

ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PAGRINDU SUKURTOS MAINOMOSIOS VERTĖS MATAVIMAS VERTĖS KŪRIMO GRANDINĖJE

DONATAS JONIKAS¹

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Įmonių socialinės atsakomybės (ISA) pagrindu sukurtą vertę sunku objektyviai išmatuoti dėl skirtingų vertės tipų, galimų vertės gavėjų įvairovės ir vertės perdavimo specifikos vertės kūrimo grandinėje (VKG). Šiuo metu matuojant ISA pagrindu sukurtą vertę, tai dažniausiai daroma tik vienoje įmonėje ir apsiribojama keliomis sritimis, kuriose gali būti sukurta vertė. Tokiu atveju gaunamas ne visas vaizdas, nes neatsižvelgiama į VKG struktūrą ir vertės perdavimą joje. Šiame darbe pateikiamos formulės skirtos apskaičiuoti, kokią mainomąją vertę (angl. *use value*), sukurtą ISA pagrindu, gavo kiekviena suinteresuotoji pusė dalyvaujanti VKG: įmonė, jos tiekėjai, darbuotojai, klientai. Formulės išvestos adaptavus D. Joniko koncepcinį vertės kūrimo ISA pagrindu modelį, remiantis V. R. Basili ir kt. (1994) pristatyta GQM metodika bei atlikus ISA ekspertų apklausą Lietuvoje.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *įmonių socialinė atsakomybė, vertės kūrimo grandinė, vertės matavimas.*

JEL KLASIFIKACIJA: O120, O350

Įvadas

Ši publikacija yra tęstinių tyrimų rezultatas. Prieš tai autorius susistemino ir pristatė įvairias vertės kūrimo ISA pagrindu galimybes bei pasiūlė koncepcinį modelį, kaip būtų galima matuoti sukurtą vertę.

Problema. Įgyvendinant įvairias ISA iniciatyvas įmonėms anksčiau ar vėliau kyla natūralus klausimas, kokia vertė iš to sukuriama pačiai įmonei (akcininkams), o ne tik jos darbuotojams, partneriams, klientams bei kitoms suinteresuotoms pusėms. Šis klausimas tapo aktualus ekonominės recesijos metu, kai daugelis įmonių, siekdamos išgyventi, ėmė ieškoti galimybių minimizuoti sąnaudas. Neturint aiškaus mechanizmo, kaip įvertinti ISA pagrindu sukuriamą vertę, šios iniciatyvos paprasčiausiai sutapatina su altruistine veikla.

Tikslas – išvesti formules, kurios leistų objektyviai apskaičiuoti ISA pagrindu sukurtą vertę, kurią gauna ar galėtų gauti įmonė, kaip VKG narė, įmonės darbuotojai, tiekėjai ir partneriai.

Objektas – ISA pagrindu sukurta vertė.

Uždaviniai:

- išvesti įmonės ISA pagrindu gaunamos vertės formulę;
- išvesti tiekėjų ir partnerių ISA pagrindu gaunamos vertės formulę;
- išvesti darbuotojų ISA pagrindu gaunamos vertės formulę;
- apibrėžti klientų ISA pagrindu gaunamos vertės išraišką.

¹ Donatas Jonikas – doktorantas, Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Ekonomikos katedros lektorius. Moksliniai interesai: verslo socialinė atsakomybė vertės kūrimo grandinėje.
El. paštas: donatas.jonikas@gmail.com
Tel. +3706 70 47671

Metodai. ĮSA pagrindu kuriamos vertės matavimo modelis parengtas taikant GQM metodiką (Basili ir kt., 1994). Formulės išvestos dedukcijos metodu, remiantis ekspertų apklausos rezultatais.

