybos inspekcija, elektros tinklų operatorius, registrų centras, notarai, hipotekos rūmai. Net jeigu šios įstaigos nekuria vertės tiesiogiai, jos veikia kaip tam tikrų VKG etapų tikrintojai.	priešstatybinis, statyba, pardavimai
Bankai ir kitos kreditavimo įstaigos	Statybos finansavimas (paskolos projekto vystytojui, statybos įmonėms ir t. t.) ir paskolos butų pirkėjams. Banko politika ir taisyklės gali įtraukti ĮSA aspektus į veiklos praktiką.	visi etapai
Generalinis rangovas	Pagrindinis sprendimų priėmėjas ir taisyklių nustatytojas statybos etape. Ši įmonė gali laikytis ĮSA politikos arba ne, gali reikalauti to paties iš subrangovų.	statyba
Subrangovai	Statybos įmonė nusamdo subrangovus specializuotiems darbams (pvz., valymui ir utilizacijai, sodininkystei) ir tais atvejais, kai reikia papildomos pagalbos. Subrangovai palaiko tas pačias ĮSA iniciatyvas kaip ir pagrindinė įmonė arba ne.	statyba
Medžiagų tiekėjai	Medžiagos gali būti sveikos, ekologiškos, ekonomiškos arba ne. Ilgalaikė ir tinkama kokybė arba ne.	statyba
Logistikos paslaugų įmonės	Medžiagų tiekimas laiku į statybos vietą, tausojantis aplinką transportavimas.	statyba
Nekilnojamojo turto agentai	Pagrindiniai dalyviai nekilnojamojo turto pardavimo etape. Ar pardavimai bus vykdomi socialiniai atsakingai, ar ne, iš esmės priklauso nuo jų.	pardavimai
Nekilnojamojo turto vertintojai	Nepriklausomas NT vertintojas. Remdamiesi šiais vertinimais, bankai sprendžia dėl potencialių pirkėjų paskolų. Vertinimas gali būti objektyvus arba ne.	pardavimai
Interjero dizaineriai	Gali naudoti ekologiškas interjero medžiagas, kurti sveikesnę gyvenamąją aplinką.	pardavimai, po pardavimo

Kaimynai ir vietinė bendruomenė	Gali reikėti kaimynų sutikimo, norint gauti statybos leidimą. Bendruomenė gali inicijuoti ĮSA iniciatyvų poreikį.	priešstatybinis, po pardavimo
Klientai	Butų pirkėjai priimdami sprendimą pirkti, gali atsižvelgti į ĮSA aspektus arba ne.	pardavimai, po pardavimo
Žiniasklaida	Gali paskelbti geras ar blogias naujienas apie projektą nuo pat pradinio etapo. Gali būti pasitelktas vystytojas ar nekilnojamojo turto agentas NT projektams reklamuoti.	visi etapai, labiausiai pardavimo etapas

Galimus daugiabučių statybos VKG dalyvius, kurie tarpusavyje susiję užsakymais, medžiagų tiekimu ir paslaugų teikimu, leidimų išdavimu, iliustruoja 12 lent. ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo daugiabučių statybos VKG koncepcinis modelis (12 lent.) sudarytas remiantis ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo koncepciniu modeliu (10 lent.), atsižvelgiant į visus galimus VKG etapus (17 pav.).



17 pav. Daugiabučių statybos VKG etapai

Matuoti pardavimo apimčių augimą daugiabučių statybos VKG mažai prasmės, nes kiekvienas nekilnojamojo turto objektas yra naujas ir fiksuoto dydžio, jo statyba užima gana daug laiko, o ir pati prekė (butas) yra ilgalaikio vartojimo. Todėl dėmesį labiau verta atkreipti į tai, ar butai gali būti parduoti greičiau ir brangiau dėl vykdomų ĮSA iniciatyvų. Vartotojo lojalumas ir pakartotiniai pirkimai yra neabejotina vertė, kurią gali gauti įmonė, tačiau pakartotiniai pirkimai vargiai įmanomi daugiabučių statybos VKG. Todėl didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas klientų lojalumui ir polinkiui rekomenduoti įvertinti. Nors visuomenės sveikatą ir kitą gerovę sunku įvertinti trumpuoju laikotarpiu, siūlomame modelyje šios kategorijos paliktos tuo tikslu, kad bus tiriama ilgalaikė vertė.

## 12 lentelė. ĮSA pagrindu sukurtos vertės daugiabučių statybos VKG matavimo koncepcinė schema

Objektas	Tikslas	Klausimai	Matavimo vienetai	Metodas	
ĮMONĖ	<i>Finansinės naudos matavimas</i>	išaugusi įmonės akcijų kaina	akcijų kaina biržoje	Rinkos duomenys	
		greitesnis pardavimas (sutrumpėjęs pardavimo ciklas)	vidutinė vieno objekto pardavimo trukmė (pvz., buto) lyginant su rinkos vidurkiu	Atvejo analizė	
		padidėjusi kaina	vidutinė vieno m <sup>2</sup> kaina nekilnojamojo turto objekto palyginus su panašiais objektais kuriose nėra vykdoma ĮSA veikla	Rinkos duomenys	
		išaugęs darbuotojų lojalumas	vidutinė darbuotojų kaita	Atvejo analizė	
		naujos verslo idėjos	vadovų nuomonė (apklausa)	Apklausa	
	<i>Rinkodarinės naudos matavimas</i>	prekinio ženklo apatįžistamumas	prekinio ženklo apatįžistamumas	spontanišis žinomumas (%), paminėjimų žiniasklaidoje skaičius	Apklausa, Rinkos duomenys
		teigiamos asociacijos su prekinio ženklu	teigiamos asociacijos su prekinio ženklu	teigiamų asociacijų pokyčiai	Apklausa
		įmonės išskirtinumas	įmonės išskirtinumas	vadovų ir vartotojų nuomonės	Apklausa
		naujų rinkų įsisavinimas	naujų rinkų įsisavinimas	vadovų nuomonė, faktiniai pardavimai naujose rinkose	Apklausa
		vartotojų lojalumas	vartotojų lojalumas	vartotojų nuomonė, ar jie rekomenduotų konkretų NT objektą	Apklausa
SINTERESUOTOSIOS ŠALYS	<i>Darbuotojų gautos naudos matavimas</i>	palankesnis sprendimo pirkti priėmimas	vartotojų nuomonė, pardavimai (jei palyginama)	Apklausa	
		aukštesnės kainos pateisinimas	vartotojų nuomonė, pardavimai (jei palyginama)	Apklausa	
		geresnės darbo sąlygos	darbuotojų nuomonė, standartų atitikimas	Apklausa	
		sveikatos išsaugojimas	nelaimingų atsitikimų ir ligų skaičius per metus	Atvejo analizė	
		darbuotojų savirealizacija ir pasitenkinimas darbu	darbuotojų nuomonė (apklausa)	Apklausa	
	<i>Vartotojų gauta nauda</i>	geresnė produktų kokybė	geresnė produktų kokybė	vartotojų nuomonė, grąžintų prekių ir skundų skaičius	Apklausa
		aukštesnė suvokiama produktų vertė	aukštesnė suvokiama produktų vertė	vartotojų nuomonė	Apklausa
		nauja pridėtina vertė	nauja pridėtina vertė	produkto ar paslaugos analizė	Atvejo analizė
		klientų įsitraukimas į kūrimo procesą	klientų įsitraukimas į kūrimo procesą	vadovų ir vartotojų nuomonė	Apklausa
		padidėjęs konkurencinis pranašumas	padidėjęs konkurencinis pranašumas	pardavimo apimtys, vidutinė kaina, rinkos dalis	Atvejo analizė
<i>Tiekėjų ir partnerių gauta nauda</i>	teigiamos asociacijos su prekinio ženklu	teigiamos asociacijos su prekinio ženklu	teigiamų asociacijų pokyčiai	Apklausa	
	greitesnė gamyba, tiekimas, darbų atlikimas	greitesnė gamyba, tiekimas, darbų atlikimas	VKG procesų terminai	Atvejo analizė	

SUTERESUOTOS ŠALYS	<i>Tiekėjų ir partnerių gauta</i>	Architektas, sklypo savininkas, rinkos tyrinėtojas, bankai, generalinis rangovas, subrangovai ir medžiagų tiekėjai, nekilnojamojo turto agentai, interjero dizaineriai, notarai	padidėjęs konkurencinis pranašumas teigiamos asociacijos su prekiniu ženklu greitesnė gamyba, tiekimas, darbų atlikimas padidėjęs abipusis pasitikėjimas nauji verslo standartai šakoje	pardavimo apimtys, vidutinė kaina, rinkos dalis teigiamų asociacijų pokyčiai VKG procesų terminai tiekėjų ir partnerių nuomonė, paprastesnė patikrinimų tvarka atvejo analizė (jei taikoma)	Atvejo analizė Aplausa Atvejo analizė Aplausa
Visuomenės gauta nauda	Kaimynai (tiesiogiai); visuomenė (per žiniasklaidą)	naujos socialinės paslaugos ir produktai labdaros projektai parama švietimui ir darbo vietų kūrimui visuomenės sveikata ir kita nauda	atvejo analizė, jei taikoma labdaros dydis Paramos dydis švietimui ir darbo vietų kūrimui, naujų darbo vietų skaičius konkrečių ligų statistikos analizė	Atvejo analizė Atvejo analizė Atvejo analizė Rinkos duomenys	
SOCIALINĖ APLINKA	<i>Aplinkosaugai suteiktos naudos matavimas</i>	aplinkos užterštumo prevencija užterštų teritorijų atstatymas natūralios aplinkos išsaugojimas biudžetų sutaupytos lėšos sumažintas nedarbo lygis BVP augimas užsienio investicijos	CO <sub>2</sub> emisijos pokytis (mažėjimas) ir kt. lėšų skiriamų užterštų teritorijų išvalymui suma arba atliktų darbų ekvivalentas pinigine išraiška ar styryba išsaugo natūralią gamtinę aplinką alternatyvūs kaštai, jei valstybė pati turėtų kurti atitinkamą vertę valstybės sutaupytos lėšos bedarbių pašalpomis, mokeskinės pajamos gautos iš naujų darbo vietų papildomas BVP sukurtas per įSA naujų įmonių skaičius ir visos investicijos, kai tai buvo padaryta įSA adaptacijos sąlygomis	Atvejo analizė Atvejo analizė Atvejo analizė Atvejo analizė Atvejo analizė Atvejo analizė	
	<i>Valstybės gauta nauda</i>	Valdžia Styrybų inspekcija; elektros tinklų operatorius, NT vertintojai, registru centras, notarai	ar šios įstaigos kaip nors skatina įmones arba sumteresuosiąs šalis įgyvendinti įSA	nuostatos įtvirtintos teisinėje bazėje	Atvejo analizė

Atsižvelgiant į mokslinėse publikacijose įvardytas galimybes ĮSA pagrindu kurti vertę, prielaidas šiai vertei matuoti ir vertės kūrimo ĮSA pagrindu integraciją į VKG, remiantis autorių (Basili et al., 1994) pasiūlytu „GQM“ metodu, sudarytas koncepcinis ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo modelis. Šis modelis turėtų būti taikomas kiekvienoje ĮSA iniciatyvas įgyvendinančioje įmonėje, dalyvaujančioje bet kuriame VKG etape. Taigi siūlomas ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo VKG modelis yra universalus ir tinka bet kuriai VKG, nepriklausomai nuo jos dydžio, kuriamo produkto ar paslaugos bei rinkos specifikos. Šiame skyriuje taip pat buvo sudaryta tipinė labiausiai tikėtina daugiabučių statybos VKG, kurios pagrindu modelį taikant empiriškai visų pirma turėtų būti sudaryta reali faktinė VKG, siekiant išmatuoti ĮSA pagrindu joje sukurtą vertę.

Siekiant patikrinti siūlomo modelio holistiškumą bei praktinį pritaikomumą ir dar labiau sukonkretinti ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo metodiką, buvo suplanuota ir atlikta ĮSA ekspertų apklausa bei giluminiai interviu.

### **2.3. Įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimo vertės kūrimo grandinėje modelio verifikacija ir eksplikacija**

#### **2.3.1. Modelio ekspertinis vertinimas ir tobulinimas**

Siekiant verifikuoti koncepcinį ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo modelį, buvo atlikta apklausa, kuriai pasirinkti ekspertai iš dvejų skirtingų sričių (mokslinės ir verslo), nes siekta kuo objektyvesnio požiūrio – ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo modeliui būtinas tvirtas mokslinis pagrindas, tačiau modelis taip pat turi būti patogus empiriniam taikymui, t. y. naudoti verslo įmonėse.

19 Lietuvos mokslininkų buvo pasirinkti kaip ĮSA ekspertai. Kiekvienas ekspertas atitiko tris kvalifikacinius reikalavimus:

1. daktaro arba aukštesnis mokslo laipsnis;
2. ne mažiau kaip 5 metai patirties ĮSA srityje;
3. ne mažiau kaip dvi publikacijos ĮSA tema tarptautiniu mastu pripažintuose leidiniuose.

ĮSA ekspertai iš verslo srities buvo atrinkti per organizacijas – Socialiai atsakingų įmonių tinklą (NAVIT) ir per Darnaus vystymosi ir įmonių socialinės atsakomybės specialistų tinklą „CSR Network Lithuania“. Kiekvienam ekspertui buvo keliami reikalavimai turėti ne mažiau kaip 5 metų ĮSA įgyvendinimo patirtį ir ne mažiau kaip 2 metų vertės kūrimo grandinės valdymo, vadovavimo įmonei ar strateginės rinkodaros patirtį.

Socialiai atsakingų įmonių tinklas (NAVIT) savo veiklą Lietuvoje pradėjo 2005 m., bet iki 2013 m. tai buvo neoficiali organizacija. Lietuvos atsakingo verslo asociacija (LAVA) įsikūrė 2013 m. kaip NAVIT veiklos rezultatas. LAVA tapo pirmąja oficialia organizacija, kuri atstovauja Jungtinių Tautų susitarimui „Global Compact“ Lietuvoje. 2014 m. pabaigoje šioje asociacijose buvo 34 nariai. Darnaus vystymosi ir ĮSA specialistų tinklas „CSR Network Lithuania“ buvo įsteigtas

2013 m. pavasarį, siekiant suvienyti ĮSA specialistų žinias, patirtį ir pastangas vienam tikslui – skatinti privataus ir viešojo sektoriaus bei Lietuvos gyventojų socialinę atsakomybę. Šiame tinkle 2014 m. pabaigoje buvo 36 ĮSA specialistai.

Tyrimo duomenims apdoroti buvo pasirinktas statistinių tyrimo duomenų analizės programų paketas – SPSS Statistics v21.0 bei Microsoft programa MC Excel 2010. Analizuojant atsakymų variantus, jų skaitinės reikšmės po kablelio (iki 1 ar 2 skaitmenų) buvo pakoreguotos vadovaujantis aritmetine skaičiaus apvalinimo taisykle, atitinkamai, jei jis mažesnis už 5 arba lygus, apvalinama į mažesnę pusę, jei didesnis už 5 – į didesnę.

Duomenys buvo sisteminami ir analizuojami, skaičiuojant respondentų atsakymų variantų įverčius, įverčių vidurkius ir rangus bei respondentų procentinį pasiskirstymą pagal jų pateiktus atsakymų variantus. Tyrimo metu surinktų duomenų analizės rezultatai pateikiami 2 priede. Vidutinė vieno respondento atsakymų į anketos klausimus trukmė – 48 min.

Empiriniame tyrime ekspertų įverčių suderinamumo lygiui nustatyti, kai ekspertų skaičius yra didesnis nei du ( $m > 2$ ), taikomas Kendall konkordancijos koeficientas ( $W$ ), kuris skaičiuojamas suranguotiems duomenims įvertinti (Andren, 2007; Rudzkiene, 2007).

$$W(m) = \frac{12 \cdot S}{m^2(n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T^{(i)}}; \quad (1)$$

$m$  – ranginių eilučių (ekspertų) skaičius;

$n$  – eilutę nusakančių kintamųjų (vertinamų veiksmių) skaičius;

$S$  – nuokrypių nuo vidurkio kvadratų suma;

$T$  –  $i$ -osios eilutės koregavimo koeficientas.

Visų eilučių rangų sumos vidurkis ( $S_v$ ), kiekvieno  $j$ -ojo kintamojo rangų suma ( $S_j$ ), nuokrypiai nuo vidurkio ( $\Delta S_j$ ) ir nuokrypio nuo vidurkių kvadratų suma ( $S$ ) apskaičiuojami pagal formules:

$$S_j = \sum_{i=1}^m x_{ij}; \Delta S_j = S_j - S^*; S = \sum_{j=1}^n (\Delta S_j)^2; \quad (2), (3), (4), (5)$$

$x_{ij}$  –  $i$ -osios ranginės eilutės  $j$ -ojo kintamojo rango reikšmė.

Kiekvienos  $i$ -osios eilutės koregavimo koeficientas  $T^{(i)}$  apskaičiuojamas pagal formulę:

$$T^{(i)} = \sum_{t=1}^{g_i} \left( \left( n_t^{(i)} \right)^3 - n_t^{(i)} \right); \quad (6)$$

$g_i$  – esamų vienaarūšių rangų grupių skaičius  $i$ -ojoje eilutėje;

$n_t^{(i)}$  – vienaarūšių rangų skaičius kiekvienoje grupėje.

Kai ekspertų skaičius  $m > 20$ , o vertinamų veiksmų skaičius  $n > 7$ , nustatant konkordancijos koeficiento reikšmingumą yra naudojamas  $\chi^2$  skirstinys. Apskaičiuojama faktinė  $X_f^2 = m(n - 1)W(m)$ . Jei galioja sąlyga  $X_f^2 > X_{(\alpha; (n-1))}^2$ , apskaičiuotas konkordancijos koeficientas yra reikšmingas (Brink, 2010).

Empirinio tyrimo patikimumui, skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti buvo taikytas *Cronbach alfa* koeficientas.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right); \quad (7)$$

$k$  – teiginių skaičius;

$s_i^2$  – individualaus teiginio įverčių dispersija;

$s_T^2$  – suminių klausimyno (skalės) įverčių dispersija.

Remiantis metodinės literatūros šaltiniais (Fernandes, 2009), maksimali *Cronbach alfa* reikšmė yra 1. Mažesnė nei 0,5 šio koeficiento reikšmė rodo, kad klausimynas yra nepatikimas. Kai kuriuose literatūros šaltiniuose įvardijama rekomenduotina minimali priimtina šio koeficiento reikšmė – 0,7 (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Analizuojant empirinio vertinimo tyrimo metu surinktus rezultatus, buvo taikomi koreliacijos analizės, regresinės analizės ir dispersinės analizės principai. Jei intervaliniai kintamieji yra pasiskirstę pagal normalųjį dėsnį, skaičiuojamas Pirsono (angl. *Pearson*) koreliacijos koeficientas. Ranginiams kintamiesiems ir intervaliniams kintamiesiems, kuriems normalumo prielaida nėra tenkinama, yra skaičiuojamas *Spearman* arba *Kendall* koreliacijos koeficientas (Cohen ir kt., 2003).

Regresinė analizė skirta kintamojo vidutinių reikšmių priklausomybei nuo vieno ar kelių nepriklausomų kintamųjų reikšmių aprašyti matematine formule, statistinio ryšio pobūdžiui nustatyti ir šio kintamojo reikšmėms prognozuoti (Kasiulevičius, Denapienė, 2008).

Dispersinė analizė skirta dviejų ar daugiau populiacijų vidurkių lygybėms patikrinti. Dispersinei analizei atlikti kintamieji turi būti atsitiktiniai, nepriklausomi arba pasiskirstę pagal normalųjį dėsnį. Dispersinė analizė suteikia galimybę įvertinti pasirinkto veiksnio įtaką esant mažam kartotinių bandymų ar duomenų kiekiui.

ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo koncepciniam modeliui testuoti buvo sukurta speciali anketa ir jos pagrindu vykdyta ĮSA ekspertų apklausa. Klausimai buvo suformuluoti kaip teiginiai iš dvejų pagrindinių koncepcinio modelio sričių: ar galima sukurti konkrečią vertę ir ar pasiūlyta metodika tiktų šiai vertei matuoti. Visų klausimų atsakymai sudaryti pagal Likerto 5 balų skalę, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“. Įvertinimas 3 balais reiškė, jog ekspertas neturėjo nuomonės dėl šio teiginio.

Iš viso gauta 15 visiškai užpildytų anketų. Viena anketa buvo atmesta, nes dalyvio faktinė patirtis ĮSA srityje neatitiko tyrimo ekspertams keliamų kvalifikacinių reikalavimų (užpildytoje anketoje buvo nurodyta, jog asmuo turėjo tik

3 metus patirties vietoj reikalaujamų 5 metų). Taigi tyrimo išvados remiasi atsakymais 14 ekspertų, su vidutine 10,3 metų patirtimi ĮSA tyrime (min. 5 metai, maks. 30, stand. nuokrypis 6,28) ir vidutine 5 metų patirtimi VKG (min. 2 metai, maks. 10, stand. nuokrypis 2,42). Vidutinis anketos pildymui skirtas laikas – 35,7 minutės (stand. nuokrypis 4,65). Papildomi buvo atlikti giluminiai interviu su keturiais ekspertais, kurie anketoje išreiškė sutikimą bei rado galimybę tam skirti daugiau laiko.

*Cronbach alpha* koeficientas buvo skaičiuotas rezultatų skalės nuoseklumui ir praktinio tyrimo rezultatų patikimumui vertinti pagal formulę:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right); \quad (8)$$

$k$  – dalykų kiekis;

$s_i^2$  – individualaus įvertinimo dispersija;

$s_T^2$  – bendro įvertinimo dispersija (anketos skalė).

Kaip žinoma (Fernandes, 2009), maksimali *Cronbach alpha* reikšmė gali būti lygi 1. Mažesnė nei 0,5 *Cronbach alpha* reikšmė nurodo, jog anketa nėra patikima. Mokslinė literatūra (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006) rekomenduoja, jog siekiant patikimų rezultatų *Cronbach alpha* turi būti ne mažesnė kaip 0,7.

**13 lentelė.** Ekspertų apklausos *Cronbach alpha* reikšmių suvestinė

Klausimų grupė, susijusi su atitinkama ĮSA pagrindu sukurtos vertės gavėjų grupe	Klausimų skaičius	Cronbach alfa
Įmonė (finansinė vertė)	15	0,669
Įmonė (finansinė vertė; išskyrus klausimus, susijusius su vartotojo nuomone apie produkto kainą)	14	0,743
Įmonė (rinkodarinė vertė)	16	0,798
Darbuotojai	8	0,788
Klientai	10	0,898
Tiekėjai ir partneriai	14	0,904
Visuomenė	11	0,774
Aplinka	9	0,888
Valstybė ir savivaldybė	8	0,910

*Cronbach alfa* buvo skaičiuojamas kiekvienai klausimų grupei (13 lent.). Visose klausimų grupėse ekspertų nuomonės nuoseklumas buvo pakankamas, išskyrus vieną klausimų grupę – apie įmonės gautiną finansinę vertę. Kai iš klausimų grupės buvo pašalintas klausimas, susijęs su vartotojo nuomone apie produkto kainą, *Cronbach alpha* padidėjo iki 0,743, kas leidžia patvirtinti likusių tyrimo rezultatų nuoseklumą. Giluminiai interviu su ekspertais atskleidė, jog kol kai kurie iš jų sutiko su pasiūlytu teiginiu, kiti galvojo visiškai priešingai – iš esmės dėl tokių argumentų:

1. vartotojo nuomonė apie kainą dar nėra pats pirkimas, todėl tai nėra tikroji įmonės gautina vertė. Be to, vartotojas gali teigti, kad jis sumokės vieną ar kitą kainą, bet kai reikės priimti sprendimą pirkti, rezultatai gali visiškai skirtis nuo pradinės vartotojų nuomonės;
2. palankesnis sprendimo pirkti priėmimas jau pats apima vartotojo norą mokėti daugiau už tą patį produktą, pagamintą įgyvendinant tam tikras ĮSA iniciatyvas, taigi nėra būtinybės vertinti vartotojo nuomonę apie galimas kainas.

**Tyrimo rezultatai ir išvados.** Į ekspertų apklausą buvo įtrauktos 36 sritys, kuriose vertė gali būti kuriama ĮSA pagrindu, ir 52 rodikliai, kuriuos galima būtų naudoti matuojant ĮSA pagrindu sukurtą vertę. Kaip parodė apklausos ir vėliau atliktų giluminių interviu su ekspertais rezultatai, dauguma pradinių, t. y. teorinės analizės pagrindu iškeltų, teiginių buvo patvirtinti (14 lent.).

**14 lentelė.** Ekspertų apklausos rezultatų suvestinė

Sritys, kuriose galimas vertės kūrimas ĮSA pagrindu	Galimi ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo rodikliai
27 visiškai patvirtinta	31 visiškai patvirtinta
9 iš dalies patvirtinta	21 iš dalies patvirtinta
	1 atmetas

*Finansinė vertė įmonei.* Visi ekspertai sutiko arba mažiausiai prieštaravo (vidurkis 4,14; stand. nuokrypis 0,535) teiginiui, jog taisyklingas ĮSA įgyvendinimas gali padidinti įmonės vertę (įmonės akcijų kainą). Tačiau problema ta, jog sunku matuoti ĮSA poveikį įmonės akcijų kainai. Giluminiai interviu su ekspertais nenurodė jokių objektyvių ir lengvai įgyvendinamų galimybių, kaip tiksliai įvertinti ĮSA poveikį įmonės akcijų kainoms. Kai kurie ekspertai siūlė atlikti specifinę investuotojų apklausą, kuri padėtų išgryninti investuotojų motyvus pirkti konkrečių įmonių akcijas. Tuo tarpu kiti ekspertai tvirtai rekomenduoja vykdyti ilgalaikį stebėjimą (kuriuos atlieka specializuotos agentūros, tokios kaip „ROBECO SAM“), kad būtų įvertintas įmonės ilgalaikis vertės pokytis ir išvengta trumpalaikių veiksmų įtakos. Be to, buvo pasiūlyta atlikti netgi atskirą tyrimą, kaip nustatyti ĮSA įgyvendinimo poveikį įmonės akcijos vertei. Galiausiai, ekspertų nuomone, jei įmonės akcijomis nėra prekiaujama akcijų biržoje, objektyviai nagrinėti akcijų kainų pokyčių vargiai būtų įmanoma.

Ekspertai visiškai sutiko, kad tinkamų ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas padėtų įmonėms greičiau realizuoti savo produktus ir paslaugas (vidurkis 4,29; stand. nuokrypis 0,61) už aukštesnę kainą (vidurkis 4,29; stand. nuokrypis 0,61). Kaip minėta, potencialių vartotojų nuomonė apie tai, kiek daugiau jie sutiktų mokėti už tą patį produktą, pagamintą ĮSA iniciatyvas įgyvendinančios įmonės, yra abejotino tikslingumo (vidurkis 3,71; stand. nuokrypis 0,83). Ekspertų nuomonė dėl šio

teiginio išsiskyre, todėl vartotojų nuomonę apie kainą turime pašalinti iš galimų rodiklių sąrašo kaip nepakankamai pagrįstą. ĮSA iniciatyvas įgyvendinančios įmonės produktų kainų palyginimas su ĮSA nevykdančių įmonės produktų kainomis turėtų būti tinkamiausias rodiklis įmonės gautai finansinei vertei matuoti (vidurkis 4,07; stand. nuokrypis 0,61). Be to, šių produktų ar paslaugų vidutinės pardavimo trukmės palyginimas galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti įmonės finansinei vertei, gautai dėl ĮSA dėka sutrumpėjusio pardavimo ciklo (vidurkis 3,93; stand. nuokrypis 0,48). Pardavimo ciklo sutrumpėjimas turėtų būti konvertuotas į finansinės vertės įmonei išraišką (pvz., mažesnis apyvartinio kapitalo poreikis ir iš to kylantys mažesni finansiniai kaštai).

Daugelis ekspertų sutiko, kad sumažėjusi darbuotojų kaita galėtų būti vienas iš ĮSA teigiamų padarinių (vidurkis 4,43; stand. nuokrypis 0,94). Sumažėjusi darbuotojų kaita, anot ekspertų (vidurkis 4,36, stand. nuokrypis 0,93), taip pat būtų tinkamas rodiklis įmonės gautai vertei matuoti. Šio rodiklio konvertavimas į finansinę vertę gana paprastas, ypač jei skaičiuosime pagal alternatyviuosius naujų darbuotojų paieškos ir jų mokymo kaštus.

Ekspertai iš dalies skeptiškai vertino naujas verslo idėjas, kylančias iš ĮSA įgyvendinimo. Nė vienas iš ekspertų neneigė šios galimos vertės (vidurkis 3,79; stand. nuokrypis 0,43), tačiau tik nedaugelis jų skatino naujų verslo idėjų įtraukimą į ĮSA pagrindu sukurtos vertės skaičiavimą. Giluminiai interviu atskleidė, jog pagrindinė problema yra susijusi su šios vertės matavimo rodiklių trūkumu. Nė vienas iš pasiūlytų teoriškai galimų rodiklių (pvz., naujų verslo idėjų, sukurtų ĮSA pagrindu, skaičius, numatomos ar net faktinės pajamos iš tokių naujų verslų) nesulaukė tvirto ekspertų palaikymo (vidurkis 3,64; stand. nuokrypis 0,75). Taigi tokią vertę ir jos rodiklius galima patvirtinti tik iš dalies. Ši ekspertų nuostata galėtų pasikeisti, jei būtų atrasta tikslesnių rodiklių, skirtų įmonės gaunamai naudai iš ĮSA pagrindu atsiradusių naujų verslo idėjų matuoti.

Ekspertams buvo užduotas klausimas, ar valstybės ir savivaldybės suteikiamos lengvatos įmonėms, kurios įgyvendina atitinkamas ĮSA iniciatyvas (palaikomas valdžios institucijų), galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių, t. y. vertė įmonei. Apklausa atskleidė labai įvairialypę ekspertų poziciją (vidurkis 3,36; stand. nuokrypis 1,39) – 57 % sutiko ir visiškai sutiko su šiuo teiginiu, tačiau 28,6 % nesutiko ir truputį daugiau nei 14 % neturėjo nuomonės. Giluminio interviu metu su ekspertais išaiškėjo nuomonė, kad norint, jog valstybės ar savivaldybės lengvatos būtų įtrauktos kaip galima vertė įmonėms, tam reikėtų skirti daugiau dėmesio ir atlikti gilesnę analizę: kokios ĮSA iniciatyvos turėtų būti skatinamos, kokios lengvatos būtų taikomos, kokiems verslo sektoriams galiotų šios lengvatos ir t. t. Todėl ši galima vertės kūrimo ĮSA pagrindu sritis patvirtinta tik iš dalies. Didesnė dalis ekspertų (vidurkis 3,14; stand. nuokrypis 1,17) sutiko, jog įmonių, kurioms tokios lengvatos taikomos, vadovų apklausa galėtų būti tinkamas rodiklis sukurtai vertei matuoti. Tokios vertės kūrimo idėją palaikantys ekspertai (57 %) sutiko, kad vadovų apklausa nėra tobula vertės matavimo būdas, tačiau galėtų būti naudojamas, kol bus atrasta tinkamesnių rodiklių.

*Rinkodarinė vertė įmonei.* Visi ekspertai sutiko (vidurkis 4,71; stand. nuokrypis 0,47), jog ĮSA įgyvendinimas gali sukurti konkurencinį pranašumą. Tačiau buvo tik iš dalies sutikta, kad įmonės vadovų nuomonė apie konkurencinį pranašumą būtų tinkamas rodiklis ĮSA pagrindu sukurtai vertei matuoti (vidurkis 3,93; stand. nuokrypis 0,92). Giluminio interviu metu pasiūlyta atkreipti dėmesį į atskiras konkurencinio pranašumo dalis negu į įmonės vadovų nuomonę. Kitoms rinkodarinės naudos formoms (kiekviena iš jų galėtų būti bent dalinis konkurencingumo matavimo rodiklis) ekspertai pritarė itin stipriai.

- Pagerintas prekės ženklo atpažįstamumas galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo naudų įmonei (vidurkis 4,64, stand. nuokrypis 0,49). Didesnis prekės ženklo spontaninis žinomumas (vidurkis 4,36; stand. nuokrypis 0,84) ir prekės ženklo paminėjimų žiniasklaidoje ĮSA kontekste skaičius (vidurkis 4,36; stand. nuokrypis 0,49) būtų tinkami rodikliai ĮSA pagrindu sukurtai vertei matuoti.
- Ekspertai sutiko, jog teigiamos asociacijos su prekės ženklu gali būti viena iš ĮSA įgyvendinimo tikėtinų pasekmių (vidurkis 4,57; stand. nuokrypis 0,65). Tikslinės rinkos prekės ženklo vertės suvokimo pokyčiai būtų gana geras rodiklis ĮSA pagrindu sukurtai vertei matuoti (vidurkis 4,14; stand. nuokrypis 0,77).
- Iš esmės buvo sutikta, kad ĮSA galėtų padidinti vartotojų lojalumą ir paskatinti rekomendacijas (vidurkis 4,21; stand. nuokrypis 0,97). Vartotojų noras rekomenduoti konkrečius produktus, pagamintus socialiniai atsakingų įmonių, būtų vienas iš tinkamų rodiklių įmonės gaunamai vertei matuoti (vidurkis 4,21; stand. nuokrypis 0,97). Visgi vienas ekspertas išsakė gana skeptišką nuomonę ir atkreipė dėmesį, jog vartotojo sprendimą lemia daugybė veiksnių, todėl itin svarbu sukurti tinkamą vartotojų apklausos anketą.
- Dauguma ekspertų palaiko teiginį, kad ĮSA įgyvendinimas galėtų atverti naujas rinkas (vidurkis 4,21; stand. nuokrypis 1,05) ir faktiniai pardavimai naujose rinkose būtų tinkamas rodiklis ĮSA pagrindu sukurtai šios srities vertei matuoti (vidurkis 4,36; stand. nuokrypis 0,63). Įmonės vadovų nuomonė dėl įėjimo į naujas rinkas įgyvendinus ĮSA nebuvo itin stipriai patvirtinta kaip tinkamas rodiklis (vidurkis 3,50; stand. nuokrypis 1,02).
- Palankesnis vartotojų sprendimo pirkti priėmimas taip pat gali būti ĮSA įgyvendinimo nauda įmonei (vidurkis 4,43; stand. nuokrypis 0,65). Vartotojo nuomonė, kiek svarbu jiems yra faktas, jog produktas pagamintas socialiniai atsakingos įmonės, galėtų būti tinkamas, bet visgi ne tobulas, rodiklis (vidurkis 3,86; stand. nuokrypis 0,95). Ekspertai pažymėjo, kad ne visi vartotojai vienodai supranta ĮSA koncepciją, todėl jų apklausa turėtų remtis vartotojams suteikiamos konkrečios ĮSA pagrindu sukurtos naudos aspektais, o ne bendromis ĮSA nuostatomis.

*Vertė darbuotojams.* Vienareikšmiškai pritarta, jog ĮSA įgyvendinimas gali pagerinti darbo sąlygas darbuotojams (vidurkis 4,71; stand. nuokrypis 0,47). Darbo sąlygų palyginimas atsižvelgiant į juridiskai nustatytus standartus būtų tinkamas rodiklis ĮSA pagrindu sukurtai vertei darbuotojams matuoti (vidurkis 4,50; stand. nuokrypis 0,65). Beveik taip pat tvirtai pritarta (vidurkis 4,50; stand. nuokrypis 0,85), jog darbuotojų nuomonė apie darbo sąlygas būtų tinkamas rodiklis.

Visi ekspertai sutiko, jog ĮSA įgyvendinimas gali išsaugoti, tausoti darbuotojų sveikatą (vidurkis 4,50; stand. nuokrypis 0,52), o sumažėjęs profesinių ligų skaičius būtų tinkamiausias rodiklis darbuotojų sveikatos vertei matuoti (tai yra vartojamoji vertė, todėl sunku atrasti kitą tinkamesnę rodiklį). Dauguma ekspertų taip pat palaikė mintį, jog mirčių skaičius darbo vietoje būtų tinkamas rodiklis ĮSA pagrindu sukurtai vertei matuoti (vidurkis 3,71; stand. nuokrypis 0,99).

Visi ekspertai sutiko ar mažiausiai prieštaravo, kad ĮSA įgyvendinimas gali paskatinti darbuotojų savirealizaciją darbe (vidurkis 4,50; stand. nuokrypis 0,65). Kadangi tai vartojamoji vertė, tinkamesnio rodiklio už darbuotojų nuomonę apie savirealizacijos galimybes darbe nerasta (vidurkis 4,50; stand. nuokrypis 0,65).

*Vertė vartotojams.* ĮSA įgyvendinimas gali inicijuoti naujų produktų kūrimą, kas galėtų būti laikoma verte vartotojams (vidurkis 4,43; stand. nuokrypis 0,65). Tačiau šios vertės matavimą standartizuoti sunku. Iš esmės ekspertai sutiko, jog atvejo analizė būtų tinkamas būdas įvertinti, ar nauji produktai, sukurti įgyvendinant ĮSA, galėtų būti laikomi verte vartotojams (vidurkis 3,71; stand. nuokrypis 0,99).

Ekspertai neabejodami sutiko, jog geresnė produktų kokybė (vidurkis 4,21; stand. nuokrypis 0,43) ir aukštesnė suvokiama produktų vertė (vidurkis 4,29; stand. nuokrypis 0,61) galėtų būti ĮSA įgyvendinimo nauda vartotojams. Daugumos ekspertų pritarimu, vartotojų nuomonė apie produktų vertę būtų tinkamas ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo rodiklis (vidurkis 4,29; stand. nuokrypis 0,61). Vartotojų skundų dėl produktų kokybės skaičiaus pokytis taip pat galėtų būti rodiklis produktų kokybei matuoti (vidurkis 3,93; stand. nuokrypis 1,14), nors ne visi ekspertai sutinka, jog tai yra geriausias būdas. Ekspertų profesionali nuomonė apie produktus yra kita galimybė nustatyti produktų kokybę. Tačiau šiam matavimo būdui taip pat tik iš dalies buvo pritarta (vidurkis 3,50; stand. nuokrypis 1,22). Abu šie rodikliai buvo kritikuojami dėl dviejų priežasčių:

1. ne visi vartotojai, kurie yra nepatenkinti kokybe, skundžiasi – kai kurie tiesiog nebeperka ir dalijasi savo neigiama patirtimi su kitais potencialiais vartotojais;
2. dauguma vartotojų nėra produktų ekspertai, todėl, jeigu produktų ekspertas pastebi produkto kokybės objektyvius pokyčius (pvz., techninius parametrus, medžiagas ir t. t.), tai nebūtinai tą patį pastebės ir įvertins vartotojas.

Vartotojo įtraukimas į kūrimo procesą, kaip viena iš ĮSA įgyvendinimo naudų, sulaukė stipraus ekspertų pritarimo (vidurkis 4,29; stand. nuokrypis 0,61), tačiau rodiklis šiai vertei matuoti buvo patvirtintas tik iš dalies. Ekspertai neatmeta vartotojų apklausos kaip tinkamo būdo įvertinti vartotojų įtraukimą į kūrimo procesą

(vidurkis 3,71; stand. nuokrypis 0,61), tačiau kol kas tai nėra laikoma optimaliu sprendimu. Panašūs rezultatai buvo gauti vertinant, ar įmonės vadovų apklausa galėtų būti tinkamas būdas vartotojų įtraukimo į kūrimo procesą naudai matuoti (vidurkis 3,86; stand. nuokrypis 1,09).

*Vertė partneriams ir tiekėjams.* Apklausa atskleidė išskirtinai stiprų ekspertų pritarimą (visi ekspertai sutiko arba visiškai sutiko), kad ĮSA įgyvendinimas gali padėti sukurti konkurencinį pranašumą visai vertės kūrimo grandinei (vidurkis 4,50; stand. nuokrypis 0,52). Trys pagrindinės metrikos, pasiūlytos padidėjusiam vertės kūrimo grandinės konkurencingumui matuoti, buvo visiškai patvirtintos:

- padidėjusios pajamos iš pardavimų galutiniam vartotojui (vidurkis 4,14; stand. nuokrypis 0,66);
- padidėję galutinio vartotojo išankstiniai užsakymai (vidurkis 4,21; stand. nuokrypis 0,58);
- išaugusi VKG užimama galutinio vartotojo rinkos dalis (vidurkis 4,29; stand. nuokrypis 0,73).

Teigiamos asociacijos su galutinio produkto prekės ženklu (ĮSA įgyvendinimo pasekmė) sustiprina visų ar bent dalies VKG narių prekės ženklų įvaizdį (vidurkis 4,36; stand. nuokrypis 0,63). Taigi VKG narių nuomonė apie galutiniam vartotojui skirtą prekės ženklo teigiamų asociacijų naudą VKG narių prekės ženklu yra tinkamas būdas šiai ĮSA pagrindu sukurtai vertei matuoti (vidurkis 4,07; nuokrypis 0,48).

ĮSA įgyvendinimas gali paskatinti aukštesnių verslo standartų diegimą visoje arba mažiausiai dalyje VKG (vidurkis 4,21; stand. nuokrypis 0,58). Gana sudėtinga atrasti standartinį rodiklį šiai vertei matuoti, todėl ekspertai pritarė, jog būtų rekomenduotina atlikti naujų standartų įgyvendinimo VKG atvejo analizę (vidurkis 4,07; nuokrypis 0,48).

Dauguma, nors ir ne visi, ekspertai pripažino, jog ĮSA įgyvendinimas gali sutrumpinti gamybos ciklą (vidurkis 3,79; stand. nuokrypis 0,80) ir padidinti abipusį VKG narių pasitikėjimą (vidurkis 3,93; stand. nuokrypis 0,99). Tačiau šią naudą įmanoma pasiekti tik įgyvendinant atitinkamas ĮSA iniciatyvas – tiesiog ĮSA politikos įgyvendinimas pats savaime nesuteiks jokių rezultatų šioje srityje. Pokyčiams gamybos cikle matuoti iš dalies patvirtinti du rodikliai: trumpesnis gamybos ciklas (vidurkis 3,43; stand. nuokrypis 1,02) ir tiekimo laiku dažnis, įskaitant gamybos sustabdymo išvengimą (vidurkis 3,79; stand. nuokrypis 1,05). Matuojant gautiną vertę iš padidėjusio abipusio pasitikėjimo, labiausiai rekomenduotina individuali atvejo analizė (vidurkis 3,71; stand. nuokrypis 0,61). VKG narių nuomonė apie abipusio pasitikėjimo pokyčius buvo tik iš dalies patvirtinta kaip tinkamas rodiklis ĮSA pagrindu sukurtai vertei matuoti (vidurkis 3,93; stand. nuokrypis 0,99).

*Vertė visuomenei.* Visi ekspertai sutiko, jog ĮSA įgyvendinimas gali sukurti naujus produktus ir paslaugas (vidurkis 4,64; stand. nuokrypis 0,49), o naujų produktų ir paslaugų atvejo analizė, ekspertų nuomone, būtų tinkamas būdas ĮSA pagrindu sukurtai vertei matuoti (vidurkis 4,07; nuokrypis 0,48).

ĮSA įgyvendinimas gali inicijuoti naują labdaros iniciatyvą arba prisidėti prie jau esamų (vidurkis 4,50; stand. nuokrypis 0,52), labdarai skirtų lėšų suma gali būti naudojama kaip rodiklis šiai visuomenės gaunamai naudai matuoti (vidurkis 4,00; stand. nuokrypis 1,10). Panašiai manoma ir dėl to, jog ĮSA iniciatyvos gali padidinti paramą švietimui ir ugdymui (vidurkis 4,14; stand. nuokrypis 1,03). Tačiau lėšų, skirtų švietimui ir lavinimui, suma (arba labdarai suteiktų materialinių gėrybių piniginis ekvivalentas) buvo tik iš dalies patvirtintas kaip tinkamas rodiklis šiai visuomenės gaunamai vertei matuoti (vidurkis 3,79; stand. nuokrypis 1,37). Ekspertai šiek tiek skeptiški dėl to, ar vienintelis rodiklis (labdaros lėšų suma) atskleis, kokia dalis aukų buvo padaryta dėl ĮSA, o kokia dalis dėl kitų priežasčių (pvz., kaip įmonės viešųjų ryšių priemonė).

Dauguma, bet ne visi, ekspertų palaiko mintį, jog naujos darbo vietos gali būti teigiama ĮSA pasekmė (vidurkis 3,64; stand. nuokrypis 0,93). Kadangi šis teiginys buvo tik iš dalies patvirtintas, du šios vertės matavimo rodikliai taip pat buvo patvirtinti tik iš dalies: naujų darbo vietų, sukurtų dėl ĮSA iniciatyvų, skaičius (vidurkis 3,64; stand. nuokrypis 0,93) ir naujų darbo vietų, sukurtų dėl ĮSA, atlyginimų suma (vidurkis 3,29; stand. nuokrypis 1,07).

Prielaida, jog visuomenės sveikatos pagerinimas gali būti ĮSA įgyvendinimo pasekmė, ekspertų buvo tik iš dalies patvirtinta (vidurkis 3,93; stand. nuokrypis 0,62). Įvairių ligų sergamumo rodiklio sumažinimas būtų vienas iš rodiklių ĮSA pagrindu visuomenei sukurtai vertei matuoti (vidurkis 3,50; stand. nuokrypis 1,09). Tai buvo tik iš dalies patvirtinta, nes būtinai reikalingi papildomi rodikliai arba metodika, kaip atskirti kitus įtaką darančius veiksnius.

*Vertė aplinkai.* Visiškai pritarta (visi ekspertai sutiko arba visiškai sutiko), kad gamtos užterštumo prevencija gali būti viena iš pagrindinių ĮSA pasekmių aplinkai (vidurkis 4,36; stand. nuokrypis 0,49). Mažiausiai keletas rodiklių gali būti naudojami gamtos užterštumo prevencijai matuoti:

- CO<sub>2</sub> emisijų sumažėjimas (vidurkis 4,29; stand. nuokrypis 0,47);
- atliekų šalinimo į sąvartynus sumažėjimas (vidurkis 4,29; stand. nuokrypis 0,47);
- energijos efektyvumo didinimas gamybos cikle (vidurkis 4,29; stand. nuokrypis 0,47).

Užterštų teritorijų atstatymas, be abejo, gali būti laikomas ĮSA įgyvendinimo pasekme (vidurkis 4,50; stand. nuokrypis 0,52), o užterštų teritorijų atstatymo finansavimo dydis (vidurkis 4,07; stand. nuokrypis 0,98) ir atstatytų teritorijų skaičius / dydis (vidurkis 4,21; stand. nuokrypis 0,70) gali būti naudojami kaip tinkami rodikliai šiai ĮSA pagrindu sukurtai vertei matuoti.

Be to, natūralios gamtinės aplinkos išsaugojimas gali būti papildoma vertė aplinkai (vidurkis 4,36; stand. nuokrypis 0,50). Tačiau buvo sunku atrasti objektyvių rodiklių natūralios gamtinės aplinkos išsaugojimo vertei matuoti, todėl atvejo analizė buvo tik iš dalies pripažinta kaip tinkamas šios vertės matavimo būdas (vidurkis 3,86; stand. nuokrypis 0,66).

*Vertė valstybei.* Šios apklausos dalies rezultatai pasižymėjo didžiausia dispersija. Kaip atskleidė giluminis interviu su ekspertais, daugelis jų mano, jog ĮSA plėtra ir taikymas verslo praktikoje Lietuvoje dar nepasiekė reikšmingo lygio. Taigi valstybė dar negali tikėtis reikšmingos vertės iš ĮSA įgyvendinimo privačiame sektoriuje. Vienintelis teiginys, jog tiesioginės užsienio investicijos gali būti ĮSA įgyvendinimo pasekmė, buvo visiškai patvirtintas (vidurkis 4,29; stand. nuokrypis 0,47). Ekspertų nuomone, atsižvelgiant į tiesioginių užsienio investicijų kieki (pritrauktą įgyvendinus ĮSA) galima būtų skaičiuoti ĮSA pagrindu sukurtą vertę (vidurkis 4,07; stand. nuokrypis 0,99).

Dauguma ekspertų pripažino, jog ĮSA įgyvendinimas įmonėse galėtų sumažinti valstybės ir savivaldybės išlaidas (vidurkis 3,21; stand. nuokrypis 1,31). Alternatyvūs valstybės ir savivaldybės kaštai, kurie buvo sutaupyti dėl įvairių įmonių įgyvendinamų ĮSA iniciatyvų, būtų bent iš dalies tinkamas rodiklis ĮSA pagrindu sukurtai vertei matuoti (vidurkis 3,21; stand. nuokrypis 1,31).

ĮSA įgyvendinimas teoriškai gali padėti sumažinti nedarbo lygį (vidurkis 3,57; stand. nuokrypis 1,16), bet dėl žemo ĮSA plėtros lygio, šie rezultatai makroekonominėje statistikoje būtų nepastebimi. Bet kuriuo atveju, valstybės išlaidos, sutaupytos dėl sumažinto nedarbo lygio (skaitant tik ĮSA įgyvendinimo rezultatus), gali būti tinkamas rodiklis vertinant valstybės gautą vertę (vidurkis 3,36; stand. nuokrypis 1,22). ĮSA įgyvendinimo įtaka BVP buvo tik iš dalies pripažinta dėl tos pačios priežasties (vidurkis 3,36; stand. nuokrypis 1,08) kaip ir nedarbo lygio sumažinimas. ĮSA pagrindu sukurta produktų ir paslaugų pridėtina vertė būtų bent iš dalies tinkamas rodiklis ĮSA įtakai BVP matuoti (vidurkis 3,50; stand. nuokrypis 0,94).

Apibendrinant ekspertų apklausos rezultatus galima teigti, jog ne visos teoriškai pagrįstos vertės kūrimo ĮSA pagrindu sritys gali būti lengvai realizuojamos praktikoje. Iš viso 27 vertės kūrimo ĮSA pagrindu sritys buvo patvirtintos, tačiau 9 patvirtintos tik iš dalies ir reikalauja tolesnių tyrimų. Sudėtingesnė situacija pastebėta dėl sukurtos vertės matavimo rodiklių. Nors nė vienas rodiklis ekspertų nebuvo atmestas, bet 21 rodiklis ir matavimo būdas turi būti tobulinami arba reikalauja papildomų rodiklių.

$$V_{ISA} = V_{Im} + V_{Emp} + \sum V_{cust} + \sum V_P + V_{Env} + V_S + V_G; \quad (9)$$

$V_{ISA}$  – visa *ISA* pagrindu sukurta vertė;

$V_{Im}$  – įmonės gaunama vertė;

$V_{Emp}$  – įmonės darbuotojų gaunama vertė;

$V_{cust}$  – vartotojų gaunama vertė;

$V_P$  – partnerių ir tiekėjų gaunama vertė (*VKG* nariai);

$V_{Env}$  – aplinkosaugos gaunama vertė;

$V_S$  – visuomenės gaunama vertė;

$V_G$  – valstybės gaunama vertė.

*ISA* pagrindu sukurtos vertės apskaičiavimo formulė(9) turėtų būti detalizuota, į ją įtraukiant atitinkamus sukurto vertės rodiklius iš kiekvienos vertės kūrimo srities. Todėl reikia papildomų formulių, nurodančių, kaip skaičiuoti  $V_{Comp}$ ,  $V_{Cust}$ ,  $V_{Emp}$ ,  $V_P$ ,  $V_{Env}$ ,  $V_S$ ,  $V_G$ . Nors taip detalizuota formulė negarantuos, jog ją taikant empiriškai visi galimi vertės kūrimo veiksniai bus įtraukti, tačiau ji padės įvertinti *ISA* pagrindu sukuriama vertę net 7-ioms jos gavėjų grupėms 36-ių vertės kūrimo srityse. Svarbu pažymėti kelis siūlomo skaičiavimo aspektus:

- yra įvairios vertės kategorijos – mainomoji vertė, kurią įmanoma objektyviai suskaičiuoti, ir vartojamoji vertė, kurią galima užfiksuoti, tačiau jos dydį objektyviai išmatuoti sunku arba neįmanoma (pvz., gyvenimas sveikesnėje aplinkoje). Empiriškai atliekant skaičiavimus, ši formulė vis tiek negalės atskleisti visos sukurto vertės masto, nes tam tikra vartojamoji vertė negali būti paversta į finansinę išraišką, nebent ją iš dalies galėtų atskleisti alternatyviųjų kaštų suma;
- turint omenyje, jog *ISA* įgyvendinimas bus tvarus tik kuriant bendrąją vertę, skaičiuojant negalima įtraukti tos pačios vertės į formulę du ar daugiau kartų. Todėl prieš pradėdant skaičiavimus rekomenduojama sudaryti bendrosios vertės kūrimo sąlyčio taškų schemą ar bent sąrašą.

### **2.3.2. Įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurto vertės matavimo vertės kūrimo grandinėje principai**

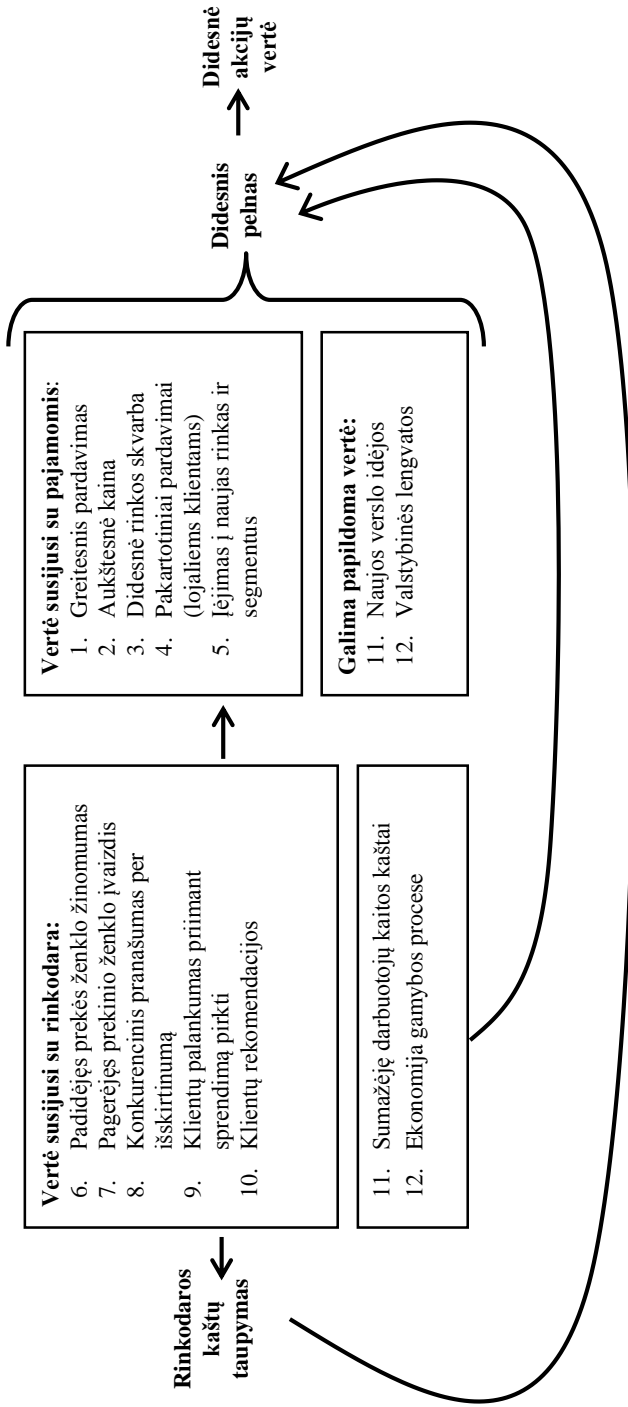
**Įmonės gaunama vertė.** Pačia bendrąja prasme (laikantis prielaidos, jog įmonės pagrindinis tikslas yra pelnas) įmonės gaunamą *ISA* pagrindu sukurto vertę galima būtų išreikšti formule (10).

$$V_{Im} = \Delta \Pi_{Im} + \Delta SV ; \quad (10)$$

$V_{Im}$  – įmonės įsisavinta vertė;

$\Delta \Pi$  – įmonės pelno pokytis;

$\Delta SV$  – įmonės akcijų kainos pokytis;



18 pav. Įmonės gaunama vertė

Atsižvelgiant į ekspertų apklausos rezultatus ir giluminį interviu, įmonės akcijų kainos pokytį iš tolesnių skaičiavimų eliminuojame dėl dviejų priežasčių:

1. įmonės akcijų kainų pokytį sunku įvertinti, jei įmonės akcijos nėra kotiruojamos akcijų biržoje, o tuo sunkiau įvertinti, kokia dalimi keitėsi akcijų kaina dėl ĮSA įgyvendinimo, nes jai įtaką daro daugybė veiksnių;
2. kol įmonės akcijos nėra iš tikro parduotos, tol nei įmonė, nei jos savininkai apčiuopiamos naudos negauna, t. y. jos neįsisavina (nebent tai darytų per antrinius instrumentus, pvz., akcininkai norėdami gauti kreditą, kaip užstatą įkeisčių dalį įmonės akcijų, todėl, jei akcijų kaina padidėjusi, įkeisdami tą patį akcijų skaičių, galėtų tikėtis didesnio kredito ar palankesnių kreditavimo sąlygų).

Siekiant detalizuoti (10) formulę, visų pirma turėtų būti įvertinta pagrindinė įmonės gaunama vertė, tiesiogiai susijusi su pardavimais, nes ji yra arčiausiai įmonės pagrindinio tikslo – pelno (18 pav.).

