



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Eglė Mažeikienė

**BENDROSIOS VERTĖS INTEGRAVIMAS Į ĮMONĖS VEIKLOS
VERTINIMO SISTEMĄ**

Magistro darbas

Vadovas

Prof. Edita Gimžauskienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

BENDROSIOS VERTĖS INTEGRAVIMAS Į ĮMONĖS VEIKLOS
VERTINIMO SISTEMĄ

Apskaita ir auditas (kodas 621N40002)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Eglė Mažeikienė, VMA-5

2017m. gegužės 10d.

Vadovė.....

Prof. Edita Gimžauskienė

2017m. gegužės 10d.

Recenzentas.....

(parašas) Doc. dr. Lina Kolvienė

2017m. gegužės 10d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Eglė Mažeikienė

Apskaita ir auditas, kodas 621N40002

Baigiamojo magistro darbo „Bendrosios vertės integravimas į įmonės veiklos vertinimo sistemą“

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. gegužės 10 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Eglės Mažeikienės** baigiamasis magistro darbas tema „Bendrosios vertės integravimas į įmonės veiklos vertinimo sistemą“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

SUMMARY

In recent years' business has been viewed as a major cause of social, environmental and economic problems. The growing pressure of society has enforced organizations to look for new business solutions, one of which could be the integration of shared value concept into business strategy. Application of new business strategies requires suitable measures integration in to main corporate performance measurement system in order to measure shared value results and to verify the strategy. The **research question** is what are the different expressions of shared value creation and how performance measurement system ensures strategy implementation.

The object of research is the ways of shared value creation and corporate performance measurement system.

The main **goal** – based on theoretical considerations, to investigate expressions of the different ways of shared value creation and the level of integration of its performance measures in to corporate performance measurement system.

Objectives:

- Submit the problematic of shared value application in today's business strategies;
- Reveal theoretical assumptions of shared value integration into performance measurement systems;
- Investigate the expression of the ways of shared value creation and the integration level of its performance measures into the main corporate performance measurement system in UAB IKEA purchasing services Lithuania.

Analyzing shared value importance in today's business strategies it was revealed, that corporate social responsibility should transform into higher-strategic level, because of its discrepancy between declarations and real performance.

Generalizing shared value concept, it can be stated, that shared value can be created by three different ways: reconceiving products and markets, redefining productivity in the value chain and enabling local clusters.

Generalizing shared value performance measurement conception, it has been revealed, that measurement approaches that link social and business results are vital for controlling the strategy and unlocking new shared value creation.

IKEA purchasing services Lithuania case study revealed that shared value has been created in three different ways: reconceiving products and markets, redefining productivity in the value chain and

enabling local clusters solving environmental and society development issues. It was found out, that environmental aspect of shared value results in sales and value chain has been fully integrated into performance measurement system.

Paveikslų sąrašas

1 pav. Bendroji vertė	21
2 pav. Ryšys tarp konkurencinio pranašumo ir socialinių problemų	23
3 pav. BSC modelis	38
4 pav. ABC sistema	40
5 pav. Veiklos prizmės modelis	41
6 pav. Bendrosios vertės integravimo į VVS teorinis modelis	45
7 pav. Bendrosios vertės kūrimo būdų tyrimų rezultatai	51
8 pav. Verslo vertės tyrimo rezultatai	55
9 pav. Visuomeninės vertės tyrimo rezultatai	55
10 pav. Produktų su sumažintu poveikiu aplinkai pardavimų apimtis 2013-2016m.	61
11 pav. Medienos tiekimas iš tvarių tiekėjų 2014-2016m.	62
12 pav. Medvilnės tiekimas iš tvarių tiekėjų 2014-2016m.	62
13 pav. CO2 tenkantis parduodamo produkto m ³ 2010-2016m.	63
14 pav. Energijos suvartojimas iš atsinaujinančių šaltinių 2014-2016m.	64
15 pav. Produktų transportavimo efektyvumas 2014-2016m.	64
16 pav. Kelionių išlaidų dalis 2014-2016m.	65
17 pav. Vandens suvartojimas 2014-2016m.	65
18 pav. Atliekų perdirbimo lygis 2014-2016m.	66