1. ĮSA pagrindu sukurtos vertės skaičiavimo metodologija

Nors pabrėžiama, kad ĮSA reikšmė įmonių veikloje didėja (Juščius, Pukelienė, Šneiderienė, 2009; Šimanskienė, Paužuolienė, 2010), yra nemažai studijų (Auperle, Carol, Hartield, 1985; McGuire, Sundgren, Scneeweis, 1988; Margolis, Waslh, 2001), kurių rezultatai parodė, kad ĮSA ne visada teigiamai veikia įmonės vertę ir egzistuoja kompleksas veiksnių, nuo kurių priklauso ĮSA poveikis įmonės vertei, ekonomikai ir visuomenei. Siekiant išmatuoti ĮSA pagrindu sukurtą vertę, sudarytas koncepcinis vertės matavimo modelis (Juščius, Jonikas, 2014), paremtas V. R. Basili ir kt. (1994) pristatyta GQM metodika (angl. *goals, questions, metrics*).

Koncepciniame vertės matavimo modelyje tikslai išskelti, remiantis D. Joniko (2013) pristatytu teoriniu vertės kūrimo ĮSA pagrindu galimybių modeliu. Klausimai išskelti remiantis daugelio mokslininkų (Carroll, 1999; Aras and Aybars, 2010; Gholami, 2011; Valackienė and Micevičienė, 2011) teiginiu, kad ĮSA apima keturias atsakomybės rūšis (ekonominė, teisinė, etinė ir filantropinė) ir iš to išplaukiančius pasiūlymus, kokia vertė gali būti sukurta. Matavimo vienetai parinkti atsižvelgiant į tai, kad vertės sukūrimas ir panaudojimas gali skirtis. Be to, įvertinant ir tokių situacijų galimybę, kai norint sukurti ar panaudoti naują vertę, gali tekti atsakyti tam tikros šiuo metu gaunamos vertės arba dalintis naujai sukurta verte su kitomis suinteresuotomis pusėmis, tokiomis kaip darbuotojai, klientai, visuomenė ir kt. (Nohria and Ghoshal, 1994; Bowman, Ambrosini, 2000; Makadok, Coff, 2002; Du, Bhattacharya, Sen, 2010; Chatain, Zemsky, 2011). Todėl sudarant matavimo vienetų sąrašą atsižvelgta ir į M. Porter, M. Kramer (2011) pateiktą bendrosios vertės (angl. *shared value*) koncepciją bei iš to išplaukusią išvadą, kad ĮSA pagrindu gali būti sukurta keturių tipų vertė (Jonikas, 2013).

Sudarytas ĮSA pagrindu sukurtos vertės matavimo koncepcinis modelis patikrintas ekspertinės apklausos būdu ir, atsižvelgiant į ekspertų išsakytas pastabas, atitinkamai patobulintas. Ekspertinė apklausa atlikta 2014 m. lapkričio 15 – gruodžio 20 dienomis, aptartos:

- 36 sritys, kur ĮSA pagrindu gali būti kuriama vertė;
- 52 rodikliai ir parametrai, skirti matuoti ĮSA pagrindu sukurtą vertę;
- 16 veiksnių, darančių įtaką ĮSA pagrindu sukurtos vertės suvokimui.

Iš viso surinkta 15 iki galo užpildytų klausimų, iš kurių vienas pašalintas, nes šioje apklausoje dalyvavusio eksperto stažas neatitiko keliamo minimalaus reikalavimo (ekspertas turėjo tik 3 metų patirtį, tiriant ĮSA, vietoje keliamų 5 metų kvalifikacinio reikalavimo). Tyrimo rezultatai gauti apibendrinus likusių 14 ekspertų nuomones ir įžvalgas. Vidutinis ekspertų stažas tiriant ĮSA – 10,3 metų (min. – 5 metai, maks. – 30, std. nuokrypis – 6,28). Internetine forma pateiktą klausimą ekspertai vidutiniškai pildė 35,7 minutės (std. nuokrypis – 4,65), su 4 ekspertais atliktas papildomas giluminis interviu. Siekiant kuo didesnio patikimumo, Kronbacho alfa koeficiento reikšmės apskaičiuotos tiek visiems apklausos rezultatams bendrai, tiek ir paskiroms tiriamoms sritims. Remiantis priimtomis normomis (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006; Fernandes, 2009), išvados darytos tik remiantis tais rezultatais, kurių atsakymų aibės Kronbacho alfa koeficiento reikšmė buvo ne mažesnė kaip 0,7.