- *Greitesnis pardavimas ( $\Delta t$ )* – kiek vidutiniškai sutrumpėja pardavimų ciklas įmonei įgyvendinus ĮSA. Tai gali įvykti dėl skirtingų ĮSA iniciatyvų diegimo, pavyzdžiui, dėl ĮSA optimizuojama tiekimo grandinė ir dėl to sutrumpėja pats gamybos procesas, kita vertus, dėl aktyvios ĮSA veiklos įmonė vartotojų akyse tampa patikima, ir šie sprendimą pirkti priima gerokai greičiau. Trumpesnis pardavimų ciklas suteikia apyvartinių lėšų finansavimo ekonomiją – kuo trumpesnis ciklas, tuo mažiau apyvartinių lėšų reikia įmonei.
- *Aukštesnė kaina ( $\Delta P$ )* – kiek vidutiniškai brangiau parduodami produktai galutiniam vartotojui, kai vertės kūrimo grandinėje ar jos dalyje buvo įdiegta ĮSA.
- *Didesnė rinkos skvarba ( $\Delta q_{skvarb}$ )* – pardavimų padidėjimas dėl to, jog įdiegus ĮSA didesnė dalis to paties segmento vartotojų nusprendė išmėginti produktą.
- *Pakartotiniai pardavimai ( $\Delta q_{lojal}$ )* – pardavimų padidėjimas dėl to, jog įdiegus ĮSA padidėjo esamų vartotojų lojalumas ir dėl to jie perka įmonės produktus dažniau arba didesnę kiekį.
- *Įėjimas į naujas rinkas ir segmentus ( $\Delta q_{rink}$ )* turėtų būti suvokiamas ne tik kaip įėjimas į geografinę ar pramoninę (skirtingi produktai) prasme naujas rinkas, bet ir toje pačioje rinkoje, tačiau į skirtingus segmentus (pvz., į *premium* ar *eko* vartotojų segmentai).

$$V_{Im} = P \times \Delta Q \times \alpha + \Delta P \times Q + \Delta C; \quad (11)$$

$\Delta Q$  – parduotų prekių kiekio pokytis;

$P$  – įprasta vidutinė prekių kaina (kai ĮSA nėra taikoma);  
 $\Delta P$  – kainos padidėjimas, atsiradęs dėl ĮSA taikymo;  
 $\alpha$  – pelningumas (%);  
 $\Delta C$  – kaštų ekonomija.

$$\Delta Q = \Delta q_{skv} + \Delta q_{loj} + \Delta q_{rink}; \quad (12)$$

$\Delta q_{skv}$  – papildomi pardavimai dėl didesnės rinkos ar segmento skvarbos;  
 $\Delta q_{loj}$  – papildomi pardavimai lojaliems klientams;  
 $\Delta q_{rink}$  – pardavimai naujose rinkose ir segmentuose.

$$V_{\text{Im}} = P(\Delta q_{skv} + \Delta q_{loj} + \Delta q_{rink}) \times \alpha + \Delta P \times Q + \Delta C. \quad (13)$$

Vertė, susijusi su rinkodara, atsispindi su pardavimais susietoje vertėje. Jei pagerėjo įmonės įvaizdis, žinomumas, vartotojai bus labiau linkę įsigyti įmonės prekių ir jas rekomenduoti kitiems, vadinasi, dėl to išaugs įmonės pardavimų pajamos, o atitinkamai ir pelnas. Tokiu atveju, papildomai skaičiuojant ĮSA naudą įmonės rinkodarai kyla pavojus, jog ta pati sukurta vertė gali būti apskaityta du kartus – vertinant poveikį rinkodarai ir vertinant įmonės finansinius rezultatus (pardavimus ir pelną). Todėl svarbu atkreipti dėmesį į du aspektus:

1. *Tarpiniai rinkodaros tikslai* – vertinant rinkodaros efektyvumą, svarbu matuoti ne tik pardavimų rezultatus, bet ir konversiją kiekviename pardavimų tunelio etape. Tai reiškia, jog įmonės reali apčiuopiama nauda turėtų būti matuojama ne vien per pardavimų apimtį ir pelną, bet ir per tarpinių rinkodaros tikslų realizavimą. Pavyzdžiui, įmonė gali siekti padidinti prekės ženklo žinomumą ir paskatinti teigiamas asociacijas, kad sukurtų ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Todėl vertinant ĮSA naudą įmonei, reikėtų fiksuoti tarpinius rinkodaros rezultatus, kurie buvo pasiekti įdiegus ĮSA.
2. *Kaštų ekonomija* – labai tikėtina, kad ĮSA diegimas gali padidinti įmonės žinomumą, teigiamas asociacijas su prekės ženklu, sukurti vartotojo mintyse produkto išskirtinumą bei ilgalaikį konkurencinį pranašumą, nors galbūt kol kas (analizuojamu laikotarpiu) visi šie pasiekimai dar nevirs faktiniais pardavimais. Todėl rekomenduojama į ĮSA pagrindu sukurtos naudos skaičiavimą įtraukti alternatyviuosius rinkodaros kaštus. Pavyzdžiui, jei padidėjo prekės ženklo žinomumas (angl. *top of mind*), ĮSA naudą įmonei galima įvertinti suskaičiuojant, kiek įmonei būtų kainavę kitomis rinkodaros priemonėmis (pvz., reklama, viešųjų ryšių kampanija) tokiu pat dydžiu padidinti savo prekės ženklo žinomumą. Jei padidėjo teigiamų asociacijų su prekės ženklu rodiklis, galima apskaičiuoti, kiek įmonei būtų kainavusi (pagal įmonės turimus istorinius arba rinkos vidutinius duomenis

analizuojamu laikotarpiu) rinkodaros kampanija tokiu pat dydžiu padidinti vartotojų palankumą.

Taip pat būtina įvertinti ir kitą įmonės galimą gauti naudą, kuri nepriskiriama nei tiesiogiai pardavimams, nei rinkodarai:

- *Sumažėję darbuotojų kaitos kaštai* – įgyvendinant atitinkamas ĮSA iniciatyvas, labiau rūpinamasi darbuotojų interesais, dėl to padidėja tiek jų lojalumas įmonei, tiek kvalifikacija ir bendras efektyvumas. Visa tai išmatuoti finansine verte gana sudėtinga, nes dalis sukurtos naudos yra ne mainomoji (angl. *exchange*), o vartojamoji (angl. *use*) vertė. Visgi vienas iš tinkamiausių rodiklių (kuris buvo patvirtintas ekspertų apklausos metu – vidurkis 4,36) – sumažėjęs darbuotojų kaitos rodiklis.
- *Ekonomija gamybos procese* – dėl pokyčių pačioje įmonėje (pvz., efektyvesnis išteklių naudojimas, antrinis žaliavų naudojimas, didesnis darbuotojų efektyvumas ir pan.) arba VKG (pvz., greitesnis medžiagų pristatymas, mažesnis broko procentas ir pan.)

$$\Delta C = \Delta C_M + \Delta C_W + \Delta C_F + \Delta C_R; \quad (14)$$

$\Delta C_M$  – rinkodaros kaštų ekonomija;

$\Delta C_W$  – darbuotojų samdymo ir mokymo kaštų ekonomija;

$\Delta C_F$  – apyvartinių lėšų finansavimo kaštų ekonomija;

$\Delta C_R$  – išteklių ekonomija gamybos procese, įskaitant, bet neapsiribojant, antrinių žaliavų panaudojimą.

Įrašę  $\Delta Q$  ir  $\Delta C$  reikšmes į (11) formulę, gauname:

$$V_{Im} = (\Delta q_{skv} + \Delta q_{loj} + \Delta q_{rink}) \times P \times \alpha + \Delta P \times Q + \Delta C_M + \Delta C_W + \Delta C_F + \Delta C_R. \quad (15)$$

Vertinant finansinių kaštų ekonomiją, iš esmės nėra didelio skirtumo, ar įmonė apyvartines lėšas finansuoja savo pačios, ar skolintomis lėšomis. Jei apyvartinės lėšos finansuojamos iš skolinto kapitalo, tuomet  $\beta$  koeficientas (16) formulėje atitinka metinę kredito palūkanų normą. Jei įmonė apyvartines lėšas finansuoja iš nuosavo kapitalo, tuomet  $\beta$  koeficientas – tai įmonės kapitalo alternatyvių pajamų norma, t. y. jei įmonė nefinansuotų apyvartinių lėšų, atsilaisvinusį kapitalą galėtų įdarbinti (pvz., indėlio palūkanos, vidutinė tikėtina investicinių fondų kapitalo prieaugio norma). Vertinant finansinių kaštų ekonomiją, į formulę įtraukiamas visas parduotas prekių kiekis (įskaitant ir padidėjimą dėl ĮSA iniciatyvų), tačiau taikoma tik vidutinė kaina, kuri buvo iki įdiegiant ĮSA iniciatyvas.

$$\Delta C_F = \frac{\Delta t}{365} P \times Q \times \beta + \Delta C_{F-brok}; \quad (16)$$

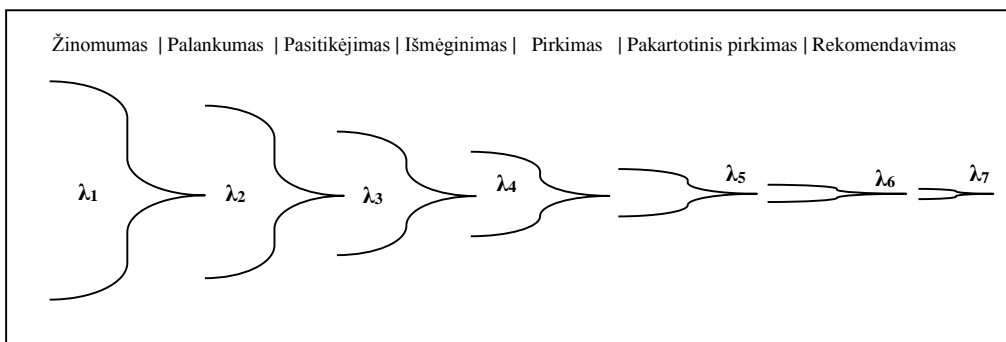
$\Delta t$  – pardavimų ciklo sutrumpėjimas (dienomis);

$\beta$  – apyvartinių lėšų finansavimo palūkanų norma (%);

$\Delta C_{F-brok}$  – gamybinio broko, vėluojančio ar priešlaikinio pristatymo kaštų ekonomija.

Siekiant nuosekliai įvertinti rinkodaros kaštų ekonomiją, optimalu būtų tai daryti atsižvelgiant į konkretaus produkto pardavimų tunelio konversijos taškus. Tam reikėtų visų pirma sudaryti konkretaus produkto pardavimų tunelį ir apibrėžti jo etapų konversijos taškus, kurie skirtingose verslo šakose gali skirtis. Visgi daugeliui verslų tinka septyniais tarpiniais rinkodaros tikslais grįstas pardavimų tunelis (19 pav.), tad atitinkamai pagal kiekvieną tarpinį tikslą galima būtų fiksuoti atskirą konversijos tašką:

- *žinomumas* – kokia tikslinės rinkos dalis žino apie produktą;
- *palankumas* – kokia dalis tikslinės rinkos palankiai žiūri į prekės ženklą ar produktą, nors galbūt jo dar net nėra išbandę;
- *pasitikėjimas* – kokia dalis vartotojų pasitiki prekės ženklu ar įmone?
- *išmėginimas* – kokia rinkos dalis yra bent kartą išmėginusi produktą?
- *pirkimas* – kokia rinkos dalis yra bent kartą pirkusi produktą?
- *pakartotinis pirkimas* – kokia rinkos dalis nuolatos perka šį produktą?
- *rekomendavimas* – kokia rinkos dalis ne tik nuolat perka produktą, bet ir yra linkusi rekomenduoti jį savo pažįstamiems.



**19 pav.** Tradicinio pardavimų tunelio konversijos taškų schema

Paprastai įmonės, planuodamos savo rinkodaros veiksmus, išsikelia aiškus finansinius tikslus: kiek lėšų iš rinkodaros biudžeto galima skirti atitinkamam pardavimų tunelio etapo konversijos rodikliui gerinti. Todėl jei ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas padeda padidinti kurį nors pardavimų tunelio konversijos koeficientą, tai yra tiesioginė nauda įmonei (rinkodaros biudžeto lėšų taupymas), kurią galima apskaičiuoti pagal (17) formulę.

$$\Delta C_M = \sum (\Delta \lambda_i \times c_{Mi}); \quad (17)$$

$\lambda_i$  – konversijos *i-tajame* pardavimų tunelio etape pokytis (%; maksimali konversija – 100 %, todėl skaičiuojamas absoliutus konversijos %, o ne santykinis padidėjimas lyginant su prieš tai buvusia reikšme);

$c_{Mi}$  – vidutiniai rinkodaros kaštai, kuriuos įmonė turėtų patirti (arba kuriuos buvo suplanavusi), kad *i-tajame* pardavimų tunelio etape konversija padidėtų 1 %.

Siekiant apskaičiuoti dėl ĮSA iniciatyvų įgyvendinimo sumažėjusios darbuotojų kaitos ekonominę vertę, būtina atsižvelgti į mažiausiai tris alternatyvių kaštų grupes:

- naujų darbuotojų paieškos kaštai;
- naujo darbuotojų mokymo kaštai, įskaitant ir esamų darbuotojų laiko sąnaudas vedant mokymus ir prižiūrint naujų darbą;
- kiti kaštai, susiję su bendra darbuotojų motyvacija įmonėje ir darbo efektyvumu (laikomasi prielaidos, jog įmonėje, kurioje darbuotojų motyvacija aukšta, darbo efektyvumas didesnis, o darbuotojų ir darbo kokybės kontrolės kaštai mažesni);

$$\Delta C_W = k(c_{W1} + c_{W2}) + c_{W3}; \quad (18)$$

$k$  – per laikotarpį sumažėjusi darbuotojų kaita (darbuotojų skaičius);

$c_{W1}$  – vidutiniai vieno darbuotojo paieškos ir atradimo kaštai;

$c_{W2}$  – vidutiniai vieno darbuotojo mokymo kaštai;

$c_{W3}$  – darbuotojų motyvacijos ir darbo efektyvumo kaštai (įskaitant, bet neapsiribojant gamybiniu broku, darbo tempu, darbo laiko kontrole ir t. t.)

Įrašę kaštų ekonomijos  $\Delta C_F$ ,  $\Delta C_M$ ,  $\Delta C_W$  (16, 17, 18) formules į įmonės įsisavinamos vertės (15) formulę ir ją supaprastinę, gauname:

$$V_{Im} = P\alpha(\Delta q_{skv} + \Delta q_{loj} + \Delta q_{rink}) + Q\left(\Delta P + \frac{\Delta t}{365} P\beta\right) + \Delta C_{F-brok} + \Delta C_R + \\ + \sum (\Delta \lambda_i \times c_{Mi}) + k(c_{W1} + c_{W2}) + c_{W3} \quad (19)$$

**Tiekėjų ir partnerių gaunama vertė.** Fiksuojant ir matuojant vertę, kurią gavo atskiri VKG tiekėjai ir partneriai, rekomenduojama naudotis (19) formule. Ši formulė skirta suskaičiuoti ĮSA pagrindu sukurtą vertę, kurią įsisavino konkreti įmonė. Taikant šią formulę atskirose VKG narėse svarbiausia tai, jog vietoje galutinio vartotojo jo vaidmenį atlieka kitas VKG narys, t. y. ta įmonė, kuriai nagrinėjamas tiekėjas ar partneris tiekia prekes ar teikia paslaugas. Atliekant vertinimą pagal (19) formulę, svarbu atkreipti dėmesį, jog tiekėjas ar partneris gali

gauti papildomą vertę ne vien dėl tiesioginio užsakovo orientacijos į ISA (kai užsakovas savo iniciatyva renkasi bendradarbiavimui socialiai atsakingus partnerius), bet ir dėl socialiai orientuoto galutinio vartotojo įtakos pagrindiniam užsakovui (pvz., kai vartotojas reikalauja tam tikrų socialinės atsakomybės standartų, gamintojui taip pat tenka rinktis tokius tiekėjus, kurie atitinka keliamus ISA reikalavimus).

Vertinant visos VKG narių (pagrindinės įmonės tiekėjų ir partnerių) gaunamą bendrą naudą, išskiriamos keturios pagrindinės kategorijos:

- išaugę pardavimai ir pelnas (išskyrus (19) formulėje įtrauktų parametrų, galima stebėti, kokią rinkos dalį užima šios VKG produktai);
- trumpesnis gamybos ir realizacijos ciklas – laiko ir finansinė ekonomija kiekvienoje grandyje, įskaitant ir broko bei vėlavimų ar priešlaikinio pristatymo kaštų taupymą ( $C_{F-brok}$ );
- padidėjęs VKG narių atskirų prekės ženklų žinomumas ir teigiamos asociacijos su prekės ženklais bei iš to atsirandanti kaštų ekonomija;
- padidėjęs pasitikėjimo lygis ir aukštesni verslo standartai VKG.

$$V_p = \sum V_{Im-1} + nv_p; \quad (20)$$

$V_{Im-1}$  – VKG narė, bet ne galutinis gamintojas (įmonė, kuri tiekia prekes ar paslaugas kitam VKG nariui, o ne galutiniam vartotojui);

$nv_p$  – nemainomoji partnerių gauta vertė.

Suprantama, padidėjusio pasitikėjimo lygio ir aukštesnių verslo standartų laikymosi rezultatas iš dalies pasireiškia per objektyvius parametrus, pvz., sutrumpėja VKG ciklas, sumažėja broko, sukuriamos naujos paslaugos ar produktai. Tačiau taip pat lieka žmogiškasis veiksnys, kurio neįmanoma įvertinti jokia mainomąja verte. Tai galima įvardyti maloniu bendradarbiavimu, savitarpio pagalba, asmeninių santykių tarp VKG narių užmezgimu ir t. t., todėl VKG tiekėjų ir partnerių įsisavintos vertės formulėje atsiranda papildoma dedamoji – nemainomoji vertė. Pateikiant ISA pagrindu sukurtos vertės skaitinę išraišką, nemainomoji vertė į ją nebus įtraukta, todėl būtina kartu pateikti kuo objektyvesniais parametrais apibūdintos nemainomosios vertės turinį. Pavyzdžiui, tai galėtų būti VKG narių vadovų ir tarpusavyje bendraujančių skirtingų įmonių darbuotojų apklausa, kurioje pagal Likerto skalę būtų vertinama respondentų nuomonė apie pasitikėjimą, bendradarbiavimo atmosferą, santykių asmeniškumą ir galimus kitus nemainomosios vertės aspektus VKG.

**Darbuotojų gaunama vertė.** Kaip parodė mokslinės literatūros analizė ir ekspertų apklausa, didelė dalis įmonės darbuotojų gaunamos vertės yra nemainomoji:

- *geresnės darbo sąlygos* – vertinama pačių darbuotojų nuomonė apie darbo sąlygas ir šios sąlygos palyginamos su įstatymuose bei oficialiuose

norminiuose aktuose numatytais minimaliais reikalavimais; šiai vertės kategorijai priskiriamos ne tik fizinės darbo sąlygos, bet ir mikroklimatas;

- *sveikatos išsaugojimas* – matuojama ilgalaikiais stebėjimais fiksuojant profesinių ligų susirgimo atvejus, be to, galimos atvejo analizės, jei konkrečioje įmonėje pastebėta ir pašalinta ar sumažinta neprofesinės ligos susirgimo rizika (pvz., skersvėjis gamybinėse patalpose gali sukelti darbuotojų peršalimą, kuris nėra traktuojamas kaip profesinė liga);
- *saviraiška* – darbuotojų pasitenkinimas darbu ir savirealizacijos galimybės darbe; vertinama apklausiant darbuotojų nuomonę.

Išskyrus šias nemainomosios vertės kategorijas, įmonės darbuotojai taip pat gali gauti ĮSA pagrindu sukurtos materialiai įvertinamos naudos:

- *didesnis atlyginimas* – jei įgyvendinant ĮSA iniciatyvas buvo realizuota daugiau prekių, o darbuotojų atlyginimas tiesiogiai susietas su pardavimų apimtimi, vadinasi, įmonės darbuotojų premijų (atlyginimo padidėjimo) suma gaunama į rankas, yra materialiai ĮSA įgyvendinimo vertė darbuotojams. Svarbu pažymėti, kad į šią kategoriją nėra įtraukiamas naujų darbo vietų kūrimas, nes tai traktuojama kaip vertė ne esamiems įmonės darbuotojams, o visuomenei, iš kurios į įmonę priimami nauji darbuotojai;
- *papildomos mokamos atostogos* – įmonė, įgyvendindama ĮSA, gali papildomai skatinti savo darbuotojus ilgesnėmis mokamomis atostogomis; ši vertė matuojama ne įmonės patiriamais kaštais, o darbuotojų į rankas gaunama atostogų išmoka, nes į įmonės kaštus įeina ir mokesčiai valstybei, o šiame etape turi būti suskaičiuota tik nauda, kurią gauna darbuotojai;
- *papildomas kvalifikacijos kėlimas* – ši vertė gali būti materialiai įvertinta pagal įmonės skiriamų išteklių kainą arba atitinkamos kvalifikacijos įgijimą rinkos kaina:

$$V_{Darb} = \Delta W_{atlyg} + \Delta W_{atost} + \Delta W_{kvalif} + nv_{darb}; \quad (21)$$

$V_{Darb}$  – įmonės darbuotojų gauta ĮSA pagrindu sukurta vertė;

$\Delta W_{atlyg}$  – įmonės darbuotojų atlyginimų pokytis, atskaičius mokesčius, dėl ĮSA;

$\Delta W_{atost}$  – išlaidų įmonės darbuotojų papildomoms mokamoms atostogoms pokytis dėl ĮSA

$\Delta W_{kvalif}$  – išlaidų įmonės darbuotojų kvalifikacijai pokytis dėl ĮSA;

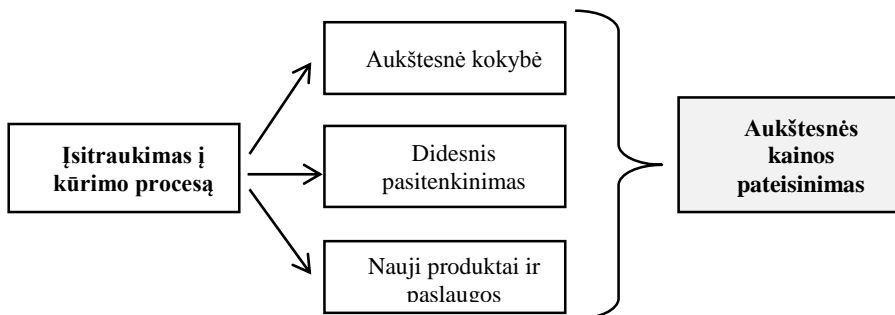
$nv_{darb}$  – nemainomoji darbuotojų gauta vertė.

Skaičiuojant bendrą ĮSA pagrindu sukurtą vertę visoje VKG ir į tai įtraukiant įmonės darbuotojų gautą materialiai įvertinamą naudą, būtina įvertinti jos

finansavimo šaltinį. Įmonė, suteikdama darbuotojams šią naudą, dažniausiai ją finansuos iš padidėjusių pardavimų arba pelno prieaugio, o tai reiškia, jog ši dalis ĮSA pagrindu sukurtos vertės jau buvo apskaityta skaičiuojant pačios įmonės gaunamą vertę. Todėl darbuotojų gaunamą vertę galima apskaičiuoti pagal formulę (21).

**Klientų gaunama vertė.** Teorinės literatūros analizė atskleidė ir ĮSA ekspertų apklausa patvirtino, jog klientai gali gauti ĮSA pagrindu sukurtą vertę keliomis išraiškomis:

- *aukštesne prekių ar paslaugų kokybe* – atsižvelgiama tiek į kliento suvokiamą kokybę (kliento lūkesčiai dėl pirkinio atitikimas), tiek ir į objektyvią kokybę, kurią pats klientas ne visada gali įvertinti (pvz., perkant butą naujos statybos daugiabutyje, įvertinti paslėptų darbų kokybę ar sienų faktinę atitiktį techniniams šilumos ir garso izoliacijos reikalavimams);
- *didesniu pasitenkinimu prekėmis ar paslaugomis* (pvz., jei įmonė vykdo labdaringą veiklą ir dalį pajamų skiria tam tikrų socialinių iniciatyvų finansavimui, prekės kokybė nesikeičia, tačiau vartotojo pasitenkinimas ta pačia preke gali būti didesnis);
- *naujomis prekėmis ir paslaugomis* – dėl ĮSA gali būti ne tik patobulintos, bet ir sukurtos naujos prekės bei paslaugos, skirtos esamiems arba netgi naujiems poreikiams tenkinti;
- *įsitraukimu į kūrimo procesą* (angl. *co-creation*) – vartotojų įtraukimą į bendrą produktų ir paslaugų kūrimo procesą daugelis ekspertų (vid. 4,29, stand. nuokrypis 0,61, min. reikšmė 3) pripažįsta kaip vieną iš formų, kur ĮSA pagrindu gali būti kuriama vertė vartotojams (20 pav.). Įmonių vadovų ir vartotojų apklausa laikytina vienu iš tinkamų instrumentų šiai vertės formai identifikuoti ir pamatuoti. Procentinė išraiška, kokia dalis įmonės produktų buvo sukurti įtraukiant į kūrimo procesą vartotojus, galėtų būti viena iš pradinių metrikų.



20 pav. Klientų gaunama vertė per įsitraukimą į kūrimo procesą

Nors visos šios kategorijos yra vartojamoji vertė (angl. *use value*), visas jas kartu paėmus galima sąlyginai tiksliai išmatuoti – vartotojo greitesnis apsisprendimas pirkti ir aukštesnės kainos pateisinimas (sutikimas mokėti didesnę kainą) atspindi vartotojo suvokiamą vertę, kurią jis gaus, įsigijęs produktą ar paslaugą. Kad būtų išvengta dvigubo vertės skaičiavimo, išmatuojamoji vertė (angl. *exchange*) į kurią įeina kaina ir dėl greitesnio apsisprendimo sutrumpėjęs pardavimų ciklas, yra priskiriami įmonės gaunami vertei, o vartojamoji vertė (objektyvi ir suvokiama kokybė, pasitenkinimas pirkiniu, dalyvavimas bendrame kūrimo procese ir naujos prekės bei paslaugos) priskiriama vartotojams. Todėl vartotojų gaunami ĮSA pagrindu sukurtai vertei matuoti atskiros formulės nėra.

**Valstybės gaunama vertė.** Ekspertų apklausos metu pasiūlytiems teiginiams buvo pritarta tik iš dalies. Atlikus giluminį interviu su atrinktais ekspertais, prieita prie išvadų, jog iš esmės visos apklausoje įvardytos sritys, kuriose ĮSA gali sukurti vertę valstybei, yra pagrįstos ir turėtų būti įtrauktos į tolesnį vertės kūrimo nagrinėjimą bei skaičiavimus, tačiau būtina tikslinti kai kurias formuluotes ir matavimo dydžius. Tikslumo dėlei būtina pažymėti, jog šiame kontekste valstybė suprantama kaip visos valstybės administravimo ir aptarnavimo procese vienaip ar kitaip dalyvaujančios institucijos, tiek nacionaliniu, tiek ir regioniniu (savivaldybių) mastu. Matuojant ĮSA pagrindu valstybei sukurtą vertę, reikėtų atsižvelgti į keturias pagrindines galimybes:

- *Valstybės kaštų ekonomija, kai dėl ĮSA realizuojami visuomeniniai projektai, kuriuos būtų turėjusi finansuoti valstybė.* Socialiai atsakinga įmonė gali atnaujinti kelius ir šaligatvius, vedančius į gamybines ar prekybines patalpas, nors iš esmės tai savivaldybės teritorija, ir keliai turėtų būti tvarkomi iš savivaldybės biudžeto. Galbūt valstybė ar savivaldybė buvo numaćiusi, jog daugiabučių kiemuose per metus reikia įrengti ar atnaujinti vaikų žaidimo aikšteles, tačiau socialiai atsakinga įmonė, rūpindamasi bendruomenės poreikiais (galbūt konkrečiame kvartale gyvena didelė dalis įmonės darbuotojų ar potencialių klientų), savo lėšomis įrengė naują vaikų žaidimo aikštelę. Tokiais atvejais ĮSA nauda valstybei akivaizdi – ji sutaupo tas lėšas, kurias būtų pati privalėjusi skirti tokiai vertei sukurti.
- *Naujos darbo vietos* (sukurtos ĮSA pagrindu) valstybei duoda tiesioginę naudą: sutaupo bedarbių pašalpas, bedarbių mokymo ir perkvalifikavimo išlaidas, be to, valstybė pradeda gauti pajamų iš apmokestintų naujų darbo santykių. Nors mokslinėje literatūroje aptinkama teiginių, jog ĮSA gali prisidėti prie nedarbo lygio mažinimo, Lietuvos ekspertų apklausa vienareikšmiškai parodė, jog mūsų šalyje ĮSA nėra tiek išplitusi, kad jos poveikis būtų apčiuopiamas bendrame nedarbo lygio kontekste. Todėl, skaičiuojant valstybės gaunamą vertę iš ĮSA iniciatyvų įgyvendinimo, rekomenduojama skaičiuoti valstybės alternatyviuosius kaštus bei faktines pajamas iš įdarbintų asmenų pagal formulę (9).

- *BVP augimas* iš esmės galimas dviem atvejais: kai ĮSA pagrindu sukuriama papildoma vertė, kuri yra apskaitoma vertinant šalies BVP, ir tuo atveju, kai dėl ĮSA iniciatyvų yra sukuriamos visiškai naujos prekės ar paslaugos. Priklausomai nuo mokesčių sistemos šalyje, valstybės gaunama vertė gali skirtis, tačiau galima vadovautis baziniu principu, jog naujai sukurta vertė (įskaitant ir ĮSA pagrindu sukurta vertę) paprastai apmokestinama pridėtinės vertės mokesčiu (PVM), kuris surenkamas į valstybės biudžetą.
- *Tiesioginės užsienio investicijos (TUI)* gali būti viena iš ĮSA diegimo pasekmių. Pavyzdžiui, užsienio įmonė (tiekimo grandinės lyderė, turinti didžiausią įtaką), prieš investuodama šalyje į gamyklos statybą, aptarnavimo padalinio steigimą ar tiesiog jau esamo įmonės kontrolinio akcijų paketo įsigijimą, reikalauja, jog čia būtų užtikrintas tam tikrų ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas. Ekspertai vienareikšmiškai pritarė (vidurkis 4,29, kaip maksimali reikšmė 5, o stand. nuokrypis 0,469), jog TUI pritraukimas gali būti viena iš pagrindinių ĮSA įgyvendinimo naudų, kurias gali gauti valstybė. Priklausomai nuo TUI skatinimo politikos, gali skirtis valstybės gaunamos naudos dydis, netgi esant tam pačiam TUI dydžiui ir pobūdžiui. Todėl formulėje(22) valstybės gaunama vertė iš padidėjusių TUI pateikiama per funkcijos išraišką, kuri gali būti skirtinga kiekvienoje šalyje. Visgi svarbu pažymėti, kad TUI gali sukurti vertę valstybei mažiausiai trijose srityse: naujų darbo vietų kūrimas (nagrinėjant ĮSA pagrindu sukuriama vertę, naujų darbo vietų kūrimas priskiriamas ir prie visuomenės gaunamos vertės, tačiau valstybės biudžetas taip pat gauna ekonominę naudą – sumažėja transferiniai mokėjimai bedarbiams, jų mokymo ir perkvalifikavimo išlaidos, o galiausiai įsidarbinę asmenys pradeda patys mokėti valstybei mokesčius), pirkimai iš vietinių įmonių (perkant tiek paslaugas, tiek gaminius, būtų mokamas pridėtinės vertės mokestis, kuris patektų į valstybės biudžetą), įmonė, vykdydama veiklą, mokėtų pelno mokestį valstybei. Atsižvelgiant į tai, TUI naudos valstybės biudžetui funkcija gali būti labai įvairi skirtingose šalyse, ne tik dėl taikomų PVM, pelno ir darbo santykių mokesčių tarifų, bet ir dėl šių mokesčių taikymo tvarkos. Skaičiuojant ĮSA pagrindu sukurta vertę valstybei, būtina pažymėti, jog naujų darbo vietų sukūrimo nauda gali būti priskirta tiek prie TUI suteiktos vertės kategorijos, tiek ir tiesiogiai prie naujų darbo vietų vertės kategorijos – svarbiausia, kad ši vertė į skaičiavimą nebūtų įtraukta du kartus.

$$V_G = C_{G1} + C_{G2} + \Delta BVP_{ISA} \times PVM + f(TUI); \quad (22)$$

$C_{G1}$  – valstybės kaštų ekonomija, kai realizuojami visuomeniniai projektai, kuriuos būtų turėjusi finansuoti valstybė;

$C_{G2}$  – valstybės kaštų ekonomija dėl ISA pagrindu naujai sukurtų darbo vietų;

$\Delta BVP_{ISA}$  – ISA pagrindu sukurta bendrojo vidaus produkto dalis;

$PVM$  – pridėtinės vertės mokesčio, taikomo ISA pagrindu sukurtai BVP daliai, tarifas procentais;

$f(TUI)$  – valstybės gaunamos naudos iš tiesioginių užsienio investicijų (TUI) funkcija.

$$C_{G2} = d(c_{w4} + c_{w5} + t \times T_{Darb}); \quad (23)$$

$d$  – naujų darbo vietų skaičius, atsiradęs kaip ISA pasekmė;

$c_{w4}$  – vidutinis pašalpų dydis, kurį valstybė išmoka vienam bedarbiui;

$c_{w5}$  – vidutiniai valstybės patiriami vieno bedarbio perkvalifikavimo kaštai;

$t_1$  – laikas (mėnesiai), kurį išdirbo į naujas darbo vietas priimti darbuotojai;

$T_{Darb}$  – naujų darbo vietų mėnesiniai mokesčiai, sumokami valstybei (Lietuvos atveju tai GPM, PSD ir Sodros darbdavio mokama įmoka).

Į formulę (22) įrašę  $C_{G2}$  išskleistinę reikšmę, t. y. formulę (23), gauname visą valstybės gaunamos ISA pagrindu sukurtos vertės skaičiavimo (24) formulę.

$$V_G = C_{G1} + d(c_{w4} + c_{w5} + t_1 \times T_{Darb}) + \Delta BVP_{ISA} \times PVM + f(TUI). \quad (24)$$

**Visuomenės gaunama vertė.** Visuomenės galima gauti ISA pagrindu sukurta vertė grupuojama į penkias pagrindines sritis:

- *Naujų visuomeninių paslaugų ir produktų sukūrimas bei teikimas* kaip visuomenės gaunama vertė gali būti traktuojamas dvejopai. Visų pirma, atsiradusi nauja paslauga ar produktas, t. y. naujų poreikių išryškėjimas ir jų tenkinimas arba esamų poreikių tenkinimas naujomis priemonėmis, iš esmės yra vartojamoji vertė. Nors tokios prekės ir paslaugos gali būti parduodamos, o jų mainomoji vertė labai paprastai apskaitoma, to negalima priskirti ISA pagrindu sukurtai vertei, nes naujų paslaugų ir produktų kūrimas bei pardavimas yra ne ISA iniciatyva, o racionali įmonės veikla. Tačiau yra ir kitas aspektas. Jei įmonė šias naujas paslaugas suteikė visuomenei nemokamai arba su ženkliu nuolaida (nulemta ISA, o ne vien pelno siekimo), tokių nemokamai suteiktų paslaugų vertę bei nuolaidų sumą galima traktuoti kaip ekonominę visuomenės gautą vertę.
- *Labdara visuomeninėms organizacijoms ir iniciatyvoms* – tai įmonės savanoriškai skiriamų lėšų ir kitos materialinės paramos vertė, kuria pasinaudoja visuomeninės organizacijos ir iniciatyvos.

- *Labdara švietimui* – įmonės savanoriškai skiriama finansinė ir kita materialinė parama švietimui. Siekiant išvengti dvigubo tos pačios vertės apskaitymo, svarbu atkreipti dėmesį, jog ĮSA pagrindu atsiradusi parama švietimui gali būti įtraukta tiek šioje vertės kategorijoje (visuomenės gaunama vertė), tiek ir kaip valstybės gaunama vertė, t. y. valstybės sutaupyti kaštai švietimui. Kategoriškus kriterijus nustatyti, kada kuriai vertės kategorijai turėtų būti priskirta labdara švietimui, nėra, todėl rekomenduojama vadovautis nuosaikiais „sveiko proto“ kriterijais – pavyzdžiui, jei valstybė turėjo patvirtintą švietimo finansavimo programą, pagal kurią mokyklų renovacijai turėjo būti skiriama tam tikra lėšų suma, tačiau privati įmonė parėmė savo vietinę mokyklą ir finansavo renovacijos darbus, tokią ĮSA iniciatyvą būtų logiška priskirti valstybės gaunamai vertei (valstybė sutaupė biudžeto lėšų, kurios jau buvo suplanuotos). Tačiau jei esant tai pačiai patvirtintai švietimo finansavimo programai privati įmonė, vedina socialinės atsakomybės paskatų, vietei mokyklai padovanojo modernaus mokymo inventoriaus, sporto salės įrangos ir pan., tai šią ĮSA pagrindu atsiradusią naudą būtų tikslingiau traktuoti kaip visuomenės gautą vertę, nes valstybės švietimo finansavimo programoje nebuvo numatyta finansuoti minėtų priemonių.
- *Naujos darbo vietos* yra priskirtinos tiek valstybės, tiek ir visuomenės gaunamai vertei. Jei valstybė dėl naujai sukurtų darbo vietų sutaupo transferinius mokėjimus bedarbiams, bedarbių perkvalifikavimo išlaidas ir vėliau pradeda gauti mokesčius, skaičiuojamus nuo darbo santykių, tai visuomenės gaunama nauda yra naujose darbo vietose uždirbtų atlyginimų, atskaičius mokesčius, suma. Lygiai taip pat reiktų įtraukti ir naujai priimamų darbuotojų kvalifikacinių mokymų kaštus, jei jų nebuvo numaćiusi padengti valstybė (priešingu atveju bedarbių perkvalifikavimas būtų traktuojamas ne kaip visuomenės, o kaip valstybės gaunama vertė).
- *Pagerėjusi visuomenės sveikata* visų pirma yra vartojamoji vertė, tačiau, atsižvelgiant į du esminius veiksnius, ją galima apskaičiuoti, t. y. nustatyti ekonominę vertę, kurią gavo visuomenė dėl pagerėjusios sveikatos. Visų pirma ligų prevencijos programos turi konkrečius dydžius (kiek lėšų skiriama programai, kiek procentų sumažėjo sergamumas atitinkamomis ligomis), todėl nustačius, kiek vienos ar kitos ĮSA iniciatyvos padėjo sumažinti sergamumą specifinėmis ligomis, galima palyginti, kiek būtų kainavę įgyvendinti įprastas prevencines programas, kad būtų pasiektas toks pat rezultatas. Antra, daugeliu atvejų galima įvertinti arba apskaičiuoti atitinkamų ligų gydymo kaštus, t. y. jei nepavyktų išvengti ligų, kiek jų

gydymas kainuotų visuomenei, įskaitant ir alternatyviuosius kaštus, tokius kaip sergančiųjų negautos pajamos. Skaičiuojant visuomenės gaunamą ĮSA pagrindu sukurtą vertę, formulėje(25) naudojama funkcija  $f(h_{prev}; h_{gyd})$ , kurios paskirtis paprasta: jei dėl ĮSA sumažėjo sergamumas tam tikromis ligomis, būtina apskaičiuoti šio pasiekimo ekonominę vertę, todėl reikia įvertinti alternatyvius prevencinių programų kaštus ir alternatyvius gydymo kaštus, kurie būtų atsiradę, jei atitinkamu dydžiu nebūtų sumažintas sergamumas. Pagerėjusios visuomenės sveikatos ekonominė vertė bus lygi arba ligų prevencijos programų kaštams, arba alternatyviems gydymo kaštams, atsižvelgiant į tai, kurie iš jų mažesni.

$$V_S = D_1 + D_2 + D_3 + W_{atlyg\_n} + W_{kvalif\_n} + f(h_{prev}; h_{gyd}); \quad (25)$$

$V_S$  – visuomenės gaunama vertė;

$D_1$  – įmonės labdara ar tiesioginiai veiklos kaštai, prisidedant prie visuomeninių organizacijų ir iniciatyvų įgyvendinimo;

$D_2$  – įmonės labdara ar tiesioginiai veiklos kaštai, prisidedant prie valstybės nefinansuojamų švietimo programų ir iniciatyvų;

$D_3$  – įmonės nemokamai teikiamos paslaugos arba dėl ĮSA įgyvendinimo suteiktų nuolaidų suma;

$W_{atlyg\_n}$  – dėl ĮSA įgyvendinimo naujai įsteigtų darbo vietų atlyginimų, atskaičius mokesčius, suma;

$W_{kvalif\_n}$  – dėl ĮSA įgyvendinimo naujai priimtų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kaštų suma;

$h_{prev}$  – alternatyvieji prevencinių programų kaštai;

$h_{gyd}$  – alternatyvieji gydymo kaštai.

**Aplinkosauginė vertė.** Interviu metu ekspertai vienareikšmiškai pritarė, jog visos įvardytos sritys yra perspektyvios vertei kurti ĮSA pagrindu (vidutiniškai 4,36–4,5, kai maksimalus galimas įvertinimas 5, o stand. nuokrypis 0,497–0,519). Tačiau buvo išsakyta pasiūlymų, kaip tiksliau ir teisingiau išmatuoti sukurtą vertę. Apibendrinant giluminių interviu rezultatus, ĮSA gali sukurti aplinkosauginę vertę:

- *mažinant aplinkos taršą.* Atitinkamų ĮSA iniciatyvų diegimas vienaip ar kitaip leidžia mažinti aplinkos taršą trijose srityse: CO<sub>2</sub> emisijos sumažėjimas (kurio ekonominę, t. y. mainomąją, vertę galima paprastai įvertinti nustatant sutaupyta apyvartinių taršos leidimų kiekį ir jį padauginant iš apyvartinio taršos leidimo rinkos kainos, galiojančios to metu), atliekų, šalinamų į sąvartynus, sumažėjimas (ekonominė vertė apskaičiuojama nustatant, kiek tonų atliekų buvo sumažinta, t. y. neteko pašalinti į sąvartynus, ir padauginama iš sąvartyno vartų mokesčio, taikomo

konkrečiame regione; papildomai galima būtų priskaičiuoti atliekų transportavimo kaštus, kurie buvo sutaupyti, sumažėjus šalinamų atliekų kiekiui), šilumos ir elektros energijos sutaupymas (ekonominė vertė apskaičiuojama padauginant sutaupytą kWh kiekį iš tuo metu galiojančio tarifo, kurį įmonė ar kitas šios energijos vartotojas būtų turėjęs mokėti);

- *atstatant, išvalant užterštas teritorijas* aplinkosaugos gaunamą naudą galima matuoti dviem sąlyginai objektyviais parametrais: išvalomo ploto dydžiu (ha) ir atlikta darbų apimtimi (suma eurais). Visgi abu šie dydžiai yra tik sąlyginai objektyvūs, nes išvalomo ploto dydis neatskleidžia darbų apimties ir realiai sukurtos vertės (pavyzdžiui, kiek stipriai buvo užteršta teritorija ir kiek daug reikėjo darbų ir specialių priemonių šiai teritorijai išvalyti). Kita vertus, aplinkai išvalyti skirta suma taip pat nėra visiškai objektyvus dydis, nes galbūt dalis darbų buvo atlikta ne už optimalią kainą arba įtraukti ne tie darbai bei priemonės, kurios būtų davusios didžiausią realią apčiuopiamą naudą. Visgi skaičiuojant galimą ĮSA pagrindu sukurtą mainomąją vertę, suma, išleista užterštomis teritorijoms išvalyti, daugumos ekspertų sprendimu, pripažinta nors ir neidealiu matavimo vienetu, bet tinkamiausiu (vidutiniškai 4,07, kai maksimalus galimas įvertinimas 5, o stand. nuokrypis 0,997);
- *išsaugant kraštovaizdį ir natūralią gamtinę aplinką*. Kadangi kiekviena situacija unikali, o pats kraštovaizdis yra labiau nemainomosios vertės kategorija, ĮSA pagrindu sukuriama vertę ekspertai siūlo laikyti nemainomąja verte, nebent būtų atlikta kiekvieno paskiro atvejo priežasties ir pasekmės analizė su detaliais skaičiavimais. Kategoriskumą šiuo atveju riboja galimos išimtys pavieniais atvejais, kai kraštovaizdis tampa mainomąja verte, pavyzdžiui, statant daugiabučių kvartalą, butus bus galima parduoti brangiau, jei kvartalas bus apsuptas natūralios gamtinės aplinkos ir gražaus kraštovaizdžio, – tokiu atveju natūralus kraštovaizdis tam tikra prasme taps mainomąja verte arba tiesiog padidins potencialių pirkėjų suvokiamą butų vertę.

$$V_{Env} = \Delta R_{energ} + \Delta R_{CO_2} + \Delta R_{atliek} + D_4; \quad (26)$$

$V_{Env}$  – aplinkosauginė vertė;

$\Delta R_{energ}$  – sutaupytos energijos ekonominė vertė;

$\Delta R_{CO_2}$  – sumažintų  $CO_2$  emisijų ekonominė vertė;

$\Delta R_{atliek}$  – sumažinto atliekų šalinimo į sąvartynus ekonominė vertė;

$D_4$  – įmonės labdara ar tiesioginiai veiklos kaštai užterštai aplinkai atstatyti.

Ekspertinės apklausos ir giluminių interviu metu išgryninta formulė reikalavo sukonkretinimo ir patikslinimo. Atsižvelgiant į ekspertų patvirtintas vertės kūrimo ĮSA pagrindu galimybes ir galimus šios vertės matavimo rodiklius, buvo sudarytos formulės, skirtos apskaičiuoti įmonės, jos tiekėjų ir partnerių, klientų, darbuotojų, valstybės, visuomenės ir aplinkosaugos gaunamą ĮSA pagrindu sukurtą vertę.

Įmonės gaunami vertei apskaičiuoti įtraukti pardavimų tunelio konversijos taškai, pardavimų greitis, kainos pokytis, rinkos skvarba, pakartotiniai pardavimai, įėjimas į naujas rinkas, sumažėję darbuotojų kaitos kaštai, gamybos proceso ekonomija. Kadangi VKG dalyviai yra įmonės, jų gauta ĮSA pagrindu sukurta vertė apskaičiuojama pagal tą pačią formulę, o vertinant visą ĮSA pagrindu sukurta vertę VKG, šių įmonių gauta vertė sumuojama. Darbuotojų gaunami vertei apskaičiuoti pasitelkti rodikliai, atskleidžiantys geresnes darbo sąlygas, sveikatos išsaugojimą, saviraiškos galimybes, papildomas mokamas atostogas, didesnį atlyginimą ir kvalifikacijos kėlimą. Klientų mainomosios vertės skaičiavimo formulė remiasi aukštesne prekių ar paslaugų kokybe, didesniu pasitenkinimu prekėmis ar paslaugomis, naujomis prekėmis ir paslaugomis, įsitraukimu į kūrimo procesą. Valstybės gauta vertė iš esmės remiasi kaštų ekonomija (dėl ĮSA sutaupytais išlaidomis) ir pridėtine verte bei mokestinėmis pajamomis iš padidėjusio BVP ir užsienio investicijų. Vertė, sukurta visuomenei, matuojama atsižvelgiant ne tik į filantropinei veiklai skirtas lėšas, bet ir į naujas visuomenei pasiūlytas paslaugas, sveikatos išsaugojimą, naujas darbo vietas. Aplinkosaugos gautos vertės pagrindą sudaro taršos mažinimas, užterštų teritorijų atstatymas ir kraštovaizdžio bei gamtinės aplinkos išsaugojimas.

#### **2.4. Įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimo vertės kūrimo grandinėje modelio empirinio taikymo metodika**

ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo VKG modeliu (aptartu 2.2 poskyryje) galima vadovautis kaip gairėmis, atliekant empirinį vertės skaičiavimą. Atlikus šio modelio verifikavimą, buvo išgrynintos formulės (19, 20, 21, 24, 25, 26), skirtos skirtingų naudos gavėjų įsisavintai vertei apskaičiuoti. Kad modelio taikymas praktikoje būtų kuo paprastesnis ir patogesnis, minėtų formulių pagrindu sudaryta MS Excel skaičiuoklė, kurioje finansine išraiška įvertinamos kiekybinės vertės kūrimo ĮSA pagrindu pasekmės per visą gyvavimo laikotarpį bei pritaikoma diskonto norma apskaičiuotai vertei, o rezultatai pateikiami papildomai dar ir grafiniu būdu.

Norint efektyviai pasinaudoti skaičiuokle, kiekvienu atveju būtina atlikti šiuos veiksmus:

1. identifikuoti VKG dalyvius ir sudaryti VKG schemą, kuri kiekvienu atveju gali būti skirtinga;
2. susisteminti VKG dalyvių įgyvendinamas ĮSA iniciatyvas pagal 3P modelį naudojant šabloną (3 lentelė);

3. apibrėžti įgyvendinamų ĮSA iniciatyvų rezultatų pobūdį ir dydį, t. y. kokiais dydžiais gali būti matuojama sukurta vertė ir kas yra jos gavėjai (šablonas pateikimas 4 lentelėje);
4. suvesti ĮSA pagrindu sukurtos vertės rodiklius į MS Excel skaičiuoklę, kurioje finansine išraiška įvertinamos kiekybinės pasekmės per visą gyvavimo laikotarpį ir pritaikoma diskonto norma apskaičiuotai vertei;
5. susipažinti su skaičiuoklės pateiktais rezultatais, kurie nusako, kokio dydžio vertę gavo analizuojami VKG dalyviai bei suinteresuotosios šalys.

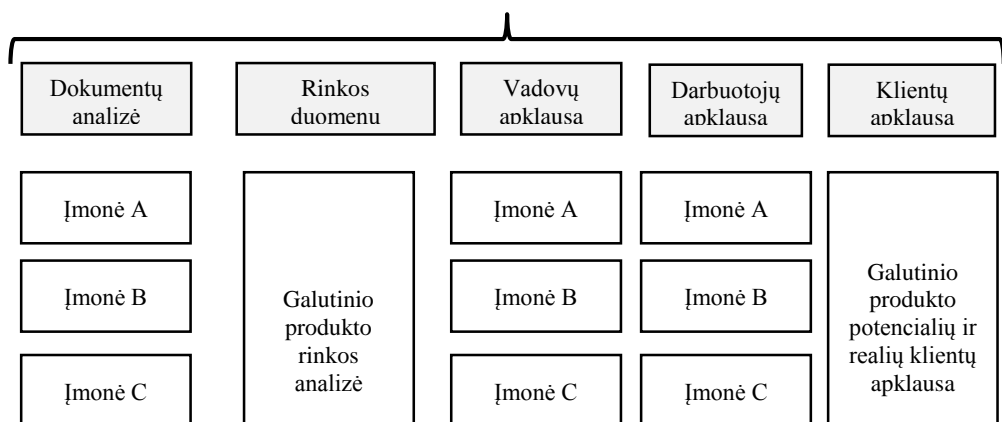
**15 lentelė.** Įgyvendinamų ĮSA iniciatyvų susistemimas pagal 3P modelį

VKG narė	Nuostatos	Procesai	Rezultatai
Įmonė A			
Įmonė B			
Įmonė C			

**16 lentelė.** ĮSA iniciatyvų pagrindu kuriamos vertės suvestinė

	ĮSA iniciatyva	Įgyvendintojai	Naudos gavėjai	Sukurtos vertės pobūdis	Sukurtos vertės dydis
1	Iniciatyva X				
2	Iniciatyva Y				
3	Iniciatyva Z				

MS Excel skaičiuoklė turi integruotą ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo koncepcinį modelį ir vertės apskaičiavimo formules. Kad duomenų suvedimas į skaičiuoklę būtų kuo paprastesnis ir jokia ĮSA pagrindu sukurta vertė nebūtų pamiršta, rekomenduojama visų pirma užpildyti 15 ir 16 lentelėse pateiktus šablonus.



**21 pav.** Empirinio ĮSA pagrindu sukurtos vertės tyrimo duomenų rinkimo schema

Duomenys turėtų būti surenkami tiek iš antrinių, tiek ir pirminių informacijos šaltinių, įskaitant ir interviu su VKG dalyvių bei suinteresuotųjų šalių atstovais. Optimali duomenų rinkimo eiga pateikiama schemiškai 21 pav. ir numato 5 etapus:

1. įmonių ĮSA dokumentų analizė;
2. rinkos duomenų analizė;
3. vadovų apklausa;
4. darbuotojų apklausa;
5. klientų apklausa.

Apibendrinant modelio empirinę adaptaciją, galima teigti, jog pagal ankstesniame skyriuje išvestas formules sudarius MS Excel skaičiuoklę, ĮSA pagrindu sukurtos vertės apskaičiavimas VKG tapo gerokai paprastesnis. Norint apskaičiuoti ĮSA pagrindu sukurtą vertę, visų pirma reikia identifikuoti VKG dalyvius ir grandinės struktūrą, o tuomet nustatyti, kokios ĮSA iniciatyvos buvo ir yra įgyvendinamos, ir užfiksuoti jų rezultatus pagal atitinkamus rodiklius. Iš visų šių etapų daugiausia laiko ir atidumo reikalaujantys yra informacijos rinkimo bei sisteminimo etapai (šablonai pateikti 15 ir 16 lentelėse), t. y. ĮSA iniciatyvų identifikavimas pagal 3P modelį ir šių iniciatyvų rezultatų užfiksavimas. Todėl duomenims rinkti buvo sudaryta schema, numatanti penkias informacijos šaltinių grupes.

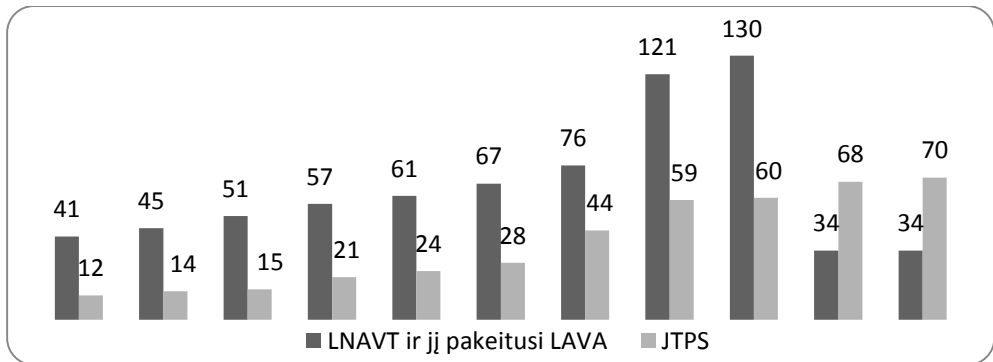
### **3. ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAGRINDU SUKURTOS VERTĖS MATAVIMO MODELIO EMPIRINIS TAIKYMAS LIETUVOS DAUGIABUČIŲ STATYBOS VERTĖS KŪRIMO GRANDINĖJE**

#### **3.1. Lietuvos naujos statybos daugiabučių rinkos specifika įmonių socialinės atsakomybės kontekste**

##### **3.1.1. Įmonių socialinės atsakomybės praktika ir tendencijos Lietuvoje**

*ISA pradžia ir teisinė bazė.* ĮSA idėjos, jau paplitusios Europoje, į Lietuvą atėjo tik po įstojimo į Europos Sąjungą. Vienas pirmųjų reikšmingų rezultatų – 2005 m. iniciatyvinės grupės, kuri buvo suformuota 2004 m. lapkričio mėn. vykusioje pirmojoje tarptautinėje Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo (JTPS) ir ĮSA koncepcijos konferencijoje, dėka veiklą pradėjo Lietuvos nacionalinis atsakingo verslo tinklas (LNAVt). Pradžioje Tinklo veiklą koordinavo Jungtinių Tautų Vystymo programa (JTVP), tačiau nuo 2007 m. vadovavimas LNAVt veiklai ir susitikimų rengimui buvo perleistas įmonei lyderei, kuri keičiama rotacijos principu kas šešis mėnesius. ĮSA skatinimui Lietuvoje 2008 m. buvo skirta 130 329 Eur ES struktūrinių fondų parama pagal projektą „Įmonių socialinės atsakomybės skatinimas Lietuvoje“, kurį įgyvendino JTVP.

LNAVt sudarė nariai iš įvairių verslo šakų: tekstilės, chemijos ir kitų pramonės sričių, telekomunikacijų, draudimo, finansų, konsultacijų, verslo ir profesinių asociacijų, akademinė institucijų, nevyriausybinė ir netgi tarptautinių organizacijų. Daugelis tinklo narių buvo verslo atstovai, tačiau LNAVt iki šiol oficialiai nedalyvauja joks Vyriausybės atstovas, ir pats Tinklas su Vyriausybe neturėjo jokių formalių ryšių (Jakulevičienė, 2008; 2009). Visgi kartais buvo dalijamasi svarbiais dokumentais, LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija savo tinklalapyje nurodė Pasaulinio susitarimo narius, pristatydama juos kaip socialiai atsakingo verslo įmones. Ir tik 2008 m. LNAVt veiklos ataskaitoje užfiksuota, jog buvo pripažintas organizacijos indėlis plėtojant valstybinę ĮSA politiką. 2013 m. rugpjūčio 30 d. LNAVt buvo formalizuotas, įkuriant Lietuvos atsakingo verslo asociaciją (LAVA). Svarbu pažymėti, jog LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija 2014 m. pradžioje savo tinklalapyje buvo paskelbusi 126 socialiai atsakingas organizacijas, tačiau LAVA narėmis iki 2015 m. vidurio tapo tik 34 organizacijos. Nuo 2012 m. Lietuvoje pradėjo veikti Darnaus vystymosi ir įmonių socialinės atsakomybės specialistų „CSR Network Lithuania“ tinklas, kuris 2015 m. viduryje vienijo 36 narius. ĮSA idėjų sklaida buvo įgyvendinama ne tik tarp minėtų organizacijų narių, bet ir įgyvendinant plataus masto projektus – vien per projekto „VARTAI: įmonių socialinės ir aplinkosauginės iniciatyvos“ įgyvendinimo laikotarpį Lietuvoje buvo surengta 400 ĮSA mokymų, kuriuose dalyvavo apie 3 500 asmenų iš daugiau kaip 500 organizacijų (Atsakingas verslas, 2013).



**22 pav.** Socialinę atsakomybę deklaruojančių organizacijų skaičius Lietuvoje  
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal JTPS ir LAVA duomenis

Paradoksalu, jog kai buvo tvirtinama Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų programa ir Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų programos įgyvendinimo 2009–2011 metų priemonių planas, jokių pastabų nepateikė nei Lietuvos darbo federacija, nei Lietuvos savivaldybių asociacija. Tai leidžia daryti prielaidą, jog tuo laikotarpiu arba ĮSA klausimai buvo nesvarbūs vietos savivaldai, arba minėtų institucijų atstovams tiesiog nepakako kompetencijos pateikti konstruktyvias pastabas. Bet kuriuo atveju šių dokumentų rengimas iš esmės pripažino, jog socialiai atsakingas verslas atitinka visuomenės gerovės lūkesčius ir yra naudingas visuomenės socialiniam ir ekonominiam vystymuisi.

2011 m. spalio 25 d. Europos Komisijos komunikate Europos Parlamentui, Tarybai, Regionų komitetui bei Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui „Atnaujinta 2011–2014 m. ES įmonių socialinės atsakomybės strategija“ buvo pabrėžta ĮSA svarba, įmonėms siekiant tapti konkurencingesnėms. Netrukus ĮSA klausimai jau buvo įtraukti ir į Lietuvos šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programą, kurios 8-ame punkte pažymėta, jog ĮSA yra esminė darnios plėtros sąlyga. ĮSA įgyvendinimą turi užtikrinti efektyviai veikianti teisėsaugos sistema, kuri užkirstų kelią korupcijai ir su tuo susijusiems padariniams. Taip ĮSA buvo patvirtinta kaip strateginė vertybė. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija viešina pagrindinius su ĮSA susijusius teisinius dokumentus:

- 2015 m. balandžio 22 d. LR Seime vyko diskusija „Įmonių socialinių iniciatyvų skatinimo reglamentavimas“, kurioje buvo pristatytas atnaujintas įstatymo projektas ir jį lydintys teisės aktų projektai.
- Nacionalinė įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų programa ir šios programos įgyvendinimo 2009–2011 metų priemonių planas, patvirtinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. sausio 12 d. nutarimu Nr. 53.
- 2012–2013 metų priemonių planas, kurį Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino 2012 m. rugsėjo 5 d. nutarimu Nr. 1057.

- Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės komitetas ir pakeitimas.
- Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas.

Nors valstybinių institucijų inicijuota ir įgyvendinama socialiai atsakingo verslo skatinimo programa (NAVA) iš esmės yra vertintina teigiamai, tačiau šiuose apdovanojimuose taikoma dalyvių vertinimo metodika nėra visiškai susieta su ĮSA sudėtinėmis koncepcijomis. Pažymėtina, jog nuo 2005 m. suaktyvėjo pačios įmonės, siekdamos integruotai įgyvendinti ĮSA (NAVIT ir JTPS narių skaičius tendencingai didėjo), tačiau absoliutus į ĮSA įsitraukusių įmonių skaičius išlieka labai mažas lyginant su bendru Lietuvoje veikiančių įmonių skaičiumi.