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Verslo ir visuomenės rezultatai pagal Bendrosios vertės būdą	28
2 lentelė. Matavimo tikslų suvokimas.....	29
3 lentelė. Veiklos vertinimo sistemų apibrėžimai	31
4 lentelė. Veiklos vertinimo sistemų privalumai ir trūkumai.....	42
5 lentelė. IKEA Group pajamos ir pelno mokestis.....	50
6 lentelė. Bendrosios vertės kūrimo rezultatai	56
7 lentelė. Bendrosios vertės integracijos į veiklos vertinimo sistemas tyrimo rezultatai.....	60
8 lentelė. Atliekų kiekiai pagal biznio vienetus	66

TURINYS

Paveikslų sąrašas	5
Lentelių sąrašas	6
ĮVADAS	8
1. BENDROSIOS VERTĖS TAIKYMO PROBLEMOS ANALIZĖ.....	10
1.1. Socialinės atsakomybės transformacijos į strateginį lygį tikslingumas.....	10
1.2. Bendrosios vertės koncepcijos svarba šiuolaikinėse verslo strategijose	13
2. BENDROSIOS VERTĖS INTEGRAVIMO Į ĮMONĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMĄ TEORINĖS PRIELAIDOS.....	20
2.1. Bendrosios vertės strategija ir jos taikymo būdai	20
2.2. Bendrosios vertės matavimo ypatumai.....	27
2.3. Veiklos vertinimo sistemos samprata ir elementai	31
2.4. Veiklos matavimo priemonių ir metodų teorinė analizė	35
2.4.1. Rodiklio sąvokos analizė.....	35
2.4.2. Šiuolaikinių veiklos vertinimo metodų analizė.....	37
3. TYRIMO METODOLOGIJA	46
3.1. Tyrimo metodų pagrindimas	46
3.2. Bendrosios vertės kūrimo būdų tyrimo metodas	47
3.3. Integracijos į veiklos vertinimo sistemą tyrimo metodas	48
3.4. Tyrimo eigos aprašymas	48
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	50
4.1. IKEA įmonės pristatymas.....	50
4.2. Bendrosios vertės kūrimo būdų tyrimo rezultatai.....	51
4.3. Bendrosios vertės integracijos į veiklos vertinimo sistemą tyrimo rezultatai	59
4.4. Diskusija	66
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	68
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	70
PRIEDAI.....	73

ĮVADAS

Pastaruoju metu pasaulis kupinas įvairių įtampų, Europa kenčia nuo vidinio susiskaldymo, JAV prezidentu tapo politinės patirties neturintis, prieštarigus pasisakymus dalinantis D.Trumpas. Netikėtas Anglijos sprendimas trauktis iš ES bei vis populiarėjantys kraštutinių pažiūrų politikai verčia užduoti klausimą, kas vyksta pasaulyje? Ekonomikos analitikai bei politikos apžvalgininkai atkreipia dėmesį į visuomenės susiskaldymą tarp didžiųjų miestų bei regionų, o taip pat gilėjančią socialinę atskirtį. Ekonomistas R. Kuodis (2016) teigia, jog nelygybę skatina neoliberalios reformos. Visa tai veda prie nepateisinamos nelygybės. Skelbiami duomenys apie socialinės atskirties augimą pasaulyje, kai vis didėja atotrūkis tarp 1 proc. turtingiausių planetos gyventojų, valdančių pusę pasaulio turto ir visų kitų. Demokratija nebeapgina vargstančiųjų, nes turtingieji politinę sistemą pajungia dar didesniai turtėjimui, pirkdami jiems palankius įstatymus. Nusivylusi visuomenė ieško vis naujų „gelbėtojų“ nuo skurdo garantuojančių nors šiek tiek teisingumo.

Pastebėta, jog Skandinavijos šalyse, kur stipriai išvystyta socialinė politika, nepasitenkinusių žmonių yra mažiau. Verslas priverstas mokėti daug didesnius mokesčius, todėl nėra patenkintas ir ieško palankesnių šalių, kur investuoti kapitalą. Jungtinėse Amerikos Valstijose vyraujant neoliberaliai politikai verslo pasitenkinimas yra didesnis, tačiau kyla daug įtampų dėl didelio atotrūkio tarp gaunamų pajamų. Kai nėra mokesčių progresyvumo, vadovų ir darbininkų atlyginimai skiriasi šimtus kartų.