2. Įmonės gaunama nauda

Pačia bendrąja prasme (laikantis prielaidos, kad įmonės pagrindinis tikslas yra pelnas) įmonės gaunamą ĮSA pagrindu sukurtą vertę galima būtų išreikšti formule (1).

$$V_{jm} = \Delta II + \Delta SV \quad (1)$$

V_{jm} – įmonės gauta vertė;

$\Delta\Pi$ – įmonės pelno pokytis;

ΔSV – įmonės akcijų kainos pokytis.

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

1. Įmonės akcijų kainų pokytį sunku įvertinti, jei įmonės akcijos nekorituojamos akcijų biržoje, tuo labiau sunku įvertinti, kokia dalimi keitėsi akcijų kaina būtent dėl ĮSA įgyvendinimo (akcijų kainai įtaką daro daugybė veiksnių).
2. Kol įmonės akcijos iš tikrųjų neparduotos, tol nei įmonė, nei jos savininkai negauna apčiuopiamos naudos (nebent tai darytų per antrinius instrumentus, pvz., akcininkai, norėdami gauti kreditą, kaip užstatą įkeistų dalį įmonės akcijų – todėl, jei akcijų kaina padidėjusi, įkeisdami tą patį akcijų skaičių, galėtų tikėtis didesnio kredito ar palankesnių kreditavimo sąlygų).

Siekiant detalizuoti formulę (1), visų pirma turėtų būti įvertinta pagrindinė įmonės gaunama vertė, susijusi tiesiogiai su pardavimais, nes ji yra arčiausiai pagrindinio įmonės tikslo – pelno.

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

$$V_{Im} = P \times \Delta Q \times \alpha + \Delta P \times Q + \Delta C, \quad (2)$$

ΔQ – parduotų prekių kiekio pokytis;

P – įprasta vidutinė prekių kaina (kai ĮSA netaikoma);

ΔP – kainos padidėjimas, atsiradęs dėl ĮSA taikymo;

α – pelningumas (%);

ΔC – kaštų ekonomija;

$$\Delta Q = \Delta q_{skv} + \Delta q_{loj} + \Delta q_{rink}, \quad (3)$$

Δq_{skv} – papildomi pardavimai dėl didesnės rinkos ar segmento skvarbos;

Δq_{loj} – papildomi pardavimai lojaliems klientams;

Δq_{rink} – pardavimai naujose rinkose ir segmentuose.

$$V_{Im} = P(\Delta q_{skv} + \Delta q_{loj} + \Delta q_{rink}) \times \alpha + \Delta P \times Q + \Delta C. \quad (4)$$

Vertė, susijusi su rinkodara, atsiskleidžia su pardavimais susietoje vertėje. Jei pagerėjo įmonės įvaizdis, žinomumas, vartotojai bus labiau linkę įsigyti įmonės prekių ir jas rekomenduoti kitiems, vadinasi, dėl to

išaugus įmonės pardavimų pajamos, atitinkamai ir pelnas. Tokiu atveju papildomai skaičiuojant ĮSA naudą įmonės rinkodarai kyla pavojus, kad 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, kad įmonės reali apčiuopiama nauda turėtų būti matuojama ne tik skaičiuojant pardavimų apimtį ir pelną, bet ir įvertinant 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 ĮSA dėka.
2. *Kaštų ekonomija*: tikėtina, kad ĮSA diegimas gali padidinti įmonės žinomumą, teigiamas asociacijas su prekės ženklu, sukurti vartotojo mintyse produkto išskirtinumą ir ilgalaikį konkurencinį pranašumą, nors galbūt kol kas (analizuojamu laikotarpiu) visi šie pasiekimai dar netaps faktiniais pardavimais. Todėl rekomenduojama ĮSA pagrindu sukurtos naudos skaičiavimą įtraukti į alternatyvius 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 (remiantis įmonės turimais istoriniais arba rinkos vidutiniais duomenimis analizuojamu laikotarpiu) rinkodaros kampanija tokiu pat dydžiu padidinanti vartotojų palankumą.