*ĮSA įgyvendinimo ir naudos tyrimai Lietuvoje.* Šimanskienė ir Paužuolienė (2010) vienos pirmųjų vertino ĮSA svarbą Lietuvos organizacijoms, apklausdamos 48 iš 55 organizacijų, pasiskelbusių socialiai atsakingomis. Tyrimo metu nustatyta, jog Lietuvos organizacijos didžiausia ĮSA pagrindu kuriama vertė laiko tai, jog ĮSA padeda gerinti įmonės įvaizdį, pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus ir prisideda prie geresnės gyvenimo kokybės kūrimo. Organizacijos mažiausia nauda iš ĮSA laiko verslo diferencijavimą, ruošiantis griežtėjantiems įstatymams. Efektyviai įgyvendinti, ĮSA, t. y. kurti kuo didesnę vertę, Lietuvos organizacijų atstovų nuomone, dažniausiai kliūdo paviršutiniškas požiūris į ĮSA (58,6 %), ĮSA iniciatyvų „nuleidimas iš viršaus“ (56,3 %) ir strateginio planavimo nebuvimas (56,3 %).

ĮSA diegimo ekonominės naudos ir ilgalaikio poveikio verslui tyrimas įmonėse buvo atliekamas nuo 2011 m. gegužės iki 2012 m. gruodžio mėn., o galutinė ataskaita pateikta 2013 m. Tai buvo pirmasis tokio pobūdžio tyrimas Lietuvoje (UAB „Earnst & Young Baltic“, 2013). Jame siekta įvertinti projekte dalyvaujančių įmonių ĮSA praktikos brandos lygmenį, nustatyti ekonominę naudą kuriančius ĮSA veiksmus ir įvardyti gerosios praktikos pavyzdžius. ĮSA iniciatyvų ekonominio naudingumo tyrimas buvo vykdomas ekonominės krizės laikotarpiu ir dažnai apėmė tyrimą tų iniciatyvų, kurios buvo vykdomos 2008–2011 m. Tyrimo metu ĮSA naudos aspektai buvo analizuojami vertinant sąlyginai naujų ĮSA iniciatyvų prognozuojamą naudą pagal to meto sąlygas, o gauti rezultatai parodė gana plačias vertės kūrimo ĮSA pagrindu galimybes.

- Dauguma tyrime vertintų įmonių ĮSA iniciatyvų atsiperka, t. y. generuoja teigiamą investicijų grąžą. Apskaičiuota grąža svyruoja nuo ypač aukštos, (318 %) iki neigiamos (–52 %), tačiau tik keliais tam tikrais atvejais.
- Vertinant visos tyrimo imties medianą, nustatyta, kad ĮSA iniciatyvos tirtose Lietuvos įmonėse vidutiniškai generuoja 45 % investicijų grąžą, t. y. į ĮSA investuotas vienas litas sukuria 1,45 Lt ekonominę naudą investuojančiai įmonei per metus.
- Didžiausią grąžą ĮSA sukuria įmonėse, kuriose ĮSA yra glaudžiausiai susijusi su bendra įmonės strategija ir verslo modeliu.
- Siekiant įvertinant ĮSA iniciatyvų sukuriamą ekonominę grąžą, apskaičiuota, jog tyrime analizuotose įmonėse (iš viso 10) didžiausią ekonominę grąžą sukuria ĮSA iniciatyvos darbuotojų srityje (vidutiniškai 133 %), o mažiausią – aplinkosaugos srityje (vidutiniškai 33 %).

- Įmonės, kurių ĮSA veiklos generuojama grąža buvo neigiama, pasižymėjo didžiausiomis investicijomis į ĮSA.

Marčinskas ir Seiliūtė (2012), nagrinėdami priežastis, kodėl įmonės diegia ĮSA, pažymėjo, jog net 56,9 % didžiųjų įmonių Lietuvoje jaučia būtinybę vadovautis ĮSA principais, norėdamos dirbti su tarptautiniais partneriais. Įmonės noras pagerinti savo įvaizdį ir dėl to pasiekti didesnes pardavimų apimtis bei kapitalizaciją, Lietuvoje nėra tokia svarbi ĮSA įgyvendinimo priežastis (didelės įmonės – 32,3 %, vidutinės – 41,7 %, mažos – 52,3 %). Remiantis atliktu tyrimu, pagrindinė ĮSA įgyvendinimo priežastis Lietuvoje yra atsakomybės už savo veiklos socialinių pasekmių pripažinimas (didelės įmonės – 86,2 %, vidutinės – 83,3 %, mažos – 80,2 %).

Nagrinėdami ĮSA įtaką verslui Lietuvoje, Simanavičienė, Simanavičius, Kovaliov (2012) konstatavo, jog įmonės ne visai teisingai supranta socialiai atsakingo verslo funkcijas arba pasirenka tik jiems priimtinas sritis, kuriose taiko ĮSA principus. Todėl įmonės ĮSA vertina labiau ne kaip būdą padėti spręsti socialines ir aplinkosaugines problemas, bet kaip rinkodarą, įmonės įvaizdžio gerinimą, siekiant didesnio pelno. Autoriai priėjo išvadą, kad lėšos, investuotos į socialiai atsakingo verslo formavimą, vienokia ar kitokia forma atsiperka ir sukuria vertę įmonei, tačiau dažniausiai ilgalaikėje perspektyvoje. Labai panašias išvadas konstatavo Potašinskaitė ir Draugelytė (2013), kurios teigia, jog Lietuvoje ĮSA įgyvendinimas įmonių veikloje yra tik fragmentiškas, nes visavertis visų principų įgyvendinimas reikalauja ženklių finansinių išteklių. Pažymėta, jog prie menko ĮSA paplitimo Lietuvoje galima priskirti ne tik privataus sektoriaus, bet ir kai kurių valstybinių institucijų elgsenos pavyzdžius, kurie prasilenkia su bendraisiais ĮSA principais ir yra traktuojami kaip socialiai neatsakinga veikla. Marčinskas ir Seiliūtė (2012), atlikę tyrimą, kurio metu apklausė 223 įmones, papildė, jog ĮSA plėtrą Lietuvoje labiausiai ribojantis veiksnys yra viešojo sektoriaus nesugebėjimas skatinti ĮSA principų įgyvendinimą. ĮSA įgyvendinimą valstybinėse institucijose nagrinėjusios Paužuolienė ir Mauricienė (2013) nustatė, jog šios institucijos socialinės atsakomybės įgyvendinimą daugiausia supranta kaip kovą su korupcija, veiklos skaidrumo didinimą ir viešųjų paslaugų kokybės gerinimą. Galbūt problema yra ta, kad tik nedidelė dalis respondentų (savivaldybių darbuotojų) ĮSA mato kaip galimybę padidinti šalies konkurencingumą (8,2 %), sumažinti sąnaudas (15,6 %), pagerinti institucijos įvaizdį (26,9 %).

Tirdamos ĮSA naudą ir svarbą Lietuvos įmonių rinkodaros kontekste, Paužuolienė ir Viningienė (2014) atsižvelgė į skirtingas suinteresuotąsias šalis ir konstatavo, jog ĮSA įgyvendinančios įmonės neišvengiamai gauna naudos deklaruodamos, ką nuveikė socialiai atsakingos rinkodaros srityje: aplinkosaugos ir etinių reikalavimų laikymasis, geresnis organizacijos įvaizdis, sustiprinamas organizacijos patrauklumas investuotojams, didesni pardavimai ir rinkos dalis. Detaliau Lietuvos įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų turinį ir komunikavimą su suinteresuotosiomis šalimis tyrė Juščius ir Griauslytė (2014). Autoriai konstatavo, jog nors įmonės Lietuvoje siekia užtikrinti, kad informacija apie jų vykdomas ĮSA iniciatyvas pasiektų svarbiausias suinteresuotąsias šalis, tačiau neįvertinama

atskaitomybės kokybės reikšmė ir nesuvokiama, jog tai atliekant paviršutiniškai verslui realios naudos nebus. Pavyzdžiui, Lietuvos įmonių ataskaitose vizualizacijos elementų (vaizdų ir grafikų) naudojama keturis kartus mažiau nei kitų šalių įmonių ataskaitose, o 26 % analizuotų įmonių savo ĮSA ataskaitoje išvis nenaudoja jokių vizualizacijos elementų. Be to, atlikus tyrimą paaiškėjo, jog ĮSA atskaitomybės auditas kol kas dar nėra paplitęs Lietuvoje – nepriklausomą auditą yra atlikusios tik 15,8 % visų tirtų įmonių.

*Lietuvos vartotojų požiūris į ĮSA.* Dar 2012 m TNS LT apklausa parodė, jog beveik 60 % Lietuvos gyventojų pirmenybę teikia socialiai atsakingų įmonių prekėms ir paslaugoms (Gintautaitė, 2012). Tačiau Juščius ir Maliauskaitė (2015) kalba apie paradoksalią situaciją, kai vartotojai nori, jog įmonės vykdytų socialiai atsakingą veiklą, tačiau priimdami sprendimą pirkti vartotojai į įmonių vykdomą ĮSA atsižvelgia retai. Autoriai, nagrinėdami socialiai atsakingą vartojimą, priėjo prie išvados, jog vartotojų apsisprendimas perkant prekes yra labiau pagrįstas asmeniniais, t. y. savanaudiškais, o ne visuomenės interesais, todėl socialiai atsakingas vartojimas realiai galimas tik tuomet, kai vartotojai įžvelgia naudą sau. Vartotojai beveik visada linkę teikti prioritetą produktams, pasižymintiems geresnėmis funkcinėmis savybėmis. Nors jiems svarbi ĮSA, pagrindiniu konkretaus produkto pasirinkimo kriterijumi vis tiek išlieka kainos ir kokybės santykis. Įdomu tai, jog Čiegis ir Norkutė (2012), nagrinėdami ĮSA plėtrą Lietuvos bankų sektoriuje darnios plėtros kontekste, paneigė, kad visuomenėje trūksta aiškaus ĮSA ir darnaus vystymosi suvokimo, tačiau net 45 % respondentų neturėjo nuomonės, ar ĮSA iš tiesų vykdoma bankų sektoriuje. Tai vėlgi rodo, jog vartotojai turi tam tikrą supratimą apie ĮSA, tačiau vertindami konkrečių įmonių paslaugas ar prekes apie tai susimąsto retai. Tokias vartotojų nuostatas, anot Juščiaus ir Maliauskaitės (2015), lemia lengvai prieinamos ir esminės informacijos trūkumas bei dominuojantis skeptiškas visuomenės požiūris į ĮSA. Mauricienė ir Paužuolienė (2013), tirdamos visuomenės požiūrį į ĮSA svarbą, nustatė, jog dauguma respondentų žino apie Lietuvos įmonių puoselėjamą ĮSA, tačiau patys tik iš dalies prisideda prie atliekų rūšiavimo, retai dalyvauja savanoriškoje veikloje, nėra itin atsakingi vartotojai ir pirkdami prekę toli gražu ne visada įvertina, kokiomis sąlygomis ir aplinkybėmis ji buvo pagaminta. Respondentų manymu, įmonės turėtų orientuotis į vartotojų poreikių tenkinimą, tiekti kokybiškus produktus ir paslaugas, stiprinti patikimos įmonės reputaciją. Tik iš dalies pritaria, kad įmonės turėtų skirti lėšų labdarai. Respondentai taip pat akcentavo, kad įmonės daugiau dėmesio turėtų skirti darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir motyvacijai, įvaizdžiui, prekių ir paslaugų kokybei.

Kairaitytė ir Ruževičius (2014), rengdami sąžiningos prekybos plėtros modelį, pažymėjo, jog Lietuvoje šioje sferoje žengiami tik pirmi žingsniai. Pirmoji informacinė medžiaga apie sąžiningą prekybą Lietuvoje per radiją ir spaudą buvo pristatyta tik 2008 m., o 2014 m atlikus gyventojų apklausą paaiškėjo, kad vos 50 % jų buvo girdėję *sąžiningos prekybos* terminą. Visgi pastebėtas įdomus faktas, jog asmenys, kurių amžius 40–50 metų už sąžiningos prekybos gaminius būtų linkę mokėti daugiau (74 %) negu jaunesnio amžiaus (30–40 metų) respondentai (45 %).

Tačiau bet kuriuo atveju rinkdamiesi maisto produktus vartotojai pagrindinį dėmesį kreipia į gaminių sudėtį. Kairaitytė ir Ruževičius (2014) taip pat nurodė dvi esmines priežastis, kodėl prekybos tinklų vadovai Lietuvoje kol kas nėra linkę plėsti sąžiningos prekybos produktų realizavimo ir asortimento. Visų pirma Lietuvoje kol kas išties nedidelė šių gaminių paklausa yra lemiama menko vartotojų informuotumo tiek apie pačios koncepcijos siekius, tiek ir apie šių produktų kokybės ypatumus. Kita vertus, didžiosios dalies prekybos įmonių ir jų vadovų vertybinių orientacijų, susietų su ĮSA, branda yra menka.

Paužuolienė ir Daubarienė (2015), vertindamos, kaip ĮSA ir organizacinė kultūra įgyvendinama konkrečioje įmonėje (UAB „Kretingos vandenys“), vykdė įmonės darbuotojų apklausą ir nustatė, kad tarp jų labiausiai skeptiškumą dėl ĮSA naudos įmonei lemia nuogaštavimai dėl neigiamo poveikio pelnui, padidėjusių kaštų ir papildomo darbo darbuotojams. Tačiau kartu pažymima, jog daugiausia įmonės darbuotojų sutinka su teiginiu, kad ĮSA įgyvendinimas gali padėti sumažinti įmonės veiklos kaštus (pvz., elektros sąnaudos). Nors vienos įmonės darbuotojų apklausos negalime laikyti kaip reprezentuojančios situaciją visoje Lietuvoje, visgi akivaizdu, jog ne tik išorinės, bet ir vidinės suinteresuotosios šalys vis dar paviršutiniškai suvokia galimą ĮSA naudą.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad ĮSA idėjos į Lietuvą atėjo tik po įstojimo į Europos Sąjungą, kai įdiegus ĮSA koncepciją pradėjo veikti Lietuvos nacionalinis atsakingo verslo tinklas (LNAV). Svarbu pažymėti, jog LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija 2014 m. pradžioje savo tinklalapyje buvo paskelbusi 126 socialiai atsakingas organizacijas, tačiau Lietuvos atsakingo verslo asociacijos narėmis iki 2015 m. vidurio tapo tik 34 organizacijos. Nuo 2012 m. Lietuvoje pradėjo veikti Darnaus vystymosi ir įmonių socialinės atsakomybės specialistų „CSR Network Lithuania“ tinklas, kuris 2015 m. viduryje vienijo 36 narius.

Nors dar 2012 m. TNSL LT Lietuvoje vykdyta apklausa parodė, jog beveik 60 % gyventojų pirmenybę teikia socialiai atsakingų įmonių prekėms ir paslaugoms, tačiau faktiškai didžioji dalis vartotojų, priimdami sprendimą pirkti, į įmonių vykdomą ĮSA atsižvelgia retai, o pagrindiniu konkrečios įmonės produkto pasirinkimo kriterijumi išlieka kainos ir kokybės santykis. Kalbant apie sąžiningos prekybos plėtros modelį, Lietuvoje žengiami tik pirmieji žingsniai, nors pastebėtas įdomus faktas, jog asmenys, kurių amžius 40–50 metų, už sąžiningos prekybos gaminius būtų linkę mokėti daugiau. Apžvelgus Lietuvoje atliktus empirinius tyrimus, tampa akivaizdu, jog ne tik išorinės, bet ir vidinės suinteresuotosios šalys vis dar paviršutiniškai suvokia galimą ĮSA naudą.

### **3.1.2. Naujos statybos daugiabučių rinkos specifika Vilniuje**

*Naujos statybos butų paklausa ir pasiūla.* Vilnius beveik visą laiką išsiskiria didžiausiu aktyvumu. VĮ „Registru centras“ duomenimis, Vilniuje per 2013 m. buvo sudaryti 8 492 butų pirkimo ir pardavimo sandoriai (vidutiniškai 708 butai per mėn.) – 33,6 % daugiau nei 2012 m. Naujų butų rinkoje 2013 m. demonstruoti

rekordiniai sandorių augimo rodikliai – buvo parduota apie 2 430 naujų butų (vidutiniškai 203 butai per mėnesį), arba net 73 % daugiau nei per 2012 m. Pastebėta, jog kiekvieną 2013 m. ketvirtį buvo parduodama vis daugiau naujų butų lyginant su ankstesniu ketvirčiu, ir tai signalizavo apie aktyvėjančią nekilnojamojo turto rinką Vilniuje. Tačiau nuo 2014 m. pirmojo ketvirčio butų paklausa Vilniuje kas ketvirtį mažėjo, kol paskutinį ketvirtį buvo parduota tik 500 butų. Metinių pardavimų augimą (24 %) iki 2 900 butų lėmė pirmasis 2014 m. pusmetis.

Per 2013 m. Vilniuje pradėti 37 daugiabučių projektai, kurie rinką papildė apie 2 280 naujų butų – apie 7,5 % mažiau nei 2012 m. stipriai ūgtelėję pardavimai lėmė, jog 2013 m. pirmą kartą nuo krizės pradžios paklausa 6,5 % viršijo naujai atsiradusią pasiūlą (UAB „Inreal“, 2014). Lyginant su 2012 m. pabaiga, neparduotų butų skaičius Vilniaus mieste 2013 m. pabaigoje sumažėjo apie 5,6 % – iki 2 620 butų. Tai rodo, kad 2013 m. pradžios nuogastavimai dėl galimos perteklinės pirminės butų pasiūlos buvo nepagrįsti. Tačiau 2014 m. pradžia Vilniuje pasižymėjo rekordine pasiūla – rinkoje buvo siūloma net 3 600 naujos statybos butų, o tai beveik 80 % daugiau nei 2013 m. pradžioje. Dar 2013 m. pabaigoje skelbtos prognozės, jog naujos statybos butų pasiūla Vilniuje 2015 m. pasieks naują rekordą ir peržengs 4 000 ribą, buvo viršytos jau 2015 m. I ketvirtį – 4 280. Įvertinus šiuo metu faktiškai vykdomas statybas, iki 2015 m. pabaigos Vilniuje rinką turėtų būti papildyti apie 3 500 naujos statybos butų, o tai yra net 20 % daugiau, nei buvo pastatyta per 2014 m. (UAB „OBER-HAUS“, 2015).

VĮ „Registru centras“ duomenimis, 2013 m. Vilniuje ir toliau populiariausi išliko ekonominės klasės būstai, kurie sudarė 56 % sandorių, tačiau vis didesnę dalį pardavimų užėmė vidutinės klasės butai (40 %), tuo tarpu prestižinės klasės butų sandorių buvo sudaroma vis mažiau (4 %). Lyginant su 2012 m., ekonominės ir vidutinės klasių pardavimų dalis išaugo atitinkamai 6 % ir 5 %, o prestižinės klasės – sumažėjo 7 %. Pastarosios susitraukimą galima paaiškinti kur kas mažesne pasiūla nei 2012 m. Šią tendenciją pastebėję NT vystytojai gana greitai užpildė prabangių butų nišą, ir 2014 m. buvo parduota net 200 prestižinės klasės butų (150 % daugiau nei 2013 m.). Visgi ir 2014 m. Vilniuje populiariausi išliko nauji ekonominės klasės butai (53 %), vidutinės klasės butų pardavimai pirminėje rinkoje sudarė 42 %, o prestižinės klasės butams teko likę 5 %. Tačiau reikia pažymėti, jog 2014 m. naujų butų pasiskirstymas pagal kainos segmentus nebuvo tolygus – pirmąjį ketvirtį ekonominės klasės butai siekė apie 68 % visų pardavimų dalies, o paskutinį ketvirtį – tik 35 %. Tokį pokytį nulėmė tai, jog vidutinės ir prestižinės klasės naujos statybos butų pardavimai išsilaikė gana stabilūs ištikus metus, tačiau antrojoje metų pusėje reikšmingai smuko ekonominės klasės pirkėjų aktyvumas. Tai labiausiai sietina su pablogėjusiais ateities lūkesčiais ir didesniu ateities neapibrėžtumu (nuo 2015 m. Lietuvoje įvedamas Eurais, o tai, NT rinkos dalyvių manymu, bus reikšmingas įvykis, galintis lemti būsto kainų pokyčius).

Nors naujos statybos butų rinka Vilniuje neišvengė smukimo pirmąjį 2015 m. ketvirtį, jis buvo gerokai mažesnis, nei tikėtasi ir lyginant su atitinkamu laikotarpiu 2014 metais siekė –27,3 %. Įdomu tai, jog lyginant su paskutiniu 2014 m. ketvirčiu

užfiksuotas net 33,3 % augimas. Tai labai netikėtas rezultatas, kurį labiausiai nulėmė ekonominis segmentas, tačiau pardavimai 16 % augo ir aukštesnės klasės segmente.

2012 m. buvęs vidutinis 4,5 % naujos statybos butų rinkos likvidumas 2013 m. išaugo iki 7 %. Tai reiškia, kad 2013 m. visai esamai pasiūlai išparduoti būtų prirėkę apie 14 mėnesių. Palyginimui – 2007 m., NT rinkos pakilimo laikotarpiu, rinkoje esantys projektai būdavo išparduodami vidutiniškai per 6–8 mėnesius, o prasidėjus sunkmečiui – vidutiniškai vos per 30–32 mėnesius (UAB „Inreal“, 2014). Bendras UAB „Inreal“ (2015) skaičiuojamas Vilniaus naujos statybos butų likvidumo rodiklis 2015 m. pradžioje stabilizavosi ties 5,2–5,5 % riba. Tokiems pardavimo tempams išliekant ir toliau, šis rodiklis artimiausią ketvirtį neturėtų labai keistis. Tokia šio rodiklio reikšmė reiškia, kad artimiausią ketvirtį prognozuojamas stabilių kainų laikotarpis.

Remiantis Aruodas.lt NT rinkos apžvalgos ataskaita (2015), matyti, jog populiariausi Vilniaus mikrorajonai, kuriuose per 2014 m. parduota daugiausia naujų butų: Pašilaičiai (14,7 %), Pilaitė (12,4 %) ir Naujamiestis (9,4 %). Juose iš viso sudaryta daugiau nei trečdalis visų pirminės rinkos sandorių. Daugiausia naujos statybos butų 2014 m. buvo pasiūlyta Baltupiuose (apie 450 butų, arba 12 % visų rinkoje esančių naujos statybos butų), Pašilaičiuose (11 %), Naujamiestyje (9 %). Geriausias pasiūlos ir pardavimų santykis 2014 m. buvo Pilaitėje ir Justiniškėse, kur parduotas kas ketvirtas naujai pasiūlytas butas, tuo tarpu Pašilaičiuose parduotas tik kas dešimtas naujos statybos butas.

*Naujos statybos butų kainos* 2013 m. Vilniuje po truputį įgavo augimo tendenciją. Bendras naujos statybos butų kainų lygis 2013 m. pabaigoje siekė apie 1 462 Eur/m<sup>2</sup> ir per metus padidėjo apie 2,5 %. Nepaisant augančios naujų butų pasiūlos ir prastėjančio likvidumo rodiklio, 2014 m. Vilniaus pirminėje rinkoje kainos nemažėjo: vienais duomenimis (UAB „OBER-HAUS“, 2014), trečiąjį ketvirtį buvo fiksuotas 0,2 % augimas, o per visus metus vidutinė naujos statybos butų kaina išaugo net 3 %. Kitais duomenimis (UAB „Inreal“, 2015), fiksuojama ta pati, tik kiek stipresnė kainų augimo tendencija – bendras vidutinis naujų butų kainų lygis Vilniuje metų pabaigoje siekė apie 1 540 Eur/m<sup>2</sup> (+5 %). Vidutinė ekonominės klasės butų kaina šiek tiek sumažėjo – 1 210 Eur/m<sup>2</sup> (–1 %). Vidutinės klasės naujų butų kaina paaugo ir siekė 1 690 Eur/m<sup>2</sup> (+4 %). Prestižinės klasės būsto pasiūlos kainos per 2014 m. praktiškai liko nepakitusios ir metų pabaigoje siekė 2 540 Eur/m<sup>2</sup>.

Tolimesnis kainos augimas dėl sumažėjusios paklausos bus menkas ir mažai tikėtinas – 2015 m. iki 1 %, o 2016 m. prognozuojama, jog vidutinė naujos statybos butų kaina Vilniuje nesikeis (UAB „EIKA“, 2015). Visgi nekilnojamojo turto skelbimų portalas Domoplius.lt (2015) 2015 m. pradžioje fiksavo net 1–3 % skelbiamos kainos augimą. Svarbu atkreipti dėmesį, kad tai nėra sandorio, o tik skelbimo kaina, ir ji augo dėl to, kad pardavėjai, Lietuvoje įvedus eurą, pakoregavo parduodamų objektų kainas.

UAB „Inreal“ (2015), pateikdama 2015 m. pirmojo ketvirčio NT rinkos ataskaitą, pažymi nevienodas naujos statybos butų kainų kitimo tendencijas, lyginant su 2014 m. atitinkamu laikotarpiu:

- ekonominės klasės butų vidutinė kaina siekė 1 220 Eur/m<sup>2</sup> (–4,2 %);
- vidutinės klasės butų vidutinė kaina siekė 1 710 Eur/m<sup>2</sup> (+5,6 %);
- prestižinės klasės butų vidutinė kaina siekė 2 540 Eur/m<sup>2</sup> (–1,6 %).

2015 m. pirmąjį ketvirtį daugiausia kainos mažėjimo atvejų pastebėta ekonominės klasės projektuose. Būtent šiame segmente buvo daugiausia taikoma ir įvairių akcijų bei dovanų būsto pirkėjams. Taigi susumavus nuolaidų, dovanų ir pardavimų skatinimo akcijų vertę, galima būtų teigti, jog per metus ekonominės klasės butų kaina sumažėjo maždaug 6–7 %. Natūralu, jog gerokai sumažėjus šio segmento kainai buvo stebimas ryškus sandorių atsigavimas.

Anot NT projektų vystytojų (UAB „EIKA“, 2015), kainos per artimiausius metus neturėtų mažėti, nes nuo 2016 m. įsigalios ES reikalavimas statyti tik A energinės klasės daugiabučius, kurių pagrindinis privalumas – mažesnės energetinės sąnaudos (pvz., 2014–2015 m. šildymo sezono metu Vilniuje pastatytų A klasės daugiabučių gyventojai už šildymą mokėjo vos 0,3 Eur/m<sup>2</sup>, kituose naujos statybos butuose vidutinė šildymo kaina siekė apie 0,5 Eur/m<sup>2</sup>, o bendras Vilniaus miesto vidurkis – 1,41 Eur/m<sup>2</sup>). Tokių butų savikaina yra apie 10 % didesnė, tačiau rekordinė naujos statybos butų pasiūla ir didžiulė konkurencija neleidžia perkelti išaugusių sąnaudų pirkėjams. Manoma, jog NT plėtotojai kiek galima ilgiau atidės A klasės būstų statybą, o net ir 2016 m. bus statoma daugiau B klasės daugiabučių, kurie suprojektuoti iki ES reikalavimų įsigaliojimo. Iki 2015 m. vidurio Vilniuje pastatyti vos keturi A klasės daugiabučiai.

Analizuojant butų kainas pagal klases, vidutinė pasiūlos kaina ekonominės klasės segmente 2013 m. pabaigoje buvo apie 1 216 Eur/m<sup>2</sup> (augimas 3,8 %). Vidutinės klasės segmente – 1 610 Eur/m<sup>2</sup> (augimas 2 %). Prestižinės klasės segmente vidutinė pasiūlos kaina per 2013 m. taip pat augo (apie 2 %) iki 2 508 Eur/m<sup>2</sup>. Ženklaus kainų augimas (apie 9,2 %) pastebėtas naujai pradėtuose plėtoti ekonominės klasės projektuose, kurių 2013 m. buvo apie 13. Panašiai augo ir vidutinės klasės butų naujai pradėtuose projektuose kaina – apie 9 % (tokių projektų buvo 10). Prestižinės klasės segmente naujų projektų, didinusių kainas, buvo vos 2, o kainos augo apie 11 %.

*Pirkėjų poreikiai ir elgsena.* Atlikta apklausa (Domoplius.lt, 2015) atskleidė, kad jei leistų galimybės, lietuviai labiausiai (28 %) norėtų gyventi ne miesto centre, o netoli nuo jo esančiame prestižiniame rajone. Panašiai tiek pat (25 %) respondentų norėtų būsto kur nors toliau nuo miesto šurmilio, priemiestyje. Mažiausiai (23 %) gyventojų svajoja apie būstą senamiestyje.

Gana didelė dalis Lietuvos gyventojų (32 %) nėra išrankūs ir svajoja apie standartinį, gerai įrengtą butą su svetaine, miegamuoju ir virtuve. Prabangių ir erdvių apartamentų nori 24 % respondentų. Mažiausiai patrauklus lofto tipo būstas (21 %). Daugiausia respondentų (64 %) pageidautų gyventi 3–4 kambarių bute ir tik apie (21 %) apklaustųjų apsiribotų dviejų kambarių butu. Tačiau čia pastebimas gana akivaizdus norų ir finansinių galimybių nesutapimas. Kaip rodo faktiniai pardavimų duomenys (UAB „Inreal“, 2014), didžioji dalis lietuvių (2013 m. – 56 %, 2014 m. – 53 %) galiausiai pasirenka kuklesnį butą.

Trečdalis lietuvių (33 %) norėtų gyventi skandinaviško – minimalistinio – stiliaus bute su mažai baldų ir daug tuščios erdvės. Panašiai tiek pat (32 %) rinktųsi modernaus stiliaus interjerą, kuriame dominuoja stiklas, metalas ir griežtos formos. Provanso stiliaus bute svajoja gyventi apie 25 % lietuvių, o klasikinio stiliaus butas su prabangiais masyviais mediniais baldais ir dekoru detalėmis atrodo mažiausiai patrauklus (10 %).

Idomu tai, kad rinkdamiesi būstą ir moterys, ir vyrai pagrindinį dėmesį skiria vienodiems kriterijams (Domoplius.lt, 2011). Didžiausią įtaką sprendimui turi vieta (27 % vyrų ir 25 % moterų) bei kaina (27 % vyrų ir 29 % moterų). Kito portalo atlikta apklausa (Aruodas.lt, 2012) patvirtino, jog tie patys kriterijai liko svarbiausi ir 2012 m. (vieta – 27 %; kaina – 22,07 %). Domoplius.lt (2011) lankytojų apklausa parodė, jog vyrams itin svarbu, kiek jie nusiderės ir sutaupys. Net 34 % vyrų, pirkdami ar nuomodamiesi būstą, nuo prašomos sumos siekia nusiderėti daugiau nei 10 %, tuo tarpu to paties siekia tik 25 % moterų. Aruodas.lt (2012) apklausos metu pastebėta, jog išaugus šildymo kainoms, parduodamus butus pagal šildymo tipą filtruoja apie 11 % ieškančiųjų.

Pastato estetinė išvaizda, anot Domoplius.lt (2011), ar vaizdas pro langą vyrams ir moterims vienodai svarbu. Ši kriterijų kaip vieną svarbiausių įvardijo 10 % moterų ir tiek pat vyrų, tuo tarpu vidaus suplanavimas svarbus 15 % moterų ir 11 % vyrų. Panašų rezultatą nustatė ir Aruodas.lt (2012) – pagal kambarių skaičių butą atsirenka apie 15 % respondentų. Aiškinama, jog tai susiję ir su buto plotu – plotas svarbus dar 13 % apklausos dalyvių. Būsto ieškantieji iš anksto žino, kokio dydžio butas jiems reikalingas.

Pastebėta, jog dauguma buto ieškančiųjų pasiūlymus filtruoja pasirinkę ne tik miestą, bet ir mikrorajoną (tik miestą renkasi apie 10 %, o konkrečius mikrorajonus – 13 %). Iš apklausos rezultatų matyti, kad dar konkrečiau pagal adresą renkasi labai nedidelė dalis respondentų (6 %). Panašiai tokia pati respondentų dalis (6 %), rinkdamasi butą, kreipia dėmesį į tai, kuriame jis aukšte. Visgi 2015 m. apklausos duomenimis (Domoplius.lt, 2015), didžioji dalis lietuvių (31 %) svajoja apie butą kuo aukščiau, o mažiausiai (19 %) norėtų gyventi pirmame arba antrame daugiabučio aukšte. Kalbant apie daugiabučio vietą, ryškėja vis didesnė šio kriterijaus svarba – Domoplius.lt (2015) atlikto tyrimo duomenimis, daugumai (beveik 70 %) Lietuvos gyventojų svarbiausia, kad šalia buto būtų parkas arba miškas. Taip pat svarbus prekybos centras (39 %), upė (32 %), mokykla ir darželis (31 %), darbovietė (27 %).

Tiek vyrai, tiek moterys naujo būsto pirmiausia teigia ieškantys nekilnojamojo turto skelbimų portaluose: atitinkamai 73 % ir 84 % respondentų. Draugų ir pažįstamų teiraujasi 11 % moterų ir 7 % vyrų, laikraščiuose, spaudoje naujo būsto ieško 15 % moterų ir tik 6 % vyrų. Domoplius.lt atlikta apklausa atskleidė, kad vyrų ir moterų požiūriai dėl naujo būsto pirkimo ar nuomos paieškos trukmės yra panašūs: 62 % vyrų ir 54 % moterų teigia, jog būsto paieškoms skiriamas laikas nėra svarbus, t. y. ieškos tol, kol atras tinkamą. Remiantis Domoplius.lt inicijuotos apklausos rezultatais, vyrai (28 %) labiau nei moterys (20 %) yra linę sprendimą

priimti patys. Tuo tarpu 70 % apklausoje dalyvavusių vyrų ir 77 % moterų teigia, jog patarimo kreipiasi į šeimą, sutuoktinį ar sugyventinį.

Aruodas.lt apklausos (Aruodas.lt, 2015) rezultatai atskleidė, jog didžioji dalis (70 %) pirkusiųjų ar planuojančiųjų pirkti būstą skolinasi iš banko. Tik apie 25 % pirkėjų turi santaupų ir savo pirmąjį būstą perka savarankiškai, t. y. be artimųjų pagalbos. Tą pačią tendenciją konstatuoja ir vienas didžiausių NT vystytojų UAB „EIKA“ (2015) – įmonės statytus butus 2014 m. nuosavomis lėšomis įsigijo 62 % klientų. Atsižvelgiant į tai, jog 2013 m. tokių pirkėjų buvo tik 48 %, o 2015 m. pradžioje – 55 %, daroma prielaida, jog dalis butų pirkėjų 2014 m. norėjo tiesiog investuoti savo sukauptas lėšas iki euro įvedimo Lietuvoje. Visgi yra aiški tendencija, jog su banko paskola perkami pigesni, t. y. ekonominės ir vidutinės klasės, butai. UAB „EIKA“ viešai skelbiamais duomenimis (2015), apie 70 % ekonominės klasės butų pirkėjų juos įsigijo skolindamiesi lėšų iš banko; vidutinės klasės butų pirkėjai dažniau linkę investuoti didesnę nuosavų lėšų dalį ir rečiau skolinasi iš bankų (su kreditu perkama apie 50 % butų, tačiau pradinis įnašas dažniausiai sudaro apie 30 % visos buto kainos). Rečiausiai skolinasi prestižinės klasės butų pirkėjai – tik 10–20 % atvejų.

Apibendrinant reikėtų pradėti nuo to, jog nekilnojamojo turto rinka Vilniuje beveik visą laiką išsiskiria didžiausiu aktyvumu. Nors galima pagrįstai teigti, jog nekilnojamojo turto rinka yra atsigavusi, naujų butų pasiūla gana ženkliai viršija paklausą, ir ši tendencija tik stiprėja. Dar 2013 m. pabaigoje skelbtos prognozės, jog naujos statybos butų pasiūla Vilniuje 2015 m. pasieks naują rekordą ir peržengs 4 000 ribą, buvo viršytos jau 2015 m. pirmąjį ketvirtį – 4 280. Įvertinus šiuo metu faktiškai vykdomas statybas, iki 2015 m. pabaigos Vilniuje rinka turėtų būti papildyta apie 3 500 naujos statybos butų. Visgi naujos statybos butų kainos 2013 m. Vilniuje po truputį įgavo augimo tendenciją, tačiau tolesnis kainos augimas dėl sumažėjusios paklausos bus menkas ir mažai tikėtinas – 2015 m. iki 1 %, o 2016 m. prognozuojama, jog vidutinė naujos statybos butų kaina Vilniuje nesikeis.

Įdomu tai, jog skirtingų nekilnojamojo turto skelbimų portalų atliktų apklausų duomenimis, rinkdamiesi būstą tiek moterys, tiek vyrai pagrindinį dėmesį skiria tiems patiems kriterijams – didžiausią įtaką sprendimui turi vieta ir kaina. Todėl svarstant galimybes ĮSA pagrindu sukurti papildomą vertę naujų butų pirkėjams ir iš to naudos gauti pačiai įmonei (pvz., greitesnis pardavimas, aukštesnė kaina), ĮSA iniciatyvos turėtų būti susijusios su daugiabučio vieta ir kita aiškiai suvokiama verte, kuri galėtų pateisinti aukštesnę nei vidutinę rinkos kainą.

## **3.2. Įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimas naujos statybos daugiabučių vertės kūrimo grandinėje „Vilnius-1“**

### **3.2.1. Vertės kūrimo grandinės atranka ir tyrimo metodika**

*VKG atranka.* Siekiant atskleisti sukurto modelio ir jo pagrindu sudarytos MS Excel skaičiuoklės empirinio taikymo aspektus, nuspręsta atlikti ĮSA pagrindu sukurtos vertės Lietuvos daugiabučių statybos VKG tyrimą. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija iki 2014 m. pradžios skelbė sąrašą 134 įmonių, kurios deklaravo, kad yra socialiai atsakingos, tačiau vėliau ministerijos tinklalapyje šio sąrašo nebeliko, jį pakeitė informacija apie Lietuvos atsakingo verslo asociaciją (LAVA), kuri buvo įkurta 2013 m. rugpjūčio 30 d. Deja, į šią asociaciją iki 2015 m. vidurio buvo įstojusios tik 34 organizacijos, iš kurių tik viena (UAB „MG Valda“) tiesiogiai susijusi su daugiabučių statyba Lietuvoje.

Atsižvelgiant į situaciją, nuspręsta empiriniam tyrimui įmonių ieškoti pagal jų pačių deklaruojamą ĮSA politiką, turimus oficialius sertifikatus, viešas publikacijas žiniasklaidoje ir realiai įgyvendintas ĮSA iniciatyvas. Taip atrinktos 7 įmonės, užsiimančios naujų daugiabučių projektų vystymu: UAB „Hanner“, UAB „EIKA“, UAB „MG Valda“, UAB „YIT Kausta būstas“, UAB „Inreal“, UAB „LitCon“, UAB „Rudesta“. Tyrime dalyvauti sutiko UAB „EIKA“, UAB „YIT Kausta būstas“ ir UAB „Inreal“, tuo tarpu kitos įmonės argumentavo laiko trūkumu ir dideliu užimtumu, pasikeitusia veiklos kryptimi (tyrimo laikotarpiu nebevystė daugiabučių statybos projektų) arba duomenų konfidencialumu. Po pirminių interviu ir pradinės dokumentų peržiūros nuspręsta giluminę analizę atlikti tik su vienos iš šių įmonių (UAB „EIKA“) VKG, nes kitų dviejų įmonių atvejais ĮSA iniciatyvų kiekis ir apimtis buvo gerokai mažesni ir dažnai apsiribojo tik reaktyvia ĮSA praktika. Be to, UAB „EIKA“, būdama viena iš lyderių tiek rinkos, tiek ir ĮSA įgyvendinimo aspektu, turi daugiausia galimybių reprezentatyviai atskleisti esamą situaciją Lietuvos daugiabučių VKG.

Empiriniame tyrime skaičiuojama ĮSA pagrindu VKG „Vilnius-1“ sukurta vertė. Į šią VKG įtraukti 84 juridiniai vienetai, tačiau realus jų skaičius didesnis. Į tyrimą įtrauktos su nagrinėjamais daugiabučių projektais tik labiausiai susijusios įmonės arba tos, kurios nagrinėjamu laikotarpiu buvo reikšmingos ĮSA aspektu. Tai reiškia, jog realiai ĮSA pagrindu sukurta vertė gali būti didesnė, nei nustatyta skaičiavimų metu. Iš į VKG įtrauktų 84 juridinių vienetų, 27 įmonės buvo „EIKA“ lojalumo kortelės partneriai, suteikiantys VKG „Vilnius-1“ klientams 5–25 % nuolaidą, 31 įmonė sudarė „Swedbank“ partnerių tinklą, suteikiantį 5–30 % nuolaidas VKG klientams, ir 16 nekilnojamojo turto vertintojų, kurie VKG klientams, perkantiems būstą su „Swedbank“ kreditu, vertinimo paslaugas teikė lengvatinėmis sąlygomis (dažniausiai už pusę kainos). Todėl pateikiant VKG „Vilnius-1“ schemą ir atliekant sukurtos vertės skaičiavimus, visos trys šios VKG įmonių grupės traktuotos kaip trys VKG objektai.

Atliekant empirinius ĮSA pagrindu sukurtos vertės skaičiavimus, pagrindinis analizės dėmesys sutelktas į du VKG „Vilnius-1“ daugiabučių projektus:

„Santariškių namai“ (pastatyta 59 000 m<sup>2</sup> ir dar statoma 9 500 m<sup>2</sup> gyvenamojo ploto), „EIKA namai Pilaitėje“ (pastatyta 33 500 m<sup>2</sup> ir dar statoma 12 000 m<sup>2</sup> gyvenamojo ploto). Visi šie daugiabučių kvartalai (bendras projektinis gyvenamasis plotas 114 000 m<sup>2</sup>) Vilniuje, todėl analizuojant rinkos situaciją vertinama būtent sostinės gyvenamojo nekilnojamojo turto rinka. Nagrinėtas su šiais projektais susijęs vertės kūrimo laikotarpis apima 2010–2014 m., o skaičiuojant ateityje sukurtiną vertę per visą laikotarpį, buvo vadovautasi vidutiniu 20 metų buto amortizacijos kriterijumi. Nors faktinis pastato tarnavimo laikotarpis yra gerokai ilgesnis, toks terminas nustatytas atsižvelgiant į papildomus apribojimus (pvz., būsto paskola įprastai suteikiama iki 30 metų laikotarpiui; Lietuvoje nuo 2020 m. įsigalios reikalavimas statyti namus, kurių energetinis efektyvumas itin aukštas; statybos pramonėje kas 5–15 metų sukuriamos esminės inovacijos; keičiasi energetinių išteklių pobūdis ir kaina). Esant poreikiui, šį terminą skaičiuoklėje galima keisti labai paprastai.

*Tyrimo apribojimai.* Dalis informacijos, ypač susijusios su pardavimų tuneliu (pvz., kiek dienų sutrumpėjo naujos statybos butų pardavimas, kiek faktinė butų kaina yra didesnė už tos pačios klasės butų rinkos vidurkį ir pan.) ir VKG partnerių užsakymų kiekiais, yra konfidenciali ir šio tyrimo metu negalėjo būti paviešinta (klausimai, į kuriuos įmonės neatsakė, argumentuodamos informacijos konfidencialumu, pateikiami 7 priede). Į faktinius skaičiavimus įtraukta tik ta ĮSA pagrindu sukurtos vertės dalis, kurios dydį buvo galima įvertinti viešai prieinama arba įmonių pateikta nekonfidencialia informacija.

Kadangi labai didelė dalis informacijos laikoma konfidencialia, nuspręsta atlikti ne tik faktinį, bet ir hipotetinį ĮSA pagrindu sukurtos vertės „EIKA“ VKG matavimą, kad būtų visiškai atskleistas sudaryto modelio, formulių ir skaičiuoklės funkcionalumas. Todėl hipotetiniuose skaičiavimuose vietoj trūkstamų faktinių reikšmių buvo naudoti rinkos vidurkiai, remtasi statistine informacija, ekspertų įvertinimais ir prielaidomis apie galimus atitinkamų rodiklių dydžius. Tokiais įvertinimais paremti empirinio tyrimo skaičiavimai nesumenkina ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo VKG metodikos ir išvestų formulių, o kaip tik atskleidžia visas galimybes ir funkcionalumą, nes VKG įmonės, atlikdamos skaičiavimus tik savo reikmėms (o ne viešam publikavimui), į šias formules gali įsikelti realias faktines rodiklių reikšmes.

*Tyrimo eiga* visiškai atitinka 2.4 poskyryje aprašytą modelio empirinę adaptaciją: buvo sudaryta „EIKA“ VKG schema, pagal 3P modelį identifikuotos ĮSA iniciatyvos, šių iniciatyvų rezultatas užfiksuotas į suvestines (4, 5, 6 priedai) pagal 2.4 poskyryje rekomenduotą šabloninę formą ir galiausiai duomenys suvesti į MS Excel skaičiuoklę bei pateikti jos rezultatai. Skaičiuojant ĮSA pagrindu sukurtą vertę, tyrimo metu atsižvelgta ir į ĮSA iniciatyvų nuoseklumą bei tęstinumą VKG. Pastebėta, jog dalis ĮSA iniciatyvų yra kryptingai integruotos į VKG, t. y. keli VKG dalyviai bendradarbiauja, siekdami įgyvendinti šias iniciatyvas. Dalis ĮSA iniciatyvų yra tik iš dalies arba savaime, t. y. nesąmoningai, integruota į VKG, o daugiausia dominuoja individualios, t. y. vienos įmonės įgyvendinamos, ĮSA iniciatyvos. Todėl skaičiuojant įmonės ir suinteresuotųjų šalių gautą vertę, išskirta, kokia dalis šios

vertės buvo sukurta į VKG integruotų ĮSA iniciatyvų pagrindu, o kokia dalis – individualiai įgyvendinamų ĮSA iniciatyvų pagrindu.

### **3.2.2. Vertės kūrimo grandinės „Vilnius-1“ struktūros ir įgyvendinamų įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų analizė**

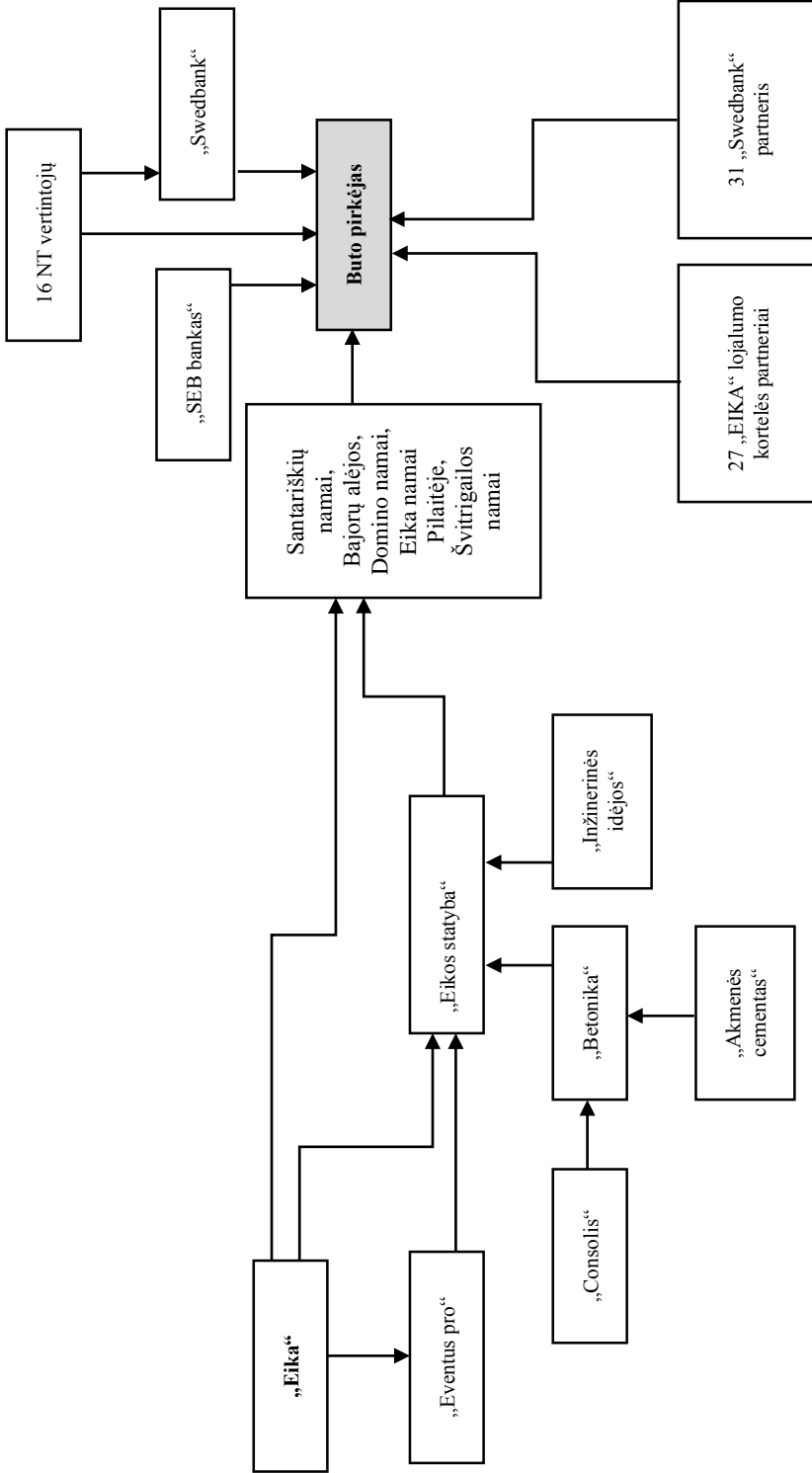
„EIKOS“ grupę sudaro UAB „EIKA“ įkurta 1992 m., kurioje šiuo metu dirba 67 darbuotojai, ir UAB „EIKOS statyba“ su 115 darbuotojų<sup>1</sup>. Tai yra viena didžiausių nekilnojamojo turto vystymo ir statybos įmonių gupių Lietuvoje tiek pagal darbuotojų skaičių, tiek pagal apyvartą. Nuo 1993 iki 2014 m. „EIKOS“ grupė pastatė daugiau nei 3 000 butų ir 230 000 m<sup>2</sup> ploto pastatų, o į grupės įmonių veiklos spektrą įeina darnios plėtros ir aplinkos apsaugos sprendimai verslui, viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektai, teritorijų planavimo ir statinių projektavimo, statybos projektų valdymo, statybos darbų, inžinerinių sistemų įrengimo, nekilnojamojo turto projektų valdymas, pastatų renovavimo sprendimai ir darbai, statybos ir statinių techninės priežiūra, ekspertiniai tyrimai, turto valdymo ir administravimo paslaugos.

Šiame ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo tyrime analizuojant VKG „Vilnius-1“ grupės veiklą, apsiribojama tik daugiabučių statyba Vilniuje, o pagrindinis dėmesys sutelkiamas į kvartalą „Santariškių namai“, kuris šiuo atveju yra laikomas pagrindiniu VKG „Vilnius-1“ produktu. Statant „Santariškių namų“ bei kitus gyvenamųjų daugiabučių namų kvartalus, VKG „Vilnius-1“ buvo sudaryta ne vien iš minėtų dviejų įmonių (UAB „EIKA“ ir UAB „EIKOS statyba“), bet ir iš nuolatinių partnerių tinklo. Iš viso VKG „Vilnius-1“ galima priskirti net 84 įmones, tačiau sudarant VKG schemą (23 pav.) nuspręsta jas pavaizduoti kaip 13 skirtingų subjektų, nes tą pačią funkciją VKG atliekančias įmones tikslinga sugrupuoti:

- nekilnojamojo turto vertinimo paslaugas lengvatinėmis sąlygomis gali suteikti NT 16 vertintojų;
- „EIKA“ lojalumo kortelės programoje dalyvauja 27 įmonės, kurios suteikia ženkliai nuolaidas galutiniams VKG „Vilnius-1“ klientams įsirengiant būstą;
- „Swedbank“ partnerių tinklas (31 įmonė) taip pat suteikia ženkliai nuolaidų klientams, pirkusiems VKG „Vilnius-1“ būstą su šio banko paskola.

---

<sup>1</sup> Nustatyta pagal <http://rekvizitai.vz.lt> pateikiamus duomenis 2015 06 01.



23 pav. Tiriamos vertės kūrimo grandinės „Eika“ struktūra (sudaryta pagal viešai prieinamą informaciją ir interviu su UAB „Eika“)

**UAB „EIKA“** statinių projektavimo valdymo, statinių statybos valdymo, statybinių tyrinėjimų, statinių statybos techninės priežiūros ir statinių ekspertizės srityje suteikti visuotiniai standartai: ISO 9001, ISO 14001:2004 / LST EN ISO 14001:2005, OHSAS18001:2007 / LST 1977:2008. Įmonė taip pat yra pelniasi daugybę „Euromoney“<sup>2</sup> (2014) apdovanojimų:

- 2013 m. geriausia Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros įmonė;
- 2012 m. geriausia Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros įmonė;
- 2011 m. geriausia Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros įmonė;
- 2010 m. geriausia Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros įmonė;
- 2010 m. geriausia Lietuvos gyvenamojo būsto plėtros įmonė;
- 2009 m. geriausia Lietuvos mišrios paskirties projektų plėtros įmonė;
- 2008 m. geriausia Lietuvos gyvenamojo būsto plėtros įmonė;
- 2008 m. geriausia Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros įmonė;
- 2007 m. geriausia Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros įmonė.

Pripažinti ir apdovanoti projektai:

- Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros asociacija (LNTPA) išrinko „EIKA namus Pilaitėje“ geriausiu 2011 metų gyvenamųjų namų projektu Lietuvoje;
- Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros asociacija (LNTPA) išrinko „Santariškių namus“ geriausiu 2009 metų gyvenamųjų namų projektu Lietuvoje;
- Projektui „Jūros vartai“ 2008 metais suteiktas valstybinės svarbos projekto statusas;
- Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros asociacija (LNTPA) išrinko „Jūros vartai“ geriausiu 2007 metų komercinės-visuomeninės statybos projektu Lietuvoje;
- Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros asociacija (LNTPA) išrinko *Santariškių* projektą geriausiu 2005–2006 metų gyvenamojo daugiabučio namo projektu.

**UAB „EIKOS statyba“** visuotinai pripažinti standartai (ISO 9001, OHSAS 18001:2007 / LST 1977:2008, ISO 14001:2004 / LST EN ISO 14001:2005 ir Statybos projektų valdymo standartas), suteikti statinių projektavimo, investicinių statybos projektų valdymo, bendrastatybinių, apdailos, elektros ir inžinerinių vidaus tinklų montavimo darbų srityse. Įmonė stato administracinius, visuomeninius, prekybos, pramonės pastatus ir gyvenamuosius namus. Atlieka skaičiavimus, pagrindžiančius alternatyvių šilumos šaltinių atsipirkimą, skaičiuoja jų įdiegimo ir eksploatacijos investicijas.

**UAB „Inžinerinės idėjos“** kaip savarankiška inžinerinių sistemų montavimo įmonė pradėjo veikti 2006 m., perėmusi visas funkcijas, darbuotojus ir įrengimus iš UAB „EIKOS statyba“ inžinerinio padalinio, kuris buvo įkurtas dar UAB „EIKA“ įmonėje ir veikė nuo 1993 m. Šiuo metu UAB „Inžinerinės idėjos“ dirba 14 darbuotojų, o veikla apima inžinerinių sistemų projektavimo, montavimo ir

---

<sup>2</sup> Nuo 1969 m. leidžiamas tarptautinis žurnalas, o šiuo metu jau ir internetinis kapitalo rinkų portalas.

priežiūros darbus, taip pat teikia konsultacijas, projektuoja ir įdiegia atsinaujinančiosios energijos sistemas (geoterminį šildymą, saulės kolektorius ir pan.). Įmonė sertifikuota ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

**UAB „Santariškių namai“** dirba 11 darbuotojų, o pagrindinė veikla yra nekilnojamojo turto vystymas, gyvenvietės butų pardavimas ir administravimas. UAB „EIKA“ kai kuriuos NT projektus administruoja ir jų pardavimu užsiima pati, tačiau šiuo metu įgyvendinama praktika, kad didesniems daugiabučių projektams administruoti yra įkuriami atskira įmonė.

**EIKA nuolaidų kortelės partneriai.** UAB „EIKA“, norėdama savo klientams palengvinti naujo būsto įsirengimo darbus, kartu su partneriais pristato EIKA nuolaidų kortelę. Šioje programoje dalyvauja 27 įmonės, kurios interjero apdailos ir susijusioms prekėms bei paslaugoms suteikia 5–25 % nuolaidą. Nuolaidos galioja visiems UAB „EIKA“ klientams, įsigijusiems būstą bet kuriame UAB „EIKA“ vystomame projekte ir pasirašiusiems būsto įsigijimo sutartį. Klientams ši nuolaidų kortelė nieko nekainuoja ir yra pateikiama kaip pridėtinė vertė. Remiantis interjero dizainerės Alinos Venskutės (Viltrakytė, 2014) skaičiavimais, butui su daline apdaila visiškai įrengti reikia 230–630 Eur/m<sup>2</sup>. Todėl vienas VKG „Vilnius-1“ klientas gali pasinaudoti nuolaidų vidutiniškai už 33–92 Eur/m<sup>2</sup>. Tad jei vidutinis buto dydis yra apie 60 m<sup>2</sup>, „EIKA“ nuolaidų kortelė klientui leidžia sutaupyti 1 980–5 520 Eur.

**UAB „Betonika“** gamina ir tiekia surenkamas gelžbetonio konstrukcijas gyvenamosios ir negyvenamosios paskirties pastatams bei kitiems objektams (pvz., gamyklų ir logistikos centrų statybai, sporto paskirties statiniams, t. y. stadionams bei sporto salėms, automobilių stovėjimo aikštelėms, kolumbariumams ir kt.). UAB „Betonika“ turi dvi gamyklas: Kaune ir Senuosiuose Trakuose. Įmonėje dirba apie 300 darbuotojų, o 2013 m. metinė apyvarta siekė 47 mln. Lt. Produkcija nuo 2009 m. eksportuojama į Baltarusijos rinką, o nuo 2013 m. – ir į Kaliningrado rinką. Laimėtas „Lietuvos eksporto prizas 2012“.

Įmonė priklauso tarptautiniam koncernui „Consolis“, Europos surenkamojo gelžbetonio lyderiui, todėl gali savo klientams siūlyti pačius pažangiausius techninius sprendimus, patikrintus pasaulinėje rinkoje. Įmonė, įvertindama kiekvieno pastato paskirtį ir reikalingas apkrovas, gamina reikalingų parametru gelžbetonio gaminius (su reikiamomis įdėtinėmis detalėmis ar išėmomis): perdangos plokštes, TT ir STT tipo plokštes, vienasluoksnes ir trisluoksnes sienas, kolonas, sijas, rygelius, laiptų maršus ir aikšteles. Taip pat teikia visas su surenkamosiomis gelžbetonio konstrukcijomis susijusias paslaugas: projektuoja, sandėliuoja pagamintus gaminius sutartą terminą, nuomoja traversus perdangos plokštėms kelti, transportuoja, montuoja (per subrangovus), atlieka darbų techninę priežiūrą, suteikia garantijas ir atlieka garantinį aptarnavimą.