Įmonių veiksmas turi didžiulę įtaką visuomenei, aplinkai bei atskiriems individams. Verslas, patirdamas suinteresuotųjų šalių (nevyriausybinų organizacijų, investuotojų, vartotojų bei darbuotojų) spaudimą dėl žalingo poveikio aplinkai, darbuotojų teisių pažeidinėjimo, pradėjo vystyti socialines iniciatyvas. Prasidėjo socialiai atsakingo verslo judėjimas. Nuo 1990m. labai išpopuliarėjo su tuo susijusios institucijos, iniciatyvos bei įrankiai. Tačiau šiuo metu socialiai atsakingas verslas sulaukia nemažai kritikos. Kritikai pastebi, jog dažnai įmonių deklaruojama socialinė atsakomybė, tai tik jų įvaizdžio dalis, efektyvi komunikavimo priemonė, kuri ne visada paremta realiais darbais. Kita vertus, socialines iniciatyvas dažniausiai atlieka didelės korporacijos, tad auga stambaus verslo bei tarptautinių korporacijų įtaka visuomenei, kuri ne visada panaudojama kilniai.

Vis didėjant nepasitenkinimui tarp visuomenės ir verslo bei iš to kylančių socialinės atskirties problemų, vienas iš sprendimo būdų – stiprėjantis verslas kartu su visuomene. Didelė dalis problemų randasi dėl pačių įmonių, kurios vadovaujasi pasenusiu ir trumpalaikiu požiūriu į vertės kūrimą. Įmonės dažnai savo dėmesį sutelkia į trumpalaikių finansinių tikslų siekimą, nepastebėdamos svarbiausių visuomenės poreikių, o taip pat iš to išplaukiančios ilgalaikės sėkmės. Porteris ir Krameris (2011) siūlo įmonėms suburti verslą ir visuomenę kartu, nukreipiant savo tikslus į bendrosios vertės (*angl.* shared value) kūrimą, kai vienu metu kuriama ekonominė ir visuomeninė vertės, sprendžiant bendruomenių

problemas. Bendroji vertė galėtų apjungti įmonės sėkmę ir socialinį progresą, tai padėtų įmonėms įgyvendinti strategijas, sustiprinti konkurencines pozicijas ir padidinti vertę ilgame laikotarpyje, o bendruomenei stiprėti įsitraukiant į naujas veiklas, įgyjant naujas kompetencijas. Tokiu būdu verslas prisidėtų prie socialinės atskirties mažinimo.

Matuojant ir vertinant verslo strategijos įgyvendinimo rezultatus svarbu suprasti, kaip socialinis progresas įtakoja verslo rezultatus ir atvirkščiai. Todėl matavimo procesas, kurio pagalba sujungiami socialiniai ir verslo rezultatai, gyvybiškai svarbus, atveriant naujus bendrosios vertės kūrimo būdus. Efektyvus strategijos valdymas pasireiškia teisingų bendrosios vertės matavimo priemonių parinkimu, užtikrinančiu žinias tolesniems valdymo sprendimams priimti. Tad kyla klausimas ir pagrindinė šio tiriamojo darbo **problema**: kokia yra skirtingų bendrosios vertės kūrimo būdų raiška verslo strategijose ir kaip veiklos vertinimo sistemos užtikrina šių strategijų įgyvendinimą?

Šio darbo **tikslas** teoriškai argumentavus bendrosios vertės koncepcijos svarbą įmonės strategijoje, ištirti bendrosios vertės kūrimo būdų raišką ir jų vertinimo priemonių integracijos į įmonės veiklos vertinimo sistemą lygį.

Tiriamąjį darbo uždaviniai:

1. Pristatyti bendrosios vertės taikymo šiuolaikinėse verslo strategijose problemos analizę.
2. Atskleisti bendrosios vertės integravimo į veiklos vertinimo sistemą teorines prielaidas.
3. Pasiūlyti bendrosios vertės kūrimo būdų ir jų vertinimo priemonių integracijos į įmonės veiklos vertinimo sistemą tyrimo metodologiją.
4. Ištirti bendrosios vertės kūrimo būdų raišką ir jų vertinimo priemonių į įmonės veiklos vertinimo sistemą integracijos lygį.

Tyrimo objektas – UAB „IKEA purchasing Lithuania“ bendrosios vertės kūrimo būdai ir įmonės veiklos vertinimo sistema.

Metodai: literatūros analizė, pusiau struktūruotas interviu, atvejo analizė, duomenų analizė.