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 tinkamiausių rodiklių (patvirtintas ekspertų apklausos metu, vidurkis – 4,36) – sumažėjęs darbuotojų kaitos rodiklis.
- *Ekonomija gamybos procese*: dėl pokyčių pačioje įmonėje (pvz., efektyvesnis išteklių naudojimas, antrinis žaliavų panaudojimas, didesnis darbuotojų efektyvumas ir pan.) arba VKG (pvz., greitesnis medžiagų pristatymas, mažesnis broko procentas ir pan.).

$$\Delta C = \Delta C_M + \Delta C_W + \Delta C_F + \Delta C_R, \quad (4)$$

ΔC_M – rinkodaros kaštų ekonomija;

ΔC_W – darbuotojų samdymo ir apmokymo kaštų ekonomija;

ΔC_F – apyvartinių lėšų finansavimo kaštų ekonomija;

ΔC_R – išteklių ekonomija gamybos procese, įskaitant, bet neapsiribojant antriniu žaliavų panaudojimu.

Įrašę ΔQ ir ΔC reikšmes į formulę (2), gauname:

$$V_{Im} = (\Delta q_{skv} + \Delta q_{loj} + \Delta q_{rink}) \times P \times \alpha + \Delta P \times Q + \Delta C_M + \Delta C_W + \Delta C_F + \Delta C_R. \quad (5)$$

Vertinant finansinių kaštų ekonomiją, iš esmės nėra didelio skirtumo, įmonė apyvartines lėšas finansuoja savo pačios ar skolintomis lėšomis. Jei apyvartinės lėšos finansuojamos iš skolinto kapitalo, tai β koeficientas formulėje (6) atitinka metinę kredito palūkanų normą. Jei įmonė apyvartines lėšas finansuoja iš nuosavo kapitalo, tai β koeficientas yra 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 parduo-

tas prekių kiekis (įskaitant ir padidėjimą dėl ĮSA iniciatyvų), tačiau taikoma tik vidutinė kaina, kuri buvo iki įdiegiant ĮSA iniciatyvas.

$$\Delta C_F = \frac{\Delta t}{365} P \times Q \times \beta + \Delta C_{F-brok} \quad (6)$$

Δt – pardavimų ciklo sutrumpėjimas (dienomis);

β – apyvartinių lėšų finansavimo palūkanų norma (%);

ΔC_{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 daugumai verslų tinka septyniais tarpiniais rinkodaros tikslais grįstas pardavimų tunelis, tad atitinkamai pagal kiekvieną tarpinį tikslą galima būtų fiksuoti paskirą konversijos tašką:

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

Įprastai įmonės planuodamos savo rinkodaros veiksmus išsikelia aiškus finansinius tikslus – kiek lėšų iš rinkodaros biudžeto galima skirti atitinkamam pardavimų tunelio etapo konversijos rodiklio gerinimui. Todėl, jei ĮSA iniciatyvų įgyvendinimas padeda padidinti kurią nors pardavimų tunelio konversijos koeficientą, tai yra tiesioginė nauda įmonei (rinkodaros biudžeto lėšų taupymas), kurią galima apskaičiuoti pagal formulę (7).

$$\Delta C_M = \sum (\Delta \lambda_i \times c_M), \quad (7)$$

λ_i – konversijos i-tajame pardavimų tunelio etape pokytis (%; maksimali konversija – 100 %, todėl skaičiuojamas absoliutus konversijos %, o ne santykinis padidėjimas, lyginant su prieš tai buvusiu 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:

- naujo darbuotojų paieškos kaštai;
- naujo darbuotojų apmokymo kaštai, įskaitant ir esamų darbuotojų laiko sąnaudas vedant apmokymus ir prižiūrint naujokų darbą;
- kiti kaštai, susiję su bendra darbuotojų motyvacija įmonėje ir darbo efektyvumu (laikomasi prielaidos, kad įmonėje, kurioje darbuotojų motyvacija aukšta, darbo efektyvumas didesnis, o darbuotojų ir darbo kokybės kontrolės kaštai mažesni).

$$\Delta C_W = k(c_{W1} + c_{W2}) + c_{W3}, \quad (8)$$

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

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

- c_{w2} – vidutiniai vieno darbuotojo apmokymo kaštai;
 c_{w3} – darbuotojų motyvacijos ir darbo efektyvumo kaštai (įskaitant, bet neapsiribojant gamybos broku, darbo tempu, darbo laiko kontrole ir t. t.).