*ĮSA aspektai.* Gelžbetonio gaminių kokybei užtikrinti įdiegta integruota vadybos sistema LST EN ISO 9001, o aplinkosaugos reikalavimų laikymąsi garantuoja aplinkosaugos sistema LST EN ISO 14001. Įmonėje diegiamos LEAN ir 6 sigma programos, kurios leis optimizuoti valdymo ir gamybos procesus bei padidinti gamybos našumą.

Gamybos procesas vyksta uždaroje patalpose, todėl gelžbetoninių konstrukcijų gamyba turi didesnes galimybes atitikti aplinkosaugos reikalavimus. Gamyboje naudojamos perdirbtos statybinės medžiagos, ieškoma būdų sumažinti energijos sąnaudas statybų metu, generuojamos ir įgyvendinamos naujos aplinkosaugos idėjos. UAB „Betonika“ aplinkosaugos politikos principai:

- gelžbetonio gamybos proceso metu taupoma energija (pvz., betono kietėjimui pagreitinti reikalinga šiluma yra utilizuojama šildant pastatus) ir žaliavos, o visa gamybinė veikla vystoma pagal aplinkosaugos vadybos sistemų ISO 14001 reikalavimą, laikantis visų su aplinkosauga susijusių įstatymų ir direktyvų;
- sijos, rygeliai, gelžbetoniniai laiptai, plokštės ir kitos konstrukcijos gaminamos uždaroje gamyklos patalpose, o tai leidžia lengviau stebėti ir kontroliuoti atliekų, taršos, triukšmo lygį, lyginant su tradiciniais statybos procesais, bei sumažinti neigiamą poveikį aplinkai;
- gelžbetoninių konstrukcijų gamybos procesai planuojami ir vystomi tokiu būdu, kad susidarytų kuo mažesnis atliekų kiekis ir būtų skatinamas medžiagų bei komponentų perdirbimas ar pakartotinis panaudojimas.

UAB „Betonika“ planuoja, jog gelžbetoninių konstrukcijų gamykla veiks kaip uždara gamybos sistema, kurioje visos atliekos surenkamos, perdirbamos ir pakartotinai panaudojamos. Įmonė, būdama koncerno „Consolis“ nare, siekia, kad gelžbetonio gaminių gamyba taptų uždaru ciklu, t. y. kad visos medžiagos, atsirandančios iš pagaminto betono atliekų ar skystos cemento masės, būtų atskiriamos nusėdimo rezervuaruose, o vanduo išfiltruojamas ir panaudojamas pakartotinai. Uždaro ciklo metu sukietėję betono likučiai būtų susmulkinami ir panaudojami mišiniuose dar kartą. Atitinkamai ir plieno atliekos būtų grąžinamos į krosnis ir išlydomos. Iš naujo naudojamas galėtų būti netgi šilumos perteklius, kuris būtų surenkamas šilumos stotyje.

Įmonėje kasmet organizuojamas koncerno „Consolis“ inicijuotas renginys „Safety Day“ – „Sveikatos ir saugos darbe diena“. Renginio tikslas – skatinti ir užtikrinti, kad visų grandžių darbuotojai maksimaliai laikytųsi saugos darbe reikalavimų ir saugotų savo pačių, kolegų bei aplinkinių sveikatą. Pavyzdžiui, 2015 m. kovo 20 d. renginyje vyko vidiniai LEAN „Nuolatinis procesų valdymas ir tobulinimas“, civilinės saugos (kaip elgtis oro pavojaus, potvynio, sprogimo, diversijų atvejais) bei krovinių kabinėtojų ir darbo aukštyje (kopėčių, diržų ir pastolių naudojimas darbe) mokymai.

Bendrovė nuolat tobulina valdymo procesus ir gerina aplinkos apsaugos, darbuotojų saugos bei sveikatos sričių veiksmingumą. Tai patvirtina kasmet mažėjantis nelaimingų atsitikimų darbe skaičius. 2014 m. UAB „Betonika“ pasiekė 6 punktų rodiklį ir yra viena „saugiausių“ įmonių visoje koncerno „Consolis“ įmonių grupėje.

Projektas „EIKOS namai Pilaitėje“ tapo Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros asociacijos (LNTPA) rengiamo konkurso „Už darnią plėtrą 2011“ laimėtoju. Padėkos raštais apdovanoti ir šio projekto partneriai: UAB „Betonika“ už pasiūlytus

sprendimus taikant naujas konstrukcijas statyboje ir projekto architektas iš UAB „Eventus pro“ už kūrybiškumą, suderinimą su gyventojų patogumu ir komfortu.

**Koncernas „Consolis“** įkurtas 2005 m., sujungus Suomijos kapitalo įmonių grupę „Consolis Oy Ab“ su Prancūzijos gelžbetonio ir betono rinkos lydere „Bonna Sabla SA“. Šiandien koncernas valdo gelžbetonio gamyklas 32 valstybėse: nuo Skandinavijos iki Šiaurės Afrikos, nuo Vakarų Europos bei Baltijos šalių iki Indonezijos. Koncerne nuolat dirba apie 10 000 darbuotojų, o 2014 m. pardavimų apimtys viršijo 1,3 mlrd. eurų. Koncerno gamybiniai pajėgumai leidžia sėkmingai dalyvauti didžiausiuose statybiniuose projektuose tarptautiniu mastu. Neretai net kelios šio koncerno įmonės tampa tos pačios VKG narėmis – tai dažniausiai atsitinka siekiant užtikrinti visų projekto gelžbetonio gaminių pagaminimą reikiamu laiku. Be to, koncerno dydis leidžia pagerinti apsirūpinimą žaliavomis ir pasinaudoti valdomų įmonių darbuotojų žiniomis bei patirtimi, greičiau diegti naujus procesus ir kurti naujus produktus. Suomijoje įkurtame technologijų centre „Consolis Technology Oy Ab“ kuriami pažangūs gelžbetonio naudojimo sprendimai ir technologijos: „Green office“, „BREAAAM“, „Termo Deck“, „Parmaplastering“. Koncernas laikosi „Penkių ašių“ ĮSA politikos, kuri apima:

- darbuotojus – skatinti ir branginti talentingiausius darbuotojus, padėti jiems tobulėti ir dalintis patirtimi su kolegomis;
- praktiką – visi verslo procesai ir veiksmai turi būti etiški;
- sprendimus – kurti naujus ir tvarius gaminius bei paslaugas;
- aplinką – gaminti, transportuoti ir naudoti įmonės produkciją gerbiant supančią aplinką;
- santykius – kurti sąžiningus ir ilgalaikius santykius su tiekėjais, klientais ir visuomene.

Vienu iš ĮSA iniciatyvų pavyzdžių galėtų būti koncerno siekis optimizuoti energijos suvartojimą „The Group's Glass Fiber Reinforced Concrete“ gamykloje Prancūzijoje, kur 2012 m. ant gamyklos stogų buvo įrengti saulės elementai, kasmet pagaminantys apie 260 MWh elektros energijos, kas prilygsta 104 vidutinių namų ūkių per metus suvartojamam elektros energijos kiekiui bei 23 t sumažina CO<sub>2</sub> emisiją. Visgi nagrinėjant VKG „Vilnius-1“ įgyvendinamas ĮSA iniciatyvas, šio koncerno ĮSA iniciatyvos turėtų būti analizuojamos tik tuo aspektu, kiek tai yra susiję su UAB „Betonika“ (pvz., pasitelkiant naujausius koncerno išradimus ir gamybos technologijas tiekiant betono gaminius VKG „Vilnius-1“ Lietuvoje).

**AB „Akmenės cementas“** – 1952 m. veiklą pradėjusi viena iš didžiausių Baltijos šalyse ir vienintelė Lietuvoje bendrovė, gaminanti cementą. Didžioji dalis cemento (540 000 t iš 910 000 t) realizuojama Lietuvos rinkoje, o likusi dalis eksportuojama. Įmonė taip pat parduoda cemento dulkes, kurios naudojamos silikatinų plytų, mineralinės vatos gamybai, formavimo drėgmei sumažinti – gaminant keramines plytas, taip pat kaip užpildas – gaminant asfaltbetonį, kalkinant rūgščias dirvas arba kaip sudėtinę kalio turinčią trąšą.

Įmonė vykdo modernizaciją ir šlapiąjį cemento gamybos būdą keičia sausuoju. Šis technologinis pakeitimas leis beveik 50 % sumažinti gamybinės kuro sąnaudas vienam produkcijos vienetui, o dėl to sumažės ir į aplinką išmetami anglies

dvideginio kiekiai. Įmonėje veikia Lietuvos nacionalinio akreditacijos biuro akredituota nepriklausoma cemento bandymų laboratorija, kur atliekami fizikiniai, mechaniniai ir cheminiai cemento bandymai, nustatomi kietojo kuro šilumingumo, elementinės anglies ir kiti parametrai, o visos šios paslaugos teikiamos ir išorės klientams.

Atmosferos taršos šaltinių stebėjimas vykdomas pagal su kontroliuojančiomis institucijomis patvirtintą taršos šaltinių kontrolės grafiką, o  $\text{NO}_x$ ,  $\text{SO}^2$ ,  $\text{CO}$ , sunkiųjų metalų,  $\text{HCl}$ ,  $\text{HF}$ ,  $\text{BOA}$ , dioksinų ir furanų kiekių tyrimus atlieka išorinė laboratorija (pvz., dioksinų ir furanų tyrimai atliekami Slovakijoje). Pažymėtina, jog dioksinų ir furanų leidžiama ribinė vertė yra  $0,1 \text{ ng/Nm}^3$ , tačiau faktiniai išmetimai ženkliai mažesni ir niekada šios ribos nepasiekia.

Įmonėje įdiegta visus bendrovės padalinius apimanti LST EN ISO 14001 reikalavimą atitinkanti aplinkos apsaugos vadybos sistema. Ją 2005 m. sertifikavo Švedijos nacionalinis bandymų ir tyrimų institutas. Pagal aplinkos apsaugos sistemos reikalavimus yra sudarytos atskiros programos, kuriose apibrėžti konkretūs veiksmai, atsakomybės, priemonės ir lėšos joms įgyvendinti. Programos reguliariai atnaujinamos nustatant naujus tikslus bei uždavinius.

AB „Akmenės cementas“ siekia iki 2015 m. pabaigos apie 50 % bazinio kuro pakeisti alternatyviuoju kuru, įskaitant ir deginimui skirtas rūšiuotas buitines atliekas. Nuo 2006 m. pavasario, siekiant išnaudoti alternatyviojo kuro galimybes, gamykloje pradėjo veikti 2 mln. litų (680 000 Eur) investicijų pareikalavusi padangų deginimo linija. Jau 2014 m. cemento gamybos procese apie 10 % bazinio kuro sudaro naudotos padangos. Per metus sutaupoma apie 12 000 t neatsinaujinančiojo kuro (akmens anglies) ir utilizuojama apie 9 200 t padangų (2013 m)<sup>3</sup>. Be to, deginamų padangų  $\text{CO}^2$  yra ženkliai mažesnė nei akmens anglies. Akmens anglies vidutinis emisijos faktorius yra apie  $95 \text{ t CO}^2/\text{TJ}$ , o panaudotų padangų –  $85 \text{ t CO}^2/\text{TJ}$ . Be to, gamykla įmonėms išduoda netinkamų naudoti padangų priėmimo ir LR aplinkos ministerijos patvirtintas pažymas apie apmokestinamųjų gaminių ar pakuotės atliekų naudojimą, kuriomis remiantis įmonės yra atleidžiamos nuo pakuotės mokesčio. Tad dėl šios ĮSA iniciatyvos ne tik sutaupoma kuro,  $\text{CO}^2$  emisijų, utilizuojamos atliekos, bet dar ir įmonės yra atleidžiamos nuo atitinkamų mokesčių.

Cemento gamybai naudojamų krosnių privalumas yra tas, jog deginant atliekas nelieka jokių papildomų atliekų. Visi degimo proceso metu susidarę pelenai pereina į produkto (klinkerio) sudėtį, yra stabilizuojami ir nedaro įtakos nei gaminio kokybei, nei aplinkai.

2006 m. rugsėjo mėn. pradėtas didžiausio gamyklos istorijoje investicinio projekto (290 mln. Lt) įgyvendinimas – daugiau nei penkiasdešimt metų naudoto šlapiojo cemento gamybos būdo keitimas sausuoju būdu. Nauja cemento gamybos technologija gerokai padidina gamyklos darbo našumą ir sumažina energijos sąnaudas, be to, į aplinką išmetamas  $\text{CO}^2$  kiekis sumažėja ketvirtadaliu – nuo 1,2 t

---

<sup>3</sup> Padangų, kaip alternatyvaus kuro, naudojimas įmonėje buvo laikinai sustabdytas dėl dviejų naujų linijų statybos ir testavimo darbų.

CO<sup>2</sup>/1 t klinkerio gaminant šlapiuoju būdu iki 0,85 t CO<sup>2</sup>/1 t klinkerio. Planuojama, jog 2015 m. CO<sup>2</sup> išlakų emisija bus sumažinta 25 % (nuo 305 051 iki 228 789 t) lyginant su 2010 m., cementą gaminant senuoju būdu.

2006 m. išduotas kokybės vadybos sistemos sertifikatas patvirtina, kad kokybės vadybos sistema atitinka LST EN ISO 9001 reikalavimus, keliamus cemento gamybai ir jo pakavimui. 2007 m. lapkričio mėn. Švedijos techninių tyrimų institutas SP sertifikavo bendrovėje sėkmingai įdiegtą Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemą, atitinkančią tarptautinius OHSAS 18001 standarto reikalavimus.

Įmonėje nuo 1991 m. veikia profesinė sąjunga su maždaug 300 narių ir galioja bendrovės Kolektyvinė sutartis, kuri periodiškai atnaujinama ir papildoma. Joje nustatytos darbuotojų teisės ir pareigos. Profesinė sąjunga savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos įstatymais, Darbo kodeksu, Kolektyvine sutartimi ir organizacijos įstatais. Pagrindinis profesinės sąjungos tikslas – suderinti, pasirašyti ir kontroliuoti bendrovės Kolektyvinės sutarties vykdymą. Profesinės sąjungos atstovai dalyvauja Darbuotojų saugos ir sveikatos komiteto veikloje, siekdami sudaryti saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas.

**UAB „Eventus Pro“** – projektuotojų komanda (15 darbuotojų, iš kurių net 12 yra architektai arba projektų vadovai)<sup>4</sup>, kuri atlieka visus architektūros, konstrukcijų, inžinerijos projektavimo ir statybos vykdymo priežiūros darbus. Kompleksiškai atlieka visus esminius projektavimo darbus: detalų planavimą, komercinių, administracinių, gyvenamųjų ir infrastruktūros pastatų projektavimą, interjero projektavimą, architektūrinę pastato statybos priežiūrą, inžinierinį ir konstrukcinį projektavimą, pastatų rekonstrukcijų ir renovacijų projektus.

Šią įmonę oficialiai rekomenduoja Lietuvos nekilnojamojo turto asociacijos (LNTPA) prezidentas Robertas Dargis, UAB „Santariškių namai“ direktorius Valdas Kaulinis, „Thermo Fisher Scientific“ Vilniaus padalinio generalinis direktorius Algimantas Markauskas ir kitų įmonių vadovai.

Konkurse „Už darnią plėtrą“, kurį organizuoja Lietuvos nekilnojamojo turto asociacija, UAB „Eventus Pro“ projektas „Santariškių namai“ 2009 m. pripažintas geriausiu gyvenamųjų namų projektu Lietuvoje. Įmonė taip pat yra gavusi žurnalo „Archiforma“ nominaciją „2013 metų geriausios realizacijos projektas“. Kiti šios įmonės parengti ir jau įgyvendinami daugiabučių namų projektai Lietuvoje:

- Aštuonių aukštų 120 butų gyvenamasis namas su komercinės paskirties patalpomis Antakalnio mikrorajone, Vilniuje. Projekto užsakovas AB „Antakalnio parkas“, realizacija 2015–2016 m.
- 113 butų gyvenamųjų namų kompleksas „Domino namai“ Jeruzalės mikrorajone, Vilniuje. Projekto užsakovas – UAB „EIKA“, realizacija 2015–2016 m.
- Septynių–devynių aukštų gyvenamųjų namų kompleksas „LightHouse-I“ Fabijoniškių mikrorajone, Vilniuje. Projekto užsakovas UAB „MG Valda“, realizacija 2014–2015 m.

---

<sup>4</sup> Nustatyta pagal <http://rekvizitai.vz.lt> pateikiamus duomenis 2015 06 01.

- Daugiabučio gyvenamojo namo ir prekybos centro „Norfa“ kompleksas Pilaitės mikrorajone, Vilniuje. Projekto užsakovas – UAB „EIKA“, realizacija 2013–2015 m.
- Daugiabučiai gyvenamieji namai Pilaitėje, II etapas, „C5“. Mažvydo g., Vilnius. Projekto užsakovas – UAB „EIKA“, realizacija 2013–2015 m.

**AB „SEB bankas“** remiasi trimis atsakomybės sritimis: valdymo, socialine ir aplinkos apsaugos. Pagal šias atsakomybes bankas numato 8 ĮSA prioritetus: atsakingą pardavimą ir rinkodarą, finansinių nusikaltimų prevenciją, atsakingą nuosavybę, poveikio aplinkai mažinimą, tvarų finansavimą ir investicijas, savo darbuotojų branginimą, finansinių paslaugų prieinamumą, investavimą į bendruomenes. Bankas vadovaujasi visuotiniais susitarimais ir dokumentais:

- Atsakingo investavimo principais („Principles for Responsible Investment“).
- Jungtinių Tautų Pasauliniu susitarimu („The United Nations Global Compact“) ir Aplinkos apsaugos programos finansų iniciatyva („The United Nations Environment Programme Finance Initiative“).
- Pusiaujo principais („Equator Principles“).
- Anglies junginių emisijos mažinimo projektu („Carbon Disclosure Project“).
- Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos kryptimis daugianacionalėms įmonėms („The OECD Guidelines for Multinational Enterprises“).
- Tarptautinių prekybos rūmų Verslo chartija tvarios plėtros klausimais („The International Chamber of Commerce Business Charter on Sustainable Development“).

Čiegio ir Norkutės (2012) atliktame tyrime buvo vienareikšmiškai paneigtas teiginys, kad galbūt socialiai atsakinga banko veikla yra tik įvaizdžio dalis – „SEB atstovo teigimu, darnumas yra neatsiejama banko veiklos dalis ir atsispindi tiek vidinėje politikoje, tiek veikiant rinkoje“ (Čiegis, Norkutė, 2012). Tą byloja ir faktai:

- SEB bankas tapo vienu iš „Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimo 2011“ nugalėtoju „už naujoves, originalias idėjas ir nuoseklią pažangą per visus 5 apdovanojimo metus“;
- SEB bankas net 7 kartus tapo „Verslo žinių“ renkamu geidžiamiausiu darbdaviu Lietuvoje (2005 m., 2007 m., 2009–2013 m.); metinė darbuotojų kaita sumažėjo nuo 12,5 % (2013 m.) iki 12,1 % (2014 m.).
- Kartu su TV3 vykdoma „Išsipildymo akcija“ – per 2014 m. surinkta 374 000 Eur labdaros, ir tai buvo didžiausia labdaros kampanija Lietuvoje. Be to, kartu su partneriais net 77 vaikams buvo suorganizuotos mentorystės stovyklos įvairiose įmonėse;
- SEB grupė drauge su kitomis įmonėmis 2004 m. įkūrė asociaciją „Mentor Lietuva“ – nevyriausybinių ne pelno siekiančią organizaciją, veikiančią pagal tarptautinės organizacijos „Mentor“ principus (kaip jos atstovybė). Asociacijos tikslas – apsaugoti jaunimą nuo piktnaudžiavimo narkotikais ir

skatinti juos sveikai gyventi. Kasmet SEB grupė kartu su maždaug 100 partnerių į mentorystės programą įtraukia apie 3 000 jaunuolių.

- Nuo 2007 m. įgyvendina verslumo skatinimo iniciatyvą „Lietuva gali!“. Įgyvendindamas iniciatyvą, SEB bankas rėmė TV laidą „Vertas milijono“ (2007 m.), TV laidą „Lietuva gali!“ (2009, 2011 m.), transliuotas per Lietuvos nacionalinę televiziją (LRT).
- SEB bankas kartu su kitomis įmonėmis prisidėjo prie Finansinio švietimo savaitės, kurios metu maždaug 1 000 Lietuvos mokyklų vyko finansinio švietimo pamokos, po kurių net 7 000 mokinių sprendė testus per *Facebook* socialinį tinklą.
- Nuo 1992 m. SEB bankas remia Lietuvos vaikų fondą, skirdamas paramą dešimčiai socialiai remtinų vaikų, kuriuos rekomenduoja fondas. Kiekvienam iš šių vaikų, likusiam be vieno ar abiejų tėvų ir gyvenančiam skurdžiomis sąlygomis, kiekvieną mėnesį SEB skiria tikslinę finansinę paramą, kol sukaks 18 metų, ir padeda susikurti saugesnį bei gražesnį gyvenimą, skatindamas geriau mokytis ir tobulėti.

Nors SEB bankas neturi tokio partnerių tinklo kaip „Swedbank“, visiems VKG „Vilnius-1“ būstų pirkėjams teikia išties patrauklų išskirtinį pasiūlymą ir kviečia jį individualiai aptarti su bankininku susitikimo metu:

- garantuoja mažiausias palūkanas rinkoje;
- netaikomas kredito sutarties parengimo ir administravimo mokestis (paprastai 0,4 %, bet ne mažiau kaip 144,81 Eur);
- galimybė dalį arba visą paskolos likutį palūkanų keitimo dieną gražinti nemokamai;
- nereikia įvertinti buto (įprasta kaina 86,89 Eur), jei jis yra pastate, nuo kurio pripažinimo naudoti praėjo ne daugiau kaip vieneri metai;
- greitas sprendimas dėl paskolos – per 48 val. nuo visų reikalingų dokumentų pateikimo;
- pagalba sutvarkant visus su buto įkeitimu susijusius dokumentus.

„Swedbank“ nuo 2006 m. yra Nacionalinio atsakingo verslo įmonių tinklo narys, o 2013 m. tapo vienu iš Lietuvos atsakingo verslo asociacijos steigėjų. Bankas akcentuoja socialinį, finansinį ir aplinkos tvarumą bei pateikia konkrečias nuostatas ir sprendimus šiais aspektais (pvz., nuo 2012 m. pabaigos į pirkimo procesą įtrauktas naujas dokumentas – Tiekėjo elgesio kodeksas, o 2014 m. buvo atliktas pirmasis tiekėjų, pasirašiusių šį kodeksą, patikrinimas – Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje ir Švedijoje buvo patikrinta 19 tiekėjų). Reklamos agentūros DDB 2013 m. atliktas tyrimas „Brand Capital 2013“ parodė, kad lietuviai „Swedbank“ įvardija kaip mėgstamiausią prekės ženklą bankų kategorijoje, o „Brand Capital 2014“ jau parodė, kad „Swedbank“ Lietuvoje išlaikė pirmąją poziciją finansų kategorijoje. Su VKG „Vilnius-1“ tiesiogiai nesusijusios šio banko įgyvendinamos ĮSA iniciatyvos:

- „Swedbank“ kasmet matuoja savo veiklos poveikį klimato kaitai, vertindamas CO<sup>2</sup> emisiją. Per 2014 metus „Swedbank“ Lietuvoje savo CO<sup>2</sup> emisiją sumažino 27 % lyginant su 2013 metais.

- Nuo 2013 m. banko pastatuose vartojama ekologiška, Lietuvoje iš atsinaujinančiųjų energijos šaltinių pagaminta, elektros energija.
- Vaizdo ir garso konferencijų įranga padeda išvengti kai kurių, o jei vis dėlto keliauti būtina, darbuotojai naudojami 2012 m. įdiegta elektronine kelionių rezervavimo sistema, kuri padeda pasirinkti trumpiausią maršrutą ir parodo, kaip kilometrai virsta CO<sup>2</sup> emisija.
- Bendradarbiauja su taksi įmonėmis, kurių automobilių parko dalį sudaro aplinką tausojantys hibridiniai automobiliai.
- 2014 m. vienam darbuotojui skirtos apie 27 mokymų valandos. Mokymų valdymo sistemoje yra parengta daugiau nei 100 e-mokymų, kuriuos laisvai gali pasiekti kiekvienas darbuotojas.
- Rūšiuojamos atliekos, 2012 m. atsisakyta vandens plastiko buteliukuose, darbuotojai rašo bioplastiko rašikliais, padaliniuose geriama ekologiška kava, sunaudojama 5,3 % mažiau popieriaus, nes dokumentai ir toliau keliami į skaitmeninę erdvę, o spausdinama abiejose lapo pusėse, naudojamas 70, o ne 80 gramų kopijavimo popierius, nuolat peržiūrimas naudojamų kanceliariinių prekių asortimentas, įtraukiant vis daugiau ekologiškų prekių.
- 2012 m. banko savitarnos erdvėse įrengta judesiams jautri apšvietimo reguliavimo sistema. Saugyklose, serverių patalpose, koridoriuose naudojamos minimalaus galingumo LED lemputės.
- Bankas užsiima ir švietėjiška lavinančia veikla – įgyvendinamos atskiros ĮSA iniciatyvos didinti gyventojų finansinį raštingumą, skatinti verslininkiškumą, sveiką gyvenseną, padedančios susiorientuoti jaunimui – projektas [www.kamtoreikia.lt](http://www.kamtoreikia.lt). Šis projektas 2014 m. LOGIN apdovanojimuose buvo išrinktas kaip geriausias Kultūrinis, edukacinis projekto tinklalapis.
- Banko atskiras padalinys (Asmeninių finansų institutas), kuriame visu etatu dirba du darbuotojai, kviečia ekspertus, kurie skaito pranešimus įvairiomis visuomenei aktualiomis temomis. 2014 m. įvyko 163 susitikimai (1–3 val. trukmės) su įvairiomis visuomenės interesų grupėmis: 3 700 moksleivių, 520 studentų bei 2 500 specialistų ir gyventojų. 2013 m. buvo pasiekta 1 100 moksleivių, 800 studentų bei 1 000 specialistų ir gyventojų. Ši iniciatyva prisidėjo prie antrosios tarptautinės Vaikų finansinio raštingumo dienos Lietuvoje įgyvendinimo, kartu su Lietuvos jaunimo organizacijų taryba ir tinklalapiu „Žinau viską“ organizavo konferenciją „Valdau savo kišenę“. Šioje konferencijoje dalyvavo daugiau nei 300 moksleivių.
- Aukojimo kultūrai Lietuvoje skatinti 2014 m. buvo sukurta speciali programa, kurios metu skatino savo klientus paaukoti sukauptus e-taškus, gautus už e-atsiskaitymus, vienai ar kelioms pasiūlytomis iniciatyvoms. Vien per 2014 m. buvo paremta 12 skirtingų projektų už daugiau nei 20 000 Eurų.

- Inicatyva „Pokalbiai po ažuolu“ kviečia būti pranešėjais įdomius žmones, žinomus visuomenės veikėjus. Renginiai atviri, juos lankyti gali ne tik darbuotojai ir jų artimieji, bet ir klientai, miestų gyventojai, visuomenė. Nuo šios iniciatyvos pradžios iki 2014 m. pabaigos įvyko 80 renginių 8 Lietuvos miestuose, o vien per 2014 metus juose dalyvavo apie 800 žmonių.
- Daugiau nei 200 banko darbuotojų (įskaitant Latvijoje ir Estijoje) 2014 m. dalyvavo savanorystės projektuose „Kam to reikia?!“, „Maisto banko“ produktų rinkimo akcijose, tvarkė aplinką kartu su „Darom 2014“, aukėjo kraujo Nacionaliniam kraujo centrui, skaitė paskaitas universitetuose.
- Darbuotojai draudžiami sveikatos draudimu, jeigu pageidauja, skiepijami nuo gripo. 2014 m. darbuotojai, kurie buvo draudžiami sveikatos draudimu, galėjo rinktis sveikatos draudimo paketą, atsižvelgdami į savo asmeninius poreikius, suteiktos profilaktinio sveikatos patikrinimo galimybės.

VKG „Vilnius-1“ daugiabučiams („Domino namai“) „Swedbank“ taiko išskirtines sąlygas, kurios, vadovaujantis Caroll požiūriu (1999), gali būti laikomos bent jau pirmojo (ekonominio) lygmens ĮSA iniciatyvomis:

- 50 % nuolaida paskolos administravimo mokesčiui nuo tuo metu galiojančių įkainių;
- galimybė dalį arba visą paskolos likutį palūkanų keitimo dieną gražinti nemokamai;
- galimybė atidėti paskolos gražinimo įmokų mokėjimus iki 6 mėn. nuo sutarties pasirašymo;
- partnerių ypatingų nuolaidų kortelė – net 31 partnerio pasiūlymais įrengiant naują būstą (statybinės ir apdailos medžiagos, baldai, interjero dizainerio, projektavimo ir įrengimo, perkraustymo, apsaugos paslaugos su 7–50 % nuolaida);
- greitas sprendimas dėl paskolos – per 48 val. nuo visų reikalingų dokumentų pateikimo;
- pateikiant paraišką dėl kredito, galimybė pasinaudoti net 16 nekilnojamojo turto vertintojų paslaugomis visoje Lietuvoje su 5–20 % nuolaida.

„**Žaliojo biuro**“ programa „EIKA verslo centre“ pradėta įgyvendinti nuo 2012 m. ir jau padėjo sumažinti energijos sąnaudas net 32 %<sup>5</sup>. Šie rezultatai pasiekti įgyvendinus „Žalio biuro“ programą, kuri skatina racionaliai naudoti biuro išteklius. Dėl darbuotojų mokymų, energinių biurų audito ir kryptingų investicijų į energiją tausojančius sprendimus „Žalio biuro“ programos tikslai buvo viršyti keletą kartų. Pradinis tikslas buvo sutaupyti 8 % verslo centro energijos sąnaudų, nemažinant komforto sąlygų verslo centro darbuotojams. Vykdam šią programą, 2012 metais energijos sąnaudos sumažėjo net 20 %. 2013 metų pirmąjį ketvirtį energijos sąnaudos šiame verslo centre sumažėjo dar 12 %. Atlikta verslo centrų vadovų ir

<sup>5</sup> <http://www.eika.lt/naujienos/-eika-verslo-centre-20-sumazejo-energijos-sanaudos-/4428>.

darbuotojų apklausa parodė, kad įgyvendinus „Žalio biuro“ programą pasitenkinimas eksploatacinėmis išlaidomis „EIKA verslo centre“ išaugo nuo 55 iki 65 %. Pagrindinis programos sėkmės veiksnys – verslo centro darbuotojų palaikymas. Net 94 % „EIKA verslo centruose“ įsikūrusių vadovų gerai ir labai gerai vertina „Žalio biuro“ programą. Šiuo metu prie „Žalio biuro“ iniciatyvos yra prisijungusios daugiau negu pusė verslo centro įmonių.

Vien 2012 metais dėl atsakingo požiūrio į darbo aplinką surūšiuota ir atiduota perdirbti net 6 tonos popieriaus, išsaugota per 100 medžių. Projektas „Žalias biuras“ apdovanotas už socialinės ir aplinkosauginės atsakomybės principus Nacionaliniuose atsakingo verslo apdovanojimuose, „Žalio protokolo“ prizų, „Metų socialinės atsakomybės iniciatyva“. Geriausių rezultatų 2012 metais pasiekė „EIKA verslo centre“ įsikūrusi įmonė „Saerimner“, kuri energijos sąnaudas per metus sumažino net 44 %.

**Projektas „Santariškių namai“** pelnė apdovanojimą konkurse „Žalioji miestas“ – geriausias NT ekoprojektas 2013 m. Antrus metus iš eilės rengiamame konkurse nekilnojamojo turto projektus vertino ekspertų komisija. Taip pat bendradarbiauta su Aplinkos ministerija ir Vilniaus Gedimino technikos universiteto Architektūros institutu. Komisiją sudarė dešimt narių, tarp jų – architektūros, kraštovaizdžio, energetikos, klimato kaitos, BREEAM standartų ir kiti ekspertai. Nekilnojamojo turto projektai buvo vertinti pagal pasaulyje galiojančius pastatų poveikio aplinkai standartus, apimančius projekto vadybą, aplinkos sveikumą ir gyvenimo kokybę, energinį efektyvumą, vandentvarką, architektūrą, statybos medžiagas, inžinerinį aprūpinimą, ekologiją, urbanistiką, socialinę atsakomybę, komunikaciją su bendruomenėmis, viešojo ir privataus sektorių partnerystę, teritorinių bendruomenių įtraukimą, kraštovaizdį bei susisiekimą.

Kiti šio daugiabučių projekto apdovanojimai ir įvertinimai:

- 2013 metais projektas „Santariškių namai“ pripažintas geriausiu Lietuvoje konkurse „Darni aplinka“.
- Projekto „Santariškių namai“ naujo tipo kotedžai „Mėta“ su atsinaujinančiąja saulės energija pelnė aukso medalį konkurse „Lietuvos metų gaminy 2012“.
- „Santariškių namai“ išrinktas geriausiu gyvenamųjų namų projektu Lietuvoje 2009 metais (LNTPA konkursas „Už darnią plėtrą“).

Pastatams suteikta B energinio naudingumo klasė. Išorinės kotedžų namo sienos apšiltintos net 20 cm neoporo sluoksniu, kurio termoizoliacinės savybės lyginant su analogiško storio baltuoju polistireniniu putplasčiu yra apie 25 % efektyvesnės. Kai kuriuose namuose įrengtas geoterminis šildymas, kituose namuose – saulės kolektoriai. „Santariškių namai“ patenka tarp 5 proc. ekonomiškiausių ir mažiausiai energijos vartojančių namų Vilniaus mieste (2013 metų duomenimis).

- Energijos sunaudojama vidutiniškai ~10 kWh/kv. m/mėn.
- Vidutinė šildymo kaina 0,38–0,56 Eur/m<sup>2</sup> per mėnesį (skaičiuojama, kad patalpoje palaikoma ~20–21 °C temperatūra).

- 2013–2014 m. šildymo sezono metu sąnaudos butui svyravo nuo 0,21 iki 0,56 Eur/m<sup>2</sup> per mėnesį (2013–2014 m. šildymo sezono duomenys Santariškių g. 75, Vilnius).

Gyvenvietė įsikūrusi Verkių parko kaimynystėje – „Santariškių namus“ juosia 2 670 ha dydžio Verkių regioninio parkas, todėl čia negirdėti miesto triukšmo, o oras – visuomet tyras, nes apie 77 % parko teritorijos sudaro miškai. Šalia gyvenvietės vingiuoja 6 km ilgio dviračių ir pėsčiųjų takas, netoliese ir slidinėjimo takai. Iš čia miesto centrą lengva pasiekti ne tik nuosavu automobiliu, bet ir visuomeniniu transportu. Šalia namų yra viešojo transporto stotelė. Gyventoju patogumui kaimynystėje veikia parduotuvė „IKI ekspresas“, grožio salonas, odontologijos klinika. Didesnius prekybos centrus ir vaikų darželius automobiliu iš „Santariškių namų“ galima pasiekti per dešimtį minučių.

**Projektas „EIKA namai Pilaitėje“** laimėjo Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros asociacijos (LNTPA) rengiamą konkursą „Už darnią plėtrą 2011“. Konkursui „EIKA“ pateikė naujos kartos surenkamojo gelžbetonio daugiabučius, kurie ne tik ilgaamžiai, bet ir ekonomiškai. Remiantis 2011 m. šildymo sezono duomenimis, buvo patvirtintos itin geros šių namų šiluminės savybės (šildymo kaštai svyravo 0,43–0,87 Eur/m<sup>2</sup> ribose).

„EIKA“ buvo apdovanota už pasiūlytą prieinamą būstą – puikiai išvystytoje teritorijoje už prieinamą kainą minimalistiniais sprendimais ir sąnaudomis pasiektas optimalus rezultatas. Įmonė kartu su partneriais domėjosi naujomis technologijomis, siekdama pasiūlyti pirkėjams kokybišką, bet kartu ir nebrangų būstą. UAB „Betonika“ projektui „EIKA namai Pilaitėje“ pateikė projektavimo, gamybos, transportavimo ir montavimo sprendimus, taip pat bendradarbiaudama su „EIKA“ architektais parengė konstrukcinės gelžbetonio dalies techninius ir darbo projektus. Projekte naudotas *Reckli* tekstūrinis fasadas suteikė namams estetinio išskirtinumo.

**17 lentelė.** VKG „Vilnius-1“ dalyvių įgyvendinamos ĮSA iniciatyvos

	Nuostatos	Procesai	Rezultatai
UAB „EIKA“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sąžiningai sumokamas infrastruktūros mokestis</i></li> <li>• <i>Siekimas pagerinti gerovę pritraukiant investicinius partnerius</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ISO 9001, ISO 14001, OHAS 1800</i></li> <li>• <i>Diegiama „LEAN“ sistema</i></li> <li>• <i>„Garantijų skyrius“</i></li> <li>• <i>Klientų įtraukimas į kūrimo procesą. Darbuotojų mokymosi iniciatyvų skatinimo programa</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Būsto pasas“ kiekvienam butui</i></li> <li>• <i>„EIKA“ partnerių nuolaidų kortelė</i></li> <li>• <i>720 m ilgio dviračio takas</i></li> <li>• <i>Žaidimų aikštelė kiekviename kvartale</i></li> <li>• <i>Finansinė parama daugiabučių bendruomenių iniciatyvoms</i></li> <li>• <i>„Kaimynystės projektas“</i></li> <li>• <i>Laimėti konkursai „Už darnią plėtrą“ 2009 m., „Žaliasis miestas“ ir „Darni aplinka“ (2013)</i></li> <li>• <i>„Žaliojo biuro programa“</i></li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skatinamosios stipendijos VGTU statybos specialybių studentams</li> <li>• Iniciatyva „Medis Vilniui“</li> </ul>
UAB „EIKOS statyba“		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 9001, ISO 14001, OHAS 1800</li> <li>• „Garantijų skyrius“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Žaliojo biuro“ programa</li> <li>•</li> </ul>
UAB „Eventus Pro“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektuojant siekiama ne tik aukštesnės efektyvumo klasės, bet ir parenkami gyventojams labiausiai atsiperkantys statybos sprendimai</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektuojami aukšto energetinio efektyvumo daugiabučiai</li> </ul>
UAB „Betonika“		<ul style="list-style-type: none"> <li>• OHAS 1800, ISO 14001, ISO 9001.</li> <li>• LEAN ir 6 sigma programų diegimas</li> <li>• „Sveikatos ir saugos diena darbe“.</li> <li>• Uždaro ciklo gamyba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lietuvos rinkai pasiūlomos naujos betono konstrukcijos</li> </ul>
AB „Akmenės cementas“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudarytos aplinkos apsaugos programos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OHAS 1800, ISO 14001.</li> <li>• Šlapiasis cemento gamybos būdas keičiamas į sausąjį.</li> <li>• Stebimi NOx, SO<sup>2</sup>, CO, sunkiųjų metalų, HCl, HF, BOA, dioksinų ir furanų išmetimų rodikliai</li> <li>• 50 % bazinio kuro keitimas alternatyviu</li> <li>• Profesinė sąjunga ir nuolat peržiūrima kolektyvinė darbo sutartis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dioksinų ir furanų išmetimai gerokai mažesni už leistinas normas</li> <li>• 10 % bazinio kuro pakeista alternatyviu (2014 m.)</li> </ul>
„Consolis“ koncernas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Penkių ašių“ ĮSA politika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Green office“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gamyboje naudojamos BREAAAM, Termo Deck, Parmaplastering technologijos</li> </ul>
UAB „Inžinerinės idėjos“		<ul style="list-style-type: none"> <li>• OHAS 1800, ISO 14001, ISO 9001</li> </ul>	
UAB „Santariškių namai“		<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Garantijų skyrius“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansinė parama daugiabučių bendruomenių iniciatyvoms</li> <li>•</li> </ul>
AB „SEB bankas“	<p>Trys atsakomybės sritys: valdymo, socialinė ir aplinkos apsaugos</p>	<p>Vadovaujasi oficialiais standartais ir visuotiniais dokumentais reglamentuojančiais ĮSA veiklą</p> <p>Nuolat gerinamos darbo sąlygos</p>	<p>Specialios kreditavimo sąlygos VKG klientams</p> <p>Verslumą skatinančios socialinės iniciatyvos („Lietuva gali“)</p> <p>Finansinė ir mentorystės parama vaikams.</p> <p>Įkurta asociacija „Mentor Lietuva“</p> <p>Labdaros projektas „Išsipildymo akcija 2014“</p>

			<i>Finansinio švietimo savaitė</i>
AB „Swedbank“	<i>Akcentuoja socialinį, finansinį ir aplinkos tvarumą Prioritetas taksi įmonėms, kurios naudoja aplinką tausojančius hibridinius automobilius</i>	<i>Į praktiką priimami aukštųjų mokyklų studentai Atliekų rūšiavimas ir aplinką tausojanti pirkimų politika Aukojimo kultūros skatinimas Lietuvoje Darbuotojų sveikatos draudimas ir skiepai nuo gripo</i>	<i>Specialios kreditavimo sąlygos VKG klientams Projektas „Kam to reikia?“ CO<sup>2</sup> emisijos mažinimo programa Nuotoliniai interaktyvūs mokymai „Tvari bankininkystė“ Judesiui jautrūs šviesos jungikliai savitarnos erdvėse Visuomeninės iniciatyvos „Pokalbiai po ažuolu“ ir „Asmeninių finansų institutas“ Asmeninių finansų planavimo įrankis „Mano biudžetas“</i>
„EIKA“ nuolaidų kortelės partneriai (27 įmonės)			<i>Dėl UAB „EIKA“ ekonominės atsakomybės net 27 įmonės suteikia 5–25 % nuolaidą VKG „Vilnius-1“ klientams</i>
AB „Swedbank“ nuolaidų programos partneriai			<i>31 partnerio pasiūlymai įrengiant bustą su 7–50 % nuolaida</i>
AB „Swedbank“ partneriai – NT vertintojai			<i>16 nekilnojamojo turto vertintojų paslaugos su 5–20 % nuolaida VKG klientams „EIKA“</i>

VKG įgyvendinamas ĮSA iniciatyvas galima susisteminti ir vertinti pagal Hopkins (2011) pasiūlytą 3P modelį. Remiantis šiuo modeliu, sudaryta VKG „Vilnius-1“ įgyvendinamų ĮSA iniciatyvų suvestinė (17 lent.) pagal įgyvendinančias įmones, t. y. VKG dalyvius.

Apibendrinant VKG „Vilnius-1“ narių įgyvendinamas iniciatyvas, reikia pažymėti, jog labiausiai dominuoja iniciatyvos, susijusios su ekonomine ĮSA ir visuotinai pripažintų verslo standartų diegimu. Analizuojant pasirinktą daugiabučių statybos grandinę, nustatyta, jog daugiau kaip pusė VKG „Vilnius-1“ narių įgyvendinamų ĮSA iniciatyvų nėra integruotos į VKG, t. y. su galutiniu produktu ir klientais siejasi tik iš dalies arba visiškai neturi nieko bendra. Remiantis vien pradine analize (dokumentų ir viešai teikiamos informacijos analize bei vadovų arba už ĮSA įgyvendinimą atsakingų darbuotojų apklausa), galima daryti išvadas apie ĮSA iniciatyvų integruotumo į VKG trūkumą, o tai savo ruožtu parodo dar neišnaudotą vertės kūrimo ĮSA pagrindu potencialą VKG.

### 3.2.3. Įmonių socialinės atsakomybės pagrindu vertės kūrimo grandinėje „Vilnius-1“ sukurta faktinė ir hipotetinė vertė

Skaičiuojant ĮSA pagrindu sukurta vertę, buvo atsižvelgta į 48 ĮSA iniciatyvas, įgyvendinamas VKG „EIKA“ arba šių grandinę sudarančiose įmonėse. Pastebėta, jog didžioji dalis ĮSA iniciatyvų yra vykdomos tik vienos įmonės mastu ir ne visos ĮSA iniciatyvos yra tiesiogiai susijusios su galutiniu VKG produktu ar net tiesiogiai su pačia VKG. Todėl nagrinėtos ĮSA iniciatyvos suskirstytos į tris grupes:

- 21 iniciatyva, tiesiogiai susijusi su VKG galutiniu produktu;
- 6 iniciatyvos, iš dalies susijusios su VKG galutiniu produktu;
- 21 iniciatyva, tiesiogiai nesusijusi su VKG galutiniu produktu.

Skaičiavimai atlikti taikant formules (19, 20, 21, 24, 25, 26), o įvesties duomenys ir tarpiniai rezultatai pateikiami prieduose Nr. 9, 10, 11, 12. Kadangi itin didelė dalis skaičiavimams reikalingų duomenų (36 atvejais iš 48 nagrinėtų ĮSA iniciatyvų) yra konfidencialūs (komercinė įmonių paslaptis), gautos skaičiavimų reikšmės neatskleidžia visos realiai sukurtos ir įsisavintos vertės. Todėl siekiant pademonstruoti sukurtos skaičiuoklės galimybes, papildomai buvo atlikti hipotetiniai skaičiavimai su ekstrapoliuotais duomenimis, t. y. tiems kintamiesiems, kurių faktinė reikšmė yra laikoma įmonių komercine paslaptimi (faktiniai duomenys įmonėms yra žinomi), hipotetiniuose skaičiavimuose naudojama išgalvota, spėjama reikšmė.

Atliekant skaičiavimus, vadovautasi Boardman et al. (2006) rekomendacija ir atsižvelgta į vertę, galimą sukurti per visą projekto gyvavimo laikotarpį. Jei ĮSA iniciatyva vykdoma tik tam tikru fiksuotu laikotarpiu ir neturi poveikio ateities rezultatams, tokios iniciatyvos sukurta vertė buvo vertinta tik tuo jos laikotarpiu, kuris sutampa su VKG „Vilnius-1“ daugiabučių statybos ir pardavimo laikotarpiu. Tačiau tam tikros ĮSA iniciatyvos, nors ir įgyvendintos tik vieną kartą, ekonominį efektą suteikia ir ateityje (pvz., pastatų energetinio efektyvumo sprendimai, lengvatinės būsto kredito sąlygos). Todėl matuojant tokių ĮSA iniciatyvų sukurta vertę, ji buvo skaičiuojama 20 metų laikotarpiui. Jei vertės gavimo laikotarpis viršija vienerius metus, buvo skaičiuojama diskontuota vertė per visą laikotarpį (diskonto norma kiekvienos įmonės (VKG narės) atveju gali būti skirtinga).

Skaičiavimuose faktiniai dydžiai, susiję su ĮSA iniciatyvų įgyvendinimu ir rezultatais, buvo analizuojami iš trijų skirtingų tos pačios VKG projektų:

- „*Santariškių namai*“ (59 000 m<sup>2</sup> gyv. ploto ir 9 500 m<sup>2</sup> dar bus pastatyta; vidutinis buto plotas ~56,2 m<sup>2</sup>);
- „*EIKA namai Pilaitėje*“ (33 500 m<sup>2</sup> gyv. ploto ir 12 000 m<sup>2</sup> dar bus pastatyta; vidutinis buto plotas ~56,2 m<sup>2</sup>);
- „*Domino namai*“ (115 butų, kurių bendras plotas apie 5 500 m<sup>2</sup>).

Projektas „Santariškių namai“ pradėtas realizuoti 2005 m., iki 2011 m. pabaigos buvo parduota daugiau kaip 800 butų, kurių kainos svyravo 1 448–1 621 Eur/m<sup>2</sup>, tuo tarpu Registrų centro duomenimis, vidutinė naujos statybos butų kaina Vilniuje 2011 m. siekė tik 1 353 Eur/m<sup>2</sup>. Kadangi faktiniai pardavimų

duomenys yra įmonės konfidenciali informacija, nagrinėdami ĮSA pagrindu sukurtą vertę, remiamės vidutinėmis labiausiai tikėtinomis reikšmėmis – vidutinė iki 2011 m. „EIKA“ grupės parduotų butų kaina – 1 534 Eur/m<sup>2</sup> (net 13,4 % daugiau už rinkos vidurkį). Planuojama, kad iki 2015 m. bus parduota dar apie 250 butų, taip pat už didesnę nei vidutinę rinkos kainą. Nekilnojamojo turto portalų skelbimuose „EIKA“ grupės statytų daugiabučių vidutinė buto kaina buvo aukštesnė už atitinkamos klasės naujos statybos butų kainą Vilniuje<sup>6</sup>.

Pagal daugelį charakteristikų, projektą „EIKA namai Pilaitėje“ reikėtų priskirti naujos statybos ekonominių butų kategorijai. Kaip rodo atlikta analizė (3.1 poskyris), vidutinė naujos statybos ekonominės klasės butų kaina Vilniuje 2015 m. buvo apie 1 210 Eur/m<sup>2</sup>. Įvertinus 2015 m. viduryje viešai pateikiamus skelbimus, vidutinė prašoma šios klasės butų kainą svyruoja apie 1 280 Eur/m<sup>2</sup>. Kokia yra vidutinė projekto „EIKA namai Pilaitėje“ butų kaina, laikoma įmonės komercine paslaptimi. Todėl skaičiavimuose vadovujamasi vidutine oficialiuose skelbimuose nurodyta butų kaina, kuri siekia 1 362 Eur/m<sup>2</sup>. Interviu metu UAB „EIKA“ darbuotojai nurodė, jog skelbimuose pateikiamos kainos beveik visiškai atitinka faktines sudarytų sutarčių kainas, nes nuo skelbiamų kainų nėra taikomos jokios nuolaidos. Taigi, vertinant vien skelbiamas kainas, „EIKA namai Pilaitėje“ vidutinė kaina yra 6,4 % aukštesnė už vidutinę rinkoje prašomą kainą ir net 12,5 % aukštesnė už faktinę 2015 m. pradžioje fiksuotą rinkos kainą. „Domino namai“ butų kaina svyruoja 1 420–1 560 Eur/m<sup>2</sup> (vidurkis pagal viešai publikuojamus skelbimus ~1 490 Eur/m<sup>2</sup>).

Projekto gyvavimo ciklas nuo plyno lauko iki visai baigtos statybos ir parduotų visų butų kiekvienu atveju gali stipriai svyruoti, tačiau įprastas tikėtinas terminas (atsižvelgiant į atitinkamos klasės naujos statybos butų pardavimo apyvartumo rodiklius) yra apie 2 metus. VKG „Vilnius-1“ atveju fiksuojant statybų baigtumą, neparduotų butų būna ne daugiau kaip 10–15 %. Siekiant įvertinti atskirų ĮSA iniciatyvų poveikį butų pardavimų greičiui ir kainai, nustatyta, jog kiekvienos sudedamosios dalies vertę įmonei identifikuoti sunku, nes rinkdamiesi būstą, pirkėjai vertina jį pagal kriterijų visumą, o VKG „Vilnius-1“ įgyvendina mažiausiai 8 su tuo susijusias ĮSA iniciatyvas (24 pav.).

---

<sup>6</sup> Kainų palyginimas atliktas įvertinus 234 naujos statybos butų skelbimus portaluose [www.aruodas.lt](http://www.aruodas.lt), [www.domo.plius.lt](http://www.domo.plius.lt) ir [www.skelbiu.lt](http://www.skelbiu.lt)

1. Vietos parinkimas (pvz., Verkių parkas)
2. Klientų įtraukimas į kūrimo procesą (potencialių pirkėjų apklausa) – rinkos poreikius atitinkantis butų suplanavimas
3. Aukštas energetinis efektyvumas
4. Specialūs bankų pasiūlymai
5. Žaidimų aikštelių įrengimas
6. Bendruomenių iniciatyvų rėmimas, skatinantis rekomendacijas ir reklamą „iš lūpų į lūpas“
7. Buto pasas ir garantijų centras
8. „EIKA“ nuolaidų kortelės privalumai

**Aukštesnė kaina ir apyvartumo rodiklis**  
(trumpesnis pardavimo periodas)

**24 pav.** VKG „Vilnius-1“ butų kainai ir apyvartumo rodikliui įtaką darantys ĮSA veiksniai

Vadovaujantis sudaryta metodika, reikėtų skaičiuoti pagal konversijos taškus (18 lent.), tačiau šie duomenys yra kiekvienos įmonės komercinė paslaptis, o kai kurios įmonės, deja, išvis nefiksuoja tokių rodiklių (neturi įsidiegiusios jokios rinkodaros informacinės sistemos). Todėl faktiniuose VKG „Vilnius-1“ ĮSA pagrindu sukurtos vertės skaičiavimuose naudojamas supaprastintas skaičiuoklės variantas, kuriame atsižvelgiama į vidutinę rinkos ir VKG „Vilnius-1“ butų pardavimo kainą, pardavimų greitį ir klientų (jau įsigijusių butus) polinkį rekomenduoti savo pažįstamiems. Skaičiavimuose naudojamas tik pirmasis pardavimų tunelio konversijos taškas – žinomumas, t. y. informacijos apie įmonę ar jos vystomus projektus sklaida bei fiksuojama visa ĮSA pagrindu sukurta ir viešai matoma rinkodarinė nauda – nuo įmonės žinomumo ir teigiamų asociacijų iki faktinių pardavimų.

**18 lentelė.** ĮSA pagrindu sukurtos vertės įmonės pardavimų tunelyje skaičiuoklė su pavyzdiniais duomenimis

Informacija	Rodiklis	Reikšmė	
		iki ĮSA	įdiegus ĮSA
1	<b>Kokie yra įmonės nustatyti ir matuojami pardavimų konversijos taškai?</b> Įtraukiant, bet neapsiribojant, prekinio ženklo žinomumu, teigiamomis asociacijomis su prekės ženklu, pardavimo sandorių skaičiumi ir t. t. Kaip nustatoma, jog būtent ĮSA prisidėjo prie konversijos rodiklių augimo? Kiek įmonei kainuoja padidinti kiekvieną konversijos tašką 1 % ir pagal ką tai buvo nustatyta?		
1.1	$\lambda_1$	5 000	5 500
	CM1	0,05 €	
1.2	$\lambda_2$	100	115
	CM2	2,50 €	
1.3	$\lambda_3$	10 %	15 %

	<i>(daugiabučių kvartalo) pagrindinius privalumus ir išskirtines savybes</i>	CM3	100,00 €	
1.4	<i>Potencialių pirkėjų apsilankymas objekte</i>	λ4	100	150
		CM4	5,00 €	
1.5	<i>Preliminarių sutarčių sudarymas, užstato sumokėjimas</i>	λ5	2,0 %	5,0 %
		CM5	200,00 €	
1.6	<i>Sandorių skaičius: butų pirkimo sutarčių pasirašymas</i>	λ6	0,5 %	1,1 %
		CM6	750,00 €	
1.7	<i>Dalis pirkėjų, kurie jau įsigijo butus ir galbūt netgi juose apsigyveno, yra linkę rekomenduoti savo pažįstamiems šį NT objektą</i>	λ7	0 %	15 %
		CM7	1,00 €	
2	<b>ĮSA pagrindu skurtos vertės pardavimų tunelyje suma</b>	-	<b>1 877,50 €</b>	

2014 m. atlikta „EIKA“ grupės klientų (jau įsigijusių butą) apklausa parodė, jog net 94 % jų rekomenduotų „EIKA“ butus savo pažįstamiems arba dar kartą patys pirktų. Beje, stebėtinai aktyvi ir pati apklausa – net 15–20 % anketas gavusių klientų jas užpildo. Deja, neaptikta, jog Lietuvoje būtų atliktas visuotinis tyrimas, t. y. įtraukiantis visus naujos statybos objektus, kuriame būtų klausiama, kiek pirkėjai yra patenkinti savo sprendimu ir kokia jų dalis yra linkusi rekomenduoti. Siekiant užpildyti šią spragą, 2015 m. kovo–balandžio mėnesiais buvo susisiekiama su 12 nekilnojamojo turto agentūrų atstovų, kurie pardavinėjo naujos statybos butus Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje. Buvo klausiama nekilnojamojo turto agentų nuomonės, kokia dalis pirkėjų, jau įsigijusių naujos statybos butą jų objekte, būtų linkę rekomenduoti šį konkretų objektą savo pažįstamiems (išsakant nuomonę, buvo prašyta atsižvelgti į skundų dažnumą ir kitus veiksnius). Telefoninio interviu metu argumentuotą nuomonę šiuo klausimu išsakė 8 agentai, ir daugumos nuomonė buvo gana tendencinga – savo pažįstamiems butus rekomenduotų 70–90 % pirkėjų (vidurkis 82,5 %, stand. nuokrypis 6,54), kurie jau realiai atsikraustė ir apsigyveno savo naujuosiuose namuose.

#### 19 lentelė. Tiesiogiai integruotų ĮSA iniciatyvų pagrindu sukurta vertė

	<b>Įmonės sukurta vertė</b>	<b>VKG partnerių sukurta vertė</b>	<b>Visa sukurta vertė</b>	
ĮMONEI	18 734 282 €		18 671 561 €	<b>30 605 145 €</b>
VKG PARTNERIAMS	1 489 250 €	- €	1 489 250 €	
DARBUOTOJAMS	55 450 €	- €	- €	
KLIENTAMS	8 400 198 €	- €	9 527 170 €	
VALSTYBEI	1 725 748 €	- €	1 725 748 €	
VISUOMENEI	31 320 €	- €	- €	
APLINKOSAUGAI	168 897 €	- €	102 568 €	

Jei ĮSA pagrindu sukurtą vertę matuosime įsivedę kriterijų, jog ĮSA iniciatyva turi būti integruota bent į dalį VKG, gausime rezultatus, pateiktus 19 lentelėje. Nėra nė vienos tiesiogiai į VKG integruotos ĮSA iniciatyvos, o tai reiškia, jog šiuo atveju visą vertę ĮSA pagrindu sukuria „EIKA“ grupė (UAB „EIKA“, UAB „EIKOS statyba“ ir UAB „Santariškių namai“).

Pažymėtina, jog buvo sukurta vartojamoji vertė klientams, kurią sudaro:

1. nutiestas 720 m dviračių ir pėsčiųjų takas, padidinęs gyventojų saugumą bei susisiekimo patogumą;
2. „Santariškių namus“ juosiantis 2 670 ha Verkių nacionalinis parkas;
3. būsto pasas ir techninės priežiūros atmintinė;
4. garantijų skyrius įmonėje, kuri veikia nuo 1993 m.;
5. renginiai naujakurių bendruomenei kurti ir stiprinti;
6. žaidimų aikštelės kiekviename daugiabučių kvartale;
7. spartinamas savivaldybės įsipareigojimų vykdymas;
8. klientų įtraukimas į kūrimo procesą (butai suprojektuoti siekiant maksimalios gyvenimo kokybės).

Jei atsižvelgiama į tai, jog „EIKA“ grupės pastatytų daugiabučių vidutinė kaina yra didesnė už rinkos vidurkį analizuojamu laikotarpiu, ĮSA pagrindu sukurtos vertės skaičiavimuose matome išskirtinai didelę įmonės gaunamą vertę. Būtina pažymėti, jog šiuo atveju yra skaičiuojama tik vertė, nenagrinėjant jos sukūrimo kaštų. Pastatyti labiau rinkos poreikius atitinkančius butus kainavo brangiau nei daugumą kitų rinkai siūlomų butų: buvo atlikti potencialių klientų tyrimai, apklausos, ieškoma specialių architektūrinių ir techninių-technologinių sprendimų, naudotos kitokios medžiagos ir t. t. Realiai įmonė, naudodamasi šia skaičiuokle tik savo reikmėms (o ne viešam publikavimui), gali įsistatyti faktines parduotų butų kainas reikšmes atitinkamai laikotarpiais, palygindama jas su rinkos vidutinėmis kainomis bei išminusuodama pridėtinius kaštus, kurie buvo patirti ĮSA pagrindu kuriant pridėtinę vertę.