1. BENDROSIOS VERTĖS TAIKYMO PROBLEMOS ANALIZĖ

1.1. Socialinės atsakomybės transformacijos į strateginį lygį tikslingumas

Paprastai viešosios nuomonės sektorių, investuotojų, darbuotojų ir vadovų lūkesčiai neapsiriboja tuo, jog įmonės privalo laikytis įstatymų, kurti gerovę bei darbo vietas. Atsiranda nauji lūkesčiai socialinėje ir aplinkosaugos srityse, kurie peržengia įstatymų nustatytas ribas iš dalies dėl to, jog kai kuriuos dalykus sunku įteisinti, iš dalies dėl to, jog įteisinimas kiekvienoje šalyje gali būti skirtingas, arba kai kurių šalių valdžia yra bejėgė priimti įstatymus, padedančius spręsti tam tikras problemas. Taip pat tikimasi ir viliamasi, jog verslas galėtų būti socialinių bei aplinkosauginių sprendimų, o ne problemų dalimi.

Įmonių socialinės atsakomybės (ĮSA) sąvoka minima nuo 1960m. Egzistuoja daug ĮSA apibrėžimų. Pagal Europos komisiją, ĮSA yra: *Koncepcija, kuria remiantis įmonės savanoriškai savo veikloje integruoja socialinius ir aplinkosauginius reikalus, bendradarbiaudamos su suinteresuotomis šalimis.*

Pasaulio Bankas apibrėžia ĮSA, *kaip verslo įsipareigojimą prisidėti prie tvaraus ekonominio vystymosi, dirbant su darbuotojais, jų šeimomis, vietine bendruomene ir visuomene, pagrinde gerinant jų gyvenimo kokybę verslui ir jo vystymuisi palankiais būdais.*

Nuo 1990m. ĮSA labai išpopuliarėjo, stipriai išsivystė su tuo susijusios institucijos, iniciatyvos bei įrankiai. ĮSA elementus daugiau ar mažiau savo veikloje identifikuoja beveik kiekviena įmonė. Kartais ĮSA suprantama kaip bendras judėjimas, kryptis, kartais – kaip veiklos, įrankių bei priemonių rinkinys, kuris padeda įmonėms savo veikloje integruoti socialinius bei aplinkosauginius aspektus.

Vyriausybės, aktyvistai bei žiniasklaida laiko įmones atsakingas už jų veiklos socialines pasekmes. Daugybė organizacijų vertina įmones pagal ĮSA veiklas. Šie vertinimai dažnai pritraukia didžiulį dėmesį, tad daugelis lyderiaujančių įmonių visame pasaulyje ĮSA laiko prioritetine sritimi.

Galima sutikti, jog šiandien įmonės sprendžia daug klausimų, mažindamos poveikį aplinkai ar padėdamos visuomenei, tačiau pastangos nėra tokios produktyvios kokios galėtų būti dėl dviejų priežasčių: jos didina atotrūkį tarp verslo ir visuomenės ir yra nukreiptos į bendruosius ĮSA būdus, vietoje to, kad būtų priderintos prie įmonių strategijos (Porter ir Kramer, 2006) Pastebima, kad ĮSA veiklos dažnai būna labai fragmentuotos ir nėra suderintos su įmonių strategija. Tai trukdo įmonėms ieškoti ir atrasti naujas galimybes bei stiprinti konkurencinį pranašumą.

ĮSA koncepcija vis dažniau sulaukia kritikos, kadangi tai, kaip teigia Porteris ir Krameris (2006), nėra visiškai savanoriškas reiškinys. Daugelis stambių įmonių atkreipė į tai dėmesį po to, kai visuomenė apkaltino jas dėl problemų, už kurias verslas iki tol nelaikė savęs atsakingu. Pavyzdžiui, Nike patyrė boikotą po to, kai *New York Times* bei kitos žiniasklaidos priemonės paskelbė apie piktnaudžiavimą

įdarbinant Indonezijos piliečius 1990m. Greito maisto įmonės laikomos atsakingomis už visuomenės sveikatos sutrikdymus dėl nesveiko maisto. Dėl agresyvaus visuomenės spaudimo verslas buvo priverstas įvertinti naujai atsiradusias rizikas ir reaguoti. Deja, įmonių atsakas nebuvo paremtas nei strategija, nei realiais veiksmais. Tai buvo daugiau kosmetiniai veiksmai tokie kaip viešieji ryšiai bei žiniasklaidos kompanijos, papildytos ĮSA ataskaitomis apie gerus darbus socialinėje ir aplinkosaugos srityse. Pastebima, kad ataskaitos retai pateikia aiškų vaizdą apie ĮSA veiklas, dažniausiai tiesiog deklaruodamos įmonės jautrumą socialiniams klausimams. Jos kalba apie veiklas, bet ne apie poveikį visuomenei.