Įrašę kaštų ekonomijos ΔC_F , ΔC_M , ΔC_W , ΔC_R formules (6, 7, 8) į įmonės gaunamos vertės formulę (5) ir ją supaprastinę, gauname:

$$V_{Im} = P\alpha(\Delta q_{skv} + \Delta q_{loj} + \Delta q_{rink}) + Q\left(\Delta P + \frac{\Delta t}{365} P\beta\right) + \Delta C_{F-brok} + \Delta C_R + \sum (\Delta \lambda_i \times c_{Mi}) + k(c_{w1} + c_{w2}) + c_{w3} \quad (9)$$

3. Tiekėjų ir partnerių gaunama vertė

Fiksuojant ir matuojant vertę, kurią gavo paskiri VKG tiekėjai bei partneriai, rekomenduojama naudotis formule (9). Ši formulė skirta apskaičiuoti ĮSA pagrindu sukurtą vertę, kurią gavo konkreti įmonė. Taikant šią formulę paskirose VKG narėse svarbiausia tai, kad vietoj galutinio vartotojo jo vaidmenį atlieka kitas VKG narys, t. y. ta įmonė, kuriai nagrinėjamas tiekėjas ar partneris teikia prekes ar paslaugas. Atliekant vertinimą pagal formulę (9), svarbu atkreipti dėmesį, kad tiekėjas ar partneris gali gauti papildomą vertę ne tik dėl tiesioginio užsakovo orientacijos į ĮSA (kai užsakovas savo iniciatyva renkasi bendradarbiauti su socialiai atsakingais partneriais), bet ir dėl socialiai orientuoto galutinio vartotojo įtakos pagrindiniam užsakovui.

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

- išaugę pardavimai ir pelnas (be formulėje (9) įtrauktų parametrų, galima stebėti, kokią rinkos dalį užima šios VKG produktai);
- trumpesnis gamybos ir realizacijos ciklas – laiko ir finansinė ekonomija kiekviename grandyje, įskaitant ir broko bei vėlavimų ar priešlaikinio pristatymo kaštų taupymą (C_{F-brok});
- padidėjęs VKG narių paskirų prekės ženklų žinomumas ir teigiamos asociacijos su prekių ženklais bei iš to atsirandanti kaštų ekonomija;
- pakilęs pasitikėjimo lygis ir aukštesni verslo standartai VKG.

$$V_P = \sum V_{Im-1} + nv_p, \quad (10)$$

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

nv_p – nemainomoji partnerių gauta vertė.

Suprantama, kad padidėjusio pasitikėjimo lygio ir aukštesnių verslo standartų laikymosi rezultatai galima matuoti objektyviais parametrais, pvz., sutrumpėja VKG ciklas, sumažėja broko, sukuriama naujos paslaugos ar produktai. Tačiau lieka ir 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 gautos vertės formulėje atsiranda papildoma dedamoji – nemainomoji vertė. Pateikiant ĮSA pagrindu sukurtos vertės skaitinę išraišką, nemainomoji vertė į ją nebus įtraukta, todėl būtina kartu pateikti kuo objektyvesniais parametrais apibrėžtos 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.

4. 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 jų palyginimas 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 ne profesinės ligos susirgimo rizika;
- *saviraiška* – darbuotojų pasitenkinimas darbu ir savirealizacijos galimybe darbe; vertinama klausiant darbuotojų nuomonės.