**20 lentelė.** Tiesiogiai integruotų ĮSA iniciatyvų pagrindu sukurta vertė eliminavus įmonės gaunamą vertę dėl aukštesnės butų kainos

	Įmonės sukurta vertė	VKG partnerių sukurta vertė	Visa sukurta vertė	
ĮMONEI	1 541 522 €		1 541 522 €	<b>11.947.378 €</b>
VKG PARTNERIAMS	1 489 250 €	- €	1 489 250 €	
DARBUOTOJAMS	- €	- €	- €	
KLIENTAMS	8 400 198 €	- €	8 400 198 €	
VALSTYBEI	413 840 €	- €	413 840 €	
VISUOMENEI	- €	- €	- €	
APLINKOSAUGAI	102 568 €	- €	102 568 €	

Įdomumo dėlei, pašalinus VKG „Vilnius-1“ butų kainos skirtumus lyginant su rinkos vidurkiu iš ĮSA pagrindu sukurtos vertės skaičiavimų, matyti, jog ĮSA pagrindu būtų surasta gerokai mažesnė vertė tiek pačiai įmonei, tiek ir valstybei (sumokant mažesnę PVM). Taip apskaičiuota vertė pateikta 20 lentelėje.

Visgi atsižvelgiant į VKG butų kainos skirtumus lyginant su rinkos vidurkiu ir į skaičiavimus įtraukiant vertę, kuri buvo surasta įgyvendinant iš dalies integruotas ĮSA iniciatyvas, rezultatas didesnis – 1 614 286 Eur, ir jau fiksuojamas VKG partnerių indėlis kuriant vertę ĮSA pagrindu (21 lent.). Integruota ĮSA iniciatyva laikoma tokia, kai jos įgyvendinimu rūpinasi bent dvi VKG narės ir tai apima tęstinį procesą, vertės perdavimą kitai VKG. Pavyzdžiui, UAB „EIKOS statyba“, siekdama aukštesnio pastatų energetinio efektyvumo, perka specialias gelžbetonines konstrukcijas iš UAB „Betonika“, kuri šias gamina uždarojo ciklo būdu, t. y. tausodama aplinką; be to, UAB „Betonika“ šių konstrukcijų gamybai naudoja cementą, kurį AB „Akmenės cementas“ gamina ekologiškesniu ir ekonomiškai efektyvesniu sausuoju būdu.

**21 lentelė.** Tiesiogiai ir iš dalies integruotų ĮSA iniciatyvų pagrindu surasta vertė

	Įmonės sukurta vertė	VKG partnerių sukurta vertė	Visa surkurta vertė	
ĮMONEI	18 734 282 €		18 734 282 €	<b>32 219 431 €</b>
VKG PARTNERIAMS	1 489 250 €	1 194 000 €	2 683 250 €	
DARBUOTOJAMS	55 450 €	- €	55 450 €	
KLIENTAMS	8 400 198 €	- €	8 400 198 €	
VALSTYBEI	1 725 748 €	- €	1 725 748 €	
VISUOMENEI	31 320 €	- €	31 320 €	
APLINKOSAUGAI	168 897 €	420 286 €	589 184 €	

**22 lentelė.** Visų įgyvendinamų ĮSA iniciatyvų pagrindu surasta vertė

	Įmonės sukurta vertė	VKG partnerių sukurta vertė	Visa surkurta vertė	
ĮMONEI	18 734 282 €		18 734 282 €	<b>33 591 379 €</b>
VKG PARTNERIAMS	1 489 250 €	1 293 891 €	2 783 141 €	
DARBUOTOJAMS	55 450 €	319 002 €	374 452 €	
KLIENTAMS	8 400 198 €	500 000 €	8 900 198 €	
VALSTYBEI	1 725 748 €	- €	1 725 748 €	
VISUOMENEI	31 320 €	433 061 €	464 381 €	
APLINKOSAUGAI	171 297 €	437 880 €	609 177 €	

Jei matuodami ĮSA pagrindu sukurtą vertę VKG „Vilnius-1“ laikysimės nuostatos, jog į skaičiavimą turi būti įtrauktos absoliučiai visos ĮSA iniciatyvos, kurias įgyvendino VKG dalyvaujančios įmonės, nepriklausomai nuo šių iniciatyvų integruotumo į VKG, gausime dar didesnę bendrą rezultatą – daugiau nei 33,5 mln. Eur (22 lent.)

Siekiant atskleisti metodikos ir joje siūlomų formulių pagrindu sudarytos skaičiuoklės funkcionalumą, buvo atlikti skaičiavimai su hipotetiniais duomenimis (23 lent.), kurie remiasi šiomis prielaidomis:

- prielaida, jog „Žaliojo biuro“ programa sumažinusi elektros energijos sąnaudas „EIKA“ biurų centre, leidžia sutaupyti apie 5 000 kWh per metus;
- prielaida, jog iniciatyvos „Medis Vilniui“ svetainę per visą laikotarpį aplankė 10 000 lankytojų;
- prielaida, jog įgyvendinus uždarojo ciklo gamybą atliekų utilizavimo, žaliavų ir energijos sąnaudos sumažėjo 300 000 Eur/m (neliko skysto cemento, vandens ir plieno atliekų, o ir šiluma nukreipiama pakartotinai panaudoti);
- prielaida, jog UAB „Betonika“ visas VKG „Vilnius-1“ tiekiamas konstrukcijas gali pagaminti per 24 mėnesius;
- prielaida, jog AB „Akmenės cementas“ perėjus nuo šlapijojo gamybos būdo prie sausojo padidėjo gamyklos darbo našumas ir 5 % sumažėjo energijos sąnaudos – sutaupoma apie 6 000 t anglių;
- prielaida, kad parama dešimčiai Lietuvos vaikų fondo rekomenduotų socialiai remtinų vaikų tol, kol jiems sukaks 18 metų, sudaro 200 Eur vaikui per mėnesį ir kad ši iniciatyva bus tęsiama ne mažiau kaip 10 metų;
- prielaida, jog išskirtinėmis bankų pasiūlytomis kreditavimo sąlygomis pasinaudos 35 % pirkėjų, vidutinė banko marža bus 1,2 %, o vidutinė kredito trukmė – 20 metų;
- prielaida, jog pirkėjai, pasinaudoję išskirtiniais bankų kreditavimo pasiūlymais, mokės bent 0,5 % mažesnę palūkanų normą;
- „Swedbank“ nuo 2012 m. popieriaus suvartojimas sumažėjo 5,3 %, laikomasi prielaidos, jog šis sumažėjimas padeda sutaupyti 1 250 Eur per metus;
- Prielaida, jog projekte „Santariškių namai“ jau pastatyta 1 050 butų ir dar bus pastatyti 170, o „EIKA namai Pilaitėje“ jau pastatyta 610 butų ir bus pastatyta dar 220 (šie skaičiai gauti įmonės įvardytą projektinį gyvenamąjį plotą padalijus iš labiausiai tikėtino vidutinio buto ploto).

**23 lentelė.** Visų įgyvendinamų ĮSA iniciatyvų pagrindu sukurta vertė remiantis hipotetiniais duomenimis

	<b>Įmonės sukurta vertė</b>	<b>VKG partnerių sukurta vertė</b>	<b>Visa sukurta vertė</b>	
ĮMONEI	18 740 830 €		18 740 830 €	<b>45 607 813 €</b>
VKG PARTNERIAMS	1 489 250 €	9 876.391 €	11 365 641 €	
DARBUOTOJAMAS	55 450 €	319 002 €	374 452 €	
KLIENTAMS	8 400 198 €	3 927.387 €	12 327 585 €	
VALSTYBEI	1 725 748 €	- €	1 725 748 €	
VISUOMENEI	31 320 €	433 061 €	464 381 €	
APLINKOSAUGAI	171 297 €	437 880 €	609 177 €	

Detali skaičiuoklės su visais žinomais faktiniais ir hipotetiniais (grįstais prielaidomis) duomenimis išsklotinė pateikiama prieduose Nr. 9, 10, 11 ir 12. Išsklotinėje pateikiami tik tie skaičiuoklės laukai, į kuriuos buvo galima įrašyti reikšmes, pagal atitinkamas vertės kūrimo sritis.

Apibendrinant atliktus ĮSA pagrindu sukurtos vertės skaičiavimus VKG „Vilnius-1“, akivaizdžiai matyti, jog pagrindiniai sukuriamos vertės gavėjai yra įmonė, jos partneriai (VKG nariai) ir galutinio produkto klientai. Nagrinėtu atveju šios grupės gavo beveik 93 % visos ĮSA pagrindu sukurtos mainomosios vertės, tuo tarpu visoms kitoms suinteresuotosioms šalims (darbuotojai, visuomenė, valstybė, aplinkosauga) atiteko vos apie 7 % sukurtos vertės. Pastebėta, jog nagrinėtoje VKG labiausiai dominuoja ekonominė atsakomybė ir ja paremtos ĮSA iniciatyvos, t. y. kuo geriau tenkinant galutinių klientų poreikius siekiama naudoti sau (VKG įmonėms). Taip pat atkreiptinas dėmesys ir į tai, jog kiek daugiau nei pusė ĮSA iniciatyvų (27 iš 48) yra bent iš dalies integruotos į VKG. Tačiau skaičiuojant vien pačių iniciatyvų kiekį vertės kūrimo ĮSA pagrindu mastai visiškai neatsispindi – minėtos 27 ĮSA iniciatyvos (56,2 % ĮSA apraiškos atvejų) sukūrė tik 2,98 mln. Eur vertės (tik 8,9 % visos ĮSA pagrindu sukurtos vertės). Visa tai tik dar kartą patvirtina, kad kol kas nėra vientiso ir kryptingo ĮSA diegimo visoje VKG ar bent jos dalyje.

## IŠVADOS

### 1. *Atlikus sisteminę ir lyginamąją mokslinės literatūros analizę, siekiant identifikuoti ĮSA pagrindu galimos sukurti vertės formas bei sritis, kuriose ši vertė gali būti sukurta, nustatyta:*

- Mokslinėje literatūroje daugelis autorių išskiria gana panašią konceptualią ĮSA įgyvendinimo naudą, tačiau apie faktinę finansinę ĮSA naudą kalbama labai atsargiai ir nevienareikšmiškai, o ir pačios įmonės gana dažnai deklaruoja nesulaukusios tokių finansinių rodiklių pokyčių, kokie buvo planuojami priimant sprendimą investuoti į ĮSA iniciatyvas. Tam iš esmės galimos trys priežastys: (1) įgyvendinamos ne tos ĮSA iniciatyvos, kurios teikia didžiausią naudą suinteresuotosioms šalims ir pačiai įmonei; (2) ĮSA įgyvendinimas dar nepasiekė lūžio taško, todėl įgyvendinimo kaštai kol kas didesni už sukuriama vertę; (3) pamatuota ne visa ĮSA pagrindu sukurta vertė.
- Vertinant ĮSA naudą konkrečiu atveju, būtina atkreipti dėmesį į tai, kaip įmonė taiko ĮSA – proaktyviai, t. y. tikimasi socialinės iniciatyvos, ar reaktyviai, t. y. reaguoja į konkrečią susidariusią situaciją. Proaktyvus ĮSA koncepcijos įgyvendinimas įmonei gali atnešti didesnę naudą, nes tokie procesai yra planuojami ir valdomi, o vertė ĮSA pagrindu gali būti sąmoningai ir kryptingai kuriama tiek didelėse, tiek ir mažose įmonėse.
- Įmonės turi ne tik įgyvendinti ĮSA iniciatyvas, bet ir užtikrinti adekvačią komunikaciją su suinteresuotosiomis šalimis, nes suinteresuotųjų šalių įsisavintos vertės dydis neretai gali priklausyti nuo jų subjektyvaus vertės suvokimo. Atsižvelgiant į tai, būtų tikslinga skatinti gilesnius teorinius bei empirinius vertės kūrimo ĮSA pagrindu ir jos įsisavinimo galimybių tyrimus.
- Bendrosios vertės kūrimas gali užtikrinti darnią ir subalansuotą ĮSA plėtrą. Laikantis šio požiūrio, buvo sudarytas holistinis vertės kūrimo ĮSA pagrindu galimybių modelis, susistemintis teorines vertės kūrimo ĮSA pagrindu sritis, sukurtos vertės formas bei jos gavėjus. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog šiuo metu ĮSA koncepcija ir įgyvendinimo praktika vis dar vystosi, todėl keisis ir vertės kūrimas ĮSA pagrindu. Labiausiai tikėtina, kad ĮSA taps dar stipriau orientuota į bendrosios vertės kūrimą.

### 2. *Išanalizavus ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo ypatumus ir siūlomus modelius, nustatyta:*

- ĮSA matavimo galimybes tyrinėjo nemažai autorių, tačiau mokslinė literatūra nėra gausi, kalbant apie visapusiškas ĮSA plėtros vertinimo rodiklių sistemas. Dažniausiai nagrinėjami tik pavieniai ĮSA plėtros aspektai ir veiksniai, o ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo tyrimuose dominuoja fragmentiškumas, t. y. tiriama tik įmonės arba suinteresuotosios šalies aspektu, o ne holistiškai visoje VKG, arba gilinamasi į vertės kūrimą tik tam tikroje srityje (pvz., rinkodaros,

įmonės vertei, darbuotojų ar klientų pasitenkinimui). Esama įvairių pasiūlymų dėl vertės matavimo metodikų, tačiau sunku rasti metodiką, kuri būtų ne tik holistinė, bet ir patogi empiriniam taikymui, atsižvelgiant į bendrosios arba vartojimo vertės aspektus.

- ĮSA pagrindu gali būti sukurta skirtingo tipo vertė, kurią gali įsisavinti ne tik įmonė ar kuri nors suinteresuotoji šalis, o sukurtoji vertė taip pat gali būti perduota ir į tolimesnį vertės kūrimo grandinės etapą, tačiau to neakcentuoja iki šiol atlikti moksliniai tyrimai ĮSA srityje. Be to, ne visa sukurta vertė yra įsisavinama, o kartais net ir pamirštama ją užfiksuoti (ypač vartojamosios vertės atveju). Todėl įmonei, o ypač mažai, dažniausiai pernelyg sudėtinga atlikti ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimą ir empiriškai pritaikyti siūlomus koncepcinius modelius.
- Tradiciškai ĮSA pagrindu sukurtos vertės tyrimuose pagrindinis dėmesys buvo skiriamas tam, kaip įmonės kuria vertę savo vartotojams ir kaip vartotojai suvokia įmonės siūlomą išskirtinę vertę. Rengiant disertaciją, buvo sudaryta vertės kūrimo ĮSA pagrindu vertės kūrimo grandinėje veiksmų schema, atskleidžianti, kaip ĮSA pagrindu sukurta vertė galutiniams vartotojams paskatina pridėtinės vertės atsiradimą vertės kūrimo grandinės dalyviams.
- Nors ĮSA pagrindu sukurtos vertės įsisavinimas yra svarbus, negalima akcentuoti vien tik mainomosios vertės fiksavimo, todėl atsižvelgiant į tai, jog vartojamoji vertė susideda iš konkrečių vartotojo suvokiamų paslaugos ypatybių, jas lyginant su vartotojo poreikiais, įmonės vis didesnę dėmesį turės skirti veiksams (ypač komunikacijoje), kurie padės vartotojams suvokti ir maksimaliai įsisavinti jiems įmonės siūlomą vartojamąją vertę konkurencinėje aplinkoje, o tai matuoti bus dar sudėtingiau.

**3. Sudarant koncepcinį ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo modelį, tinkamą naudoti matuojant vertę visoje vertės kūrimo grandinėje,** pagrindinis dėmesys buvo sutelktas į praktinį šio modelio taikymą įmonių lygmenyje. Atsižvelgiant į mokslinėse publikacijose įvardytas galimybes ĮSA pagrindu kurti vertę, prielaidas šiai vertei matuoti bei vertės kūrimo ĮSA pagrindu integraciją į VKG, buvo sudarytas koncepcinis ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo modelis. Šis modelis gali būti taikomas kiekvienoje ĮSA iniciatyvas įgyvendinančioje įmonėje, dalyvaujančioje bet kuriame VKG etape, ir atsižvelgia į tai, jog vertė gali būti kuriama įvairioms suinteresuotosioms šalims: įmonei, darbuotojams, klientams, VKG partneriams, visuomenei, valstybei ir aplinkosaugai. Pasiūlytas ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo VKG modelis yra universalus ir tinka bet kuriai VKG, nepriklausomai nuo jos dydžio, kuriamo produkto, paslaugos ar rinkos specifikos.

**4. Siekiant patikrinti ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo koncepcinio modelio holistiškumą ir sudaryti ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimui skirtas**

*formules*, buvo atlikta ekspertinė apklausa ir giluminiai interviu, kurių metu visiškai patvirtintos 27 ir iš dalies patvirtintos 9 sritys, kuriose galimas vertės kūrimas ĮSA pagrindu. Taip pat buvo visiškai patvirtintas 31 ir iš dalies 21 rodiklis arba priemonė ĮSA pagrindu sukurtai vertei matuoti (1 rodiklis atmestas).

Atsižvelgiant į ekspertų patvirtintas vertės kūrimo ĮSA pagrindu galimybes ir galimus šios vertės matavimo rodiklius, buvo sudarytos formulės, skirtos apskaičiuoti įmonės, jos tiekėjų ir partnerių, klientų, darbuotojų, valstybės, visuomenės ir aplinkosaugos gaunamą ĮSA pagrindu sukurtą vertę. Įmonės gaunami vertei apskaičiuoti įtraukti pardavimų tunelio konversijos taškai, pardavimų greitis, kainos pokytis, rinkos skvarba, pakartotiniai pardavimai, įėjimas į naujas rinkas, sumažėję darbuotojų kaitos kaštai, gamybos proceso ekonomija. Kadangi VKG dalyviai yra įmonės, jų gauta ĮSA pagrindu sukurta vertė apskaičiuojama pagal tą pačią formulę, o vertinant visą ĮSA pagrindu sukurta vertę VKG, šių įmonių gauta vertė sumuojama. Darbuotojų gaunami vertei apskaičiuoti pasitelkti rodikliai, atskleidžiantys geresnes darbo sąlygas, sveikatos išsaugojimą, saviraiškos galimybes, papildomas apmokamas atostogas, didesnę atlyginimą ir kvalifikacijos kėlimą. Klientų mainomosios vertės skaičiavimo formulė remiasi aukštesne prekių ar paslaugų kokybe, didesniu pasitenkinimu prekėmis ar paslaugomis, naujomis prekėmis ir paslaugomis, įsitraukimu į kūrimo procesą. Valstybės gauta vertė iš esmės remiasi kaštų ekonomija (dėl ĮSA sutaupytais lėšomis) bei pridėtine vertė ir mokestinėmis pajamomis iš padidėjusio BVP bei užsienio investicijų. Vertė, sukurta visuomenei, matuojama atsižvelgiant ne tik į filantropinei veiklai skirtas lėšas, bet ir į naujas visuomenei pasiūlytas paslaugas, sveikatos išsaugojimą, naujas darbo vietas. Aplinkosaugos gautos vertės pagrindą sudaro taršos mažinimas, užterštų teritorijų atstatymas ir kraštovaizdžio bei gamtinės aplinkos išsaugojimas.

**5. Rengiant holistinę ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo vertės kūrimo grandinėje metodiką ir jos pagrindu sudarant empiriniam taikymui patogią skaičiuoklę**, aprašytų formulių pagrindu sukurta MS Excel skaičiuoklė, kurioje finansine išraiška įvertinamos kiekybinės vertės kūrimo ĮSA pagrindu pasekmės per visą gyvavimo laikotarpį bei pritaikoma diskonto norma apskaičiuotai vertei. Norint atlikti ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimą, visų pirma reikia identifikuoti VKG dalyvius ir grandinės struktūrą, o tuomet nustatyti, kokios ĮSA iniciatyvos buvo ir yra įgyvendinamos, bei užfiksuoti jų rezultatus pagal atitinkamus rodiklius. Iš visų šių etapų daugiausia laiko ir atidumo reikalaujantys yra informacijos rinkimo bei sisteminimo etapai, t. y. ĮSA iniciatyvų identifikavimas pagal 3P modelį ir šių iniciatyvų rezultatų užfiksavimas. Todėl duomenų rinkimui buvo sudaryta schema, numatanti penkias informacijos šaltinių grupes, ir parengti atitinkami informacijos rinkimo lentelių šablonai.

6. *Tikrinant metodikos ir skaičiuoklės funkcionalumą, atliktas ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimas daugiabučių statybos vertės kūrimo grandinėje „Vilnius-1“*. Iš viso atsižvelgta į 48 ĮSA iniciatyvas, įgyvendinamas VKG „Vilnius-1“ arba šią grandinę sudarančiose įmonėse. Pastebėta, jog didžioji dalis ĮSA iniciatyvų yra vykdomos tik vienos įmonės mastu ir ne visos ĮSA iniciatyvos yra tiesiogiai susijusios su galutiniu VKG produktu ar net tiesiogiai pačia VKG. Todėl nagrinėtos ISA iniciatyvos suskirstytos į tris grupes: 21 iniciatyva tiesiogiai susijusi su VKG galutiniu produktu, 6 iniciatyvos iš dalies susijusios su VKG galutiniu produktu ir 21 iniciatyva tiesiogiai nesusijusi su VKG galutiniu produktu.

Kadangi itin didelė dalis skaičiavimams reikalingų duomenų (36 atvejais iš 48 nagrinėtų ĮSA iniciatyvų) yra konfidencialūs (komercinė įmonių paslaptis), gautos matavimų reikšmės neatspindi visos realiai sukurtos ir įsisavintos vertės. Siekiant atskleisti sukurtos metodikos galimybes, papildomai buvo atlikti hipotetiniai skaičiavimai su ekstrapoliuotais duomenimis tiems kintamiesiems, kurių faktinė reikšmė yra laikoma įmonių komercine paslaptimi, nors faktiniai duomenys pačioms įmonėms yra žinomi.

Apibendrinant atliktus ĮSA pagrindu sukurtos vertės skaičiavimus VKG „Vilnius-1“, akivaizdžiai matyti, jog pagrindiniai sukuriamos vertės gavėjai yra įmonė, jos partneriai (VKG nariai) ir galutinio produkto klientai. Nagrinėtu atveju šios grupės gavo beveik 93 % visos ĮSA pagrindu sukurtos mainomosios vertės, tuo tarpu visoms kitoms suinteresuotosioms šalims (darbuotojai, visuomenė, valstybė, aplinkosauga) atiteko vos apie 7 % sukurtos vertės. Pastebėta, jog nagrinėtoje VKG labiausiai dominuoja ekonominė atsakomybė ir ja paremtos ĮSA iniciatyvos, t. y. kuo geriau tenkinant galutinių klientų poreikius, siekiama naudoti sau (VKG įmonėms). Taip pat atkreiptinas dėmesys ir į tai, jog kiek daugiau nei pusė ĮSA iniciatyvų (27 iš 48) yra bent iš dalies integruotos į VKG. Tačiau skaičiuojant vien pačių iniciatyvų kiekį vertės kūrimo ĮSA pagrindu mastai visiškai neatspindi – minėtos 27 ĮSA iniciatyvos (56,2 % ĮSA apraiškos atvejų) sukūrė tik 2,98 mln. Eur vertės (tik 8,9 % visos ĮSA pagrindu sukurtos vertės). Visa tai tik dar kartą patvirtina, kad kol kas nėra vientiso ir kryptingo ĮSA diegimo visoje VKG ar bent jos dalyje. Tačiau potencialas VKG ĮSA pagrindu kurti didesnę vertę integruojant VKG partnerių ĮSA iniciatyvas yra. Tai įrodo sėkminga 3 įmonių partnerystė projekte „EIKA namai Pilaitėje“, kai šis daugiabučių projektas laimėjo „Darnios plėtros“ nominaciją 2011 m.

## LITERATŪRA

1. Acciaro, M. (2015). Corporate responsibility and value creation in the port sector. *International Journal of Logistics: Research & Applications*, Jun2015, Vol. 18, Issue 3, 291-311.
2. Adner, R., & Zemsky, P. (2006). A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 3, 215-239.
3. Agarwal, S., & Teas, R. K. (2001). Perceived value: mediating role of perceived risk. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9, No. 4, 1-14.
4. Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, 836-63.
5. Ayuso, S., Roca, M., & Colomé, R. (2013). SMEs as „transmitters“ of CSR requirements in the supply chain. *Supply Chain Management*, 2013, Vol. 18, Issue 5, 497-508.
6. Altenburg, T. (2006). Governance patterns in value chains and their developmental impact. *European Journal of Development Research*, 18(4), 498-521.
7. Anderson, J. W. (1989). *Corporate social responsibility*. New York: Quorum Books.
8. Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1998). Business marketing: understand what customers value. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, 53-65.
9. Antonaras, A., Iacovidou, M., & Memtsa, C. (2011). Measuring social return on investment using the EBEN GR Business Ethics Excellence Model. *Verslo ir teisės aktualijos / Current Issues of Business and Law*, 2011, 6(1), 69-89. doi:10.5200/1822-9530.2011.04.
10. Aras, G., Aybars A., & Kutlu, O. (2010). Managing corporate performance: investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 3, 229-254. doi: http://dx.doi.org/10.1108/17410401011023573.
11. Aravossis, K., & Pavlopoulou, Y. (2013). Creating Shared Value with Eco-Efficient and Green Chemical Systems in Ship Operations and in Ballast Water Management. *Fresenius Environmental Bulletin*. 2013, Vol. 22, Issue 12c, 3880-3888.
12. Assiouras, I., Ozgen, O., & Skourtis, G. (2011). The Effect of Corporate Social Responsibility on Consumers' Emotional Reactions in Product-Harm Crisis. *American Marketing Association Conference / Winter 2011*.
13. Astromskienė, A., Adamonienė, R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, 217-222.
14. *Atsakingas verslas*. (2013). Investicijos į ĮSA iniciatyvas atsiperka daugiau nei tris kartus, Nr. 6. UAB „Intelligent Media“.
15. *Atsakingo verslo tinklo metinė veiklos ataskaita: Lietuva 2008 ir 2009 / Parengė Jakulevičienė, L. JTVP Lietuva*.

16. Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *The Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2 (Jun., 1985), 446-463.
17. Austin, J., & Seitanidi, M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*. Oct2012, Vol. 41, Issue 5, 726-758.
18. Avshalom Madhala, A., & Tal, S. (2008). How can a ratings-based method for assessing corporate social responsibility (CSR) provide an incentive to firms excluded from socially responsible investment indices to invest in CSR? *Journal of business ethics*: JOBE. Springer, ISSN 0167-4544, ZDB-ID 8680176. Vol. 82, 4, 899-905.
19. Babin, B. J. & Kim, K. (2001). International students' travel behavior: a model of the travel-related consumer/dissatisfaction process. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 10 No. 1, 93-106.
20. Babin, B. J., Darden, W.R. & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of consumer Research*. Vol. 20 No.4, pp. 644-656.
21. Bagdonienė, D., Galbuogienė, A., Paulavičienė, E. (2009). Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu. *Ekonomika ir Vadyba*, Nr. 14, 1044–1053.
22. Bakanauskas, A., Vanagienė, V. (2012). Imonių socialinės atsakomybės gairės stiprinant prekės ženklo reputaciją. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 2012, Vol. 32, Issue 3, 15–22.
23. Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, Vol. 66 (2), 120–141.
24. Band, W. A. (1991). *Creating Value for Customers*, John Wiley. New York, NY.
25. Banyte J., Brazioniene L., & Gadeikiene A. (2010) Expression of Green Marketing Developing the Conception of Corporate Social Responsibility. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, (5), 550-560.
26. Barin-Cruz, L., Pedrozo, E. A. & Estivaleta, V. F. B. (2006). Towards sustainable development strategies: a complex view following the contribution of Edgar Morin. *Management Decision*, Vol. 44, No. 7, 871-891.
27. Baron, D., 2001. Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10, 7-45.
28. Barrett Douglas J. (2009). Corporate social responsibility and quality management revisited. *The Journal for Quality & Participation*, 2009, Nr. 31, 24-30.
29. Barroso, C., & Ruiz, C. (2010). El Papel Del Aprendizaje Del Mercado En La Creación De Valor Para El Cliente. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 19, No. 4, 7-20.
30. Basili, V. R., et al. (1994). *Goal Question Metric Approach*. John Wiley&Sons.

31. Beitelspacher, L. S., Richey, R. G., & Reynolds, K. E. (2011). Exploring a new perspective on service efficiency: service culture in retail organizations. *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, No. 3, 215-228.
32. Berens G., Riel C., & Rekom J. (2007). The CSR-Quality Trade-Off: When can Corporate Social Responsibility and Corporate Ability Compensate Each Other? *Journal of Business Ethics*, September 2007, Vol. 74 Issue 3, 233-252. doi: 10.1007/s10551-006-9232-0.
33. Bernatonytė, D., Vilkė, R., Keizerienė, E. (2009). Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys. *Ekonomika ir vadyba*, 2009, Nr. 14, 229–236.
34. Berner, R. (2005). Smarter Corporate Giving. *Business-Week*, (November 28), 68–76.
35. Biggemann, S., Williams, M., & Kro, G. (2014). Building in sustainability, social responsibility and value co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2014, Vol. 29 Issue 4, 304-312.
36. Bird et al. (2007). *Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: Where to Begin?* [žiūrėta 2014 11 15] Prieiga per internetą [www.efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2007-Vienna/Papers/0366.pdf](http://www.efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2007-Vienna/Papers/0366.pdf).
37. Blachfellner, M. (2012). Sustainable business - Leading yourself and business into the future. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, Nov. 2012, Vol. 9, Issue 2, 127-139. doi:10.1386/jots.9.2.127\_1.
38. Blankenburg, H., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal*, May99, Vol. 20, Issue 5, 467-486.
39. Blowfield, M., & Frynas, J. Setting new agendas: critical perspective on corporate social responsibility in the developing world. *International Affairs*, 2005, Nr. 81(3), 499-513.
40. Boardman A., Greenberg D., Vining A., & Weimer D. (2006). *Cost - Benefit Analysis: Concepts and Practice*. Prentice-Hall: New York.
41. Boatright R. (2002). Conflicts of Interest in Financial Services. *Business and Society Review*, Vol. 105, Issue 2, 201–219.
42. Bocquet, R., & Mothe, C. (2011). Exploring the relationship between CSR and innovation: A comparison between small and largesized French companies. *Revue Sciences de Gestion*, Issue 80, 101-119.
43. Bode Ch., Singh J., & Rogan M. (2014). Deep Dive and Back: Social Impact Projects, Conflicting Institutional Logics, and Employee Retention. *INSEAD Working Papers Collection*. 2014, Issue 40, 1-37.
44. Bowen H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
45. Boksberger, P.E., & Melsen, L. (2011). Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, No. 3, 229-240.

46. Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, Vol. 17 No. 4, 375-384.
47. Bondy, K., 2008. The Paradox of Power in CSR: A Case Study on Implementation. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 1-11.
48. Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, 14, 234-249.
49. Bosch-Badia, M. T., Montllor-Serrats, J., & Tarrazon-Rodon, M. A. (2015). Corporate Social Responsibility: A Real Options Approach to the Challenge of Financial Sustainability. *PLOS One*, May2015, Vol. 10 Issue 5, 1-37.
50. Boulouta, I., & Pitelis, Ch. (2014). Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness. *Journal of Business Ethics*. Feb2014, Vol. 119, Issue 3, 349-364.
51. Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11, 1-15.
52. Branco, M., & Rodrigues, L., 2006. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
53. Braney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. I, Vol. 32, No. 10 (Oct., 1986), 1231-1241.
54. Brower J., & Mahajan V. (2013). Driven to Be Good: A Stakeholder Theory Perspective on the Drivers of Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*. Oct2013, Vol. 117, Issue 2, 313-331.
55. Buckley, P. (2002). Is the international business research agenda running out of steam? *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, pp. 365-73.
56. Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 5, 453-470.
57. Butz, H. E. & Goodstein, L. D. (1996). Measuring customer value: gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No. 3, 63-77.
58. Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible way? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, 946-967.
59. Carrigan, M., Moraes, C., & McEachern, M. (2013). From Conspicuous to Considered Fashion: a Harm-Chain Approach to the Responsibilities of Luxury-Fashion Businesses. *Journal of Marketing Management*, Aug2013, Vol. 29 Issue 11/12, 1277-1307.
60. Carroll, A. B., & Shabana K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, No. 12(1), 85-105
61. Carroll, B. A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991, July – August. Vol.34, 39-48.

62. Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, 268–295.
63. Castka, P., & Balzarova, A. M. (2008). Social responsibility standardization: guidance or reinforcement through certification? *Human Systems Management*, Nr. 27, 231-242.
64. Cegarra-Navarr, J. G., & Marti´nez-Marti´nez, A. (2009). Linking corporate social responsibility with admiration through organizational outcomes. *Social Responsibility Journal*. Vol. 5, No. 4 2009, 499-511.
65. Cengiz, E., & Kirkbir, F. (2007). Customer perceived value: the development of a multiple item scale in hospitals. *Problems & Perspectives in Management*, Vol. 5, No. 3, 252-268.
66. Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. K. (2010). Is customer participation in value creation a doubleedged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, Vol. 74 No. 3, 48-64.
67. Chatain, O., & Zemsky, P. (2011). Value creation and value capture with frictions. *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 11, 1206–1231.
68. Chauvin K. W., & Hirschey M. (1993). Advertising, R&D Expenditures and the Market Value of the Firm. *Financial Management*, Winter, 128-140.
69. Chen, S.C., & Quester, P.G. (2006). Modeling store loyalty: perceived value in market orientation practice. *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 No. 3, 188-198.
70. Chen, Z., & Dubinsky, A. J. (2003). A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: a preliminary investigation. *Psychology & Marketing*, Vol. 20 No. 4, 323-347.
71. Chi Mun, W. (2014). Corporate and societal value creation. *Governance Directions*. Dec2014, Vol. 66 Issue 11, 672-676.
72. Cho, H., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-570.
73. Christopher, M. (1998). *Logistics and SCM: Strategies for reducing cost and improving service*. London: Financial Times & Pitman Publishing.
74. Cohen, S., Doyle, W.J., Turner, R., Alper, C.M., & Skoner, D.P. (2003). Sociability and Susceptibility to The Common Cold. *Psychological Science*, vol. 14, no. 5, September 2003, 389-395.
75. Crifo, P., & Forgetd, V. (2013). Think Global, Invest Responsible: Why the Private Equity Industry Goes Green. *Journal of Business Ethics*, Aug2013, Vol. 116 Issue 1, 21-48.
76. Cronin, J. J., Brady, M. K. & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, Vol. 76 No. 2, 193-218.
77. Cruz, L. B., & Boehe, D. M. (2008). CSR in the global marketplace towards sustainable global value chains. *Management Decision*. Vol. 46, No. 8, 1187-1209.
78. Čepinskis, J., & Sakalauskaitė, E. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ekonominės krizės sąlygomis Lietuvoje. *Taikomoji ekonomika: Sisteminiai tyrimai*, Nr. 1, 143–162.

79. Česynienė, R., Diskienė, D., & Česynaitė, E. (2011). Socialinė atsakomybė darbuotojų atžvilgiu: lyginamoji viešojo ir verslo sektorių analizė. *Viešasis administravimas*, (29), 19-26.
80. Česynienė, R., Neverkevič, M. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir jos iniciatyvų diegimo kliūtys smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėse. Verslas, vadyba ir studijos. *Business, management and studies*, Vol. 8, No. 1, 261–270.
81. Čiegis, R., Norkutė, R. (2012). Lietuvos bankų socialinė atsakomybė darnaus vystymosi kontekste. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63, 19–33.
82. Day G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations? *Journal of Marketing*, No. 58 (October), 37-52.
83. Day, E., & Crask, M. R. (2000). Value assessment: the antecedent of customer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 13, 52-60.
84. Day, G. S. (1990). *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press, New York, NY.
85. Darus, F. (2012). Embracing Corporate Social Responsibility in Malaysia – towards Sustaining Value Creation. *Malaysian Accounting Review*, Dec2012, Vol. 11 Issue 2, 1-13.
86. Daub, C. H., & Ergenzinger, R. (2005). Enabling Sustainable Management through a New Multi-Disciplinary Concept of Customer Satisfaction. *European Journal of Marketing*, 39, 998-1012.
87. Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2011). Conditions for Value Creation in the Marketplace Through the Management of CSR Issues: A Negative External Effects Framework. *Business & Society*, Mar2011, Vol. 50 Issue 1, 28-49.
88. David, P., Kline, S., & Dai Y. (2005). Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: a dual-process model. *Journal of Public Relations Research*, Nr. 3, 291-313.
89. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, MA.
90. Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling Social Impact. *Stanford Social Innovation Review*, Spring2004, Vol. 1 Issue 4, 24-32.
91. Demacarty, P. (2009). Financial returns of corporate social responsibility, and the moral freedom and responsibility of business leaders. *Business and Society Review*, Nr. 114, 393-433.
92. Derrouiche, R., Holimchayachotikul, P., & Leksakul, K. (2012). Value Creation Through Collaborative Supply Chain: Holistic Performance Enhancement Road Map. *Production Planning & Control*. Aug2014, Vol. 25, Issue 11, 912-922.
93. DeSarbo, W. S., Jedidi, K., & Sinha, I. (2001). Customer value analysis in a heterogeneous market. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 9, 845-857.
94. Detomasi, A. D. (2008). The political roots of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 2008, Nr. 82, 807-819.
95. Dickens, P. (2011). *Global Shift. Mapping the Changing Contours of the World Economy*. The Guildford Press. New York [žiūrėta 2015 04 15]. Prieiga per internetą [http://iss.ecnu.edu.cn/library/Global %20Shift %202011.pdf](http://iss.ecnu.edu.cn/library/Global%20Shift%202011.pdf).

96. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
97. Dimitriadis, S. (2011). Customers' relationship expectations and costs as segmentation variables: preliminary evidence from banking. *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, No. 4, 294-308.
98. Dyer, J. H. (1997). Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, Aug1997, Vol. 18 Issue 7, 535-556.
99. Dodds, W. B., Monroe, K. B. & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, Vol. 28 No. 3, 307-319.
100. Doyle, P. (1989). Building successful brands: the strategic options. *Journal of Marketing Management*, Vol. 5 No. 1, 77-95.
101. Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). The social contracts for business. *Ties that bind: a social contracts approach to business ethics*. Boston: Harvard Business School Press, 1999, 25-47.
102. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 1995, Nr. 20(1), 65-91.
103. Driver M. (2012). An Interview With Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism. *Academy of Management Learning & Education*, Sep2012, Vol. 11, Issue 3, 421-431.
104. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row, New York, NY.
105. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row, New York, NY.
106. Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 Issue 1, 8-19.
107. Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping Relational Rewards from Corporate Social Responsibility: The Role of Competitive Positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224-241.
108. Dumitrascu, V., Dumitrascu, R., & Popescu, M. (2013). Assessment Of Firm Reputation Capital And Sustainability. *Environmental Engineering & Management Journal (EEMJ)*, Apr2013, Vol. 12 Issue 4, 789-799.
109. Dutta, J., Kapur, S., & Orszag, J.M. (2000). A portfolio approach to the optimal funding of pensions. *Economics Letters*, 69 (2000), 201-206.
110. Edvardsson, B., Tronvoll, B. & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, No. 2, 327-339.
111. UAB „EIKA“. (2013). *Eika verslo centre 20 % sumažėjo energijos sąnaudos* [žiūrėta 2015 05 03]. Prieiga per internetą <http://www.eika.lt/naujienos/santariskiu-namai-pelne-geriausio-projekto-apdovanojima/5363>.

- 112.UAB „Eika“. (2014). „*Santariškių namai*“ *pelnę geriausio projekto apdovanojimą*. [žiūrėta 2015-05-03] Prieiga per internetą <http://www.eika.lt/naujienos/santariskiu-namai-pelne-geriausio-projekto-apdovanojima/5362>.
- 113.Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Nos 10/11, pp. 1105-1121.
- 114.UAB „Inreal“. (2014). *Ekonomikos ir NT rinkos apžvalga 2013–2014*.
- 115.UAB „Inreal“. (2015). *Ekonomikos ir NT rinkos apžvalga 2015*.
- 116.UAB „Inreal“. (2015). *Ekonomikos ir NT rinkos apžvalga 2015 I ketvirtis*.
- 117.*Environmental management: The ISO 14000 family of International Standards*, 2009
- 118.Erbschloe R. (2008). Energy and Reason: Securing and Sustaining Global Reach for the US Air Force. In *The Second International Energy 2030 Conference*. Abu Dhabi, U.A.E., November 4-5, 2008.
- 119.Erickson, G., & Jacobson, R. (1992). Gaining Comparative Advantage through Discretionary Expenditures: The Returns to R&D and Advertising. *Management Science*, 38(9) September, 1264-1279.
- 120.Euromoney (2014). *Real estate awards 2014* [žiūrėta 2015 04 15] Prieiga per internetą <http://www.euromoney.com/Poll/6071/PollsAndAwards/Real-Estate-Awards.html?copyrightInfo=true>.
- 121.European Commission (2002). *Communication from the Commission concerning corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development*. [Žiūrėta 2015-03-10] Prieiga per internetą <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52002DC0347:EN:NOT>.
- 122.*Europos Sąjungos žodynas EUROVOC*: bendroji socialinė atsakomybė, 2008.
- 123.Faley, O., & Trahan, E. (2011). Labor-Friendly Corporate Practices: Is What is Good for Employees Good for Shareholders? *Journal of Business Ethics*, Jun2011, Vol. 101 Issue 1, 1-27.
- 124.Feddersen, T., & Gilligan, T. (2001). Saints and markets: Activists and the supply of credence goods. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10, 149-171
- 125.Feller, A., Shunk, D., & Callarman, T. (2006). Value Chains Versus Supply Chains. *BPTrends*, March, 1-7.
- 126.Fernandes, M. (2009). *Statistics for Business and Economics*, Ventus Publishing ApS, ISBN 978-87-7681-481-6.
- 127.Flammer, G. (2012). Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors. *Academy of Management Journal*, June 1, 2013 vol. 56 no. 3, 758-781.
- 128.Flint, D. J. & Woodruff, R. B. (2001). The initiators of changes in customers' desired value: results from a theory building study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 4, 321-337.
- 129.Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (1997). Customer value change in industrial marketing relationships: a call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 2, 163-175.
- 130.Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, 233-58.

131. Ford, R. C., & McColl-Kennedy, J. R. (2015). Organizational strategies for filling the customer can-do/must-do gap. *Business Horizons*, Jul2015, Vol. 58, Issue 4, 459-468.
132. Foreman, J. (2011). Corporate Social Responsibility (Csr) In Buyer Supplier Relationships: US Firms And Foreign Suppliers. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, Vol. 4, No 1, Spring 2011.
133. Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56 (1), 6-21.
134. Frederic, W. C. (2008). Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. (Ed) Crane, A., McWilliams, D., Matten, J., Moon, D. S. Siegel. Oxford: Oxford University Press, 2008, 522-531.
135. Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2006). A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. A. Kakabadse & M. Morsing (eds.), *Corporate Social Responsibility (CSR): Reconciling Aspiration with Application* (New York et al.), 9-23.
136. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishers, Boston, MA.
137. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
138. Frooman, J. (1997). Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder. *Business & Society*, 1997, Nr. 36(3), 221-249.
139. Gadde, L. E., Hakansson, H. (2001). *Supply network strategies*. Chichester: Wiley.
140. Gaete Quezada, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafio para la gestion estrategica de la Educacion Superior: el caso de Espana. *Revista de Educacion*, Mayoagosto, 355, 109-133.
141. Gale, B. T. (1994). *Managing Customer Value. Creating Quality & Service That Customers Can See*, The Free Press, New York, NY.
142. Ganescu, M. C. (2012). Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses. *Theoretical & Applied Economics*, Nov2012, Vol. 19 Issue 11, 91-106.
143. Gao, Y. (2009). Corporate social responsibility and consumers' response: the missing linkage. *Baltic Journal of Management*, Vol. 4 No. 3, pp. 269-287
144. Gardial, S. F., Clemons, D. S., Woodruff, R. B., Schumann, D. W. & Burns, M. J. (1994). Comparing consumers' recall of prepurchase and postpurchase product evaluation experiences. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 4, 548-560.
145. Garriga, E. (2014). Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of Business Ethics*, Apr2014, Vol. 120 Issue 4, 489-507
146. Garriga, E., & Mele, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, Nr. 53, 51-71.
147. Gates, S., & Young, S. (2013). Institutional Investors' Power to Change Corporate Behaviour: International Perspectives. *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*. Bingley, U.K.: Emerald. eBook.

148. Gatingnon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, Special Issue on Innovation and New Products (Feb., 1997), 77-90.
149. Gazzola, P. (2012). Social Performance Enhances Financial Performance. Benefits From CSR. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 2012, Vol. 21, Issue 1, 112-121.
150. Gazzola, P., & Mella, P. (2015). Reputation in the Creation of Value For Stakeholders. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 2015, Vol. 24, 43-43.
151. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1): 78–104
152. Ghasemi, S., Nazemi, M., & Hajirahimian, T. (2014). From Corporate Social Responsibility (CSR) to Creating Shared Value (CSV): Case Study of Mobarakeh Steel Company. *Global Business & Management Research*, 2014, Vol. 6, Issue 1, 15-23.
153. Gholami, S. (2011). Value Creation Model through Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 9.
154. Gintautaitė, A. (2012). Kasdienė atsakinga veikla svarbiau nei vienkartinė labdara. *Verslo žinios*, Nr. 177. [žiūrėta 2015 03 20]. Prieiga per internetą <http://archyvas.vz.lt/news.php?id=35554513>.
155. UAB „OBER-HAUS“. (2014). *Gyvenamojo nekilnojamojo turto rinkos komentaras. 2014 III ketv.*
156. UAB „OBER-HAUS“. (2015). *Gyvenamojo nekilnojamojo turto rinkos komentaras. 2014 IV ketv.*
157. UAB „OBER-HAUS“. (2015). *Gyvenamojo nekilnojamojo turto rinkos komentaras. 2015 I ketv.*
158. Godfrey, P. C. (2005). The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: a Risk Management Perspective. *Academy of Management Review*, 2005, Vol. 30, No. 4, 777–798.
159. Golob, U., Lah, M., & Jančič, Z. (2008). Value orientations and consumer expectations of corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 2008, Nr. 2, 83-96.
160. Golubavičiūtė, R., Guzavičius, A. (2009). Universitetas kaip socialiai atsakinga organizacija. *Ekonomika ir vadyba*, 2009, Nr. 14, 246-250.
161. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, 114-135.
162. Griffin, J., Mahon, J. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research. *Business & Society*, 1997, Nr. 36(5), 5-31.
163. Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate. *Business & Society*, 36, 5-14.
164. Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Vol. 32, Iss: 2, 4-20.

165. Grow, B., Hamm, S., & Louise, L. (2005). The Debate Over Doing Good. *BusinessWeek*, 8/15/2005, Issue 3947, 76-78.
166. Groza, M., Pronschinske, M., & Walker, M. (2011). Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to Proactive and Reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, Vol. 102, Issue 4, 639-652.
167. Grubor A., Salai S., Žnideršic R. K., & Maric D. (2014). Social Marketing in Creating Competitive Advantage of Companies in the Republic of Serbia. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*. 2014, Vol. 5 Issue 1, 43-54.
168. Gruca T.S., & Rego L. (2005). Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, July 2005, Vol. 69, No. 3, 1-130.
169. Gruževskis, B., Vasiljeviene, N., Moskvina, J., & Kleinaite, I. (2006). Aktualūs socialinės politikos klausimai 2006/7. *Įmonių socialinė atsakomybė* [žiūrėta 2014-04-12] Prieiga per internetą [http://www.dsti.lt/ISA\\_2006.pdf](http://www.dsti.lt/ISA_2006.pdf).
170. Gudonienė, V., & Leipuvienė, K. (2007). *Taikomojo mokslinio tyrimo „Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“ ataskaita* [žiūrėta 2013 03 22] Prieiga per internetą [http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/ISA\\_Ataskaita\\_v5.pdf](http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/ISA_Ataskaita_v5.pdf).
171. Gurhan-Canli, Z., Batra, R. (2004). When Corporate Image Affects Product Evaluations: The Moderating Role of Perceived Risk. *Journal of Marketing Research*, 41 (2), 197-205.
172. Guzavičius, A., Bruneckienė, J. (2010). Ekonominių interesų grupių socialinė atsakomybė teikiant asimetrinę informaciją. *Economics & Management*, 520-524.
173. Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., & Schmidpeter, R. eds., 2005. *Corporate Social Responsibility across Europe*. Berlin: Springer.
174. Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press, Oxford.
175. Hall, J. K., & Martin, M. J. C. (2005). Disruptive technologies, stakeholders and the innovation value-added chain: a framework for evaluating radical technology development. *R&D Management*, Vol. 35, No. 3, 273-84.
176. Hammervoll, T. (2011). Governance of Value Creation in Supply Chain Relationships. *Supply Chain Forum*, Vol. 12, No. 2.
177. Han, J. K., Kim, N. & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 4, pp. 30-45.
178. Handelman, J., & Arnold, S. (1999). The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institutional environment. *Journal of Marketing*, 63(3), 33-48.
179. Hart, S., (1995). A natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, 986-1014.
180. Hartman, L. P., Mead, J., Werhane, P. H., & Christmas, D. (2011). Connecting the World Through Games: Creating Shared Value in the Case of Zynga's Corporate Social Strategy. *Journal of Business Ethics Education*, 2011, Vol. 8 Issue 1, 199-230.

181. Hearn, G., Roodhouse, S., & Blakey, J. (2007). From value chain to value creating ecology: Implications for creative industries development policy. *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 13, No. 4, 420-436.
182. Hietbrink, J. J. C., Berens, G., & Renkom, J. (2011). Corporate Social Responsibility in a Business Purchasing Context: The Role of CSR Type and Supplier Product Share Size. *Corporate Reputation Review*, Winter 2011, Vol. 13, Issue 4, 284-300.
183. Hine, S. H. A. J., Preuss, L. (2009). „Society is out there, organisation is in here“: on the perceptions of corporate social responsibility held by different managerial groups. *Journal of Business Ethics*, Nr. 88: 381-393.
184. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. and Sexton, D. L. (2001). Guest editors' introduction to the special issue. Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Nos 6/7, pp. 479-491.
185. Hockerts, K., Casanova, L., Gradillas, M., Sloan, P., Crone Jensen, E. (2008). An overview of CSR practices. Response benchmarking report. INSEAD. Nr. 67: 1-45.
186. Holbrook, M.B. (1994). The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. In Rust, R., Oliver, R.L. (Eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 21-71.
187. Holbrook, M.B. (1996). Customer value – a framework for analysis and research. *Advances in Consumer Research*, Vol. 23, No. 1, 138-142.
188. Holt D., & Littlewood D. (2015). Identifying, Mapping, and Monitoring the Impact of Hybrid Firms. *California Management Review*, Spring 2015, Vol. 57 Issue 3, 107-125.
189. Hopkins, M. (2011). The Measurement of Corporate Social Responsibility (CSR). [žiūrėta 2015.04.18] Prieiga per internetą <http://mhcinternational.com/monthly-features/articles/161-measurement-of-csr>.
190. Hopkins, T. K. & Wallerstein, I. (1986). Commodity chains in the world economy prior to 1800, *Review*, 10(1), 157–170.
191. Huber, F., Herrmann, A., & Morgan, R.E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18. No. 1, 41-53.
192. Humphrey, J., & Schmitz, H. (2000). *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*. IDS working paper, IDS, Andover.
193. Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002), Developing Country Firms in the World Economy: Governance and Upgrading in Global Value Chains, *INEF Report, Institut fuer Entwicklung und Frieden der Gerhard-Mercator-Universitaet Duisburg*, Heft, 1-35.
194. Huo, Y. J., Smith, H. J., Tyler, T. R., & Lind, E. A., 1996. Subordinate identification, subgroup identification, and justice concerns: Is separatism the problem; is assimilation the answer? *Psychological Science*, 7(1), 40-45.
195. Husted B. W., Allen D. B., & Kock N. (2015). Value Creation Through Social Strategy. *Business & Society*. Mar 2015, Vol. 54 Issue 2, 147-186.
196. Husted B. W., & Allen D. B. (2007). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms. *Long Range Planning* 40, 594-610.

197. Inancevich J. M., Donnelly J. H., & Gibson J. L. (1989). *Management: Principles and Functions*. Boston: Irvin.
198. Ioannou, I. & Serafeim, G. (2010). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations. *Working Papers, Harvard Business School Division of Research*, 1–45.
199. ISO 14000 – *Environmental management* (2013) [žiūrėta 2014 09 14]. Prieiga per internetą <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>.
200. ISO 26000 (2010) [žiūrėta 2014 09 14]. Prieiga per internetą <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>.
201. *Įmonių socialinės atsakomybės diegimo ekonominės naudos ir ilgalaikio poveikio verslui tyrimas įmonėse*. Galutinė tyrimo ataskaita 2013. Parengė UAB „Ernst & Young Baltic“.
202. *Įmonių socialinės atsakomybės pažangos Lietuvoje šalies lygmeniu 2008–2011 m. vertinimo ataskaita*. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.
203. Įmonių socialinės atsakomybės standartų diegimo sąlygų aprašas 2010.
204. Yuan, W., Bao, Y. & Verbeke, A. (2011) Integrating CSR initiatives in business: an organizing framework. *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, No. 1, 75–92.
205. Jackson L. A., & Parsa G. H. (2009). Corporate social responsibility and financial performance: a typology for service industries. *International Journal of Business Insights & Transformation*. 2009, Nr. 2, 13-21.
206. Jamali D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice, *Journal of Business Ethics*. 2008, Nr. 82, 213-231.
207. Jamali, D., Yianni, M., & Abdallah, H. (2011). Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation. *Business Ethics: A European Review*. Oct2011, Vol. 20 Issue 4, 375-391.
208. Januszewski, F. (2011). Possible applications of instruments of measurement of the customer value in the operations of logistics companies. *Scientific Journal of Logistics*, Vol. 7, Issue 4, No 2, 17-25.
209. Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers. *The American Economic Review*, Nr. 76(2), 323-329.
210. Johnston, R., Silvestro, R., Fitzgerald, L., & Voss, C. (1990). Developing the determinants of service quality. *The Proceedings of the 1st International Research Seminar in Service Management*, La Londe les Maures, June.
211. Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20, 404-437.
212. Jonikas, D. (2012). Value creation through CSR at stakeholders level. *Economics and Management*, 17 (2), 693-698.
213. Jonikas D. (2013). Conceptual framework of value creation through CSR in separate member of value creation chain. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series* No. 21, 69–78.
214. Jonikas, D. (2014). Measuring Value Created through CSR in Real Estate Value Creation Chain. *Economics and Management*, 19 (3), 280-289.

215. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras
216. *Jungtinių Tautų Pasaulinį susitarimą pasirašiusių organizacijų sąrašas* [žiūrėta 2015 07 05]. Prieiga per internetą <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>.
217. Jungtinių Tautų vystymo programa. (2010). *Įmonių socialinės atsakomybės standartų diegimas: sąlygų aprašas pagal nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009-2011 metų programos įgyvendinimo priemonių plano 3.1.9 priemonę* [žiūrėta 2014 04 15]. Prieiga per internetą [http://www.undp.lt/uploads/3%201%209%20Priemones%20Aprasas\\_galutinis.pdf](http://www.undp.lt/uploads/3%201%209%20Priemones%20Aprasas_galutinis.pdf).
218. Jungtinių Tautų vystymo programa. (2010). *Jungtinių Tautų Pasaulinis susitarimas* [žiūrėta 2013 04 04] Prieiga per internetą [http://www.undp.lt/index.php?page=GC&hl=lt\\_LT](http://www.undp.lt/index.php?page=GC&hl=lt_LT).
219. Juščius, V. (2007). Corporate Social Responsibility and Sustainable Development. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (44), 35-44.
220. Juščius, V. (2008). Įmonių socialinės atsakomybės įtaka žmogiškųjų išteklių konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*, 13, 526–531.
221. Juščius, V., Griauslytė, J. (2014). Lietuvos įmonių socialinės atsakomybės ataskaitų taikymas verslo praktikoje. *Management of Organizations: Systematic Research*, Issue 69, 55-70.
222. Juščius, V., Jonikas, D. (2013). Integration of CSR into Value Creation Chain: Conceptual Framework. *Engineering Economics*, Vol. 24, No 1, 63-70.
223. Juščius, V., Maliauskaitė, D. (2015). Socialiai atsakingą vartojimą lemiantys veiksniai ir jų ribojančios priežastys. *Regional Formation & Development Studies*, 2015, Issue 15, 65–72.
224. Juščius, V., Pukelienė, V., Šneiderienė, A. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė tarptautinių kompanijų veikloje. *Applied Economics: Systematic Research*. Vol. 3, Issue 1, 175–192.
225. Juščius, V., Snieška, V. (2008). Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Abilities of Corporations. *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics* (3), 34–44.
226. Juščius, V., Šneiderienė, A. (2013). Įmonių socialinės atsakomybės įtaka regioninei plėtrai. *Regional Formation & Development Studies*, 2013, Issue 9, 66-78.
227. Juščius, V., Šneiderienė, A., Griauslytė, J. (2013). Assessment of the Benefits of Corporate Social Responsibility Reports as One of The Marketing Tools. *Regional Formation & Development Studies*, 2013, Issue 11, 88-99.
228. Kagan, R. A., Gunningham, N., & Thornton, D. (2003). Explaining corporate environmental performance: how does regulation matter? *Law and Society Review*, Vol. 37, No. 1, 51-90.
229. Kairaitytė, A., Ruževičius, J. (2014). Sąžiningos prekybos plėtros galimybės Lietuvoje. *Management of Organizations: Systematic Research*, 2014, Issue 69, 71-88.
230. Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press, Oxford

231. Kashyap, R., & Bojanic, D.C. (2000). A structural analysis of value, quality, and price perceptions of business and leisure travelers. *Journal of Travel Research*, Vol. 39 No. 1, 45-53.
232. Kasiulevičius V., & Denapienė V. (2008). Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje. *Teorija ir praktika. Gerontologija*, 9(13), 176-180.
233. Khalifa, A.S. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, Vol. 42 Nos 5/6, 645-666.
234. Kiyak, D., & Šneiderienė, A. (2014). Įmonių socialinės atsakomybės veiklos sričių integravimas į vertės kūrimo modelį kainodaroje. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, Vol. 36 Issue 2/3, 547-560.
235. Kim, Ch., & Mauborgne, R. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, January–February.
236. Kissan J., & Richardson V. (2002). Free Cash Flow, Agency Costs, and the Affordability Method of Advertising Budgeting. *Journal of Marketing*, 66.1, 94-107.
237. *Kyoto Protocol*. (2013). [žiūrėta 2014-08-05] Prieiga per internetą [http://unfccc.int/kyoto\\_protocol/items/2830.php](http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php).
238. Kleinschmidt E.J., & Cooper R.G. (1991). The Impact of Product Innovativeness on Performance. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 8, Issue 4, 240–251.
239. *Koks yra lietuvių svajonių būstas?* (2015). Domoplius.lt [žiūrėta 2015 05 03]. Prieiga per internetą <http://www.15min.lt/verslas/naujiena/bustas/domoplius-lt-koks-yra-lietuviu-svajoniu-bustas-665-494134>].
240. *Koks Jums kriterijus svarbiausias renkantis būstą?* (2012). Aruodas.lt [žiūrėta 2015 04 28] Prieiga per internetą <http://www.delfi.lt/verslas/nekilnojamas-turtas/kokie-kriterijai-gyventojams-svarbiausi-renkantis-busta.d?id=59396361>.
241. Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
242. Korschun D., & Du S. (2013). How virtual corporate social responsibility dialogs generate value: A framework and propositions. *Journal of Business Research*. Sep2013, Vol. 66 Issue 9, 1494-1504.
243. Kotler, P., & Lee, N. (2004). *Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
244. Kovaliov R. (2009). *Įmonių socialinės atsakomybės įtaka įmonės vertei*. Daktaro disertacija, KTU.
245. Kozinets, R.V., & Handelman, J.M. (2004). Adversaries of consumption: consumer movements, activism, and ideology. *Journal of Consumer Research*, Vol. 31 No. 3, 691-704.
246. Kretschmer, M., Klimis, G. & Choi, C. (1999). Increasing returns and social contagion in cultural industries. *British Journal of Management*, vol. 10, 561–572.
247. UAB „Inreal“. (2015). Kur keliauja NT investuotojų pinigai? *NT rinkos tendencijos, 2015 gegužė*.
248. Kurucz E., & O'Meara A.G. (2014). How to Create Sustainable Leaders. *Corporate Knights Magazine*. Winter2014, Vol. 13 Issue 1, 52-53.