ĮSA koncepcijos šalininkai išskiria keturis argumentus, dėl ko verta diegti ĮSA:

- 1) moralinis įsipareigojimas, kuris įpareigoja įmones būti gerais piliečiais ir daryti „teisingus darbus“. JAV ĮSA verslo asociacija kviečia nares siekti komercinių tikslų, neprieštaraujant etikos normoms, gerbiant žmones, bendruomenes ir natūralią gamtą;
- 2) tvarumas, kuris akcentuoja aplinkos ir visuomenės valdymą pasak G.H.Brundtland (1980) laikomasi principo tenkinti šiandienos poreikius nekenkiant ateities kartų poreikiams;
- 3) veiklos teisinis pagrindimas, kuris reiškia numanomą arba aiškų valdžios, visuomenės bei kitų suinteresuotųjų leidimą vystyti verslą;
- 4) reputacija, kuria naudojasi daugelis įmonių tam, kad būtų pateisintos ĮSA iniciatyvos, kuo remiantis gerinamas įmonės įvaizdis, stiprinamas prekinis ženklas, gaivinama moralė ir netgi didinama akcijų vertė.

Porteris ir Krameris (2006) kritiškai įvertino šiuos argumentus. Mokslininkai teigia, jog moralinis įsipareigojimas lengvai suprantamas ir paaiškinamas, kai pavyzdžiui sąžiningai ruošiamos įmonės finansinės ataskaitos. Kitose srityse įmonės priverstos derinti konkuruojančias vertybes, interesus bei kaštus. Google įmonei žengiant į Kiniją, JAV klientai buvo pasibjaurėję Kinijos valdžios cenzūra bei teisiniais apribojimais. Įmonė buvo priversta apsispręsti, kuris iš šių socialinių beneficijų yra geresnis ir, pasinaudojant kaštų analize, galėtų būti vystomas. Remiantis moraliniais principais negalima pateikti siūlymus farmacinei įmonei, kaip teisingai paskirstyti pajamas, subsidijuojant neturtinguosius, vystant vaistus bei užtikrinant grąžą investuotojams.

Tvarumo principas kalba apie interesą derinti ekonominį, socialinį ir aplinkosauginį aspektus. Įmonės turėtų veikti tokiais būdais, kurie garantuotų ilgalaikę ekonominę naudą ir nesiorientuotų į trumpalaikį elgesį, kuris socialiai nenaudingas ir žalingas aplinkai. Autoriai pastebi, jog šis principas geriausiai veikia, kai problemos atitinka įmonės ekonominius bei reguliavimo interesus. Pavyzdžiui DuPont sutaupė 2 mln. dolerių sumažinusi energijos suvartojimą nuo 1990 metų. Tačiau tai buvo tiesiog protingi verslo sprendimai, nesusiję su aplinkosaugine nauda. Kitose srityse tvarumo sąvoka gali būti tokia neaiški, kad poveikį būtų sunku pastebėti. Taip pat būtų sunku pateisinti kaštus.

Veiklos teisinis pagrįstumas yra labiausiai pragmatiškas. Jis siūlo įmonei konkretų būdą, sprendžiant socialinius klausimus. Dėl šio požiūrio atsiranda konstruktyvus dialogas tarp verslo ir reguliuojančių institucijų, ypač tarp stipriai reguliuojamų pramonės šakų (pvz. chemijos pramonė, išteklių gavyba). Siekdamas patenkinti visas suinteresuotas puses, tokios įmonės ĮSA ataskaitų kontrolę palieka išoriniams veikėjams. Žinoma, jog suinteresuotųjų dėmesys yra labai svarbus, tačiau jie gali niekada nesuprasti įmonės galimybių, konkurencinio pozicionavimo ar kompromisų, kuriuos įmonė privalo priimti. Tokios įmonės, bandydamos nuraminti suinteresuotas grupes, priverstos atlikti daug trumpalaikių veiksmų, kurie teikia minimalią vertę visuomenei, o taip pat neatneša jokios strateginės naudos įmonei.