Be šių nemainomosios vertės kategorijų, įmonės darbuotojai gali gauti ĮSA pagrindu sukurtą materialiai įvertinamą naudą:

- *Didesnis atlyginimas*: jei įgyvendinant ĮSA iniciatyvas realizuota daugiau prekių, o darbuotojų atlyginimas tiesiogiai susietas su pardavimų apimtimi, tai įmonės darbuotojų premijų (atlyginimo padidėjimo) suma, gaunama į rankas, yra materialiai ĮSA įgyvendinimo vertė darbuotojams. Svarbu pastebėti, kad į šią kategoriją neįtraukiamas naujų darbo vietų kūrimas, nes tai traktuojama kaip vertė ne esamiems įmonės darbuotojams, o visuomenei, iš kurios į įmonę priimami nauji darbuotojai.
- *Papildomos apmokamos atostogos*: įmonė, įgyvendindama ĮSA, gali papildomai skatinti savo darbuotojus ilgesnėmis apmokamomis 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, atsižvelgiant į įmonės skiriamų išteklių kainą arba atitinkamos kvalifikacijos įgijimą rinkos kaina.

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, kad ši dalis ĮSA pagrindu sukurtos vertės jau buvo apskaityta skaičiuojant pačios įmonės gaunamą vertę.

$$V_{Darb} = \Delta W_{atlyg} + \Delta W_{atost} + \Delta W_{kvalif} + nv_{darb}, \quad (11)$$

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

ΔW_{atlyg} – įmonės darbuotojų atlyginimų, atskaičius mokesčius, pokytis, atsiradęs dėl ĮSA;

ΔW_{atost} – išlaidų įmonės darbuotojų papildomoms apmokamoms atostogoms pokytis, atsiradęs dėl ĮSA;

ΔW_{kvalif} – išlaidų įmonės darbuotojų kvalifikacijai pokytis, atsiradęs dėl ĮSA;

nv_{darb} – nemainomoji darbuotojų gauta vertė.

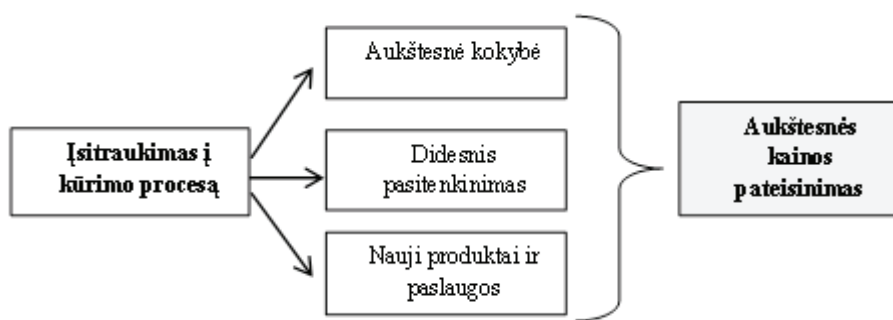
5. Klientų gaunama vertė

Teorinės literatūros analizė atskleidė ir ĮSA ekspertų apklausa patvirtino, kad klientai gali gauti ĮSA pagrindu sukurtą vertę keliomis išraiškomis:

- *aukštesne prekių ar paslaugų kokybe*: atsižvelgiama tiek į kliento suvokiamą kokybę (kliento lūkesčių 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 faktinį atitikimą 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, bet vartotojo pasitenkinimas ta pačia preke gali būti didesnis);

- *naujomis prekėmis ir paslaugomis*: ĮSA dėka gali būti ne tik patobulintos, bet ir sukurtos naujos prekės bei paslaugos, skirtos tenkinti esamus ar net gi naujus poreikius;
- įsitraukimu į kūrimo procesą (angl. *co-creation*): vartotojų įtraukimą į bendrą produktų ir paslaugų kūrimo procesą daugelis ekspertų (vid. – 4,29, std. Nuokrypis – 0,61, min. reikšmė – 3) pripažįsta kaip vieną iš formų, kur ĮSA pagrindu gali būti kuriama vertė vartotojams. 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.