- 249.Lampikoski, T., Westerlund, M., Rajala, R., & Möller, K. (2014). Value-Creation Strategies for Corporate Sustainability. *Green Innovation Games: California Management Review*. Fall2014, Vol. 57 Issue 1, 88-116.
- 250.Landroguez, S.M., Castro C. B., & Cepeda-Carrión, G. (2013). Developing an integrated vision of customer value. *Journal of Services Marketing*, Vol. 27, Iss., 234-244.
- 251.Lantos G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 2001, Nr. 18(7), 595-630.
- 252.Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, Nos 2/3, 122-140.
- 253.Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.
- 254.Leandro L., & Neffa E. (2012). Is the integration of Shared Value Creation (SVC) with strategy management of productive organizations an innovative approach to environmental challenges faced by companies today? *International Journal of Business Management & Economic Research*. 2012, Vol. 3, Issue 2, 484-489.
- 255.Lee M., & Jay J. (2015). Strategic Responses to Hybrid Social Ventures. *California Management Review*. Spring2015, Vol. 57 Issue 3, 126-148.
- 256.Lee R.P., & Grewal R. (2004). Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance. *Journal of Marketing*, October 2004, Vol. 68, No. 4, 157-171
- 257.Lee, E.J. & Overby, J.W. (2004). Creating value for online shoppers: implications for satisfaction and loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol., Vol. 17, 54-67.
- 258.Leone, R., Vithala, P., Rao, R., Keller, K.L., Luo, A.M., McAlister, L., & Srivastava, R. (2006). Linking Brand Equity to Customer Equity, *Journal of Service Research*, 9(2).
- 259.Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M.S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 32 Issue 1, 180-194.
- 260.Liam, L., & Gonzalez-Perez, M. A. (2013). *International Business, Sustainability and Corporate Social Responsibility. Advances in Sustainability and Environmental Justice*. Edition: 1st ed. Bingley [England]: Emerald Book Serials and Monographs. 2013. eBook.
- 261.Lichtenstein, D.R., Drumwright, M.E., & Braig B.M. (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68 (October), 16-33.
- 262.Lim C.P., Philip W., & Quah, V. (2007). Supporting Technology Use in Schools with a Public-Private Partnership: A collective case study of five Asian countries. *Educational Media International*, September 2007, Vol. 44 Issue 3, 267-285.
- 263.LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2015). *Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas* [žiūrėta 2015 06 26]. Prieiga per internetą <http://www.socmin.lt/lt/darbo-rinka-uzimtumas/imoniu-socialine-atsakomybe-isa/nacionalinis-atsakingo-verslo-apdovanojimas.html>.

264. Lund-Thomsen P., & Nadvi K. (2010). Global Value Chains, Local Collective Action and Corporate Social Responsibility: a Review of Empirical Evidence. *Business Strategy and the Environment*. 19, 1–13.
265. Maignan, I. (2001). Consumers' perception of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30, 57-72.
266. Maignan, I., & Ralston, D. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
267. Makadok, R., & Coff, R., 2002: The theory of value and the value of theory: breaking new ground versus reinventing the wheel. *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, 10–13.
268. Maltz, E., & Schein, S. (2012). Cultivating Shared Value Initiatives: A Three Cs Approach. *Journal of Corporate Citizenship*. Fall 2012, Issue 47, p. 55-74.
269. Maltz, E., Thompson, F., & Ringold, D. (2011). Assessing and maximizing corporate social initiatives: a strategic view of corporate social responsibility. *Journal of Public Affairs*. Volume 11 Number 4, 344–352.
270. Manning, L. (2013). Corporate and Consumer Social Responsibility in the food supply chain. *British Food Journal*, Vol. 115, 1 - 7
271. Maon, Fr., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*. 2009, Nr. 87, 71-89.
272. Marčinskas A., & Seiliūtė J. (2012). Viešojo sektoriaus vaidmuo plėtojant socialinę atsakomybę: Lietuvos atvejis. *Public Administration*, 2012, Vol. 4, Issue 36, 35-45.
273. Marčinskas A., & Seiliūtė U. 2008. Socialinė atsakomybė viešajame sektoriuje ir versle: lyginamoji analizė. *Viešasis administravimas*, Nr. 1, 70–79.
274. Margolis, J.D., & Walsh, J.P. (2001). *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
275. Marinetto, M. (1999). The history development of business philanthropy: social responsibility in the new corporate economy. *Business History*, Nr. 41(4), 1-20.
276. Martelo Landroguéz, S., Barroso Castro, C., & Cepeda-Carrión, G. (2013). Developing an integrated vision of customer value. *Journal of Services Marketing* 27 (3), p. 234-244.
277. Matten D., & Moon J. (2008). Implicit" and Explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 2008, Nr. 33(2), 404-424.
278. Mauricienė, I., & Paužuolienė, J. (2013). Įmonių socialinės atsakomybės svarba: visuomenės požiūris. *Regional Formation & Development Studies*. 2013, Issue 10, 123-132
279. McAdam, D., McCarthy, J.D., & Meyer, N.Z. (1996). *Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.

280. McDougall, G.H.G. & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 Nos 4/5, 392-410.
281. McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31 (4), 854-872.
282. McWilliams A., & Siegel D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 5, 603-610.
283. Mėlynytė, O., Ruževičius, J. (2008). Organizacijų socialinės atsakomybės ir žmoniškųjų išteklių vadybos sąsajų tyrimas. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 13, 817–823.
284. Millar, R., Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The Opportunities and Barriers for Social Enterprises in Health and Social Care. *Public Management Review*, 15(6): 923-941.
285. Milliman, J., Ferguson, J., & Sylvester, K. (2008). Implementation of Michael Porter's strategic corporate social responsibility model. *The Journal of Global Business Issues – Conference Edition*, 29-33.
286. Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 1983, Nr. 4(2), p. 3-15.
287. Misevičius, V. (2004). *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas: Technologija, 2004.
288. Miškinytė, M., (2008). Socialinė atsakomybė versle. [žiūrėta 2011 09 21] Prieiga per internetą <http://www.atvirai.lt/straipsniai/ekonomika/kita/socialine-atsakomybe-versle/>
289. Mithas, S., Krishnan, M.S., & Fornell, C. (2005). Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision *Journal of Marketing*, 69 (2005), 201–209.
290. Mizik, N. (2002). *Marketing strategy and the firm value*. In unpublished PhD, University of Washington, Washington, DC.
291. Mizik, N. & Jacobson, R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1, 63-76.
292. Mocchiari Li Destri, A. & Battista, G. (2005). The development of the resource-based firm between value appropriation and value creation. *Advances in Strategic Management*, Vol. 22, 153-188.
293. Moir L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 2001, Nr. 1(2), 16-22
294. Monroe, K.B. (1990). *Pricing – Making Profitable Decisions*. McGraw-Hill, London.
295. Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications. 115.

296. Morrow, J.L., Sirmon, D.G., Hitt, M.A. & Holcomb, T.R. (2007). Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 3, 271-283.
297. Naumann, E. (1995). *Creating Customer Value*. Thompson Executive Press, Cincinnati, OH.
298. Navickaitė, V., Ruževičius, J. (2007). The development of socially responsible business in Lithuania and Italy: a comparative study. *Ekonomika ir vadyba*. 2007, Nr. 12, 1025-1032.
299. Navickas, V., Kontautienė, R. (2013). The Initiatives of Corporate Social Responsibility as Sources of Innovations. *Business: Theory & Practice*, Mar 2013, Vol. 14, Issue 1, 27-34.
300. *Nekilnojamojo turto rinkos apžvalga. 2014 metai*. (2015) // Aruodas.lt.
301. Nohria, N., & Ghoshal, S., (1994). Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 6, 491-502.
302. Nonaka I., & Toyama R. (2002). A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. *Industrial & Corporate Change*, Vol. 11 No. 5, 995-1009.
303. Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard business review*, (71), 65-65.
304. *NT skelbimai rodo, kad butų kainos po euro įvedimo pakilo* (2015). Domoplius.lt [žiūrėta 2015-05-03] Prieiga per internetą <http://www.15min.lt/verslas/naujiena/bustas/domoplius-lt-nt-skelbimai-rodo-kad-butu-kainos-po-euro-ivedimo-pakilo-665-484598>.
305. O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2008). Corporate social responsibility (CSR): models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 2008, Nr. 83, 745-758.
306. Okoye, A. (2009). Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: is a definition necessary? *Journal of Business Ethics*, Nr. 89, 613-627.
307. Oliver, R.L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 (September), 46-49.
308. Oliver, R.L. (1999). Value as excellence in the consumption experience. In Holbrook, M.B. (Ed.), *Consumer Value. A Framework for Analysis and Research*, Routledge, London.
309. Orlitzky, M., Schmidt, F.L., & Rynes, S.L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies* 24(3). P. 403-441.
310. Ouyang, Y. (2011) An Exploration of LMX and Personal Guanxi on Job Performance: the Mediating Effects of CSR. *Journal of Global Business Issues*, Vol. 5 Issue 1, 1-10.
311. *Overview of the UN Global Compact*. (2013) [žiūrėta 2014 11 20]. Prieiga per internetą <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>.
312. Payne, A. (2006). Corporate social responsibility and sustainable development. *Journal of Public Affairs*, Vol. 6, Issue ¾.

313. Parasuraman, A. (1997). Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, 154-161.
314. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 4, 41-50.
315. Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
316. Pasaulinė aplinkos ir plėtros komisija. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future [žiūrėta 2014 05 21]. Prieiga per internetą <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.
317. Patari S., Jantunen A., Kylaheiko K., & Sandstrom J. (2012). Does Sustainable Development Foster Value Creation? Empirical Evidence from the Global Energy Industry. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*. Nov/Dec2012, Vol. 19 Issue 6, 317-326.
318. Patterson, P.G. & Spreng, R.A. (1997). Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 5, 414-434.
319. Paulauskaitė, N. (1998). *Organizacijų kultūros tyrimas, siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą*. Disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
320. Paužuolienė, J., Mauriciene, I. (2013). Implementation of Social Responsibility in Public Institutions. *Socialiniai tyrimai*, 2013, Vol. 2013, Issue 4, 141-151.
321. Paužuolienė, J., Daubarienė, J. (2015). Organizacinės kultūros ir socialinės atsakomybės raiška UAB „Kretingos vandenys“. *Regional Formation & Development Studies*, 2015, Issue 15, 98–108.
322. Paužuolienė, J., Viningienė, D. (2014). Socialiai atsakingo marketingo poveikis organizacijoms, įgyvendinančioms socialinę atsakomybę. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 2014, Vol. 36, Issue 2/3, 616–626.
323. Pava, M. L. & Krausz, J. (1997). Criteria for evaluating the legitimacy of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, No. 3, 337-347.
324. Pergelova, A., & Angulo-Ruiz, L. F. (2013). Marketing and Corporate Social Performance: Steering the wheel towards marketing's impact on society. *Social Business*. Autumn2013, Vol. 3, Issue 3, 201-224.
325. Petrick, J. F. (2002). Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. *Journal of Leisure Research*, Vol. 34, No. 2, 119-134.
326. Piercy, F. N., & Lane, N. (2009). Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value. *The Marketing Review*. Nr. 4, 335-360.
327. Pietrobelli, C., Rabellotti, R. & Giuliani, E. (2006). Upgrading in global value chains: lessons from Latin American clusters. In Pietrobelli, C. and Rabellotti, R. (Eds.), *Upgrading to Compete: Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America*, Inter-American Development Bank, Washington, DC, 251-298.

328. Porter, T., & Derry, R. (2012). Sustainability and Business in a Complex World. *Business & Society Review* (00453609). Spring 2012, Vol. 117, Issue 1, 33-53.
329. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review. Vol. 89 Issue 1/2, 62-77.
330. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York, NY: The Free Press.
331. Potašinskaitė, M., Draugelytė, A. (2013). Įmonių socialinės atsakomybės dedamųjų fragmentiškas naudojimas Lietuvoje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 35, No. 3, 416-423.
332. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy and Business*, vol. 27, 50–61.
333. Preston, L. E. (1975). Corporation and society: the search for a paradigm. *Journal of Economic Literature*, 31(2), 434-453.
334. Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 1, 219-235.
335. Pruskus, V. (2003). Verslo socialinė ir etinė atsakomybė rinkodaros aspektu. *Verslas: teorija ir praktika*, 4(1), 43–51.
336. Pučėtaitė, R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, 328–334.
337. Puopolo, G. W., & Teti, E., Milani, V. (2015). Does the market reward for going green? *Journal of Management Development*, 2015, Vol. 34, Issue 6, 729-742.
338. Queen, P. (2015). Enlightened Shareholder Maximization: Is this Strategy Achievable? *Journal of Business Ethics*, Mar2015, Vol. 127 Issue 3, 683-694.
339. Rae K., Sand J., & Gadenne D. (2015). The Association between Organisational Commitment and Corporate Social Responsibility-Environmental Performance Within an Integrated Sustainability Balanced Scorecard Framework. *Issues in Social & Environmental Accounting*. 2015, Vol. 9 Issue 1, 32-50.
340. Rainbird, M. (2004). Demand and supply chains: the value catalyst. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 34, 230-250.
341. Rangan K., Chase L., & Karim S. (2014). The truth about CSR: Most of these programs aren't strategic and that's OK. *Harvard Business Review*, Jan/Feb2015, Vol. 93 Issue 1/2, 40-49.
342. Ravald, A. and Gronroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp. 19-30.
343. Reinhardt, F. (1998). Environmental product differentiation. *California Management Review*, Vol. 40, Summer, 43-73.
344. UAB „EIKA“. (2015). *Rekordinė NT pasiūla: kokiais ženklais vadovautis?* [žiūrėta 2015 06 28]. Prieiga per internetą <http://www.eika.lt/naujienos/rekordine-nt-pasiula-kokiais-zenklais-vadovautis/5807>.
345. Rettab, B., Brik, A. B., & Mellahi, K. (2009). A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: the case of Dubai. *Journal of Business Ethics*. Nr. 89, 371-390.
346. Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, Nr. 88, 351-366.

347. Ricks, J. M., Jr. (2005). An Assessment of Strategic Corporate Philanthropy on Perceptions of Brand Equity Variables. *Journal of Consumer Marketing*, 22(3), 121-134.
348. Rivoli P., & Waddock S. (2011). „First They Ignore You...: The time-context dynamic and corporate responsibility. *California Management Review*, 53(2), 87-104.
349. Roberts P. W., & Dowling G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.
350. Roman R. et al. (1999) The relationship between social and financial performance: repainting a portrait. *Business & Society*, 1999, Nr 38(1), 109-125.
351. Rossi Jr. L. J. 2009. What is the value of corporate social responsibility? An answer from Brazilian sustainability index. *Journal of International Business and Economics*, 2009, Nr. 3, 169-178.
352. Rue, L.W., & Byars, L. L. (1999). *Motivating Today's Employee. Supervision Key Link to Productivity*, 6th ed. The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, p. 271-285.
353. Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). Multifoci justice and social exchange relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
354. Ruževičius J., & Serafinas D. (2007). The Development of Socially Responsible Business in Lithuania. *Inžinerinė Ekonomika – Engineering Economics*, (51), 36-43.
355. Sánchez, R., Iniesta, M. A. & Holbrook, M. B. (2009) The conceptualisation and measurement of consumer value in services. *International Journal of Market Research*, Vol. 51, No. 1, 93-113.
356. SA8000 Standard (2014) [žiūrėta 2015 07 28]. Prieiga per internetą: [http://sa-intl.org/\\_data/n\\_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf](http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf).
357. Sahay B.S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103, Iss: 8, 553-563.
358. Schieg, M. (2009). The model of corporate social responsibility in project management. *Business: Theory and Practice*, Nr. 4, 315-321.
359. Schilling, M. A. (2000). Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follett. *Journal of Management History*, 2000, Nr. 5, 224-242.
360. Schmitt, J., & Renken, U. (2012). How to Earn Money by Doing Good!: Shared Value in the Apparel Industry. *Journal of Corporate Citizenship*, Spring2012, Issue 45, 79-103.
361. Schneider, A. (2014). Embracing ambiguity – lessons from the study of corporate social responsibility throughout the rise and decline of the modern welfare state. *Business Ethics: A European Review*, Jul2014, Vol. 23 Issue 3, 293-308.
362. SEB bankas. *Aštuoni tvaraus verslo prioritetai*. [žiūrėta 2015 05 12]. Prieiga per internetą <https://www.seb.lt/astuoni-tvaraus-verslo-prioritetai>.
363. Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 347-373.
364. Selection and use of the ISO 9000 family of standards. (2012). Quality management principles [žiūrėta 2015 04 26] Prieiga per internetą

[http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm?archive=all](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm?archive=all).

365. Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting Relationship Learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
366. Sen, S. & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 2, 225-244.
367. Sethi, S. P. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, 1975, Nr. 17(30), 58-64.
368. Shen, Ch., & Chang, Y. (2009). Ambition versus conscience, does corporate social responsibility pay off? The application of matching methods. *Journal of Business Ethics*. 2009, Nr. 88, 133-153.
369. Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
370. Simanavičienė, Ž., Simanavičius, A., Kovaliov, R. (2012). Įmonių socialinės atsakomybės matavimo galimybės. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 17/4, 1528–1534.
371. Sin, L., So, Y. M., Stella, L. M., Oliver, H. M., & Kwong, K. (2001). Chinese women at the crossroads: an empirical study on their role orientations and consumption values in Chinese society. *Journal of Consumer Marketing*, 2001, Vol. 18, Issue 4/5, 348-367.
372. Sinha, I. & DeSarbo, W. S. (1998). An integrated approach toward the spatial modeling of perceived customer value. *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, No. 2, 236-249.
373. Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 1, 273-292.
374. Slater, S. F. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 2, 162-167.
375. Slater, S. F. and Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 10, pp. 1001-1006.
376. Smith, N. C. (2003). Corporate Social Responsibility: WHETHER OR HOW? *California Management Review*. Summer 2003, Vol. 45 Issue 4, 52-76.
377. Smith, N. C. (1990). *Morality and the Market: Consumer Pressure for Corporate Accountability*. Routledge, London.
378. Spiteri, J. M. & Dion, P. A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 No. 8, 675-687.
379. Spitzack, H., Boechat, C., & Leao, S. F. (2013). Sustainability as a driver for innovation – towards a model of corporate social entrepreneurship at Odebrecht in Brazil. Corporate Governance: The *International Journal of Effective Board Performance*, 2013, Vol. 13 Issue 5, 613-625.
380. Srivastava, R. K., Fahey, L. & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, 777-802.

381. Stabell, C., & Fjeldstad, O. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413–437.
382. Stanwick, P. A., & Stanwick, S. D. (1998). The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: an empirical examination, *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, No. 2, 195-204.
383. Starkey, K., & Crane, A. (2003). Toward green narrative: management and the evolutionary epic. *Academy of Management Review*, Vol. 28 No. 2, 220-37.
384. Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A. & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, 263-81.
385. Strathoff, P. (2014). The VBA Model and Public Value: Filling the Value Gap. *Business & Professional Ethics Journal*, 2014, Vol. 33, Issue 4, 297-319.
386. Susnienė, D., Vanagas, P. (2005). Integration of total quality management into stakeholder management policy and harmonization of their interests. *Engineering Economics*, (4), 71-77.
387. Svirina, A. (2012). Entrepreneurial Creation of Social Value: The Basement for Post-Crisis Recovery. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 2012, Vol. 6, Issue 3, 95-104.
388. Sweeney, J. C. & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, Vol. 77, No. 2, 203-220.
389. Swink, M. (2006). Building Collaborative Innovation Capability. *Research Technology Management*. Mar/Apr2006, Vol. 49 Issue 2, 37-47.
390. Szymanski, D. M., & Henard D.,H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy Marketing Science*, 29(1), 16-35.
391. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, Vol. 20, Issue 1, 138-145.
392. Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509-533
393. Teti, E., Perrini, F., & Tirapelle, L. (2014). Competitive strategies and value creation: a twofold perspective analysis. *Journal of Management Development*, 2014, Vol. 33, Issue 10, 949-976.
394. *The AA1000 Standards*. (2012) [žiūrėta 2015 06 24]. Prieiga per internetą <http://www.accountability.org/standards/aa1000-governance/aa1000-standards-board/index.html>.
395. Tyler, T. R., & DeGoey, P. (1995). Collective restraint in social dilemmas; Procedural justice and social identification effects on support for authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-930.
396. *Tyrimas: kaip būsto ieško vyrai ir moterys?* (2011) // Domoplius.lt [žiūrėta 2015 02 19]. Prieiga per internetą <http://www.tv3.lt/m/naujiena/549088/tyrimas-kaip-busto-iesko-vyrai-ir-moterys>.
397. Tower, N., Perry P., & Chen, C. (2013). Corporate Social Responsibility in Luxury Manufacturer Supply Chains: an exploratory investigation of a Scottish cashmere

- garment manufacturer. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41 (11/12), 961-972.
398. Tsoutsoura M. (2004). Corporate Social Responsibility and Financial Performance, University of California at Berkeley [žiūrėta 2014 11 12]. Prieiga per internetą <http://escholarship.org/uc/item/111799>.
399. Tuominen, M. (2004). Channel collaboration and firm value proposition. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32, No. 4, 178-189.
400. Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 2009, Nr. 85, 411-427.
401. TV3 (2011). „EIKA“ tėsia statybas „Santariškių namuose“ [žiūrėta 2014 06 04] Prieiga per internetą [www.tv3.lt/naujiena/530453/eika-tesia-statybas-santariskiu-namuose/%22mailto:info@balsas.lt%22](http://www.tv3.lt/naujiena/530453/eika-tesia-statybas-santariskiu-namuose/%22mailto:info@balsas.lt%22).
402. UAB „Inreal“. 2015 prognozė pagal likvidumo rodiklį. *NT rinkos tendencijos*.
403. Ubius, U., & Alas, R. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. Turker D. 2009. Measuring corporate social responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 2009, Nr. 85, 411-427.
404. Udayasankar, K. (2008). Corporate social responsibility and firm size. *Journal of Business Ethics*, Nr. 83, 167-175.
405. Ulaga, W. (2001). Customer value in business markets: an agenda for inquiry. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 No. 4, 315-319.
406. Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 No. 8, 677-693.
407. UN Global Compact Participants (2013). [žiūrėta 2014-04-23] Prieiga per internetą [https://www.unglobalcompact.org/library/search?search\[content\\_type\]=4](https://www.unglobalcompact.org/library/search?search[content_type]=4).
408. Vaitkevičius, S., Stukaitė, D. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės formavimas racionalaus veikimo kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, No. 14, 624–632.
409. Vaitkevičius, R., Saudargienė, A. (2006). *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose: statistika socialiniuose moksluose*. Kaunas: VDU.
410. Valackienė, A. Micevičienė, D. (2011). Methodological framework analysing a social phenomenon: stakeholder orientation implementing balanced corporate social responsibility. *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*, Vol. 22, No. 3, 300–308.
411. Valančienė, L., Gimžauskienė, E. (2012). Insights of Value Measurement System Development: Conceptual and Instrumental Approach. *Economics and Management*, 2012. 17 (4), 1252-1260.
412. Van der Haar, J. W., Kemp, R. G. . & Omta, O. (2001). Creating value that cannot be copied. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 8, 627-636.
413. Vancheswaran, A., & Gautam, V. (2011). CSR in SMEs: Exploring a Marketing Correlation in Indian SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 24, Iss. 1, 85-98.
414. Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 1, 1-17.

415. Vasiljevas, A., Pučėtaitė, R. (2005). Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 2005, Nr. 36, 193-212.
416. Vasiljeviėnė, N. (2006). *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
417. Vasiljeviėnė, N., Vasiljevas, A. (2008). *Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonių socialinė atsakomybė*. Kaunas: Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai, Europos verslo ir inovacijų tinklas.
418. Venkataraman, S. & Sarasvathy, S. D. (2001). Strategy and entrepreneurship. In Hitt, M. A., Freeman, R. E., Harrison, J. S. (Eds.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford, 650-668.
419. Verma, S. (2011). Why Indian Companies Indulge in CSR? *Journal of Management & Public Policy*, Vol. 2, Issue 2, 52-69.
420. Vermaelen, T. (2011). An Innovative Approach To Funding CSR Projects. *Harvard Business Review*, Jun 2011, Vol. 89, Issue 6, 28-28.
421. Vinten, G. (2000). The stakeholder manager. *Management Decision*, Vol.38 Iss:6, 377-383.
422. Virvilaite, R., Daubaraite, U. (2011). Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image. *Engineering Economics*, 2011, Vol. 22, Issue 5, 534-543.
423. *Vis daugiau naujų butų nuperkama be paskolos*. (2015) // UAB „EIKA“ [žiūrėta 2015 07 06]. Prieiga per internetą <http://www.eika.lt/naujienos/vis-daugiau-nauju-butu-nuperkama-be-paskolos/5902>.
424. Vyser, W. (2010). The age of responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, Vol. 5, No. 3, 7-22.
425. Votaw, D. Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility Pt. 1. *California Management Review*, 1972, Nr. 15(2), 25-31.
426. Waddock, S. (2004). Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 2004, Nr. 1, 5-42.
427. Waddock, S. A., & Graves, S. B. The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 1997, No. 18(4), 303-319.
428. Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions. *Journal of Marketing*, 73(6), 77-91.
429. Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15, 355-380.
430. Wang, Y., Lo, H. P., Chi, R. & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship management performance: a customer-based perspective from China. *Managing Service Quality*, Vol. 14. Nos 2/3, 169-182.
431. Watts, D. (2003). *Six degrees: The science of a connected age*, W. W. Norton. New York.
432. Weiss, A. (1995). Human Capital vs. Signalling Explanations of Wages. *Journal of Economic Perspectives*, American Economic Association, vol. 9(4), 133-154.

433. Will, M. G. & Hielscher, S. (2014). How do Companies Invest in Corporate Social Responsibility? *An Ordonomic Contribution for Empirical CSR Research. Administrative Sciences* (2076-3387). Sep 2014, Vol. 4, Issue 3, 219-241.
434. Williamson, N., Stampe-Knippel, A., Weber, T. (2014). Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union. *European Commission. Compendium* 2014.
435. Woo, Ch. M. (2014). *Corporate and societal value creation*. Governance Directions December 2014.
436. Wood, J. D. (1991). *Corporate social performance revisited*. *Academy of Management Review*. 1991, Nr. 4, 691-718.
437. Woodall, T. (2003). Conceptualising 'value for the customer': an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2003, No. 12, 1-42.
438. Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, 139-153.
439. Woodruff, R.,B., Gardial, S. (1996). *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Oxford: Blackwell.
440. World Business Council for Sustainable Development. (1999) [žiūrėta 2014 04 20]. Prieiga per internetą <http://www.wbcsd.org/home.aspx>.
441. Zander, I., & Zander, U. (2005). The inside track: on the important (but neglected) role of customers in the resourcebased view of strategy and firm growth. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 8, 1519-1548.
442. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
443. Zeithaml, V. A., Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2, 31-46.
444. Zimmermann, A., Gomez, P., Probst, G., & Raisch, S. (2014). Creating Societal Benefits and Corporate Profits. *Sloan Management Review*, Spring 2014, Vol. 55, Issue 3, 18-21.
445. Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.
446. Žemaitis, V. (2005). *Etikos žodynas*. Vilnius: Rosma.

## MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ DISERTACIJOS TEMA SĄRAŠAS

### Mokslinių publikacijų sąrašas

1. Jonikas, D. Įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos mainomosios vertės matavimas vertės kūrimo grandinėje. *Regional Formation and Development Studies*, No. 2 (16) (2015), p. 33–43.
2. Juščius, V., Jonikas, D. Measuring Value Created through Corporate Social Responsibility in Value Creation Chain. In *Conference Proceedings of the 13th International Science-to-Business Marketing Conference on Cross Organizational Value Creation*. ISBN 978-3-938137-57-4 (2015), p. 311–320.
3. Jonikas, D. Value created through CSR measurement possibilities. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Nr. 156 (2014), p. 189–193.
4. Jonikas, D. Measuring Value Created Through CSR in Real Estate Value Creation Chain. *Economics and Management*, 19 (3) (2014), p. 280–289.
5. Jonikas, D. Conceptual Framework of Value Creation Through CSR in Separate Member of Value Creation Chain. *Bulletin of Geography. Socio-Economic Series*, No. 21 (2013), p. 69–78.
6. Juščius, V., Jonikas, D. Integration of CSR into Value Creation Chain: Conceptual Framework. *Inžinerinė ekonomika*, 24(1) (2013), p. 63–70.
7. Jonikas, D. Value creation through CSR at stakeholders level. *Economics and Management*, 17(2) (2012), p. 693–698.

### Pranešimai mokslinėse konferencijose

1. Jonikas, D. Calculation of exchange value created through corporate social responsibility in value creation chain. In *The 11th International Scientific Conference “Regional Identity: the Paradigm of Public Welfare of the Baltic Sea Region”*, 2015, Klaipėda
2. Jonikas, D. Framework of Measuring Value Created Through CSR. In Residential Real Estate VCC. In *International Forum on Innovation and Research Development S2B – Science to Business: Research, Knowledge, Innovations*, 2014.11.19–20, Klaipėda.
3. Juščius, V., Jonikas, D. Measuring Value Created through Corporate Social Responsibility in Value Creation Chain. In *Science to Business Marketing Conference 2014*, 2014.06.02–04, Ziuirich.
4. Jonikas, D. Value Created through CSR Measurement Possibilities. In *Economics and Management 2014*, Riga.
5. Jonikas, D. Measurement of Value Created through CSR in Value Creation Chain. In *Vilniaus universiteto Kauno humanitarinių mokslų fakulteto doktorantų seminaras, kurį vedė prof. dr. Anna-Maija Lämsä*. Kaunas.
6. Jonikas, D. Corporate Social Responsibility in Value Creation Chain Before and After Economic Crisis. In *Social and Ecological Implications of*

*Restructuring During and After the Global Economic Crisis*, 2013.05.13, Kaunas.

7. Jonikas, D. Value creation through CSR at stakeholders level. In *Economics and Management 2012*, Tallinn.

## PRIEDAI

Priedas Nr. 1  
**Ekspertų apklausos anketa**

### VERTĖS, SUKURTOS ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAGRINDU, MATAVIMAS VERTĖS KŪRIMO GRANDINĖJE

*Gerbiamas Eksperte,*

Maloniai kviečiame Jus dalyvauti Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto doktoranto Donato Joniko atliekamame tyrime „Vertės, sukurtos įmonių socialinės atsakomybės pagrindu, matavimas Lietuvos daugiabučių statybos vertės kūrimo grandinėje“.

Doktorantas parengė koncepcinę metodiką vertės kūrimo grandinėje įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtai vertei išmatuoti. Metodika paremta vertės kūrimo per ĮSA teoriniu modeliu (Juščius, Jonikas, 2013), GQM vertės matavimo metodika (Basili et al., 1994) ir devynių etapų socialinės gerovės analizės metodologija (Boardman et al., 2006).

Nors ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo metodika yra universali, ji buvo adaptuota konkrečiai (Lietuvos daugiabučių statybos) vertės kūrimo grandinei. Todėl klausimyną sudaro dvi dalys. Pirmojoje dalyje siekiama patvirtinti arba patobulinti tipinę Lietuvos daugiabučių statybos vertės kūrimo grandinės struktūrą ir identifikuoti galimybes šioje grandinėje ĮSA pagrindu sukurti papildomą vertę. Antrojoje dalyje Jūsų ekspertinis vertinimas yra itin reikšmingas, siekiant patobulinti parengtą vertinimo metodiką. Jūsų profesionali nuomonė ir įžvalgos padės įvertinti atskirų metodikos elementų svarbą ir taikymo galimybes, todėl šioje apklausoje bus iširtos:

- 36 sritys, kuriose per ĮSA gali būti kuriama vertė;
- 52 rodikliai bei parametrai skirti matuoti ĮSA pagrindu sukurtą vertę;
- 18 veiksnių darančių įtaką ĮSA pagrindu sukurtos vertės suvokimui bei įsisavinimui.

Ši ekspertų apklausa yra dalis tyrimo rengiant disertaciją „Įmonių socialinės atsakomybės pagrindu sukurtos vertės matavimas vertės kūrimo grandinėje“. Kitame etape bus atliekamas empirinis tyrimas – Jūsų pagalba išgryninta metodika bus pritaikyta konkretaus atvejo analizei skaičiuojant sukurtą papildomą vertę.

Iš anksto dėkoju už Jūsų įžvalgas, skirtą laiką ir nuoširdų bendradarbiavimą!..

Pagarbiai,  
Klaipėdos universiteto Ekonomikos katedros doktorantas Donatas Jonikas  
Mokslinio darbo vadovas prof. dr. Vytautas Juščius

**1. Kiek metų dirbate ar atliekate tyrimus šiose srityse:**

- verslo socialinės atsakomybės: \_\_\_\_\_
- vertės kūrimo grandinėje: \_\_\_\_\_
- gyvenamojo būsto rinkoje: \_\_\_\_\_

**2. Prašome Jūsų įvertinti atskirų šio modelio elementų svarbą, siekiant kuo tiksliau įvertinti ĮSA pagrindu sukuriamą arba galimą sukurti vertę daugiabučių statybos VKG.**

(1 – visai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – neturiu nuomonės; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku)

I. ĮMONĖS GAUNAMA VERTĖ		
Finansinė nauda	<b>1) Ar padidėjusi įmonės akcijų kaina galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar įmonės akcijų kainos pokytis akcijų biržoje (jei akcijos kotiruojamos) galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	Kaip būtų galima įvertinti įmonės vertės pokytį dėl vykdomų ĮSA iniciatyvų, jei įmonės akcijos nėra kotiruojamos akcijų biržoje?	
	Kaip būtų galima eliminuoti kitų veiksnių įtaką įmonės akcijų kainai, siekiant įvertinti tik tai, kiek įmonės vertė padidėjo dėl vykdomų ĮSA iniciatyvų?	
	<b>2) Ar greitesnis butų, kurie buvo pastatyti laikantis ĮSA, pardavimas galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar vidutinis laikotarpis, per kurį parduodamas objektas (butas ar net visas daugiabutis) galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	<b>3) Ar butų, kurie buvo statyti laikantis ĮSA, aukštesnė kaina galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar vidutinė produkto, sukurto laikantis ĮSA, kaina lyginant su analogiškais produktais rinkoje, kurių kūrimo metu nebuvo įgyvendinamos jokios ĮSA iniciatyvos, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	Ar potencialių pirkėjų nuomonė, kiek brangiau jie sutiktų mokėti už produktą, sukurtą laikantis ĮSA principų, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	<b>4) Ar įmonėse, kuriose įgyvendinamos ĮSA iniciatyvos, sumažėjusi darbuotojų kaita galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar vidutinės darbuotojų kaitos sumažėjimas galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	<b>5) Ar naujų verslo idėjų atsiradimas įmonėse, kuriose įgyvendinamos ĮSA iniciatyvos, galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar naujų verslo idėjų, kurios kilo įmonių vadovams įgyvendinant ĮSA iniciatyvas, skaičius galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	Ar tikėtinos pajamos iš naujų verslo idėjų, kurios kilo įmonių vadovams įgyvendinant ĮSA iniciatyvas, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
<b>6) Ar valstybės institucijos (pvz. VŠĮ „Registru centras“) lengvatos įmonėms įgyvendinančioms ĮSA daugiabučių statybos VKG, galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių? (pvz., mažesnės pažymų rinkliavos, greitesnis patikrinimo procesas ir t.t.)</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	
Ar įmonių vykdančių ĮSA iniciatyvas vadovų nuomonė apie galimą naudą dėl supaprastintų procedūrų ir kitų lengvatinių sąlygų jų verslui valstybės bei savivaldybės institucijose, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5	
<b>7) Ar įmonių, įgyvendinančių ĮSA iniciatyvas, prekės ženklo atpažįstamumas, galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	
Ar prekės ženklo/įmonės pavadinimo prisiminimas pirmoje vietoje („top of mind“) galėtų	1 2 3 4 5	

	būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	
	Ar prekės ženklo/įmonės pavadinimo paminėjimas spaudoje ĮSA kontekste galėtų būti galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	<b>8) Ar teigiamos asociacijos su įmonių, įgyvendinančių ĮSA iniciatyvas, prekiniu ženklu, galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar tikslinės auditorijos prekės ženklo suvokimo kokybiniai pokyčiai galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	<b>9) Ar ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas galėtų būti vienas iš konkurencinių pranašumų ar bent įmonės išskirtinumų („point of differentiation“)?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar įmonės vadovų nuomonė apie tai, jog ĮSA yra arba gali būti naudojama ateityje kaip vienas iš konkurencinių pranašumų, išskirtinumų, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	<b>10) Ar ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas galėtų tam tikrais atvejais atverti kelią į naujas rinkas daugiabučių statyboje?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar įmonės vadovų nuomonė apie tai, jog ĮSA įgyvendinimas padeda atverti naujas rinkas, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	Ar faktiniai pardavimai naujose rinkose, kuriose ĮSA svarbi, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	<b>11) Ar pirkėjų lojalumas ir noras rekomenduoti kitiems, galėtų būti viena iš tinkamo ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar pirkėjų teigiami atsiliepimai apie įsigytą produktą, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	Ar pirkėjų noras rekomenduoti įmonės besilaikančias ĮSA bei jų sukurtus produktus galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	<b>12) Ar pirkėjų didesnis polinkis pirkti butus, kurie statyti laikantis ĮSA, galėtų būti viena ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar potencialių pirkėjų nuomonė, kiek jiems svarbu, kad produktas būtų sukurtas laikantis ĮSA, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	<b>13) Kokią dar įmonių (daugiabučių VKG narių) gautiną vertę galima būtų sukurti ĮSA pagrindu?</b>	
<b>II. SUITERESUOTŪJŲ ŠALIŲ GAUNAMA VERTĖ</b>		
<b>Darbuotojų gaunama nauda</b>	<b>14) Ar ĮSA praktika galėtų pagerinti darbo sąlygas?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar darbuotojų nuomonė apie darbo sąlygas galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	Ar darbo sąlygų palyginimas su oficialiai nustatytais valstybės standartais (pvz. LR Darbo kodekse) galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	<b>15) Ar ĮSA praktika galėtų padėti išsaugoti darbuotojų sveikatą?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar mirčių darbo vietoje skaičiaus sumažėjimas galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	Ar profesinių ligų atvejų skaičiaus sumažėjimas galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	<b>16) Ar ĮSA praktika galėtų paskatinti darbuotojų savirealizaciją ir pasitenkinimą?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar darbuotojų nuomonė apie savirealizaciją ir pasitenkinimą darbu, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	<b>17) Kokią dar darbuotojų gautiną vertę galima būtų sukurti ĮSA pagrindu?</b>	
<b>Klientų gaunama nauda</b>	<b>18) Ar geresnė produktų kokybė galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar ekspertų nuomonė apie produktų kokybę galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	Ar pirkėjų skundų dėl kokybės skaičiaus sumažėjimas galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	<b>19) Ar aukštesnė suvokiama produktų vertė galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar pirkėjų nuomonė apie produkto vertę, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę,	1 2 3 4 5

	sukurta ĮSA pagrindu?	
	<b>20) Ar ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas vertės kūrimo grandinėje galėtų padėti sukurti visiškai naują vertę/naudą klientams?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar atvejo analizė būtų optimalus būdas nustatyti visiškai naują sukurtą vertę, jei tokia realiai buvo sukurta vertės kūrimo grandinėje įgyvendinant ĮSA iniciatyvas?	1 2 3 4 5
	<b>21) Ar klientų įtraukimas į kūrimo procesą („co-creation“) galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar potencialių klientų apklausa būtų tikslinga nustatant, kiek ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas įtraukia klientus į bendrą kūrimo procesą?	1 2 3 4 5
	Ar įmonių, įgyvendinančių ĮSA, vadovų apklausa būtų tikslinga nustatant, kiek ĮSA padeda įtraukti klientus į bendrą kūrimo procesą?	1 2 3 4 5
	<b>22) Kokią dar klientų gautiną vertę galima būtų sukurti ĮSA pagrindu?</b>	
Tiekėjų ir verslo partnerių gaunama nauda	<b>23) Ar įmonių socialinė galėtų padėti sukurti konkurencinį pranašumą ne tik vienai įmonei, bet ir visai VKG?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar VKG padidėjusį konkurencingumą rodytų didesnės galutinio produkto bendrosios pardavimų pajamos?	1 2 3 4 5
	Ar VKG padidėjusį konkurencingumą rodytų didesnis skaičius išankstinių pardavimų, t. y. kai produktai parduodami dar jų nepagaminus?	1 2 3 4 5
	Ar VKG padidėjusį konkurencingumą rodytų didesnė galutinio produkto tikslinės rinkos dalis?	1 2 3 4 5
	<b>24) Ar teigiamos asociacijos su galutinio produkto prekiniu ženklu galėtų sustiprinti visos ar bent dalies vertės kūrimo grandinės narių prekinį ženklus?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar VKG narių nuomonė, kiek jiems reikšmingos ir naudingos galutinio produkto prekės ženklo teigiamos asociacijos, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	<b>25) Ar ĮSA praktikos diegimas galėtų paspartinti gamybos procesus?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar trumpesnė gamybos ciklo trukmė galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	Ar pristatymas laiku („delivery in time“) ir pauzių / prastovų išvengimas gamybos procese galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	<b>26) Ar ĮSA praktikos diegimas galėtų paskatinti didesnę tarpusavio pasitikėjimą tarp vertės kūrimo grandinės narių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar VKG narių nuomonė apie tarpusavio pasitikėjimo pokyčius, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	1 2 3 4 5
	Ar atvejo analizė būtų optimalus būdas įvertinti ekonominę naudą VKG dėl padidėjusio tarpusavio pasitikėjimo?	1 2 3 4 5
	<b>27) Ar ĮSA praktikos diegimas galėtų privesti prie naujų (aukštesnių, pažangesnių) verslo standartų VKG?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
Ar atvejo analizė būtų optimalus būdas įvertinti naujų verslo standartų atsiradimo galimybes ir ekonominę naudą VKG?	1 2 3 4 5	
	<b>28) Kokią dar tiekėjų ir verslo partnerių gautiną vertę galima būtų sukurti ĮSA pagrindu?</b>	
<b>III. VISUOMENĖS IR APLINKOS GAUNAMA NAUDA</b>		
Visuomenės gaunama nauda	<b>29) Ar naujų visuomeninių paslaugų ir produktų (pvz., įrengtas ar sutvarkytas parkas šalia įmonės teritorijos) atsiradimas galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar atvejo analizė būtų optimalus būdas įvertinti naujų visuomeninių paslaugų ir produktų atsiradimo galimybes, įgyvendinant ĮSA?	1 2 3 4 5
	<b>30) Ar labdara visuomeninėms organizacijoms galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar paaukotų lėšų ir daiktų vertė būtų tinkamas rodiklis vertinant visuomenės gaunamą ekonominę naudą per ĮSA?	1 2 3 4 5
	<b>31) Ar parama švietimui ir lavinimui galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>

	Ar skirtų lėšų ir padovanoto inventoriaus vertė būtų tinkamas rodiklis vertinant visuomenės gaunamą ekonominę naudą per ĮSA?	1 2 3 4 5
	<b>32) Ar naujų darbo vietų kūrimas galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar ĮSA iniciatyvų dėka sukurtų naujų darbo vietų skaičius būtų tinkamas rodiklis vertinant visuomenės gaunamą ekonominę naudą per ĮSA?	1 2 3 4 5
	Ar atlyginimų suma ĮSA iniciatyvų dėka sukurtoms naujoms darbo vietoms būtų tinkamas rodiklis vertinant visuomenės gaunamą ekonominę naudą per ĮSA?	
	<b>33) Ar pagerėjusi visuomenės sveikata galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar įvairių ligų susirgimų sumažėjimas galėtų būti tinkamas rodiklis vertinant visuomenės gaunamą naudą per ĮSA?	1 2 3 4 5
	<b>34) Kokią dar visuomenės gautiną vertę galima būtų sukurti ĮSA pagrindu?</b>	
Aplinkos gaunama nauda	<b>35) Ar aplinkos užterštumo prevencija galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar CO <sub>2</sub> emisijos pokytis galėtų būti tinkamas rodiklis vertinant aplinkos gaunamą naudą per ĮSA?	1 2 3 4 5
	Ar atliekų šalinamų į sąvartynus kiekio sumažinimas galėtų būti tinkamas rodiklis vertinant aplinkos gaunamą naudą per ĮSA?	1 2 3 4 5
	Ar energijos naudojimo efektyvinimas produktų kūrimo procese galėtų būti tinkamas rodiklis vertinant aplinkos gaunamą naudą per ĮSA?	1 2 3 4 5
	<b>36) Ar užterštų teritorijų atstatymas, išvalymas galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar lėšų skiriamų užterštų teritorijų išvalymui dydis galėtų būti tinkamas rodiklis vertinant aplinkos gaunamą naudą per ĮSA?	1 2 3 4 5
	Ar sutvarkytos teritorijos plotas (kuris prieš tai buvo apleistas ar užterštas) galėtų būti tinkamas rodiklis vertinant aplinkos gaunamą naudą per ĮSA?	1 2 3 4 5
	<b>37) Ar natūralios gamtos išsaugojimas (pvz., įmonės teritorijoje ar šalia jos esančių medžių, upės krantinių ir t.t. išsaugojimas) galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar atvejo analizė nagrinėjant gamtos sauginius – techninius įmonės sprendimus galėtų būti optimalus sprendimas vertinant aplinkos gaunamą naudą (natūralios gamtos išsaugojimą) per ĮSA?	1 2 3 4 5
	<b>38) Kokius dar parekomenduotumėte rodiklius įtraukti vertinant aplinkos gaunamą naudą per ĮSA?</b>	
Valstybės, savivaldybės ir institucijų gaunama nauda	<b>39) Ar valstybės ir savivaldybių biudžetų sutaupytos lėšos galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių daugiabučių VKG? (omenyje turima tai, kad, pvz., statant daugiabutį, jei įmonė investavo į infrastruktūrą, aplinkos sutvarkymą, įrengė vaikų žaidimo aikštes, tai savivaldybei neberekės investuoti į šios vertės sukūrimą)</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar sutaupyti alternatyvūs kaštai (kurie būtų reikalingi norint sukurti tą pačią vertę, kurią per ĮSA sukūrė VKG narės) būtų tinkamas rodiklis vertinant valstybės, savivaldybės ir institucijų gaunamą naudą per ĮSA?	1 2 3 4 5
	<b>40) Ar sumažintas nedarbo lygis galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių daugiabučių VKG? (pvz., papildomų darbo vietų kūrimas ĮSA įgyvendinimui, įmonių siekis sukurti kuo daugiau naujų darbo vietų, kuriančių papildomą vertę ir t.t.)</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar sutaupyti alternatyvūs kaštai (kurie būtų skirti bedarbių integracijai į darbo rinką) būtų tinkamas rodiklis vertinant valstybės, savivaldybės ir institucijų gaunamą naudą per ĮSA?	1 2 3 4 5
	<b>41) Ar BVP augimas galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių daugiabučių VKG?</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
	Ar ĮSA pagrindu sukurtų paslaugų bei produktų pridėtinė ekonominė vertė (įtraukiama į BVP skaičiavimą, tad atitinkamai ir apmokestinama) būtų tinkamas rodiklis vertinant valstybės, savivaldybės ir institucijų gaunamą naudą per ĮSA?	1 2 3 4 5
	<b>42) Ar naujai pritrauktos užsienio investicijos galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių daugiabučių VKG? (pvz., užsienio bendrovė sutinka investuoti tik tuo atveju, jei Lietuvoje veikiančioje įmonėje bus įdiegti ĮSA standartai ir vykdomos atitinkamos ĮSA iniciatyvos)</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
Ar tiesioginių užsienio investicijų (pritrauktų dėl ĮSA) suma būtų tinkamas rodiklis	1 2 3 4 5	

	vertinant valstybes, savivaldybes ir instituciju gaunama naudą per ĮSA?	
	<b>43) Kokią dar visuomenės gautiną vertę galima būtų sukurti ĮSA pagrindu?</b>	

**6. Kaip manote, ar tiek rodiklių būtų pakankama, norint išmatuoti vertę, sukuriama per ĮSA vertės kūrimo grandinėje? Jei ne, kokius rodiklius rekomenduotumėte įtraukti papildomai?**

- Taip
- Ne

Papildomai

rodikliai:

---



---



---



---

**7. Kiek svarbūs šie veiksniai suvokiant ir įsisavinant papildomą vertę, sukurtą per ĮSA? (1 – visiškai nesvarbu; 2 – nesvarbu; 3 – iš dalies svarbu; 4 – svarbu; 5 – labai svarbu)**

<b>VEIKSNIAI</b>	<b>VKG įmonėms</b>	<b>Darbuotojams</b>	<b>Pirkėjams</b>	<b>Valstybei</b>	<b>Aplinkai ir visuomenei</b>
<b>Susiję su VKG nariais</b>					
1. Įmonės pastangos viešinti ĮSA veiklos rezultatus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Esama įmonės reputacija	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Skirtingi valstybės institucijų reikalavimai / standartai produktams ir įmonėms, kurios taiko ĮSA principus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Skirtingos bankų ir kredito įstaigų sąlygos įsigyjant produktus, kurie sukurti laikantis ĮSA principų	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Šalies ekonominė situacija (rodikliai atspindintys bendrą ekonominę gerovę, pvz., vidutinis darbo užmokestis, BVP tenkantis vienam gyventojui ir t. t.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kita: _____	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>Susiję su vartotoju</b>					
6. Vartotojų išprusimas ir žinios apie ĮSA	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Vartotojų amžius	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. Vartotojo gaunamų pajamų dydis	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Vartotojų išsilavinimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Aplinkinių ir visuomenės nuomonių įtaka	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kita: _____	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>Susiję su visuomene</b>					
11. Visuomenės susirūpinimas ekologiniais klausimais	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Visuomenės susirūpinimas socialinės gerovės klausimais	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Kita: _____	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>Susiję su produktu</b>					
13. Techninės naujovės gamyboje (pvz., naujos ekologiškesnės, ekonomiškesnės medžiagos, pažangesni gamybos metodai)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Aukštesnė produktų, sukurtų įgyvendinant ĮSA iniciatyvas, kaina	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Išskirtinė daugiabučio vieta	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Energetinių išteklių kaina (elektros energijos, šildymo kaina)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Galimybė stebėti ir susipažinti su gamybos proceso ataskaitomis	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Prekybos tarpininkų darbas išaiškinant ĮSA aspektus apžiūrint daugiabutį	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kita: _____	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Priedas Nr. 2  
Ekspertų apklausos rezultatų suvestinė

<b>Įmonės gaunama finansinė vertė</b>	<b>Vid.</b>	<b>Std. nuokrypis</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>
<b>Ar padidėjusi įmonės akcijų kaina galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių?</b>	4,14	0,535	3	5
Ar įmonės akcijų kainos pokytis akcijų biržoje (jei akcijos kotiruojamos) galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	3,57	0,852	2	5
<b>Ar greitesnis produktų pardavimas galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių?</b>	4,29	0,611	3	5
Ar vidutinis laikotarpis per kurį parduodamas produktas galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	3,93	0,475	3	5
<b>Ar produktų, kurie buvo pagaminti laikantis ĮSA, aukštesnė kaina galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių?</b>	4,29	0,611	3	5
Ar vidutinė produkto, sukurto laikantis ĮSA, kaina lyginant su analogiškais produktais rinkoje, kurių kūrimo metu nebuvo įgyvendinamos jokios ĮSA iniciatyvos, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	4,07	0,616	3	5
Ar potencialių pirkėjų nuomonė, kiek brangiau jie sutiktų mokėti už produktą, sukurtą laikantis ĮSA principų, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	3,71	0,825	2	5
<b>Ar įmonėse, kuriose įgyvendinamos ĮSA iniciatyvos, sumažėjusi darbuotojų kaita galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių?</b>	4,43	0,938	2	5
Ar vidutinės darbuotojų kaitos sumažėjimas galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	4,36	0,929	2	5
<b>Ar naujų verslo idėjų atsiradimas įmonėse, kuriose įgyvendinamos ĮSA iniciatyvos, galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių?</b>	3,79	0,426	3	4
Ar naujų verslo idėjų, kurios kilo įmonių vadovams įgyvendinant ĮSA iniciatyvas, skaičius galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	3,64	0,745	3	5
Ar tikėtinos pajamos iš naujų verslo idėjų, kurios kilo įmonių vadovams įgyvendinant ĮSA iniciatyvas, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	3,64	0,745	3	5
<b>Ar valstybės institucijos lengvatos įmonėms įgyvendinančioms ĮSA, galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių? (pvz., mažesnės pažymų rinkliavos, greitesnis patikrinimo procesas ir t.t.)</b>	3,36	1,393	1	5
Ar įmonių vykdančių ĮSA iniciatyvas vadovų nuomonė apie galimą naudą dėl supaprastintų procedūrų ir kitų lengvatinių sąlygų jų verslui valstybės bei savivaldybės institucijose, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	3,14	1,167	1	4
<b>Vertė įmonės rinkodarai</b>	<b>Vid.</b>	<b>Std. nuokrypis</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>
<b>Ar įmonių, įgyvendinančių ĮSA iniciatyvas, prekės ženklo atpažįstamumas, galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių?</b>	4,64	0,497	4	5

Ar prekės ženklo / įmonės pavadinimo prisiminimas pirmoje vietoje („top of mind“) galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	4,36	0,842	2	5
Ar prekės ženklo / įmonės pavadinimo paminėjimas spaudoje ĮSA kontekste galėtų būti galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	4,36	0,497	4	5
<b>Ar teigiamos asociacijos su įmonių, įgyvendinančių ĮSA iniciatyvas, prekės ženklu, galėtų būti viena iš ĮSA pasekmių?</b>	4,57	0,646	3	4
Ar tikslinės auditorijos prekės ženklo suvokimo kokybiniai pokyčiai galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	4,14	0,77	3	5
<b>Ar ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas galėtų būti vienas iš konkurencinių pranašumų ar bent įmonės išskirtinumų („point of differentiation“)?</b>	4,71	0,469	4	5
Ar įmonės vadovų nuomonė apie tai, jog ĮSA yra arba gali būti naudojama ateityje kaip vienas iš konkurencinių pranašumų, išskirtinumų, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	3,93	0,917	2	5
<b>Ar ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas galėtų tam tikrais atvejais atverti kelią į naujas rinkas daugiabučių statybos srityje?</b>	4,21	1,051	2	5
Ar įmonės vadovų nuomonė apie tai, jog ĮSA įgyvendinimas padeda atverti naujas rinkas, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	3,5	1,019	2	5
Ar faktiniai pardavimai naujose rinkose, kuriose ĮSA svarbi, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	4,36	0,633	3	5
<b>Ar pirkėjų didesnis polinkis pirkti produktus, kurie pagaminti laikantis ĮSA, galėtų būti viena ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	4,43	0,646	3	5
Ar potencialių pirkėjų nuomonė, kiek jiems svarbu, kad produktas būtų sukurtas laikantis ĮSA, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	3,86	0,949	2	5
<b>Ar pirkėjų lojalumas ir noras rekomenduoti kitiems, galėtų būti viena iš tinkamo ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	4,21	0,975	2	5
Ar pirkėjų noras rekomenduoti įmones besilaikančias ĮSA bei jų sukurtus produktus galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	4,21	0,975	2	5
<b>Vertė darbuotojams</b>	<b>Vid.</b>	<b>Std. nuokrypis</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>
<b>Ar ĮSA praktika galėtų pagerinti darbo sąlygas?</b>	4,71	0,47	4	5
Ar darbuotojų nuomonė apie darbo sąlygas galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	4,5	0,85	2	5
Ar darbo sąlygų palyginimas su oficialiai nustatytais valstybės standartais (pvz., LR Darbo kodekse) galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	4,5	0,65	3	5
<b>Ar ĮSA praktika galėtų padėti išsaugoti darbuotojų sveikatą?</b>	4,5	0,52	4	5
Ar mirčių darbo vietoje skaičiaus sumažėjimas galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	3,71	0,99	2	5
Ar profesinių ligų atvejų skaičiaus sumažėjimas galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	4,07	0,73	3	5

Ar ĮSA praktika galėtų paskatinti darbuotojų savirealizaciją ir pasitenkinimą?	4,5	0,65	3	5
Ar darbuotojų nuomonė apie savirealizaciją ir pasitenkinimą darbu galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	4,5	0,65	3	5
<b>Vertė klientams</b>	<b>Vid.</b>	<b>Std. nuokrypis</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>
<b>Ar geresnė produktų kokybė galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	4,21	0,426	4	5
Ar ekspertų nuomonė apie produktų kokybę, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	3,5	1,225	2	5
Ar pirkėjų skundų dėl kokybės skaičiaus sumažėjimas galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	3,93	1,141	2	5
<b>Ar aukštesnė suvokiama produktų vertė galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	4,29	0,611	3	5
Ar pirkėjų nuomonė apie produkto vertę, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	4,29	0,611	3	5
<b>Ar ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas vertės kūrimo grandinėje galėtų padėti sukurti visiškai naują vertę/naudą klientams?</b>	4,43	0,646	3	5
Ar atvejo analizė būtų optimalus būdas nustatyti visiškai naują sukurtą vertę, jei tokia realiai buvo sukurta vertės kūrimo grandinėje įgyvendinant ĮSA iniciatyvas?	3,71	0,994	2	5
<b>Ar klientų įtraukimas į kūrimo procesą („co-creation“) galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	4,29	0,611	3	5
Ar potencialių klientų apklausa būtų tikslinga nustatant, kiek ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas įtraukia klientus į bendrą kūrimo procesą?	3,71	0,611	3	5
Ar įmonių, įgyvendinančių ĮSA, vadovų apklausa būtų tikslinga nustatant, kiek ĮSA padeda įtraukti klientus į bendrą kūrimo procesą?	3,86	1,099	2	5
<b>Vertė tiekėjams ir partneriams</b>	<b>Vid.</b>	<b>Std. nuokrypis</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>
<b>Ar įmonių socialinė galėtų padėti sukurti konkurencinį pranašumą ne tik vienai įmonei, bet ir visai VKG?</b>	4,5	0,519	4	5
Ar VKG padidėjusį konkurencingumą rodytų didesnės galutinio produkto bendrosios pardavimų pajamos?	4,14	0,663	3	5
Ar VKG padidėjusį konkurencingumą rodytų didesnis skaičius išankstinių pardavimų, t.y. kai produktai parduodami dar jų nepagaminius?	4,21	0,579	3	5
Ar VKG padidėjusį konkurencingumą rodytų didesnė galutinio produkto tikslinės rinkos dalis?	4,29	0,726	3	5
<b>Ar teigiamos asociacijos su galutinio produkto prekės ženklų galėtų sustiprinti visos ar bent dalies vertės kūrimo grandinės narių prekinis ženklus?</b>	4,36	0,633	3	5
Ar VKG narių nuomonė, kiek jiems reikšmingos ir naudingos galutinio produkto prekės ženklo teigiamos asociacijos, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	4,07	0,475	3	5
<b>Ar ĮSA praktikos diegimas galėtų paspartinti gamybos procesus?</b>	3,79	0,802	2	5