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



1 pav. Kliento įsitraukimo į kūrimo procesą reikšmė

Išvados

Galimos trys pagrindinės priežastys, kodėl vertė, sukurta ĮSA pagrindu, vertės kūrimo grandinėje yra mažesnė už ĮSA įgyvendinimo sąnaudas: įgyvendinamos netinkamos ĮSA iniciatyvos arba vykdoma neracionali ĮSA (įgyvendinti atrenkamos ne tos ĮSA iniciatyvos, kurios aktualiausias suinteresuotoms šalims, arba ĮSA įgyvendinimas lemia nepagrįstai dideles, t. y. neracionalias, sąnaudas ar net išteklių eikvojimą, kai atsižvelgiama ne į bendrą ĮSA pagrindu sukuriamą vertę, o tik į vienos ar kelių suinteresuotų šalių interesus); pamatuota ne visa sukurta vertė; ĮSA diegimas nepasiekė „lūžio taško“, t. y. ĮSA pastangų per mažai, kad sugeneruotų pakankamai didelę pridėtinę vertę.

Šiame darbe pateiktos formulės leidžia objektyviai įvertinti įmonės ir įvairių suinteresuotų šalių (tiekėjų ir partnerių, darbuotojų, klientų) gaunamą vertę, kuri sukurama ĮSA pagrindu. Taikydama šias formules, įmonė gali įvertinti tam tikras ĮSA iniciatyvas ir argumentuotai (akivaizdžiai parodant, kokia vertė ir kam būtų sukurama visoje VKG) priimti sprendimą dėl jų įgyvendinimo.

Tiesa, formulėmis galima apskaičiuoti tik mainomąją vertę (angl. *exchange value*) ir tam tikrą vartojamąją vertę (angl. *use value*), kuriai įmanoma identifikuoti alternatyviuosius kaštus. Kad šias formules būtų patogiau taikyti empiriškai, tikslinga sudaryti *MS Excel* skaičiuoklę.

Literatūra

Aras, G., Aybars A., et al. (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(3), p. 229–254.

- Basili, V. R., et al. (1994). *Goal Question Metric Approach*. John Wiley&Sons.
- Bowman, C., Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, Vol. 11, p. 1–15.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, Vol. 38(3), p. 268.
- Chatain, O., Zemsky, P. (2011). Value Creation and Value Capture with Frictions. *Strategic Management Journal*, Vol. 32, Issue 11, p. 1206–1231.
- 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, p. 8–19.
- Fernandes, M. (2009). *Statistics for Business and Economics*. Ventus Publishing ApS. ISBN 978-87-7681-481-6.
- Gholami, S. (2011). Value Creation Model through Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 9, p. 148–154 <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view-File/12079/8558>
- Jonikas, D. (2014). Value created through CSR measurement possibilities. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 156, p. 189–193.
- 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, p. 69–78.
- Juščius, V., Jonikas, D. (2014). Measuring Value Created through Corporate Social Responsibility in Value Creation Chain. *Conference Proceedings of the 13th International Science-to-Business Marketing Conference on Cross Organizational Value Creation*, p. 311–320. ISBN 978-3-938137-57-4
- Juščius, V., Pukelienė, V., Šneiderienė, A. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė tarptautinių kompanijų veikloje. *Applied Economics: Systematic Research*, Vol. 3, Issue 1, p. 175–192.
- Kenneth, E., Archie, B., Carroll, A., 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, p. 446–463.
- 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, p. 10–13.
- 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.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 31 (4), p. 854–872.
- Nohria, N., Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 6, p. 491–502. Doi: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150606>
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Vol. 89, Issue 1/2, p. 62–77.
- Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, Vol. 20, Issue 1, p. 138–145.
- Vaitkevičius, R., Saudargienė, A. (2006). *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose: statistika socialiniuose moksluose*. Kaunas: VDU, p. 160.
- Valackienė, A., Micevičienė, D. (2011). Methodological Framework Analysing a Social phenomenon: Stakeholder Orientation Implementing Balanced Corporate Social Responsibility. *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics*, Vol. 22(3), p. 300–308.

MEASUREMENT OF EXCHANGE VALUE CREATED THROUGH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN VALUE CREATION CHAIN

DONATAS JONIKAS
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

It's difficult to measure value created through corporate social responsibility (CSR) in valuecreation chain (VCC) due to different kinds of possible value, different beneficiaries and value transfer in VCC.

Efforts to measure value created through CSR are mostly limited in the context of one company or just few separate areas where value might emerge. Therefore the measurement of value created through CSR is not comprehensive. Furthermore, there are almost no research on value creation through CSR in whole VCC.

This paperwork is a continuation of previous research on value creation through CSR in VCC. Previous paperworks of the author present systemized different possibilities of value creation through CSR and conceptual framework for measurement of such value

The problem. The concept of CSR is very wide and has different ways and levels of implementation, therefore it is very difficult to capture and measure value created through CSR initiative especially in whole VCC. When it comes to economic slowdown or even crisis, companies are used to reduce costs by stopping activities, which don't create sufficient value. The risk that CSR initiatives will be reduced or even stopped during economic crisis tends to be highly increased.

The goal of this paperwork is to develop formulas (suitable for empirical application) to measure value created through CSR for different stakeholders. As far as company is the main decision maker on CSR adoption and implementation, it is the most crucial moment to measure the value gained by company itself, suppliers and partners, employees and clients.

The conceptual model for value measurement as developed based on theoretical research and prepared for further verification by survey of experts of CSR and VCC. The method of GQM (Basili, et al., 1994) was chosen for creating this value measurement model.

- Objectives and goals for GQM method were adopted from conceptual framework of value creation through CSR in separate member of VCC proposed by D. Jonikas (2013). Main objectives are to measure value created through CSR and received by company, stakeholders and society. Goals of this method go deeper and describe more specific areas where or to whom the value might be created.
- Questions for the framework were chosen based on acknowledgement that CSR consists of four kinds of responsibilities: economic, legal, ethical, and philanthropy (Carroll, 1999; Aras and Aybars, 2010; Gholami, 2011; Valackienė and Micevičienė, 2011). As authors suggested different variables to reveal value in each part of CSR, the range of questions might and should be expanded after surveying experts of CSR and VCC.
- Metrics were found the most challenging part of this framework. There already has been made a distinction between value creation and value appropriation, recognizing that, in some cases, organizations that create new value will lose or will have to share this value with other stakeholders, such as employees, competitors, or society (Nohria and Ghoshal, 1994; Makadok and Coff, 2002; Chatain and Zemsky, 2011; Porter and Kramer, 2011). Therefore, researching value creation through CSR, Porter and Kramer (2011) suggested the concept of shared value. Four types of value (Jonikas, 2012) should be taken into attention while developing metrics for this framework: not shared exchange, not shared use, shared exchange and shared use value.

In order to test and verify the conceptual framework for measuring value created through CSR special questionnaire was developed and CSR expert survey was conducted. The expert survey was conducted on November 15th – December 20th in 2014 and following were tested:

- 36 areas, where value could be created through CSR;
- 52 metrics, which might be used to measure value created through CSR;
- 16 factors influencing value capture and perception.

The research findings are based on answers from 14 experts, who had 10.3 years mean experience in CSR research (min. 5 years, max. 30, std. deviation 6.28) and 5 years mean experience in VCC (min. 2 years, max. 10, std. deviation 2.42). The average time experts spent on online questionnaire was 35.7 minutes (std. dev. 4.65) plus 4 experts were interviewed additionally for in-depth analysis of their suggestions. The Cronbach's alpha has been calculated for each question group. All further conclusions are based only sufficiently consistent expert's opinion (Cronbach's alpha >0.7).

The paperwork provides formulas for measuring value (created through CSR) gained by company, its partners (members of VCC) and employees. As far as expert survey confirmed, customers gained value generally might be evaluated by more favourable purchase decision and justification of higher price. Therefore it is suggested to pay main attention on customer's gained use value – the value which is expressed through more favourable purchase decision and justification of higher price is already calculated as value gained by company.

KEYWORDS: *corporate social responsibility, value creation chain, value measurement.*

JEL CODES: O120, O350