Ar trumpesnė gamybos ciklo trukmė galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	3,43	1,016	2	5
Ar pristatymas laiku („delivery in time“) ir pauzių/prastovų išvengimas gamybos procese galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	3,79	1,051	2	5
<b>Ar ĮSA praktikos diegimas galėtų paskatinti didesnę tarpusavio pasitikėjimą tarp vertės kūrimo grandinės narių?</b>	3,93	0,997	2	5
Ar VKG narių nuomonė apie tarpusavio pasitikėjimo pokyčius, galėtų būti tinkamas rodiklis matuoti vertę, sukurtą ĮSA pagrindu?	3,93	0,997	2	5
Ar atvejo analizė būtų optimalus būdas įvertinti ekonominę naudą VKG dėl padidėjusio tarpusavio pasitikėjimo?	3,71	0,611	3	5
<b>Ar ĮSA praktikos diegimas galėtų priversti prie naujų (aukštesnių, pažangesnių) verslo standartų VKG?</b>	4,21	0,579	3	5
Ar atvejo analizė būtų optimalus būdas įvertinti naujų verslo standartų atsiradimo galimybes ir ekonominę naudą VKG?	4,07	0,475	3	5
<b>Vertė visuomenei</b>	<b>Vid.</b>	<b>Std. nuokrypis</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>
<b>Ar naujų visuomeninių paslaugų ir produktų (pvz., įrengtas ar sutvarkytas parkas šalia įmonės teritorijos) atsiradimas galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	4,64	0,497	4	5
Ar atvejo analizė būtų optimalus būdas įvertinti naujų visuomeninių paslaugų ir produktų atsiradimo galimybes, įgyvendinant ĮSA?	4,07	0,475	3	5
<b>Ar labdara visuomeninėms organizacijoms galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	4,5	0,519	4	5
Ar paaukotų lėšų bei daiktų vertė būtų tinkamas rodiklis vertinant visuomenės gaunamą ekonominę naudą per ĮSA?	4	1,109	1	5
<b>Ar parama švietimui ir lavinimui galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	4,14	1,027	2	5
Ar skirtų lėšų bei padovanoto inventoriaus vertė būtų tinkamas rodiklis vertinant visuomenės gaunamą ekonominę naudą per ĮSA?	3,79	1,369	1	5
<b>Ar naujų darbo vietų kūrimas galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	3,64	0,929	2	5
Ar ĮSA iniciatyvų dėka sukurtų naujų darbo vietų skaičius būtų tinkamas rodiklis vertinant visuomenės gaunamą ekonominę naudą per ĮSA?	3,64	0,929	2	5
Ar atlyginimų suma ĮSA iniciatyvų dėka sukurtoms naujoms darbo vietoms būtų tinkamas rodiklis vertinant visuomenės gaunamą ekonominę naudą per ĮSA?	3,29	1,069	2	5
<b>Ar pagerėjusi visuomenės sveikata galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	3,93	0,616	3	5
Ar įvairių ligų susirgimų sumažėjimas galėtų būti tinkamas rodiklis vertinant visuomenės gaunamą naudą per ĮSA?	3,5	1,092	2	5
<b>Vertė aplinkosaugai</b>	<b>Vid.</b>	<b>Std. nuokrypis</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>
<b>Ar aplinkos užterštumo prevencija galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	4,36	0,497	4	5

Ar CO <sub>2</sub> emisijos pokytis galėtų būti tinkamas rodiklis vertinant aplinkos gaunamą naudą per ĮSA?	4,29	0,469	4	5
Ar atliekų šalinamų į sąvartynus kiekio sumažinimas galėtų būti tinkamas rodiklis vertinant aplinkos gaunamą naudą per ĮSA?	4,29	0,469	4	5
Ar energijos naudojimo efektyvinimas produktų kūrimo procese galėtų būti tinkamas rodiklis vertinant aplinkos gaunamą naudą per ĮSA?	4,29	0,469	4	5
<b>Ar užterštų teritorijų atstatymas, išvalymas galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	4,5	0,519	4	5
Ar lėšų skiriamų užterštų teritorijų išvalymui dydis galėtų būti tinkamas rodiklis vertinant aplinkos gaunamą naudą per ĮSA?	4,07	0,997	2	5
Ar sutvarkytos teritorijos plotas (kuris prieš tai buvo apleistas ar užterštas) galėtų būti tinkamas rodiklis vertinant aplinkos gaunamą naudą per ĮSA?	4,21	0,699	3	5
<b>Ar natūralios gamtos išsaugojimas (pvz., įmonės teritorijoje ar šalia jos esančių medžių, upės krantinių ir t.t. išsaugojimas) galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių?</b>	4,36	0,497	4	5
Ar atvejo analizė nagrinėjant gamtosauginius – techninius įmonės sprendimus galėtų būti optimalus sprendimas vertinant aplinkos gaunamą naudą (natūralios gamtos išsaugojimą) per ĮSA?	3,86	0,663	3	5
<b>Vertė valstybei</b>	<b>Vid.</b>	<b>Std. nuokrypis</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>
<b>Ar valstybės ir savivaldybių biudžetų sutaupytos lėšos galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių VKG?</b>	3,21	1,311	1	5
Ar sutaupyti alternatyvūs kaštai (kurie būtų reikalingi norint sukurti tą pačią vertę, kurią per ĮSA sukūrė VKG narės) būtų tinkamas rodiklis vertinant valstybės, savivaldybės ir institucijų gaunamą naudą per ĮSA?	3,21	1,311	1	5
<b>Ar sumažintas nedarbo lygis galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių VKG?</b> (pvz., papildomų darbo vietų kūrimas ĮSA įgyvendinimui, įmonių siekis sukurti kuo daugiau naujų darbo vietų, kuriančių papildomą vertę ir t.t.)	3,57	1,158	2	5
Ar sutaupyti alternatyvūs kaštai (kurie būtų skirti bedarbių integracijai į darbo rinką) būtų tinkamas rodiklis vertinant valstybės, savivaldybės ir institucijų gaunamą naudą per ĮSA?	3,36	1,216	2	5
<b>Ar BVP augimas galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių VKG?</b>	3,36	1,082	2	5
Ar ĮSA pagrindu sukurtų paslaugų bei produktų pridėtinė ekonominė vertė (įtraukiama į BVP skaičiavimą, tad atitinkamai ir apmokestinama) būtų tinkamas rodiklis vertinant valstybės, savivaldybės ir institucijų gaunamą naudą per ĮSA?	3,5	0,941	2	5
<b>Ar naujai pritrauktos užsienio investicijos galėtų būti viena iš ĮSA įgyvendinimo pasekmių VKG?</b> (pvz., užsienio bendrovė sutinka investuoti tik tuo atveju, jei Lietuvoje veikiančioje įmonėje bus įdiegti ĮSA standartai ir vykdomos atitinkamos ĮSA iniciatyvos)	4,29	0,469	4	5
Ar tiesioginių užsienio investicijų (pritrauktų dėl ĮSA) suma būtų tinkamas rodiklis vertinant valstybės, savivaldybės ir institucijų gaunamą naudą per ĮSA?	4,07	0,997	2	5

	$V_{jm} = P\alpha(\Delta q_{skv} + \Delta q_{toj} + \Delta q_{rink}) + Q\left(\Delta P + \frac{\Delta M}{365} P\beta\right) + \Delta C_{F-brok} + \Delta C_R + \sum (\Delta \mathcal{N}_y \times C_{Ml}) + k(C_{W1} + C_{W2}) + C_{W3}$ <p><b>Įmonės įmonės</b> įmonės įsivaininta vertė;  <b>ΔQ</b> – parduotų prekių kiekio pokytis;  <b>P</b> – įprasta vidutinė prekių kaina (kai ĮSA nėra taikoma);  <b>ΔP</b> – kainos padidėjimas atsiradęs dėl ĮSA taikymo;  <b>α</b> – pelningumas (%);  <b>Δq<sub>skv</sub></b> – papildomi pardavimai dėl didesnės rinkos ar segmento skvarbos;  <b>Δq<sub>toj</sub></b> – papildomi pardavimai lojaliems klientams;  <b>Δq<sub>rink</sub></b> – pardavimai naujose rinkose ir segmentuose;  <b>ΔM</b> – pardavimų ciklo sutrumpėjimas (dienomis);  <b>β</b> – apyvartinių lėšų finansavimo palūkanų norma (%);  <b>ΔC<sub>F-brok</sub></b> – gamybinio broko, vėluojančio ar priešlaikinio pristatymo kaštų ekonomija;  <b>ΔC<sub>R</sub></b> – resursų ekonomija gamybos procese, įskaitant, bet neapsiribojant antriniu žaliavų panaudojimu;</p>
<p><b>Partnerių gaunama vertė</b></p>	$V_P = \sum V_{jm-1} + nV_P$ <p><b>Partnerių gaunama vertė</b> – VKG narės, bet ne galutinio gamintojo gauta mainomoji vertė (įmonė, kuri tiekia prekes ar paslaugas kitam VKG nariui, o ne galutiniam vartotojui);  <i>n<sub>VP</sub></i> – nomainomoji partnerių gauta vertė;</p>

<p><b>Darbuotojų gaunama vertė</b></p>	$V_{\text{Darb}} = \Delta W_{\text{atlyg}} + \Delta W_{\text{atost}} + \Delta W_{\text{kvalif}} + IV_{\text{darb}}$ <p><math>V_{\text{Darb}}</math> – darbuotojų gauta ĮSA pagrindų sukurta vertė;  <math>\Delta W_{\text{atlyg}}</math> – įmonės darbuotojų atlyginimų atskaitčius mokesčius pokytis atsiradęs dėl ĮSA;  <math>\Delta W_{\text{atost}}</math> – išlaidų įmonės darbuotojų papildomoms apmokamoms atostogoms pokytis atsiradęs dėl ĮSA</p>
<p><b>Valstybės gaunama vertė</b></p>	$V_G = C_{G1} + d(c_{w4} + c_{w5} + t_1 \times T_{\text{Darb}}) + \Delta BVP_{\text{ĮSA}} \times PVM + f(TUI)$ <p><math>C_{G1}</math> – valstybės kaštų ekonomija, kai realizuojami visuomeniniai projektai, kuriuos būtų turėjusi finansuoti valstybė;  <math>\Delta BVP_{\text{ĮSA}}</math> – ĮSA pagrindų sukurta bendrojo vidaus produkto dalis;  <math>PVM</math> – pridėtinės vertės mokesčio taikomo ĮSA pagrindu sukurtai BVP daliai tarifas procentais;  <math>f(TUI)</math> – valstybės gaunamos naudos iš tiesioginių užsienio investicijų (TUI) funkcija;  <math>d</math> – naujų darbo vietų skaičius, atsiradęs kaip ĮSA pasekmė;</p>
<p><b>Visuomenės gaunama vertė</b></p>	$V_S = D_1 + D_2 + D_3 + W_{\text{atlyg}_n} + W_{\text{kvalif}_n} + f(h_{\text{prev}}; h_{\text{gyd}})$ <p><math>V_S</math> – visuomenės gaunama vertė;  <math>D_1</math> – įmonės labdara ar tiesioginiai veiklos kaštai prisidedant prie visuomeninių organizacijų ir iniciatyvų įgyvendinimo;  <math>D_2</math> – įmonės labdara ar tiesioginiai veiklos kaštai prisidedant prie valstybės nefinansuojamų švietimo programų ir iniciatyvų;  <math>D_3</math> – įmonės nemokamai teikiamos paslaugos arba dėl ĮSA įgyvendinimo suteiktų nuolatinių suma;</p>

**Aplinkosauginė vertė**

$$V_{Env} = \Delta R_{energ} + \Delta R_{CO_2} + \Delta R_{atliek} + D_4$$

$V_{Env}$  – aplinkosauginė vertė;

$\Delta R_{energ}$  – sutaupytos energijos ekonominė vertė;

$\Delta R_{atliek}$  – sumažinto atliekų šalinimo į sąvartynus ekonominė vertė;

$\Delta R_{CO_2}$  – sumažintų CO<sub>2</sub> emisijų ekonominė vertė;

$D_4$  – įmonės labdara ar tiesioginiai veiklos kaštai užterštos aplinkos atstatymui;

Priedas Nr. 4  
**ĮSA iniciatyvos susijusios su VKG "VILNIUS-1" galutiniu produktu**

Nr.	ISA iniciatyva	Įgyvendina	Naudos gavėjai	Sukurtos vertės pobūdis	Sukurtos vertės dydis
1	Įdiegtas OHSAS 18001 standartas	UAB „Eika“, UAB „Eikos statyba“, UAB „Inžinerinės idėjos“, AB „Akmenės cementas“	UAB „Eika“, UAB „Eikos statyba“, UAB „Inžinerinės idėjos“, UAB „Betonika“, Darbuotojai	Išvengiama nelaimingų atsitikimų darbe ir su tuo susijusių kaštų (nedarbingumas, sumažėjęs darbo našumas, gydymo išlaidos ir pan.). Tai prevencinės priemonės, kurių efektyvumas sunkiai išmatuojamas finansine išraiška (dominuoja vartojamoji vertė)	Faktinių duomenų įmonės nepateikė dėl konfidencialumo.  Vartojamoji vertė – saugios darbo sąlygos
2	Įdiegtas ISO 14001 standartas	UAB „Eika“, UAB „Eikos statyba“, UAB „Inžinerinės idėjos“, UAB „Betonika“, AB „Akmenės cementas“	UAB „Eika“, UAB „Eikos statyba“, UAB „Inžinerinės idėjos“, UAB „Betonika“, Aplinkosauga	Optimizuoti įmonės procesai susiję su atliekų utilizacija, antrinių žaliavų panaudojimu ir taršos mažinimu gamybos/statybų metu.  Įdiegtus standartą, buvo išsikelti konkretūs uždaviniai, kiek turi būti sumažinta CO <sup>2</sup> emisija, energijos suvartojimas bei numatyta tvarka skatinanti antrinių žaliavų panaudojimą. Kiekviena reikšmingesnė iniciatyva šioje suestinėje įvertinama atskirai.	Faktinių duomenų įmonės nepateikė dėl konfidencialumo.
3	Įdiegtas ISO 9001 standartas	UAB „Eika“, UAB „Eikos statyba“, UAB „Inžinerinės idėjos“, UAB „Betonika“	UAB „Eika“, UAB „Eikos statyba“, UAB „Inžinerinės idėjos“, UAB „Betonika“	Pagrindinės VKG "VILNIUS-1" įmonės dirba vadovaudamosi kokybės vadybos standartais, kas pagreitina ir supaprastina bendradarbiavimą.	Nei vienoje tiriamoje įmonėje ekonominis šio standarto diegimo efektas nebuvo skaičiuotas.

6	„EIKA“ nuolaidų kortelė	UAB „Eika“ ir 27 partnerių įmonės	27 partnerių įmonės	<p>Pardavimų duomenys (pas kokią partnerį ir už kokią sumą pirko nuolaidų kortelės turėtojai) yra konfidencialūs ir neviešinami, todėl šiose skaičiavimuose galime remtis tik labiausiai tikėtinomis vidutinėmis rinkos reikšmėmis (programoje dalyvaujančių įmonių apdailos ir interjero prekių bendrasis pelningumas svyruoja apie 50%, o vidutinė nuolaida 12,5%, todėl bendrais pelningumas po nuolaidos 37,5 %).</p> <p>Įmonės, norėdamos įvertinti ĮSA pagrindu sukurtą vertę skaičiavimams gali naudoti savo bei partnerių realius duomenis.</p> <p>Sumažėjusios atliekų utilizavimo, žaliavų ir energijos sąnaudos (nelieka skysto ceento, vandens ir plieno atliekų, o ir šilua nukreipiaa pakartotiniam panaudojimui)</p>	<p>Jei visos apdailos ir interjero medžiagos būtų perkamos per šiuos partnerius, jie bendrai galėtų tikėtis uždirbti apie 86 – 236 EUR/m<sup>2</sup> pardavimų pelno. Toliau skaičiavimuose naudojame vidurkį<sup>1</sup> - 161 EUR/m<sup>2</sup> ir laikomės prielaidos, jog per šiuos partnerius klientai įsigys tik 10% visų reikalingų medžiagų ir paslaugų</p> <p>Kiek realiai sutaupoma per metus ar gaminant 1 t. produkcijos, yra įmonės komercinė paslaptis.</p> <p>Vieša ataskaita nėra skelbiama, o tikslių dydžių tyrimo metu nurodyti negalėjo.</p>
7	Uždaro ciklo gamyba	UAB „Betonika“	Aplinkosauga	<p>Sumažėję teršalų išmetimai į aplinką</p>	<p>Įmonė poveikio savo įvaizdžiui nėra įsivertinusi objektyviais rodikliais. Viena iš galimybių – Lietuvos gyventojų tikslinių grupių apklausa (tai gali būti statybos sektoriuje dirbančių įmonių vadovai), siekiant )</p> <p>Informacija apie įmonės sąnaudas yra konfidenciali</p>
8	Naujų betono konstrukcijų kūrimas	UAB „Betonika“	Aplinkosauga	<p>Panaudotos inovatyvios konstrukcijos leido „Eikos namai Pilaitėje“ tapti nugalėtoju Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros asociacijos (LNTPA) rengiamo konkurso "Už darnią plėtrą 2011". Stiprus teigiamas poveikis UAB „Betonika“ įvaizdžiui</p> <p>Konstrukcijų gamybos procese sunaudota mažiau žaliavų, nei įprastai tokio pobūdžio statiniuose</p>	<p>Įmonė poveikio savo įvaizdžiui nėra įsivertinusi objektyviais rodikliais. Viena iš galimybių – Lietuvos gyventojų tikslinių grupių apklausa (tai gali būti statybos sektoriuje dirbančių įmonių vadovai), siekiant )</p> <p>Informacija apie įmonės sąnaudas yra konfidenciali</p>

9	Nutiestas 720 m dviračių takas sujungiantis kvartalą su miesto dviračių taku	UAB „Eika“	UAB „Eika“	Teigiamas poveikis įmonės įvaizdžiui ir žinomumui (apie šią iniciatyvą buvo rašyta „Verslo žinių“ dienraštyje ir portale)	<p>„Verslo žinių“ tiražas – apie 8.000 egz., panašaus dydžio reklaminio ploto kaina 1.620 EUR. Portalo <a href="http://www.vz.lt">www.vz.lt</a> lankomumas – apie 550.000 unikalių lankytojų per mėnesį, panašaus dydžio reklamos kaina (CPM) 4,50 EUR. Kadangi konkretaus straipsnio atidarymo statistika neviešinama, darome prielaidą, jog per metus straipsnį perskaitys bent 1% portalo lankytojų (66.000). Šis straipsnis papildomai buvo publikuotas ir kitose portaluose.</p>
			Klientai	Pagerėjo pėsčiųjų ir dviratininkų susisiekimas tarp Santariškių gatvės ir Molėtų plento bei padidintas besinaudojančių saugumas, kadangi takas nutiestas atokiau nuo gatvės, per mišką, įrengtas apšvietimas.	<p>Vartojamoji vertė – pagerėjo susisiekimo patogumas ir saugumas. Galima vertinti pagal kaštus, t.y. kiek lėšų pririnkė keliui nutiesti. Tačiau tiksliai šio kelio savikaina laikoma konfidencialia informacija.</p>

10	„Buto pasas“ ir būsto priežiūros atmintinė	UAB „Eika“	UAB „Eika“	Teigiamas poveikis įmonės įvaizdžiui ir žinomumui (naujaturiai daliniais informacija apie gautą techninį pasą su savo pažįstamais ir taip kuriama reklama iš „lūpų į lūpas“)	Įvairios apklausos rodo, jog patenkinti klientai savo patirtimi pasidalina su 4-6 savo pažįstamais (skaiciavimuose naudosisime mažiausią dydį - 4). Atsižvelgiant į „Santariškių namai“ ir „Eika namai Pilaiteje“ pastatytą gyvenamąjį plotą (net neskaiciuojant kitų daugiabučių projektų) būti apie 1.540 patenkintų klientų turėtų, kurie savo teigiamą patirtį perduos dar bent 6.160 asmenų.
			Klientai	Klientai gauna išsamią bylą su visais duomenimis, kokios panaudotos statybinės medžiagos, langai, durys, apdailos detalės, įranga ir kt. Pateikiamos tarpinių darbų, elektros laidų ir vamzdynų nuotraukos. Pateikiamas išsamus garantijų sąrašas – ne tik, kas priklauso pagal įstatymą, bet ir atskirai pagal kiekvieną gamintoją, subrangovą.	Tai vartojamoji vertė, kurią pamatuoti galima nebent tik konkrečiais vertinant alternatyviusius kaštus (pvz., neturint tokios bylos, bandoma įsivesti papildomą elektros lizdą ar atlikti remontą ir susiduriama su rizika, jog gali būti pažeisti laidai ar vamzdynai)
11	„Garantijų skyrius“	UAB „Eika“, UAB „Eikos statyba“, UAB „Santariškių namai“	„EIKOS“ grupė  Klientai	Komunikuojant, jog būstą pastatė bendrovė veikianti nuo 1993 m. pabrėžiamas patikimumas, kurį užtikrina „Garantijų skyrius“  Pirkdamas butą retas pirkejas pasidomi, kas bus atsakingas už garantiją, kurią numato įstatymas. Gana dažnai atskiram NT projektui yra įkuriamas projekto valdymo įmonė, kuri uždaroma, kai parduodami visi butai. Tokiu atveju kyla problemos, jei tenka pasinaudoti garantija. Deja, iš anksto apie tai dauguma pirkejų net nepagalvoja.	Atskirai šis veiksnys nėra išskiriamas. O vidutinė buto kaina ir pardavimų greitis jau įvertinti.  Vartojamoji vertė, kuri galėtų būti matuojama nebent alternatyviais kaštais konkrečiais atvejais (pvz., kai tenka remontuoti pastatą, nors tai pagal įstatymą įeina garantinių aptarnavimą).

12	Daugiaabučių bendruomenių stiprinimas finansškai paremiant jų iniciatyvas	UAB „Eika“	UAB „Eika“	Teigiamos asociacijos su prekinio ženklu, reklama „iš lūpų į lūpas“	Atsivėlgiant į „Santariškių namai“ ir „Eika namai Pilaitėje“ pastatytą gyvenamąjį plotą (net neskaiciuojant kitų daugiabučių projektų) būti apie 1.540 patenkintų klientų turėtų, kurie savo teigiamą patirtį perduos dar bent 6.160 asmenų.
13	Žaidimų aikštelės kiekviename daugiabučių kvartale	UAB „Eika“	Klientai	<p>Pvz. inkilų kabimimas pavasarį prie „Eikos“ statytų daugiabučių kvartalų, „B-barak“ kūrybinės dirbtuvės socialiai remtinoms šeimoms, kitos gyventojų pasiūlytos iniciatyvos bendruomenei stiprinti</p> <p>Teigiamos asociacijos su prekinio ženklu. Didesnė suvokiama butų vertė.</p> <p>Didesnis pasitenkinimas įsigytu būstu dėl įrengtų žaidimo aikštelių</p> <p>Surengiamos kiekvieno namo ar kvartalo įkurtuvės su vaišėmis. Sukviečiami visi gyventojai, dalyvauja projekto architektas, „EIKA“ grupės atstovai ir tiesiogiai atsako į gyventojų klausimus, papasakoja, apie šių namų techninius bei estetinius sprendimus.</p>	<p>Vartojamoji vertė – naujakurių bendruomenės kūrimas, pasitenkinimas būstu ir aplinka</p> <p>Įmonė to atskirai nenagrinę, o vertino kompleksinis poveikį vidutinei butų kainai ir pardavimo greičiui. Konkretūs šių rodiklių dydžiai yra komercinė paslaptis, todėl savo skaičiavimuose įmonė galėtų įrašyti tikslias faktines reikšmes.</p> <p>Vartojamoji vertė</p> <p>Vartojamoji vertė – pasitenkinimas įsigytu būstu. O įkurtuvėms išleidžiama lėšų suma yra konfidenciali.</p>

14	„Kaimynystės projektas“	UAB „Eika“	UAB „Eika“	<p>Teigiama asociacijos su prekinio ženklu. Dalinai inicijuojama reklama „iš lūpų į lūpas“, tačiau tai labiau priklauso nuo to, kaip išpūdingai apie daugiabučių projektą papasakoja architektas ir „EIKOS“ grupės atstovas (jei sukuriama pagrindas didžiuoti gyvent „Eikos“ statytame daugiabutyje, klientai bus linkę apie tai kalbėti su savo pažįstamais)</p> <p>Surengiamos kiekvieno namo ar kvartalo įkurtuvės su vaišėmis. Sukviečiami visi gyventojai, dalyvauja projekto architektas, „EIKA“ grupės atstovai ir tiesiogiai atsako į gyventojų klausimus, papasakoja, apie šių namų techninius bei estetinius sprendimus.</p>	<p>Atsižvelgiant į „Santariškių namai“ ir „Eika namai Pilaitėje“ pastatytą gyvenamąjį plotą (net neskaičiuojant kitų daugiabučių projektų) būti apie 1.540 patenkintų klientų turėtų, kurie savo teigiamą patirtį perduos dar bent 6.160 asmenų.</p> <p>Vartojamoji vertė – pasitenkinimas išgytu būstu. O įkurtuvėms išleidžiama lėšų suma yra konfidenciali.</p>
15	Bendras darbas su savivaldybe	UAB „Eika“	Savivaldybė	<p>Įmonė atstovaudama daugiabučių kvartalo gyventojų interesus aktyviai ir atkakliai reikalauja iš savivaldybės tai, kas iš jos pusės privaloma padaryti. Savivaldybė pradeda reaguoti ir ieškoti realių sprendimų (pvz., naujų darželių steigimas).</p> <p>Sąžiningai sumokamas infrastruktūros mokestis. Siekiama pritraukti investicijų į nekilnojamojo turto projektų bei infrastruktūros vystymą. Įmonė nenorėjo viešinti sumokamo infrastruktūros mokesčio dydžio, todėl skaičiavimai paremti oficialiais Vilniaus miesto savivaldybės paskelbtais šio mokesčio tarifais.</p>	<p>Savivaldybė padarė tai, kas jai priklausė, tačiau jokios papildomos pridėtinės vertės, kuri nebūtų buvusi numatyta, nesukūrė.</p> <p>Socialinės infrastruktūros mokestis buvo neprivalomas ir net gi kilo diskusijų dėl jo teisėtumo, tačiau UAB „EIKA“ sąžiningai mokėjo šį mokestį, kuris tuo laikotarpiu buvo 4,34 EUR/m<sup>2</sup>, tad, pastaciaus 92.500 m<sup>2</sup> gyvenamojo ploto, šis mokestis turėjo siekti 401.450 EUR.</p>
Tarp esamų ir potencialių klientų sklinda kalbos, jog „kai nueina „Eika“, savivaldybė pradeda kalbėtis“. Konkrečių sprendimų įgyvendinimas padidina „Eikos“ projektų patrauklumą ir vertę.				Vartojamoji vertė – paprastesnis, lengvesnis projektnių klausimų sprendimas, partnerių pritraukimas.	

16	Klientų įtraukimas į kūrimo procesą	UAB „Eika“	Pastato tokius namus ir butus, kurie yra paklausūs rinkoje	Vertę atspindi du pagrindiniai bendri rodikliai – vidutinė butų kaina ir pardavimo greitis. Įmonei šių rodiklių reikšmės yra žinomos, tačiau laikomos konfidencialia informacija
17	Išskirtinis SEB kredito pasiūlymas projektui „Santariškių namai“	UAB „Eika“  Klientai	UAB „Eika“ daro reguliarias potencialių klientų apklausas ir pagal tai įpareigoja architektus rasti tinkamus sprendimus projektuojant naujus daugiabučius (pvz., tualetas turėtų būti sujungtas su vonia ar auskiras arba, kad kiekvienas butas, net ir 1 kambarys, turėtų balkoną)  AB „SEB bankas“  Pritaukia naujų klientų ir uždirba maržą vidutiniškai bent 1,2%  UAB „Eika“  Tai padeda butus parduoti greičiau ir už didesnę nei rinkos vidutinę kainą  Klientai	Vartojamoji vertė – rinkai pasiūlomi tokie butai, kokius ieško klientai.  Kiek tokių kreditų suteikta laikoma konfidencialia informacija. Vertės dydį bankas gali apskaičiuoti pats sudaugindamas išduotų kreditų sumą bei vidutinės savo maržos dydį  Vertę atspindi du pagrindiniai bendri rodikliai – vidutinė butų kaina ir pardavimo greitis  Skirtumas tarp vidutinių ir žemiausių rinkos palūkanų. Plius 0,4% nuo buto vertės. Plius 86,99 EUR

18	Išskirtinis Swedbank kredito pasiūlymas projektui „Domino namai“	AB „Swedbank“	AB „Swedbank“	<p>Pritraukia naujų klientų ir uždirba banko maržą vidutiniškai 1,2%</p> <p>Padaeda butus parduoti greičiau ir už didesnę nei vidutinę kainą</p> <p>50% nuolaida paskolos administravimo mokesčiui; 5-20% nuolaida 16 NT vertintųjų paslaugoms; 5-50% nuolaida interjero ir apdailos prekėms bei paslaugoms 31 imonėje</p>	<p>115 butų, apie 5 500 m<sup>2</sup> gyvenamasis plotas, o kaina svyruoja 1 420–1 560 EUR/m<sup>2</sup>. Banko gautą vertę nesuku apskaičiuoti darant prielaidą, jei 35% klientų imtų paskolą (40 butų, 1 925 m<sup>2</sup>), o vidutinė kaina būtų 1.490 EUR/m<sup>2</sup></p> <p>Įvertintas bendras poveikis. Atskirti šios ĮSA iniciatyvos poveikio šiuo metu nėra galimybės</p> <p>Vidutiniškai NT vertinimas kainuoja 87 Eur (SEB pavyzdys), tai 4,4 – 17,4 EUR nuo vieno buto. Kokia dalis klientų pasinaudos partnerių nuolaidomis ir kiek jų dėka sutaupys, tokių duomenų kol kas dar nėra.</p>
19	Projektas „Santariškių namai“ nugalėjo konkursuose "Už darnią plėtrą" 2009 m., „Žalioji miestas“ ir „Darni aplinka“ (2013)	Klientai	<p>Teigiama poveikis imonių žinomumui ir prestižui. Greitesnis butų pardavimas „Santariškių namai“ daugiabučių kvartale</p> <p>Didesnis pasitenkinimas įsigytu butu ir mažesnės energetinės sąnaudos. Santariškių namai“ patenka tarp 5% ekonomiškiausių ir mažiausiai energijos vartojančių namų Vilniaus mieste (2013 m duomenimis)</p> <p>Mažesni energetiniai poreikiai (137,97 kWh/m<sup>2</sup> per metus) mažina CO<sup>2</sup> emisiją. (pvz., Lietuvos Energijos gamybos sistemoje, 1kWh –45 g CO<sub>2</sub>). Išsaugota natūrali aplinka – Verkių nacionalinis parkas</p>	<p>Butų kaina didesnė už naujos statybos butų Vilniuje rinkos kainų vidurkį, tačiau faktiniai duomenys konfidencialūs. Iki namo statybos pradžios, parduodama ne mažiau kaip 90% visų butų</p> <p>2013–2014 m. šildymo sezono metu sąnaudos butui svyravo nuo 0,21 iki 0,56 EUR/m<sup>2</sup> per mėnesį, kai Vilniaus vidurkis buvo 1,41 EUR/m<sup>2</sup>. Jau pastatyta 59 000 m<sup>2</sup> gyvenamojo ploto (9.500 m<sup>2</sup> dar statoma). Kadangi šildymo sezonas trunka bent 5 mėnesius, bendrai suteikiama 250 750 EUR ekonomija kasmet.</p> <p>Šilumos energijos šaltinis yra šilumos tinklai, o šildymo kaina siekia 39,7% miesto vidurkio, tad pagal proporciją, sutaupoma apie 209,5 kWh/m<sup>2</sup> per metus, o tai atitinkamai 556,2 t CO<sup>2</sup> per metus iš viso projekto. Vertinant pagal ATL kainą, efektas siekia 3.893 EUR.</p>	



Priedas Nr. 5  
ISA iniciatyvos dalinai susijusios su VKG "VILNIUS-1" galutiniu produktu

Nr.	ISA iniciatyva	Įgyvendina	Naudos gavėjai	Sukurtos vertės pobūdis	Sukurtos vertės dydis
1	Šlapijo gamybos būdo keitimas į sausąjį	AB „Akmenės cementas“	AB „Akmenės cementas“  Aplinkosauga	Žymiai padidina gamyklos darbo našumą bei sumažina energijos sąnaudas.  CO <sup>2</sup> emisija bus sumažinta 25% (nuo 305 051 iki 228 789 t per metus)	Faktinių duomenų įmonės nepateikė dėl konfidencialumo.  Jei vidutinė apyvartinio taršos leidimo (ATL) kaina Europos biržoje 2014 m. svyravo apie 7 EUR <sup>1</sup> , todėl sumažinta CO <sup>2</sup> emisija galėtų būti įvertinta 533 834 EUR  Vartojamoji vertė. Alternatyvieji kaštai galėtų būti vertinami nebeatsižvelgiant į įrangos, reikalingos susidariusiu dujų, kuriose teršalų koncentracija viršija normas, deginimui.
2	Dioksinų ir furanų išmetimai matuojami nepriklausomoje laboratorijoje ir yra gerokai mažesni už leistinas normas	AB „Akmenės cementas“	Aplinkosauga	Leistina dioksinų ir furanų ribinė vertė yra 0,1 ng/Nm <sup>3</sup> , o įmonės faktiniai išmetimai žymiai mažesni. Degimo procesas vyksta 1 450 °C temperatūroje, todėl šie atliekiniai produktai nesusidaro, kaip tai nutinka tais atvejais, kai deginama žemesnėje temperatūroje (pvz. 850°C)	

<sup>1</sup>Elektroninė CO<sub>2</sub> prekybos sistema <http://www.sendeco2.com/index-uk.asp>

3	10% bazinio kuro pakeista alternatyviu (2014 m.) ir ši skaičių siekiama didinti iki 50%	AB „Akmenės cementas“	AB „Akmenės cementas“	<p>Sutaupoma 12 000 t akmenės anglies kaset, kai 10% kompensuojama deginant padangas</p> <p>Užtilnuojama 9.200 t naudotų padangų</p> <p>Akmens anglies emisijos faktorius yra apie 95 tCO<sub>2</sub>/TJ, o panaudotų padangų tik 85 tCO<sub>2</sub>/TJ. Todėl, jei 1 t energetinė išėiga yra 29,3 GJ (12.000 t = 351,6 TJ), kaset CO<sub>2</sub> emisija sumažinama 3 516 t.</p> <p>Padangų importuotojai ir gamintojai priduodantys padangas yra atleidžiami nuo mokesčio už aplinkos teršimą (104 EUR/t)</p>	<p>Kaset sutaupoma 1,14 mln. EUR, kai didmeninė akmenės anglies kaina 95 EUR/t. ir gaunama apie 150 000 EUR už priimtas padangas</p> <p>Jei padangoms taikomas 17,5 EUR/t „vartų mokesčio“, kaset sutaupoma 161 000 EUR,</p> <p>Vidutinė apyvartinio taršos leidimo kaina Europos biržoje 2014 m. svyravo apie 7 EUR<sup>1</sup>, todėl sumažinta CO<sub>2</sub> emisija galėtų būti įvertinta 24.612 EUR</p> <p>1,248 mln. EUR gali būti sutaupyta aplinkos teršimo mokesčio priduodant 12 000 t padangų</p>
4	Nuo 2012 m. įgyvendinama „Žaliojo biuro programa“	UAB „Eika“ ir „Eikos“ verslo centro nuomininkai	UAB „Eika“ ir „Eikos“ verslo centro nuomininkai	<p>Atsižvelgiant į tai, kad 500 lapų popieriaus pakuotė sveria apie 2,5 kg ir kainuoja 2,60 EUR<sup>1</sup>, kaset sutaupoma popieriaus už 6 240 EUR</p> <p>Kiek kWh iš viso buvo sumažintas energijos suvartojimas laikoma konfidencialia informacija.</p> <p>Kadangi 1 t perdirbto popieriaus išsaugo 17 medžių<sup>1</sup>, kaset išsaugomi apie 102 medžiai, kurių pasodinimas kainuotų apie 34 EUR (apie 1.200 EUR/ha, kai tokiam plote sodinama apie 3.000 medžių). Poveikį aplinkai vertinant per popiermedžio kainą, gali siekti 1 200 EUR (75 EUR/m<sup>3</sup>). Būtinai atsižvelgti ir į CO<sub>2</sub> emisijų sumažinimą tai įvertinant per ATL kainą.</p> <p>Mažesnis elektros suvartojimas, mažesnė CO<sub>2</sub> emisija. Lietuvos Energijos technologinio proceso rodiklis 1 kWh = 45 g CO<sub>2</sub>.</p>	<p>Atsižvelgiant į tai, kad 500 lapų popieriaus pakuotė sveria apie 2,5 kg ir kainuoja 2,60 EUR<sup>1</sup>, kaset sutaupoma popieriaus už 6 240 EUR</p> <p>Kiek kWh iš viso buvo sumažintas energijos suvartojimas laikoma konfidencialia informacija.</p> <p>Kadangi 1 t perdirbto popieriaus išsaugo 17 medžių<sup>1</sup>, kaset išsaugomi apie 102 medžiai, kurių pasodinimas kainuotų apie 34 EUR (apie 1.200 EUR/ha, kai tokiam plote sodinama apie 3.000 medžių). Poveikį aplinkai vertinant per popiermedžio kainą, gali siekti 1 200 EUR (75 EUR/m<sup>3</sup>). Būtinai atsižvelgti ir į CO<sub>2</sub> emisijų sumažinimą tai įvertinant per ATL kainą.</p>

5	Darbuotojų mokymosi iniciatyvų skatinimo programa	UAB „Eika“	Darbuotojai	Įmonė kiekvienam darbuotojui suteikia galimybę tobulintis jo pasirinktoje srityje, kasmet skirdama iki vieno mėnesio atlyginimo dydžio sumą darbuotojo pasirinktiems mokymams. Esant poreikiui, tam tikrus mokymus įmonė finansuoja ir didesne suma. Suteikiama galimybė derintis darbo grafiką.	<p>Įmonėje dirbo 73 darbuotojai (2015 06 07), kurių atlyginimų vidurkis laikomas konfidencialia informacija. Tačiau atsižvelgiant į vidutinį atlyginimą Vilniuje (759,6 EUR), apskaičiuojama apytikslė bendra darbuotojų gautina vertė – 55 450 EUR.</p> <p>Lojalumas nėra vertintas, bet darbuotojų kaita labai maža, o santyktiniai darnūs. Kvalifikacija šiuo atveju labiau traktuotina kaip įmonės gauta vartojamoji vertė, nes tiesiogiai išmatuoti kvalifikacijos pokyčio įtaką įmonės rezultatams kol kas nėra galimybės</p>
6	Skatinamosios stipendijos VGTU studentams	UAB „Eika“	UAB „Eika“  UAB „Eika“  Visuomenė	Teigiamas poveikis darbuotojų lojalumui ir kvalifikacijai.  Teigiamas poveikis įmonės įvaizdžiui, didinamas įmonės, kaip darbdavio patrauklumas, ateityje tikimasi, jog dalis šių studentų dirbs vienoje iš „EIKOS“ grupės įmonių. Kasmet skiriamos 9 stipendijos gabiausiems bakalaurui ir magistrantūros studijų studentams. Stipendijų dydis 290–870 EUR. Tai sudaro vidutiniškai 5 220 EUR per metus	<p>Poveikis įvaizdžiui nėra vertintas. Keli buvę studentai/praktikantai įsidarbino grupės įmonėse, tačiau tokia statistika nėra sekama.</p> <p>Tiksli suma yra konfidenciali, todėl skaičiavimuose naudojamas vidutinis dydis – 5 220 EUR per metus</p>

Priedas Nr. 6  
**ISA iniciatyvos tiesiogiai nesusijusios su VKG "VILNIUS-1" galutiniu produktu**

Nr	ISA iniciatyva	Įgyvendina	Naudos gavėjai	Sukurtos vertės pobūdis	Sukurtos vertės dydis
1	Iniciatyva „Medis Vilniui“	UAB „Eika“, UAB „Tipro Group“, UAB „Office System“	UAB „Eika“, UAB „Tipro Group“, UAB „Office System“	270 Facebook „patinka“ Pagrindinė vertė – įmonių žinomumas ir teigiamos asociacijos, o tai galima būtų įvertinti projekto svetainės lankytojų skaičių padauginant iš vidutinės reklamos kainos CPM formatu (kaina už 1 000 parodymų) 4 metus iš eilės buvo pasodinta po 100 medžių Vilniaus mieste. Vidutinė dekoratyvinių lapuočių sodinukų kaina – 6 EUR	Deja, svetainėje nebuvo įdiegtas lankytojų srauto skaitiklis, faktiniai duomenys nežinomi  2 400 EUR
2	Projektas „Kam to reikia?“ - švietėjiška lavinanti veikla, per kurią profesionalai dalinasi žiniomis ir patirtimi su moksleiviais	Iniciatoriai - AB „Swedbanka s“ ir UAB „Omnitel“. Su atskirais projektais prisijungė UAB „Eika“	AB „Swedbankas“ UAB „Omnitel“	Teigiamas poveikis įvaizdžiui, projektą globoja Lietuvos Respublikos prezidentė. Siekama į iniciatyvą įtraukti 95% Lietuvos mokyklų ir susitikimuose pasiekti 60 000 vaikų. Projekto svetainė vidutimiškai per mokslo metų mėnesį sulaukia tarp 1 500– 2 000 lankytojų, projektas gyvuoja 4 metus. Realizuoti 3 889 projektai, kuriose dalyvavo 873 mokyklos, 2 214 mokytojų, 381 įmonė ir 1 076 praktikai. Pritrauktos ES struktūrinių fondų lėšos – 2 900 EUR	Pasiiekus tikslą ir vaikams pasidalinus savo įspūdžiai bent šeimoje, būtų pasiekta bendra ne mažesnė nei 180 000 auditorija.  Vartojamoji vertė - ne mažiau kaip 3 889 moksleiviai susipažino su skirtingomis profesijomis.

3	<p>Prioritetas taksi imonėms, kurios naudoja aplinką tausojančius hibridinius automobilius</p>	<p>AB „Swedbank“</p>	<p>Aplinkosauga</p>	<p>Mažesnis iškastinio kuro sunaudojimas ir su tuo susijusi mažesnė CO<sub>2</sub> emisija. Dėl išaugusio verslo kelionių skaičiaus bendras CO<sub>2</sub> emisijų kiekis išaugo, net ir atsižvelgiant į įgyvendinamas ĮSA iniciatyvas 1 196 iki 1 435</p>	<p>Konkrečių duomenų nėra sukaupta, kad būtų galima įvertinti.</p>
4	<p>CO<sub>2</sub> emisijos mažinimo programa, kurios rezultatai matuojami kasmet</p>	<p>AB „Swedbank“</p>	<p>AB „Swedbank“</p>	<p>Teigiamas poveikis įvaizdžiui</p> <p>Per 2014 m CO<sub>2</sub> emisija sumažėjo 27% nuo 4 574 t. (2013 m.) iki 3 343 t. (2014 m.). O per 2013 m. šis pokytis buvo dar didesnis – net 55% (2012 m. CO<sub>2</sub> emisija 8 344 t)</p>	<p>Beveik nulinis, nes tai komunikuojama tik ataskaitoje.</p> <p>Per dvejus metus sumažinta 5 001 t CO<sub>2</sub> emisijos, kas atitinka 35 007 EUR skaičiuojant pagal apyartinio taršos leidimo rinkos kainą</p>
5	<p>Nuotoliniai interaktyvūs mokymai „Tvarti bankininkystė“ ir specialūs mokymai „Etika. Kaip laikytis Elgesio kodekso?“, „Mentorystės klubas“, „Asmeninės lyderystės dirbtuvės“ ir kt.</p>	<p>AB „Swedbank“</p>	<p>AB „Swedbank“ Klientai Darbuotojai</p>	<p>Padidėjusi darbuotojų kvalifikacija ir geresnis klientų aptarnavimas. Malonesnis ir kvalifikuotesnis aptarnavimas</p> <p>Per 2014 m. „Tvarios bankininkystės“ mokymus baigė 90% banko darbuotojų (apie 1 100). Etikos kodekso mokymus per 2015 m. baigs visi darbuotojai. Kasmet vienam darbuotojui skiriamos 27 val. mokymų, yra parengta virš 100 e-mokymų.</p>	<p>2014 m. AB „Swedbank“ išrinktas geidžiamiausių metų darbdaviu</p> <p>Vartojamoji vertė</p> <p>8 val. trukmės vidutinio lygio grupinių mokymų kaina apie 1 360 EUR<sup>6</sup>. Kadangi produktyvi mokymų grupė susideda vidutiniškai iki 20 asmenų, bankas kasmet kiekvienam savo darbuotojui suteikia ne mažiau kaip 230 EUR vertės mokymų forma (visiems darbuotojams bendrai - apie 283 000 EUR per metus)</p>

<sup>6</sup>Europos Socialinio Fondo Agentūros viešai skelbiama ataskaita 2014 m. (žiūrėta per

6	Praktikos vieta aukštųjų mokyklų studentams	AB „Swedbank“	Visuomenė	Kasmet banke praktiką atlieka apie 200 studentų iš įvairių Lietuvos aukštųjų mokyklų. Dalis darbuotojų atlikę praktiką banke po mokslų baigimo ar net dar studijų metu tampa banko darbuotojais. Tai sumažina darbuotojų paieškos ir dalinai apmokymo kaštus. Per metus priimama apie 200 praktikantų iš jų 15-18% lieka dirbti. Banke vidutiniškai dirba apie 1 960 darbuotojų, kasmet pasikeičia apie 300.	Igyta darbinė praktika ir įsidarbinimo galimybės  Vidutiniai vieno darbuotojo atrankos kaštai sudaro apie 10% jo metinio atlyginimo <sup>7</sup> . Tada, net jeigu bankas mokėtų tik minimalų atlyginimą, vieno darbuotojo atrankos kaštai sudarytų apie 360 EUR. Vidutiniškai per metus įdarbinami apie 33 praktikantai, tad sutaupoma 11 880 EUR kaštų darbuotojų atrankai.
7	Savitarnos erdvėse naudojami judesiu jautrūs šviesos jungikliai	AB „Swedbank“	AB „Swedbank“ Aplinkos auga	Mažesni kaštai dėl sumažėjusio elektros energijos suvartojimo  Mažesnis elektros energijos suvartojimas sąlygoja mažesnę CO <sub>2</sub> emisiją.	Faktiniai duomenys laikomi konfidencialia informacija  CO <sub>2</sub> emisijų pokytis jau įvertintas
8	Visuomeninė iniciatyva „Pokalbiai po ažuolu“	AB „Swedbank“	AB „Swedbank“ Visuomenė	Per 2014 m. šio ciklo renginiuose sudalyvavo apie 800 žmonių (ne tik banko darbuotojų ir klientų). Kasmet įvyksta 20 renginių, kuriose vidutiniškai sudalyvauja apie 80 žmonių.	Tiesiogiai jau dalyvavo ir įsitraukė 800 Lietuvos gyventojų. Atsižvelgiant į tai, jog teigiama patirtimi pasidalinama su 4 – 6 pažįstamais, apie šią iniciatyvą dar sužinojo bent 3 200 žmonių. O jei vertintume planuojamas metines apimtis, žinia apie banką galėtų būti paskleista net 6.400 žmonių.  Visuomeninių, kultūrinių renginių bilietų kaina 2,5 – 4,5 EUR (vidurkis 3,5 EUR)

<sup>7</sup>Vidurkis gautas apklausus 5 personalo atrankos įmones Lietuvoje 2015 m. balandžio mėnesį.

9	Atliekų rūšiavimas ir aplinką tausojanti pirkimų politika	AB „Swedbank“	AB „Swedbank“	Vertinama, kiek kg sumažėjo popieriaus suvartojimas per metus ir kiek dėl to buvo sutaupyta lėšų Nuo 2012 m. popieriaus suvartojimas sumažėjo 5,3%, nebeperkamas vanduo plastikiniuose buteliuose, naudojami rašikliai pagaminti iš bioplastiko. Teigiamas poveikis banko įvaizdžiui ir žinomumui.	Konfidenciali informacija  Faktinis dydis nežinomas – tai laikoma konfidencialia informacija  Tiesiogiai dalyvavo ir įsitraukė 6.850 Lietuvos gyventojai
10	Asmeninių finansų instituto švietėjiška veikla	AB „Swedbank“	AB „Swedbank“	2014 m. įvyko 163 susitikimai (1-3 val. trukmės) su įvairiomis visuomenės interesų grupėmis: 3 700 moksleivių, 520 studentų, 2 500 specialistų ir gyventojų. Suorganizuota Lietuvos ekonomikos mokytojų konferencija, (130 mokytojų). Šiame skyriuje visu etatu dirba 2 darbuotojai. Jų atlyginimų dydis – konfidenciali informacija.	Apskaičiuojama pagal tai, kiek valandų truko vienas susitikimas, kiek jame dalyvavo banko darbuotojų ir koks jų vidutinis valandinis įkainis. Arba galima vertinti pagal alternatyvių renginių bilietų kainas.
11	Asmeninių finansų planavimo įrankis „Mano biudžetas“	AB „Swedbank“	AB „Swedbank“	2015 m. pradžioje „Mano biudžeto“ vartotojų skaičius pasiekė 37 800. Yra galimybė naudotis šiuo įrankiu ir išmaniajame telefone.  Poveikis vartotojų lojalumui (šiuo įrankiu galima naudotis tik prisijungus per „Swedbank“ e-bankininkystę) bei didesnis įsitraukimas į e-bankininkystę.	Vienas populiariausių ir pažangiausių asmeninio biudžeto planavimo įrankių yra „YNAB“, kurio kaina apie 56 EUR. Rinkoje yra ir paprastesnių įrankių, kurie gerokai pigesni arba net gi nemokami. Skaičiuojant, kad vidutiniškai tokio įrankio vertė 14 EUR <sup>8</sup> , klientams iš viso suteikta vertės už 0,5 mln. EUR  Nėra precedento ar kontrolinės grupės, su kuria būtų galima lyginti ir įvertinti poveikį

<sup>8</sup>Vidutinė kaina apskaičiuota palyginus 10 rinkoje esančių panašių biudžeto planavimo įrankių

12	Aukojimo kultūros skatinimas Lietuvoje	AB „Swedbank“	Visuomenė	Per 2014 m. buvo paremta 12 projektų dalyvaujančių <a href="http://www.aukok.lt">www.aukok.lt</a> sistemoje. Bendra paramos suma viršijo 20 000 EUR, o banko klientai buvo skatinami paaukoti ir savarankiškai	20 000 EUR
		AB „Swedbank“		Teigiamas poveikis banko įvaizdžiui ir vartotojų lojalumui	Bankas nematavo gaunamos naudos iš šios iniciatyvos ir specialiai nesiviešino.
		AB „Swedbank“		Sumažėjus darbuotojų sergamumui, mažėja rizika, jog bankas nespės kokybiškai aptarnauti klientų. Dėl ligos praleistų darbo dienų skaičius sumažėjo nuo 1,1% 2013 m. iki 0,8% 2014 m.	Vartojamoji vertė, kurią įvertinti objektyviais dydžiais sudėtinga, nebent reguliariai būtų atliekami klientų pasitenkinimo tyrimai, tačiau tokia informacija neviešinama ir tyrimo metu banko nebuvo pateikta.
13	Darbuotojų sveikatos draudimas ir skiepai nuo gripo	AB „Swedbank“	Darbuotojai	Sumažėjo tikimybė susirgti persalimo ir rimtesnėmis ligomis, o nelaimės atveju užtikrinta draudimo išmoka. Kiekviena darbuotojas gali rinktis vieną iš 4 draudimo paketų, kurių vidutinė vertė (draudiminė suma) 3 000 EUR.	Jei visi norintieji darbuotojai pasiskiepytų nuo gripo (vidutinė vakcinos kaina 9,27 EUR <sup>9</sup> ), bendra darbuotojams suteiktos vertės suma būtų apie 11 400 EUR + draudimo įmokos, kurios laikomos konfidencialia informacija. Jei remsimės vidutine sveikatos draudimo paketo verte, bendrai darbuotojams suteikta nauda stektų 5,88 mln. EUR.
14	Nuolat gerinamos darbo sąlygos	AB „SEB bankas“	AB „SEB bankas“	Net 7 kartus tapo „Verslo žinių“ renkami geidžiamiausiai darbdaviu Lietuvoje. Darbuotojų kaita sumažėjo nuo 12,5% (2013 m.) iki 12,1% (2014 m).	2014 m. dirbo apie 1.715 darbuotojai. Sumažėjusi kaita 0,4% reiškia, jog nebereikia atrinkinėti ir apmokyti 7 darbuotojų per metus.
			Darbuotojai	Didesnis pasitenkinimas darbu	Vartojamoji vertė

<sup>9</sup>Vidutinė kaina apskaičiuota palyginus 5 medicinos įstaigų taikomus skiepus nuo gripo įkainius

15	Labdaros projektas „Išsipildymo akcija 2014“	AB „SEB bankas“ ir akcijos partneriai	AB „SEB bankas“	Teigiamas poveikis žinomumui ir įvaizdžiui. „SEB bankas“ kaip pagrindinis	Vidutinis TV3 dienos pasiekiamumas <sup>1</sup> 38,1% (1,07 mln. gyv.). Populiariausių laidų vidutinis pasiekiamumas apie 8,3% (234 309 gyv.). Reklamos kaina ( CPP) atitinkamu laiku 12,80 EUR/s. SEB bankas “Išsipildymo akcijos” transliacijos metu buvo paminėtas ne mažiau kaip 15 kartų, vidutiniškai po 10 sek., plius papildomai skelbta bent 20 laidos anonsų su ~5 sek., trukmės SEB banko paminėjimu. Iš viso viešinio vertė siekia ne mažiau kaip 3 200 EUR
16	Vaikų mentorystės programa	AB „SEB bankas“ ir akcijos partneriai	Visuomenė AB „SEB bankas“ Visuomenė	Tai buvo didžiausia labdaros kampanija Lietuvoje. Teigiamas poveikis įvaizdžiui 77 vaikams suorganizuotos mentorystės stovyklos įvairiose įmonėse	Surinkta 374 000 Eur vaikams skirtos labdaros Šio veiksnio poveikis banko įvaizdžiui atskirai nebuvo tirtas. Tiesiogiai pasiekta ir įtraukta auditorija – 77 vaikų šeimos, t.y. apie 200 Lietuvos gyventojų Šios iniciatyvos kaštai laikomi konfidencialia informacija
17	2004 m. įkurta asociacija „Mentor Lietuva“, siekianti apsaugoti jsumimą nuo narkotikų ir skatinti juos sveikai gyventi	AB „SEB bankas“ ir 100 partnerių	AB „SEB bankas“ Visuomenė	Teigiamas poveikis įvaizdžiui Programoje kasmet sudalyvauja apie 3 000 jaunuolių	Šio veiksnio poveikis banko įvaizdžiui atskirai nebuvo tirtas Informaciją šiuo klausimu pateikti atsisakė.

18	Nuo 2007 metų vykstanti verslumo skatinimo iniciatyva „Lietuva gali!“	AB „SEB bankas“	AB „SEB bankas“	Teigiamas poveikis įvaizdžiui. Vien 2014 m. buvo transliuota 15 laidų „Lietuva gali“, kurių trukmė apie 28 min. Pagrindinis laidos partneris – SEB bankas.	Vidutinis LRT dienos pasiekiamumas <sup>11</sup> 28,8% (813,024 gyv.). Populiariausių laidų vidutinis pasiekiamumas apie 3,6% (101 628 gyv.). Vienos laidos rėmimas (panašia apimtimi, kiek buvo viešinamas SEB bankas) tokioje pat eterio laiko juostoje įprastai kainuoja 1 129 EUR. Atsižvelgiant į laidų skaičių SEB bankas gavo viešinimo mažiausiai už 16 935 EUR per 2014 m.
		Visuomenė	SEB bankas rėmė TV laidą „Vertas milijono“ (2007 metais) ir TV laidas „Lietuva gali!“ (2009, 2011 metais), kurios buvo transliuotos per LRT	Konfidenciali informacija	
19	„Finansinio švietimo savaitė“	AB „SEB bankas“ ir partneriai	AB „SEB bankas“ ir partneriai	Teigiamas poveikis įvaizdžiui ir didesnis prekinio ženklo žinomumas. Jei skaičiuosime 7 000 mokinių aktyvų įsitraukimą, galima įvertinti alternatyvius kaštus tokio efektyvumo reklaminei kampanijai (pvz., pagal Google Adwords ir Adsence kontekstinės reklamos tinklo planavimo įrankį, vieno paspaudimo kaina būtų 0,11 – 0,22 EUR <sup>12</sup> ).	Per reklamą pasiekti tokią auditoriją ir išskomunikuoti norimą žinią būtų kainavę ne mažiau kaip 770 EUR
		Visuomenė	Apie 1 000 Lietuvos mokyklų vyko finansinio švietimo pamokos po kurių net 7 000 mokinių sprendė testus per Facebook socialinį tinklą	Pamokų skaičius vertinamas valandomis, o šią trukmę galima padauginti iš vidutinio SEB darbuotojo atlyginimas. Tikslių duomenų SEB nepateikė, todėl laikomasi prielaidos, jog įvyko 1 000 pamokų po 45 min., o SEB darbuotojams atvykti bei pasiruošti reikėjo dar 45 min. (iš viso 1 500 val.)	

<sup>11</sup> Lietuvos televizijos kanalų auditorijų tyrimą reguliariai atlieka TNS

<sup>12</sup> Google Adwords raktinių žodžių planavimo prognozė pagal frazes susijusias su bankiniu sektoriumi 2015 m. gegužės 6 d.

20	Parama dešimčiai Lietuvos vaikų fondo rekomenduotų socialiai remtinų vaikų tol, kol jiems sukaks 18 metų	AB „SEB bankas“	AB „SEB bankas“ ir partneriai  Visuomenė	Teigiamas poveikis įvaizdžiui  Kiekvieną mėnesį SEB skiria tikslinę finansinę paramą ir padeda vaikams sukurti saugesnį ir gražesnę gyvenimą	Nėra plačiai komunikuojama. Minima tik ataskaitoje,  Skiriamų lėšų suma laikoma konfidencialia.
21	Profesinė sąjunga ir nuolat peržiūrima kolektyvinė darbo sutartis	AB „Akmenės cementas“	AB „Akmenės cementas“  Darbuotojai	Profesinė sąjunga padeda įgyvendinti Kolektyvinę darbo sutartį ir užtikrinti darbų saugą  Profesinė sąjunga veikia nuo 1991 m., joje dalyvauja apie 300 darbuotojų.	Vartojamoji vertė – kokybiškų dalykinių santykių su darbuotojais palaikymas Apie tai, kokias sąlygas profesinė sąjunga išsuderėjo (t.y. ko neimicijavo pati įmonė) nėra viešinama

Priedas Nr. 9  
**ĮSA pagrindu VKG "VILNIUS-1" sukurtos vertės skaičiuoklė: „EIKOS“ grupė faktiniai ir hipotetiniai duomenys**

<b>ĮMONĖS GAUNAMA VERTĖ (iš viso)</b>		<b>18.740.830 €</b>	
<b>Informacija</b>		<b>Rodiklis</b>	<b>Reikšmė</b>
		<b>iki ĮSA</b>	<b>įdiegus ĮSA</b>
<b>1</b>	<b>Kokie yra įmonės nustatyti ir matuojami pardavimų konversijos taškai?</b> Įtraukiant, bet neapsiribojant prekinio ženklo žinomumu, teigiamomis asociacijomis su prekinio ženkle, pardavimo sandorių skaičiumi ir t.t. Kaip nustatoma, jog būtent ĮSA prisidėjo prie konversijos rodiklių augimo? Kiek įmonei kamauoja padidinti kiekvieną konversijos tašką 1% ir pagal ką tai buvo nustatyta?		
1.1	<i>Net 94% klientų rekomenduotų "EIKOS" statytus būstus savo pažįstamiems. Apklaustus NT agentus, rinkos vidurkis - apie 82,5%. Analizuojamu laikotarpiu jau buvo parduota apie 1 660 butų. Polinkio rekomenduoti skartumas (11,5%) reiškia, jog lyginant su rinkos vidurkiu „EIKOS“ butus papildomai rekomenduos 190 klientų. Jei laikysimės prielaidos, jog vienas klientas pasidalina teigiamu atsiliepimu su 4 savo pažįstamais, „EIKOS“ grupė turėtų sulaukti 760 papildomų rekomendacijų "iš lūpų į lūpas". Tačiau nežinant faktinių „EIKOS“ grupės vystomų projektų rinkodaros kaštų, šią gautą naudą objektyviai įvertinti sunku (pavyzdiniame skaičiavime vieną rekomendaciją įvertiname 5 EUR). ĮSA dėka, rekomendacijoms atsirasti yra net keletas pagrindų (pvz., buto pasas ir techninės priežiūros atmintinė, garantijų skyrius, išplanavimas pagal atliktas potencialių klientų apklausus ir t.t.)</i>	Σ(λ*cm)	3.800 €
1.2	<i>Verslo žinių "tir-ažas - apie 8 000 egz., panašaus dydžio reklaminio ploto kaina 1 620 EUR. Portalo www.vz.lt lankomumas - apie 550 000 unikalų lankytojų per mėnesį, panašaus dydžio reklamos kaina (CPM) 4,50 EUR. Kadangi konkretaus straipsnio atidarymo statistika neviešinama, darome prielaidą, jog per metus straipsni perskaitys bent 1% portalo lankytojų (66 000). Šis straipsnis papildomai buvo publikuotas ir kitose portaluose, tačiau objektyvių duomenų nėra.</i>		1.917 €
1.3	<i>Iniciatyva "Medis Vilniui" pritraukė papildomo dėmesio įmonės vardui, tačiau nebuvo pasirūpinta internetinės svetinės lankytojų skaitliuko diegimu, todėl realus lankytojų skaičius nėra žinomas (užfiksuota tik 270 Facebook „patinka“ ir tai, jog buvo pasodinta iš viso 400 medžių). Vertė būtų galima įvertinti projekto svetainės lankytojų skaičių padauginant iš vidutinės reklamos kainos CPM formatu (kaina už 1000 parodymų). Daroma prielaida, jog svetainę per visą laikotarpį aplankė 10 000 lankytojų</i>		65 €

2	<p><b>ISA pagrindu skurtos įmonės pardavimų tunelyje suma</b> Kokio dydžio rinkodaros naudą gavo įmonė įgyvendindama ISA, vertinant alternatyviuosius pardavimų tunelio kaštus.</p>	-	5.717 €
3	<p><b>Kiek dienų sutrumpėjo vidutinis pardavimų ciklas?</b> Vidutiniškai per kiek dienų parduodami butai skaičiuojant nuo tos datos, kai apie juos pranešama rinkai. Kiek dienų šis terminas sutrumpėjo, įdiegus ir komunikuojant ISA? <i>Vidutinis naujos statybos butų likvidumas iki 2013 m. buvo apie 4,5%, ir nors vėliau išaugo iki 7%, 2015 m. nusistovėjo ties 5,2-5,5%. Atsižvelgiant į tai, jog mažiausiai 90% VKG "VILNIUS-1" butų parduodami dar iki statybų pabaigos, šių butų apyvartumo rodiklis yra ne mažesnis kaip 7,5% (skaičiavimuose naudojamos rinkos vidurkis - 5,2%). Apyvartumo skirtumas (2,3%) atitinka 176 dienomis (576-400) trumpesnę periodą, per kuri parduodami visi projekto butai.</i></p>	Δt	176
4.1	<p><b>Kaip pasikeitė butų kaina (EUR/m<sup>2</sup>) įgyvendinant ISA?</b> Kokia buvo įprasta butų kaina ir kaip ji pasikeitė? Kokie faktai leidžia teigti, jog kaina pakito dėl ISA? <i>Šiuo atveju (siekiant eliminuoti rinkos svyravimų įtaką) projekto "Santariškių namai" butų kaina yra lyginama su atitinkamos klasės vidutine rinkos kaina.</i></p>	P	1.353 € 1.534 €
5.1	<p><b>Koks butų plotas (m<sup>2</sup>) iš viso buvo parduotas analizuojamu laikotarpiu?</b> <i>Kokia dalis butų jau parduota kiekviename projekte, laikoma įmonės komercine paslaptimi. Tačiau žinoma, jog išforminant statybų baigtumą, bina parduoti beveik visi butai (ne parduotų lieka ne daugiau kaip 10%). Projekte "Santariškių namai" jau iš viso pastatyta 59 000 m<sup>2</sup> gyvenamo ploto. Todėl šią reikšmę skaičiavimuose naudojame kaip faktinę.</i></p>	Q	59.000
4.2	<p><b>Kaip pasikeitė butų kaina (EUR/m<sup>2</sup>) įgyvendinant ISA?</b> Kokia buvo įprasta butų kaina ir kaip ji pasikeitė? Kokie faktai leidžia teigti, jog kaina pakito dėl ISA? <i>Šiuo atveju (siekiant eliminuoti rinkos svyravimų įtaką) projekto "Eika namai Pilaitėje" butų kaina yra lyginama su atitinkamos klasės vidutine rinkos kaina.</i></p>	P	1.210 € 1.362 €
5.2	<p><b>Koks butų plotas (m<sup>2</sup>) iš viso buvo parduotas analizuojamu laikotarpiu?</b> <i>Projekte "Eikos namai Pilaitėje" jau iš viso pastatyta 33 500 m<sup>2</sup> gyvenamo ploto. Todėl šią reikšmę skaičiavimuose naudojame kaip faktinę.</i></p>	Q	33.500

4.3	<b>Kaip pasikeitė butų kaina (EUR/m<sup>2</sup>) įgyvendinant ĮSA?</b> Kokia buvo įprasta butų kaina ir kaip ji pasikeitė? Kokie faktai leidžia teigti, jog kaina pakito dėl ĮSA?	P	1.280 €	1.490 €
	Šiuo atveju (siekiant eliminuoti rinkos svyravimų įtaką) projekto "Domino namai" butų kaina yra lyginama su atitinkamos klasės vidutine rinkos prašoma kaina.			
5.3	<b>Koks butų plotas (m<sup>2</sup>) iš viso buvo parduotas analizuojamu laikotarpiu?</b>	Q	5.500	
	Skaiciavime vertintas ne faktiškai parduotas, o visas rinkai pasiūlytas ir šiuo metu parduavinėjamas "projekto Domino namai" plotas. Todėl ir butų kaina lyginama ne su faktine vidutine ekonominės klasės butų kaina, o su vidutine prašoma kaina.			
6	<b>Kiek padidėjo metinės pardavimų apimtys (m<sup>2</sup>) dėl to, jog įdiegus ĮSA, padidėjo esamų vartotojų lojalumas ir dėl to jie perka įmonės produktus dažniau arba didesni kiekiai?</b>	$\Delta Q_{lojal}$	0	
	Perkant butus, pakartotinis pirkinimas vargiai įmanomas			
7	<b>Kiek padidėjo metinės pardavimų apimtys (m<sup>2</sup>) dėl to, jog įdiegus ĮSA, didesnė dalis to paties segmento vartotojų nusprendė pirkti?</b>	$\Delta Q_{skvarb}$	0	
	Projekcinėje veikloje bei dėl pardavimų specifikos (parduodamas gyvenamasis būstas) šis rodiklis nėra tikslingas			
8	<b>Kiek padidėjo metinės pardavimų apimtys (m<sup>2</sup>) naujose rinkose įdiegus ĮSA?</b> Tiek į naują geografinę rinką, tiek į naujos pramonės, tiek ir tos pačios rinkos, tačiau naujus segmentus?	$\Delta Q_{pink}$	0	
	Projekcinėje veikloje šis rodiklis nėra tikslingas			
9	<b>Koks yra vidutinis parduodamų butų bendrasis pelningumas?</b>	$\alpha$	20%	
	Tai yra konfidencialūs įmonės duomenys, kurie tyrimo metu negali būti viešinami. Todėl ĮSA pagrindu sukurtos vertės skaičiavimui naudojama apklaustų NT vysstytojų nurodytas vidutinis tikėtinas bendras pelningumas naujos statybos butų segmente.			
10	<b>Kokia yra apyvartinių lėšų finansavimo palukanų norma?</b> Kiek kainuoja finansuoti projektą iš išorinių šaltinių arba, kokios yra įšaldyto kapitalo alternatyviosios pajamos, t.y. kokią grąžą galėtų suteikti kapitalo dalis, kuri šiuo metu įšaldyta NT projekte.	$\beta$	2,50%	

11	<p><b>Kokią resursų ekonomiją pavyko pasiekti gamybos/statybos procese įgyvendinant ĮSA?</b>          Tai gali būti antrinis žaliavų panaudojimas, ekonomiškėsi, aplinką tausojantys statybos metodai, mažesnės logistikos sąnaudos, mažesnis energijos suvartojimas ir t.t.</p> <p><i>Įgyvendinant „Žaliąjo biuro programą“ per 2012 m. metinės energijos sąnaudos sumažintos 20%, o 2013 m. net iki 32%. Vien per 2012 m. sutaupyta 6 t popieriaus. Atsižvelgiant į tai, kad 500 lapų popieriaus pakuotė sveria apie 2,5 kg ir kainuoja 2,60 EUR, kasmet sutaupoma popieriaus už 6 240 EUR. Kiek kWh iš viso buvo sumažintas energijos suvartojimas laikoma konfidencialia informacija. Laikomasi prielaidos, jog „Žaliąjo biuro“ programa sumažinusi elektros energijos sąnaudas „Eikos“ biurų centre, teigdžia sutaupyti apie 5 000 kWh per metus.</i></p>	ΔCr	69.203 €
12	<p><b>Įgyvendinant ĮSA kokią ekonomiją pavyko pasiekti dėl sumažėjusio gamybinio broko, vėluojančių ar priešlaikinių pristatymo kaštų?</b>  <i>Konfidencialu</i></p>	ΔC <sub>F-brok</sub>	- €
13	<p><b>Kiek per metus sumažėjo darbuotojų kaita (naujai į ankstesnių darbuotojų vietą priimamų darbuotojų skaičius) įgyvendinant į tai nukreiptas ĮSA iniciatyvas?</b>  <i>Konfidencialu</i></p>	k	0
14	<p><b>Kokie yra vidutiniai vieno darbuotojo paieškos ir atradimo kaštai?</b>  <i>Konfidencialu</i></p>	cW1	- €
15	<p><b>Kokie yra vidutiniai vieno naujo darbuotojo apmokymo kaštai?</b>  <i>Konfidencialu</i></p>	cW2	- €
16	<p><b>Kokie yra darbuotojų motyvacijos ir darbo efektyvumo kaštai?</b>          Įskaitant bet neapsiribojant gamybiniu broku, darbo tempu, darbo laiko kontrole ir t.t.</p> <p><i>Išmatuoti kvalifikacijos pokyčio įtaką įmonės rezultatams kol kas nėra galimybės.</i></p>	cW3	- €
17	<p><b>Kokia dar nauda gauta įgyvendinant ĮSA?</b>          Gali būti neišmatuojama, neapčiuopiama nauda arba tokia, kuri nebuvo įtraukta aukščiau.</p> <p><i>Diegdama LEAN UAB „Eika“ pradėjo aktyviau teikti NT projektų valdymo paslaugą partneriams (daugiabučių projektai Senamiestyje ir Naujamiestyje).</i></p>	nV <sub>im</sub>	* naują paslauga - NT projektų valdymas

VKG "VILNIUS-1" PARTNERIŲ GAUNAMA VERTĖ		1.489.250 €
Informacija		Gautos vertės santrauka
18	<p><b>Kokią ekonominę naudą dėl su ĮSA susijusių tiesioginių įmonės veiksmų gavo VKG partneriai?</b></p> <p>"EIK4" nuolaidų kortelė suteikiama 5 - 25% nuolaidą interjero apdailos ir susijusioms prekėms bei paslaugoms. Interjero dizainerių skaičiavimais butui su daline apdaila pilnai įrengti reikia 230 – 630 EUR/m<sup>2</sup>. Laikomasi prielaidos, jog programoje dalyvaujančių įmonių apdailos ir interjero prekių bendrasis pelningumas svyruoja apie 50%, o vidutinė nuolaida 12,5%, todėl bendrais pelningumas po nuolaidos 37,5 %. Jei visos apdailos ir interjero medžiagos būtų perkamos per šiuos partnerius, jie bendrai galėtų tikėtis uždirbti apie 86 – 236 EUR/m<sup>2</sup> pardavimų pelno. Toliau skaičiavimuose naudojame vidurkį - 161 EUR/m<sup>2</sup> ir laikomės prielaidos, jog per šiuos partnerius klientai įsigys tik 10% visų reikalingų medžiagų ir paslaugų</p>	
DARBUOTOJŲ GAUNAMA VERTĖ		55.450 €
Informacija		Reikšmė
20	<p><b>Kiek dėka ĮSA buvo skirta lėšų darbuotojų kvalifikacijai kelti?</b></p> <p>Skaičiuojami tiesioginiai ir alternatyvieji kaštai. Pagrindinis tikslas – nustatyti už kokią bendrą vertę buvo pakelta darbuotojų kvalifikacija.</p> <p>Įmonė kiekvienam darbuotojui suteikia galimybę tobulintis jo pasirinktoje srityje, kasmet skirdama iki vieno mėnesio atlyginimo dydžio sumą darbuotojo pasirinktiems mokymams. Įmonėje dirbo 73 darbuotojai (2015 06 07), kurių atlyginimų vidurkis laikomas konfidencialia informacija. Tačiau atsižvelgti į vidutinį atlyginimą Vilniuje (759,6 EUR), apskaičiuojama apytikslė bendra darbuotojų gautina vertė – 55 450 EUR.</p>	<p>Rodiklis</p> <p><math>\Delta W_{kvalif}</math></p> <p>55.450 €</p>
21	<p><b>Kokia nenaivona ar čia dar neįvardinta naudą darbuotojai gavo ĮSA dėka?</b></p>	* saugesnės darbo sąlygos

KLIENTŲ GAUNAMA VERTĖ		8.400.198 €
Informacija		Gautos vertės santrauka
	<b>Kokią ekonominę naudą gavo klientai?</b>	
	<p>"Santariškių namai" 2013–2014 m. šildymo sezono metu sąnaudos butui svyravo nuo 0,21 iki 0,56 EUR/m<sup>2</sup> per mėnesį, kai vidutinės šildymo sąnaudos Vilniuje buvo 1,41 EUR/m<sup>2</sup>. Jau pastaryta 59 000 m<sup>2</sup> gyvenamojo ploto (9.500 m<sup>2</sup> dar statoma). Kadangi šildymo sezonas trunka bent 5 mėnesius, klientams bendrai suteikiama 291 125 EUR ekonomija kasmet.</p> <p>„Eikos namai Pilaiteje“ vidutiniai šildymo kaštai - 0,39 Eur/m<sup>2</sup> mažiau nei miesto vidurkis). Jau pastaryta 33.500 m<sup>2</sup> gyvenamojo ploto (12.000 m<sup>2</sup> dar statoma). Kadangi šildymo sezonas trunka bent 5 mėnesius, klientams bendrai suteikiama 232.050 EUR ekonomija kasmet.</p> <p>720 m. dviračių ir pėsčiųjų takas. Šio projekto vertė yra konfidenciali, todėl galima remtis tik apytiksliais įvertinimais. Pavyzdžiui, pagal projektą „Žvyrkelių asfaltavimo programa 2007–2008 metais Rytų Lietuvos regione, I paketas“ asfalto danga buvo padengti 12,24 km žvyrkelių kainavo 8 mln. 222 tūkst. litų (~194 500 EUR/km). Laikantis prielaidos, jog dviračių takas yra maždaug 3 kartus stiauresnis ir jam keliami apšvištos reikalavimai ženkliai mažesni, kainai taikomas 0,25 koeficientas.</p> <p>5 - 25% nuolatida interjero apdailos ir susijusioms prekėms bei paslaugoms. Interjero dizainerių skaičiavimais butui su daline apdaila pilnai įrengti reikėtų 230 – 630 Eur/m<sup>2</sup>. Sutaupoma vidutiniškai 33-92 EUR/m<sup>2</sup> arba 1 980 – 5 520 EUR 60 m<sup>2</sup> butui. Visą vertę galima apskaičiuoti padauginus iš bendro jau pastatyto (92 500 m<sup>2</sup>) bei dar statomo (27 000 m<sup>2</sup>) gyvenamojo ploto.</p>	<p>2.926.190 €</p> <p>2.332.408 €</p> <p>35.010 €</p> <p>3.141.600 €</p>
22	<b>Ar įgyvendinant ĮSA klientai namų ir butų kokybę vertina geriau?</b>	<p>1. "Santariškių namus" juosia 2.670 ha Verkių nacionalinis parkas;</p> <p>2. Nutiestas 720 m. dviračių ir pėsčiųjų takas padidino saugumą bei patogumą;</p> <p>3. Būto pasas ir techninės priežiūros atmintinė;</p> <p>4. Užtikrintumas dėl kokybės – garantijų skyrius įmonėje, kuri veikia nuo 1993 m.</p> <p>5. Naujų kūrinių bendruomenės kūrimas;</p> <p>6. Žaidimų aikštelės kiekviename daugiabučių kvartale;</p> <p>7. Paspartinamas savivaldybės įsipareigojimų vykdymas;</p> <p>8. Įtraukimas į kūrimo procesą (butai suprojektuoti siekiant maksimalios gyvenimo kokybės);</p>
23	<b>Ar įgyvendinant ĮSA klientai namų ir butų kokybę vertina geriau?</b>	
	<i>Taip - 94% linkę rekomenduoti, kai rinkoje vidurkis tik 82,5%</i>	
24	<b>Ar įgyvendinant ĮSA klientų pasitenkinimas įsigytais butais išaugo?</b>	
	<i>Nefiksuota. Įmonė atliekanti apklausą, buvo fiksuojamas tik polinkis rekomenduoti</i>	
25	<b>Ar įgyvendinant ĮSA buvo sukurtos ir klientams pasiūlyti nauji produktai ir paslaugos?</b>	
	<i>Ne, atskirų naujų produktų ar paslaugų sukurtas nebuvo.</i>	
26	<b>Ar įgyvendinant ĮSA klientai buvo įtraukti į kūrimo procesą?</b>	
	<p>Čia turima omenyje, ne tai, jog įmonė parduoda butus tik su daline apdaila ir palieka visa kita įsirengti pačiam klientui. Galbūt įmonė įtraukė klientus į kūrimo procesą, kurį iki galo pati pilnai realizavo?</p> <p>Taip – nuolatos atliekamos potencialių klientų apklausos ir pagal tai formuojamos užduotys architektams, ieškoma tokių techninių sprendimų, kurie labiausiai atitiktų tikslinio segmento išsakytus poreikius.</p>	

VALSTYBĖS GAUNAMA VERTĖ		6.707.631 €	
Informacija		Rodiklis	Reikšmė
			iki JSA
			įdiegus JSA
27	<p><b>Kokia BVP dalis buvo sukurta JSA pagrindu?</b> Nauji produktai ir paslaugos, esamų produktų ir paslaugų papildomi pardavimai, kainos padidėjimas ir pan.</p> <p>Sumuojama visų trijų nagrinėjamų projektų pridėtinė vertė sukurta JSA pagrindu: vidutinės vieno kvadratinio metro kainos skirtumas dauginamas iš viso gyvenamojo ploto konkrečiame projekte.</p>	ΔBVP <sub>JSA</sub>	6.306.181 €
39	<p><b>Kokią kaitą, čia dar nepaminėtą, naudojo valstybė, įmonei įdiegus JSA?</b> Pvz., galbūt pasikeistų tiekėjams VKG, valstybei buvo sumokėti papildomi importo mokesčiai, akcizai ir pan.</p> <p>Socialinės infrastruktūros mokesčiai buvo neprivaltomas ir net gi kilo diskusijų dėl jo teisėtumo, tačiau UAB „Eika“ sąžiningai mokėjo šį mokestį, kuris tuo laikotarpiu buvo 4,34 EUR/m<sup>2</sup>, tad, pastatčius 92 500 m<sup>2</sup> gyvenamojo ploto, šis mokestis turėjo siekti 401 450 EUR.</p>	-	401.450 €
VISUOMENĖS GAUNAMA VERTĖ		31.320 €	
Informacija		Rodiklis	Reikšmė
			iki JSA
			įdiegus JSA
40	<p><b>Labdara ir tiesioginiai veiklos kaštai prisidedant prie visuomeninių organizacijų ir iniciatyvų įgyvendinimo</b> <i>Sutvarkyti keliai šaligatviai ir parkas. Darbų vertė neatskleidžiama</i></p>	D <sub>1</sub>	- €
41	<p><b>Labdara ir tiesioginiai veiklos kaštai prisidedant prie valstybės nefinansuojamų švietimo programų ir iniciatyvų</b> <i>Kasmet skiriamos 9 stipendijos gabiausiems bakalaurų ir magistrantūros studijų studentams. Stipendijų dydis 290 – 870 EUR. Tai sudaro vidutiniškai 5 220 EUR per metus. Jei stipendijos ir toliau bus skiriamos per visą skaičiuojamą laikotarpį, bendra visuomenės gautina vertė ženkliai išaugs, tačiau čia fiksuojame tik tas stipendijas, kurios buvo skiriamos nagrinėjamų daugiabučių projektų statybos ir pardavimų laikotarpiu.</i></p>	D <sub>2</sub>	31.320 €

APLINKOSAUGOS VERTĖ			171.297 €
Rodiklis	Informacija	Reikšmė	
		iki ISA	įdiegus ISA
48.1	Koks kiekis CO <sub>2</sub> emisijų buvo sumažintas? Kokiais būdais įmonė (o gal net ir jos partneriai) sumažino CO <sub>2</sub> išmetimą į aplinką? "Santariškių namai" sumažina CO <sub>2</sub> emisijas 556,2 t per metus. "Eikos namai Pilaitėje" - 644,3 t per metus. Įgyvendinant "Žaliąjo biuro programą" pasiektas mažesnis elektros suvartojimas, mažesnė CO <sub>2</sub> emisija. Lietuvos Energijos technologinio proceso rodiklis 1 kWh = 45 g CO <sub>2</sub> . Kadangi 1 t perdirbio popieriaus išsaugo 17 medžių, kasmet išsaugomi apie 102 medžiai, kurių pasodinimas kainuotų apie 34 EUR (apie 1.200 EUR/ha, kai tokiame plote sodinama apie 3.000 medžių). Poveikį aplinkai vertinant per popiermedžio kainą, gali siekti 1.200 EUR (75 EUR/m <sup>3</sup> ).		
48.2	ATL (apyvartinio taršos leidimo) vidutinė rinkos kaina analizuojamu laikotarpiu	Q <sub>CO2</sub>	48.010
49	Koks kiekis šiluminės energijos suvartojimo buvo sumažintas (kWh)?	P <sub>CO2</sub>	7 €
50	"Santariškių namai" ir "Eikos namai Pilaitėje" pastatų energetinis efektyvumas leidžia sutaupyti atitinkamai 209,5 kWh/m <sup>2</sup> x (59 000 + 9 500) m <sup>2</sup> ir 314,7 kWh/m <sup>2</sup> x (33 500 + 12 000) m <sup>2</sup> per mėnesį. Jei šildymo sezonas trunka bent 5 mėnesius, tuomet atsižvelgiant į vidutines Vilniaus miesto šiluminės energijos sąnaudas vienam m <sup>2</sup> , per metus sutaupoma 27 725 500 kWh šiluminės energijos. Tačiau ekonominė šio efekto vertė priskiriama klientams, o aplinkosaugai priskiriama vertė šiuo atveju yra sietina tik su sumažėjusia CO <sub>2</sub> emisija. Jei statant pastatus būtų sutaupyta šiluminės energijos, ši reikšmė turėtų būti pateikta čia.	Q <sub>energ-š</sub>	-
55	Atliekų vienos tonos atliekų šalinimo kaštai Išskaitant, bet neapsiribojant vartų mokesčiu, transportavimo kaina ir kt. Vartų mokeskis regioniniame atliekų tvarkymo centre 35 EUR/t įskaitant PVM	P <sub>atliek</sub>	35 €
56	Kokia lėšų suma buvo skirta užterštų teritorijų išvalymui, atstatymui ir kitokioms aplinkos apsaugos priemonėms įgyvendinti? Iniciatyva „Medis Vilniui“ 4 metus iš eilės buvo pasodinta po 100 medžių Vilniaus mieste. Vidutinė dekoratyvinių lapuočių sodinukų kaina – 6 EUR	D <sub>4</sub>	2.400 €

<p><b>Skaičiavimuose naudojama pastato tarnavimo trukmė (metais)</b>  Nuo šios trukmės priklauso sukuriamos vertės dydis, skaičiuojant per visą projekto gyvavimo ar produkto naudojimo laikotarpį (pvz., sutaupyta energijos kiekis, sumažinta CO<sub>2</sub> emisija ir kt.)</p>	<b>20</b>
<p><b>Metinė diskonto norma taikoma sukurtai vertei</b></p>	<b>3,5%</b>

Priedas Nr. 10

**ĮSA pagrindu VKG "VILNIUS-1" sukurtos vertės skaičiuoklė: UAB „Betonika“ faktiniai ir hipotetiniai duomenys**

ĮMONĖS GAUNAMA VERTĖ (iš viso)				600.000,00 €	
	Informacija	Rodiklis	Reikšmė		
			iki ĮSA	įdiegus ĮSA	
<b>11</b>	<p><b>Kokią resursų ekonomiją pavyko pasiekti gamybos/statybos procese įgyvendinant ĮSA?</b>            Tai gali būti antrinis žaliavų panaudojimas, ekonomiškėsi, aplinką tausojantys statybos metodai, mažesnės logistikos sąnaudos, mažesnis energijos suvartojimas ir t.t.</p> <p><i>Įgyvendinant uždaro ciklo gamybą sumažėjo atliekų utilizavimo, žaliavų ir energijos sąnaudos (neliteka skysto cemento, vandens ir plieno atliekų, o ir šiluma nukreipiama pakartotiniam panaudojimui). Kiek realiai sutaupoma per metus ar gaminant 1 t. produkcijos, yra įmonės komercinė paslaptis.</i></p> <p><i>Laikomasi prielaidos, jog dėl to sąnaudos sumažėjo 300 000 EUR/m, o visas VKG "VILNIUS-1" tiekiamas konstrukcijas galima pagaminti per 24 mėnesius.</i></p>	ΔC <sub>R</sub>			600.000 €

**ĮSA pagrindu VKG "VILNIUS-1" sukurtos vertės skaičiuoklė: AB „Akmenės cementas“ faktiniai ir hipotetiniai duomenys**

<b>ĮMONĖS GAUNAMA VERTĖ (iš viso)</b>		<b>855.000 €</b>	
<b>Informacija</b>		<b>Reikšmė</b>	
		<b>iki ĮSA</b>	<b>įdiegus ĮSA</b>
		<b>Rodiklis</b>	
<b>11</b>	<p><b>Kokią resursų ekonomiją pavyko pasiekti gamybos/statybos procese įgyvendinant ĮSA?</b>                      Tai gali būti antrinis žaliavų panaudojimas, ekonomiškesni, aplinką tausojantys statybos metodai, mažesnės logistikos sąnaudos, mažesnis energijos suvartojimas ir t.t.</p> <p><i>10% bazinio kuro pakeista alternatyvu (2014 m.) ir šį skaičių siekiama didinti iki 50%. Sutaupoma 12.000 t akmens anglies kasmet, kai 10% kompensuojama deginant padangas. Kasmet sutaupoma 1,14 mln. EUR, kai didmeninė akmens anglies kaina 95 EUR/t. ir gaunama apie 150.000 EUR už priimtas padangas. Atsižvelgiant į prielaidą, jog cementas „EIKA“ VKG daugiabučių statybai buvo pagamintas ne ilgiau kaip per 6 mėnesius, atitinkamai skaičiuojama per šį laikotarpį sumažintas emisijų kiekis</i></p> <p><i>Perėjus nuo šlapiojo gamybos būdo prie sausojo, padidėjo gamyklos darbo našumas ir sumažėjo energijos sąnaudos, tačiau faktiniai duomenys yra konfidencialūs</i></p>	ΔCR	570.000 €
<b>12</b>	<p><b>Įgyvendinant ĮSA kokią ekonomiją pavyko pasiekti dėl sumažėjusio gamybinio broko, vėluojančių ar prieš laikinųjų pristatymo kaštų?</b>  <i>Konfidencialu</i></p>	ΔCF-brok	285.000 €  - €
<b>VKG "VILNIUS-1" PARTNERIŲ GAUNAMA VERTĖ</b>		<b>624.000 €</b>	
<b>Informacija</b>		<b>Gautos vertės santrauka</b>	
<b>18</b>	<p><b>Kokią ekonominę naudą dėl su ĮSA susijusių tiesioginių įmonės veiksmų gavo VKG partneriai?</b>  <i>Padangų importuotojai ir gamintojai priduodantys padangas yra atleidžiami nuo mokesčio už apilinkos teršimą (104 EUR/t), jei šias padangas priduoda į AB "Akmenės cementas". Todėl priduodant 12 000 t padangų gali būti sutaupyta 1,248 mln. EUR aplinkos teršimo mokesčio. Atsižvelgiant į prielaidą, jog cementas „EIKA“ VKG daugiabučių statybai buvo pagamintas ne ilgiau kaip per 6 mėnesius, atitinkamai skaičiuojama per šį laikotarpį galimas sunaudoti kuro kiekis. Stekiant apskaičiuoti objektyviau, reikalingi įmonės vidiniai duomenys – kokią dalį jų pagamintos produkcijos balanse sudarė cementas skirtas VKG "VILNIUS-1"</i></p>	(jei vertės gavimo laikotarpis viršija 1 metus, skaičiuojama diskontuota vertė)	
		624.000 €	

DARBUOTOJŲ GAUNAMA VERTĖ		-	
Informacija		Rodiklis	Reikšmė iki ĮSA įdiegus ĮSA
21	<p><b>Kokia nemainoma ar čia dar neįvardinta naudą darbuotojai gavo ĮSA deka?</b></p> <p><i>Profesinė sąjunga ir nuolat peržiūrima kolektyvinė darbo sutartis. Profesinė sąjunga veikia nuo 1991 m., joje dalyvauja apie 300 darbuotojų. Apie tai, kokias sąlygas profesinė sąjunga išsiderėjo (t.y. ko neįnešdavo pati įmonė) nėra viešinama.</i></p>	nVdarb	
APLINKOSAUGOS VERTĖ		420,286 €	
Informacija		Rodiklis	Reikšmė iki ĮSA įdiegus ĮSA
48.1	<p><b>Koks kiekis CO<sub>2</sub> emisijų buvo sumažintas? Kokiais būdais įmonė (o gal net ir jos partneriai) sumažino CO<sub>2</sub> išmetimą į aplinką?</b></p> <p><i>Šlapiojo gamybos būdo keitimas į sausąjį leis sumažinti CO<sub>2</sub> emisiją 25% (nuo 305 051 iki 228 789 t per metus). Kadangi įmonės tiekiamos produkcijos kiekiai yra komercinė paslaptis, neturint šių duomenų tiksliai įvertinti sukurtamą vertę vargtai įmanoma (reikėtų įvertinti proporciją, kokia įmonės produkcijos dalis yra naudojama VKG "VILNIUS-1" ir tokia pačia proporcija apskaičiuoti CO<sub>2</sub> emisijos sumažinimą). Atsižvelgiant į prielaidą, jog cementas daugiabučių statybai buvo pagamintas ne ilgiau kaip per 6 mėnesius, atitinkamai skaičiuojama per šį laikotarpį sumažintas emisijų kiekis</i></p>	QCO2	39,889
48.2	<p><b>Atsižvelgiant į prielaidą, jog cementas „EJKA“ VKG daugiabučių statybai buvo pagamintas ne ilgiau kaip per 6 mėnesius, atitinkamai skaičiuojama per šį laikotarpį sumažintas emisijų kiekis</b></p> <p><i>Atlemtas anglies emisijos faktorius yra apie 95 tCO<sub>2</sub>/TJ, o kurui panaudotų padangų tik 85 tCO<sub>2</sub>/TJ. Todėl, jei 1 t energetinė išveiga yra 29,3 GJ (12,000 t = 351,6 TJ), kasmet CO<sub>2</sub> emisija sumažinama 3 516 t. Atsižvelgiant į prielaidą, jog cementas „EJKA“ VKG daugiabučių statybai buvo pagamintas ne ilgiau kaip per 6 mėnesius, atitinkamai skaičiuojama per šį laikotarpį sumažintas emisijų kiekis</i></p>		

<b>49</b>	<b>ATL (apyvartinio taršos leidimo) vidutinė rinkos kaina analizuojamu laikotarpiu</b>	P <sub>CO2</sub>	7 €
<b>54</b>	<b>Koks kiekis atliekų buvo sumažintas, t.y. kiek sumažėjo į sąvartynus šalinamų atliekų kiekis?</b> <i>Utilizuojama 9 200 t naudotų padangų, jas naudojant kaip alternatyvųjį kurą</i>	Q <sub>atliek</sub>	9.200
<b>55</b>	<b>Atliekų vienos tonos atliekų šalinimo kaštai</b> Įskaitant, bet neapsiribojant vartų mokesčiu, transportavimo kaina ir kt. <i>Regioninių atliekų tvarkymo centrų atstovų telefoninio pokalbio metu nurodyto orientacinio mokesčio dydžio vidurkis 2014 m.</i>	P <sub>atliek</sub>	17,50 €
<b>58</b>	<b>Kita aplinkosaugai sukurta vertė</b> Leistina dioksinų ir furanų ribinė vertė yra 0,1 ng/Nm <sup>3</sup> , o įmonės faktiniai išmetimai žymiai mažesni. Tai yra vartojamoji vertė. Alternatyvieji kaštai galėtų būti vertinami nebet atsižvelgiant į įrangos, reikalingos susidariusiu dujų, kuriose teršalų koncentracija viršija normas, deginimui.		0
<b>Skaičiavimuose naudojama pastato tarnavimo trukmė (metais)</b>		<b>3</b>	
<b>Metinė diskonto norma taikoma sukurtai vertei</b>		<b>2,5%</b>	

Priedas Nr. 12  
**ISA pagrindu VKG "VILNIUS-1" sukurtos vertės skaičiuoklė: AB „SEB bankas“ faktiniai ir hipotetiniai duomenys**

<b>ĪMONĒS GAUNAMA VERTĒ (iš viso)</b>		<b>7.351.989 €</b>	
<b>Informacija</b>		<b>Rodiklis</b>	<b>Reikšmė</b>
		iki ISA	įdiegus ISA
<b>1</b>	<b>Kokie yra ĩmonės nustatyti ir matuojami pardavimų konversijos taškai?</b> Įtraukiant, bet neapsiribojant prekinio ženklo žinomumu, teigiamomis asociacijomis su prekiniu ženklu, pardavimo sandorių skaičiumi ir t.t. Kaip nustatoma, jog būtent ISA prisidėjo prie konversijos rodiklių augimo? Kiek ĩmonei kainuoja padidinti kiekvieną konversijos tašką 1%?		
1.1	<i>Įskirtinis SEB kredito pasiūlymas projektui „Santariškų namai“: Bankas pritraukia naujų klientų ir uždirba maržą vidutiniškai bent 1,2%, tačiau kiek tokių kreditų suteikta laikoma konfidencialia informacija. Vertės dydį bankas gali apskaičiuoti pats sudaugindamas išduotų kreditų sumą bei vidutinės savo maržos Laikomasi prielaidos, jog 35% butų pirkėjų pasinaudos banko pasiūlymu, t.y. bus nupirkti 35% gyvenamojo ploto, o vidutinė kredito trukmė - 20 metų. Labdaros projektas „Išsipildymo akcija 2014“: Vidutinis TV3 dienos pasiekiamumas 38,1% (1,07 mln. gyv.). Populiariausių laidų vidutinis pasiekiamumas apie 8,3% (234 309 gyv.). Reklamos kaina ( CPP) atitinkamu laiku 12,80 EUR/s. SEB bankas "Išsipildymo akcijos" transliacijos metu buvo paminėtas ne mažiau kaip 15 kartų, vidutiniškai po 10 sek., plius papildomai skelbta bent 20 laidos anonsų su ~5 sek., trukmės SEB banko paminėjimu. Iš viso viešinimo vertė siekia ne mažiau kaip 3 200 EUR Vaikų mentorystės programa, kurioje dalyvavo 77 vaikų šeimos, t.y. apie 200 Lietuvos gyventojų. Jei atsižvelgsime, jog vienas asmuo teigiama patirtimi pasidalina bent su 4 asmenimis, bendra pasiekta auditorija bus apie 800 asmenų. 2004 m. įkurta asociacija „Mentor Lietuva“, kuri siekia apsaugoti jaunas žmones nuo piktnaudžiavimo narkotikais ir skatina juos sveikai gyventi. Programoje kasmet sudalyvauja apie 3 000 jaunuolių. Pats bankas šio veiksmo poveikio savo įvaizdžiui atskirai nevertino. Tad galima tik apytiksliai pamatuoti pagal kontakty skaičių ir kainą (0,165 Eur).</i>		7.325.564 €
1.2		$\sum(Q^*CM)$	3.200 €
1.3			132 €
1.4			495 €

1.5	Nuo 2007 metų vykstanti verslumo skatinimo iniciatyva „Lietuva gali!“. Teigiamas poveikis įvairdžiui. Vien 2014 m. buvo transliuota 15 laidų „Lietuva gali“, kurių trukmė apie 28 min. Pagrindinis laidos partneris – SEB bankas. Vidutinis LRT dienos pasiekiamumas 28,8% (813 024 gyv.). Populiariausių laidų vidutinis pasiekiamumas apie 3,6% (101 628 gyv.). Vienos laidos rėmimas (panašia apimtimi, kiek buvo viešinamas SEB bankas) tokioje pat eterio laiko juostoje įprastai kainuoja 1 129 EUR. Atsižvelgiant į laidų skaičių SEB bankas gavo viešinimo mažiausiai už 16 935 EUR per 2014 m.	16.935 €
1.6	„Finansinio švietimo savaitė“. Jei skaičiuosime 7 000 mokinių aktyvų įsitraukimą, galima įvertinti alternatyvius kaštus tokio efektyvumo reklaminei kampanijai (pvz., pagal Google Adwords ir Adsense kontekstinės reklamos tinklo planavimo įrankį, vieno paspaudimo kaina būtų 0,11 – 0,22 EUR ).Per reklamą pastebėti tokių auditorijų ir iškomunikuoti norimų žinių būtų kainavę ne mažiau kaip 770 EUR	770 €
2	<b>ĮSA pagrindų skurtos vertės įmonės pardavimų tunelyje suma</b> Kokio dydžio rinkodaros naudą gavo įmonė įgyvendindama ĮSA, vertinant pagal pardavimų tunelio kaštus.	- 7.347.096 €
13	<b>Kiek per metus sumažėjo darbuotojų kaita (naujai į anksstesnių darbuotojų vietą priimamų darbuotojų skaičius) įgyvendinant į tai nukreiptas ĮSA iniciatyvas?</b> Bankas net 7 kartus tapo „Verslo žinių“ renkamam geidžiamiausių darbdaviu Lietuvoje. Darbuotojų kaita sumažėjo nuo 12,5% (2013 m.) iki 12,1% (2014 m. dirbo apie 1 715 darbuotojai. Sumažėjusi kaita 0,4% reiškia, jog nebereikia atrinkinėti ir apmokyti 7 darbuotojų per metus.	k 7
14	<b>Kokie yra vidutiniai vieno darbuotojo paieškos ir atradimo kaštai?</b> Konfidencialu. Remiamasi, įprasta praktika, kurią taiko personalo atrankos agentūros - 10% nuo metinio darbuotojo atlyginimo. Skaičiavimams naudojame šaltes vidutinį atlyginimą 2014 m.	CW1 699 €
15	<b>Kokie yra vidutiniai vieno darbuotojo apmokymo kaštai?</b> Konfidencialu	CW2 - €

<b>KLIENTŲ GAUNAMA VERTĖ</b>		<b>3.280.545 €</b>
<b>Informacija</b>		
22	<b>Kokią ekonominę naudą gavo galutiniai klientai?</b>	<b>Gautos vertės santrauka</b>

	<p>Išskirtinės kreditavimo sąlygos – garantuotos mažiausios rinkoje palūkanos. Netaikomas sutarties mokeskis (0,4% bet ne mažiau kaip 144,81 EUR), nereikia įvertinimo (86,89 EUR). Greitas sprendimas dėl paskolos, galimybė grąžinti kreditą be pabrangimo. Skirtumas tarp vidutinių ir žemiausių rinkos palūkanų. Plius 0,4% nuo buto vertės (netaikomas sutarties mokeskis). Plius 86,99 EUR (nereikia NT vertinimo).</p> <p>Laikantis prielaidų, jog pirkėjai pasinaudoję išskirtiniais bankų kreditavimo pasiūlymais mokės bent 0,5% mažesnę palūkanų normą, o projekte „Santariškių namai“ jau pastatyta 1 050 butų ir dar bus pastatyti 170 bei „Eika namai Pilaitėje“ jau pastatyta 610 butų ir bus pastatyta dar 220</p>	3.280.545 €
<b>VISUOMENĖS GAUNAMA VERTĖ</b>		
<b>Informacija</b>		<b>Reikšmė</b>
	<b>Rodiklis</b>	iki JSA   idieigus JSA
<b>40</b>	<b>Labdara ir tiesioginiai kaštai prisidedant prie visuomeninių organizacijų ir iniciatyvų įgyvendinimo</b>	374.000 €
40.1	Labdaros projekto „Išsipildymo akcija 2014“, kurį rėmė SEB bankas, metu surinkta 374 000 EUR vaikams skirtos labdaros	
40.2	2004 m. įkurta asociacija „Mentor Lietuva“, kuri siekia apsaugoti jaunos žmonės nuo piktnaudžiavimo narkotikais ir skatina juos sveikai gyventi. Programoje kasmet sudalyvauja apie 3 000 jaunuolių. Bet kokią išsamesnę informaciją pateikti atsisakė. Tol sieno atveju galima traktuoti tik vartojamąją vertę.	
40.3	SEB bankas rėmė TV laidą „Vertas milijono“ (2007 metais) ir TV laidas „Lietuva gali!“ (2009, 2011 metais), kurios buvo transliuotos per LRT. Tačiau paramos suma ir net gi laidų auditorijos pasiekiamumo rodikliai yra laikomi konfidencialia informacija.	
<b>41</b>	<b>Labdara ir tiesioginiai veiklos kaštai prisidedant prie valstybės nefinansuojamų švietimo programų ir iniciatyvų</b>	- €
41.1	77 vaikams suorganizuotos mentorystės stovyklos įvairiose įmonėse. Šios iniciatyvos kaštai laikomi konfidencialia informacija	
41.2	„Finansinio švietimo savaitė“. Apie 1.000 Lietuvos mokyklų ryko finansinio švietimo pamokos po kurių net 7 000 mokinių sprendė testus per Facebook socialinį tinklą. Pamokų skaičius vertinamas valandomis, o šią trukmę galima padauginti iš vidutinio SEB darbuotojo atlyginimas. Tikslų duomenų SEB nepateikė, todėl laikomasi prielaidos, jog įvyko 1 000 pamokų po 45 min., o SEB darbuotojams atvykti bei pasirošti reikėjo dar 45 min. (iš viso 1 500 val.)	8.585 €
41.3	Parama dešimčiai Lietuvos vaikų fondo rekomenduotų socialiai remtinų vaikų tol, kol jiems sukaks 18 metų. Kiekvieną mėnesį SEB skiria tikslinę finansinę paramą ir padeda vaikams sukurti saugesnį ir gražesnį gyvenimą. Skiriamų lėšų suma laikoma konfidencialia.	240.000 €

**ĮSA pagrindu VKG "VILNIUS-1" sukurtos vertės skaičiuoklė: AB „Swedbank“ faktiniai ir hipotetiniai duomenys**

<b>ĮMONĖS GAUNAMA VERTĖ (iš viso)</b>		<b>445.402 €</b>	
<b>Informacija</b>		<b>Rodiklis</b>	<b>Reikšmė</b>
		iki ĮSA	įdiegus ĮSA
<b>1</b>	<b>Kokie yra įmonės nustatyti ir matuojami pardavimų konversijos taškai?</b> Ištraukiant, bet neapsiribojant prieš ženklą žinomumu, teigiamomis asociacijomis su prekės ženklu, pardavimo sandorių skaičiumi ir t.t. Kaip nustatoma, jog būtent ĮSA prisidėjo prie konversijos augimo? Kiek įmonei kainuoja padidinti kiekvieną konversijos tašką 1%?		
1.1	<i>Išskirtinės sąlygos perkantiems buta "Domino namai" projekte. Bankas pritraukia naujų klientų ir uždirba vidutiniškai 1,2% maržą. Projekte 115 butų, apie 5 500 m<sup>2</sup> gyvenamasis plotas, o kaina svyruoja 1.420 – 1 560 EUR/m<sup>2</sup>. Banko gaunamą vertę nesuku apskaičiuoti darant prielaidą, jei 35% klientų imų paskolą (40 butų, 1 925 m<sup>2</sup>), o vidutinė kaina būtų 1.490 EUR/m<sup>2</sup></i>		359.371 €
1.2	<i>Pastiekus projekto "Kam to reikia?" tikslą ir laikams pasidalimus savo įspūdziai bent šeimoje, būtų pasiekta bendra ne mažesnė nei 180 000 auditorija. Gautiną naudą galima įvertinti atsižvelgiant į alternatyviuosius kaštus – pasiekti vieną interesantą per internetinės reklamos kanalą kainuoja 0,11 - 0,22 EUR, tad atsižvelgiant į vidutinius vieno internetinės svetainės lankytojo pritraukimo kaštus (0,165 EUR), pilnai realizavęs projektą, bankas gautų 29 700 EUR</i>	$\Sigma(\Lambda * \text{CM})$	29.700 €
1.3	<i>Visuomeninėje iniciatyvoje „Pokalbiai po ažuolu“ tiesiogiai jau dalyvavo ir įsitraukė 800 Lietuvos gyventojų. Atsižvelgiant į tai, jog teigiama patirtimi pasidalinama su 4 – 6 pažįstamais, apie šią iniciatyvą dar sužinojo bent 3 200 žmonių. O jei vertintume planuojamas metines apimtis, žinia apie banką galėtų būti paskleista net 6 400 žmonių.</i>		1.056 €
1.4.	<i>Asmeninių finansų instituto veikloje jau tiesiogiai dalyvavo ir įsitraukė 6 850 Lietuvos gyventojai.</i>		1.130 €
<b>2</b>	<b>ĮSA pagrindu sukurtos vertės įmonės pardavimų tuncelyje suma</b> Kokio dydžio rinkodaros naudą gavo įmonė, vertinant pardavimų tuncelio kaštus.	-	391.258 €
<b>11</b>	<b>Kokiais resursų ekonomiją pavyko pasiekti gamybos/statybos procese įgyvendinant ĮSA?</b> Tai gali būti antrinis žaliavų panaudojimas, ekonomiškėsnai, aplinką tausojantys statybos metodai, mažesnės logistikos sąnaudos, mažesnis energijos suvartojimas ir t.t. <i>Nuo 2012 m. popieriaus suvartojimas sumažėjo 5,3%, deja, faktinis dydis nežinomas – tai laikoma konfidencialia informacija. Laikomasi prielaidos, jog šis popieriaus suvartojimo sumažėjimas padeda sutaupyti 1250 EUR per metus</i>	$\Delta \text{CR}$	12.564 €

12	Įgyvendinant ĮSA kokią ekonomiką pavyko pasiekti dėl sumažėjusio gamybinio broko, vėluojančių ar priešlaikinių pristatymo kaštų? <i>Konfidencialu</i>	ΔCF <sub>F-brok</sub>	- €
13	Kiek per metus sumažėjo darbuotojų kaita (naujai į ankstesnių darbuotojų vietą priimamų darbuotojų skaičius) įgyvendinant į tai nukreiptas ĮSA iniciatyvas? <i>Vidutiniškai per metus įdarbinami apie 33 praktikantai</i>	k	33
14	Kokie yra vidutiniai vieno darbuotojo paieškos ir atradimo kaštai? <i>Dalis darbuotojų atlikę praktiką banke po mokslų baigimo ar net dar studijų metu tampa banko darbuotojais. Tai sumažina darbuotojų paieškos ir dalinai apmokymo kaštus. Per metus priimama apie 200 praktikantų iš jų 15-18% lieka dirbti. Banke vidutiniškai dirba apie 1 960 darbuotojų, kasmet pasikeičia apie 300. Vidutiniai vieno darbuotojo atrankos kaštai sudaro apie 10% jo metinio atlyginimo. Tad, net jeigu bankas mokėtų tik minimalų atlyginimą, vieno darbuotojo atrankos kaštai sudarytų apie 360 EUR.</i>	CWI	360,00 €

DARBUOTOJŲ GAUNAMA VERTĖ		319.002 €	
Rodiklis	Informacija	Reikšmė	
		iki ĮSA	įdiegus ĮSA
20	Kiek dėka ĮSA buvo skirta lėšų darbuotojų kvalifikacijai kelti? Skaičiuojami tiesioginiai ir alternatyvieji kaštai. Pagrindinis tikslas – nustatyti už kokią bendrą vertę buvo pakelta darbuotojų kvalifikacija. <i>Nuotoliniai interaktyvūs mokymai „Tvarei bankininkystė“ ir specialūs mokymai „Etika. Kaip laikytis Elgesto kodekso?“, „Mentorystės klubas“, „Asmeninės lyderystės dirbtuvės“ ir kt. Per 2014 m. „Tvarios bankininkystės“ mokymus baigė 90% banko darbuotojų (apie 1 100). Etikos kodekso mokymus per 2015 m. baigė visi darbuotojai. Kasmet vienam darbuotojui skiriamos 27 val. mokymų, yra parengta virš 100 e-mokymų, 8 val. trukmės vidutinio lygio grupinių mokymų kaina apie 1 360 EUR. Kadangi produktyvi mokymų grupė susideda vidutiniškai iki 20 asmenų, bankas kasmet kiekvienam savo darbuotojui suteikia ne mažiau kaip 230 EUR vertės mokymų forma (visiems darbuotojams bendrai - apie 283 000 EUR per metus)</i>	ΔW <sub>kvalif</sub>	283.000,00 €
21	Kokia naiminoma ar čia dar neįvardinta naudą darbuotojai gavo ĮSA dėka?	nV <sub>darb</sub>	36.002 €

	<p>Sumažėjo tikimybę susirgti peršalimo ir rimtesnėmis ligomis, o nelaimės atveju užtikrinta draudimo išmoka. Kiekviena darbuotojas gali rinktis vieną iš 4 draudimo paketų, kurių vidutinė vertė (draudiminė suma) 3 000 EUR. Jei visi norintieji darbuotojai pasiskiepių nuo gripo (vidutinė vakcinės kaina 9,27 EUR), bendra darbuotojams suteiktos vertės suma būtų apie 11 400 EUR + draudimo įmokos, kurios laikomos konfidencialia informacija. Jei remsimės vidutine sveikatos draudimo paketo verte, bendrai darbuotojams suteikta nauda siektų 5,88 mln. EUR. Kiek sumokama įmokų už darbuotojus, yra laikoma konfidencialia informacija. Todėl šiuo atveju galima remtis tik vidutine rinkos verte, kuri svyruoja apie 20 EUR (draudimas nuo nelaimingų atsitikimų).</p>	
<b>KLIENTŲ GAUNAMA VERTĖ</b>		<b>646.842 €</b>
	<b>Informacija</b>	<b>Gautos vertės santrauka</b>
22.1	<p>Išskirtinis kreditavimo pasiūlymas - 50% nuolaida paskolos administravimo mokesčiui; 5-20% nuolaida 16 NT vertintųjų paslaugoms; 5-50% nuolaida interjero ir apdailos prekėms bei paslaugoms 31 įmonėje. Vidutiniškai NT vertinimas kainuoja 87 Eur (SEB pavyzdys), tai 4,4 – 17,4 EUR nuo vieno buto. Kokia dalis klientų pasinaudos partnerių nuolaidomis ir kiek jų dėka sutaupys, tokių duomenų kol kas dar nėra. Laikomasi prielaidos, jog pirktėjai pasinaudoję išskirtiniais bankų kreditavimo pasiūlymais mokės bent 0,5% mažesnę palūkanų normą.</p>	146.842 €
22.2	<p>Asmeninių finansų planavimo įrankiu „Mano biudžetas“ 2015 m. pradžioje nemokamai jau naudojosi 37.800. Yra galimybė naudotis šiuo įrankiu ir išmaniajame telefone. Gautą naudą galima vertinti pagal alternatyvių programinių įrankių kainas. Vienas populiariausių ir pažangiausių asmeninio biudžeto planavimo įrankių yra „YNAB“, kurio kaina apie 56 EUR. Rinkoje yra ir paprastesnių įrankių, kurie gerokai pigesni arba net gi nemokami. Skaitčiuojant, kad vidutiniškai tokio įrankio vertė 14 EUR, klientams iš viso suteikta vertės už 0,5 mln. EUR</p>	500.000 €
<b>VISUOMENĖS GAUNAMA VERTĖ</b>		<b>50.477 €</b>
	<b>Informacija</b>	<b>Reikšmė</b>
	<b>Rodiklis</b>	<b>iki ĮSA</b>
		<b>idiegus ĮSA</b>
40.1	<p>Labdara ir tiesioginiai kaštai prisidedant prie visuomeninių organizacijų ir iniciatyvų įgyvendinimo</p>	D <sub>1</sub> 5.600 €

	<i>Visuomeninė iniciatyva „Pokalbiai po žvūlu“. Kasmet įvyksta 20 renginių, kuriose vidutiniškai sudalyvauja apie 80 žmonių (1 600 žmonių per metus). Atsižvelgiant į tai, jog visuomeninių, kultūrinių renginių bilietų kaina 2,5 – 4,5 EUR (vidurkis 3,5 EUR), banko visuomenei kasmet suteikiama vertė siekia apie 5 600 Eur. Iniciatyva aktyviai įgyvendinama nuo 2014 m., todėl rezultatai vertinami tik už vienerius metus.</i>		
40.2	<i>Asmeninių finansų instituto švietėjiška veikla. 2014 m. įvyko 163 susitikimai (1-3 val. trukmės) su įvairiomis visuomenės interesų grupėmis: 3 700 mokslėvių, 520 studentų bei 2 500 specialistų ir gyventojų. Suorganizuota Lietuvos ekonomikos mokytojų konferencija, kurioje dalyvavo 130 mokytojų. Šiame skyriuje visu etatu dirba 2 banko darbuotojai. Jų atlyginimų dydis – konfidenciali informacija. Todėl vadovaujamas vidutinio šalies atlyginimo dydžiu (699 EUR/mėn. + 31% Sodros įmokos).</i>		21.977 €
40.3	<i>Per 2014 m. buvo paremta 12 projektų dalyvaujančių www.aukok.lt sistemoje. Bendra paramos suma viršijo 20 000 EUR, o banko klientai buvo skatinami paaukoti ir savarankiškai</i>		20.000 €
41.1	<b>Labdara ir kaštai pridedant prie valstybės nefinansuojamų švietimo programų ir iniciatyvų</b>		
41.2	<i>Projekto „Kam to reikia“ dėka gauta vartojamoji vertė - ne mažiau kaip 3 889 mokslėviui supažindinti su skirtingomis profesijomis. Be to, pritraukta 2 900 EUR ES struktūrinių fondų paramos šiai iniciatyvai paremti</i>	D <sub>2</sub>	2.900,00 €
	<i>Kasmet banke praktiką atlieka apie 200 studentų iš įvairių Lietuvos aukštųjų mokyklų.</i>		-
<b>APLINKOSAUGOS VERTĖ</b>			
<b>Informacija</b>		<b>Rodiklis</b>	<b>Reikšmė</b>
		iki įSA	įdiegus įSA
48	<b>Koks kiekis CO<sub>2</sub> emisijų buvo sumažintas? Kokiais būdais įmonė (o gal net ir jos partneriai) sumažino CO<sub>2</sub> išmetimą į aplinką?</b>	Q <sub>CO2</sub>	- 5.001
<i>CO<sub>2</sub> emisijos mažinimo programa, kurios rezultatai matuojami kasmet. Per dvejus programas įgyvendinimo metus sumažinta 5 001 t CO<sub>2</sub> emisijos</i>			
49	<b>ATL (apyvartinio taršos leidimo) vidutinė rinkos kaina analizuojamu laikotarpiu</b>	P <sub>CO2</sub>	7 €
54	<b>Koks kiekis atliekų buvo sumažintas, t.y. kiek sumažėjo į sąvartynus šalinamų atliekų kiekis?</b>	Q <sub>atliek</sub>	-

	<i>Atliekų rūšdavimas ir aplinką tausojanti pirkimų politika, tačiau faktiniai duomenys neskelbiami, tik konstatuojama, jog nuo 2012 m. popieriaus suvartojimas sumažėjo 5,3%, nebeperkamas vanduo plastikiniuose buteliuose, naudojami rašikliai pagaminti iš bioplastiko.</i>			
<b>55</b>	<b>Atliekų vienos tonos atliekų šalinimo kaštai</b> Įskaitant, bet neapsiribojant vartų mokesčiu, transportavimo kaina ir kt. <i>Vartų mokestis regioniniame atliekų tvarkymo centre 35 EUR/t įskaitanti PVM</i>	<b>P<sub>atliek</sub></b>		<b>35,00 €</b>