Galiausiai reputaciją autoriai įvardina kaip strateginį ĮSA privalumą. Rūpestis dėl reputacijos grindžiamas išorinių auditorijų poreikių tenkinimu. Į vartotojus orientuotos įmonės dažniausiai organizuoja aukšto lygio marketingo kompanijas. Stigmatizuotose pramonės šakose, tokiose kaip chemijos pramonė, energetika, įmonės dažnai naudoja ĮSA kaip draudimą nuo visuomenės pasmerkimo nelaimės atveju. Taip pat sunku aptikti įrodymų dėl ĮSA veiksmų įtakos pirkėjų pasirinkimui, ar akcijų vertei.

Visi šie argumentai leidžia daryti išvadą, jog ĮSA – labiau apie tai, kas kuria įtampas tarp verslo ir visuomenės, bet ne apie tarpusavio priklausomybę.

Schwartz (2010) atkreipia dėmesį į M.Friedmanas (1962) požiūrį, kuris sako, jog egzistuoja vienintelė verslo socialinė atsakomybė – panaudoti išteklius, įtraukiant juos į veiklas nešančias pilną tol, kol tai neprieštarauja žaidimo taisyklėms, t.y. užsiimti atvira ir laisva konkurencija, be apgaulės ir sukčiavimo. (Dudovskiy, 2012)

Dudovskiy (2012) atlikęs analizę išskiria penkias grupes susijusias su kritika ĮSA koncepcijai:

- ĮSA leidžia įmonėms susikurti teigiamą įvaizdį, dedant labai mažai pastangų. Tokiai kritikai pritaria Mulleratas, Aras ir Crowtheris. Remiantis šiuo požiūriu, verslas gali įsitraukti į ĮSA veiklas dėdami labai mažai pastangų. Bet tai leidžia sukurti labai pozityvų prekinį ženklą įmonei, publikuojant iniciatyvas susijusias su ĮSA pastangomis.
- Viešumo lygis susijęs su ĮSA koncepcija sukuria vaizdą, jog didžioji dalis įmonių yra rimtai įsitraukę į ĮSA veiklas, kai realybė yra kitokia. Šią problemą nagrinėja Freitagas (2008), Mulleratas (2009), Aras ir Crowtheris (2010) bei kiti. Autoriai teigia, jog išaugęs spaudos dėmesys ĮSA problemoms suponuoja nuomonę, jog tame dalyvauja daug verslų. Tuo tarpu Mullerat teigia, jog tik tarptautinės kompanijos įsitraukia į ĮSA veiklas, o smulkus ir vidutinis verslas tame beveik nedalyvauja.
- Kai kurių įmonių ĮSA iniciatyvos prieštarauja jų realioms verslo praktikoms bei tendencijoms. Mulleratas, Horiganas ir Fernandas vardina pavyzdžius, kai tarptautinės korporacijos sprendžia lygybės darbo vietoje klausimus savo viduje ir tuo pačiu aktyviai užsako paslaugas silpnai išsivysčiusiose šalyse, kur lygybė darbo vietoje nėra užtikrinama.

- Auga stambaus verslo bei tarptautinių korporacijų įtaka visuomenei, dėl jų aktyvaus įsitraukimo ĮSA veiklose. Mulleratas (2011) teigia, jog verslas įsitraukdamas į ĮSA iniciatyvas yra svarbus ir kitais įvairiais visuomeniniais aspektais. Autoriai įspėja, jog įtaka gali būti panaudota ne visai etiškiems bei teisiniams tikslams.
- ĮSA yra tuščias pažadas ir efektyvus ryšių su visuomene instrumentas. Šią kritiką palaiko labai daug autorių Catka ir kt. (2004), Lepoutreis ir Heene (2006) Banarjee (2007), Cilibertis (2008), Johnsonas (2008), Mulleratas (2009) ir Heathas (2010). Toks populiarus kaltinimas ĮSA susijęs su nuomone, jog ĮSA yra grynai retorinis ir trumpalaikis susižavėjimas.

Būtų per drąsu teigti, jog ĮSA – tai 95 proc. retorikos ir 5 proc. realių veiksmų, bet vis dažniau nuogaustaujama, jog įmonės įsitraukia į ĮSA labiau kosmetiškai nei iš esmės taiko etiškus verslo standartus savo veikloje. ĮSA taip pat kritikuojama dėl nepakankamo kritiškumo arba, jog ji nesprendžia gilesnių problemų. Taip pat teigiama, jog kartais ĮSA pagalba gudraujama tam kad išvengti reguliavimo, taip pat ja gali būti dangstomasi nuo visuomenei žalingų veiksmų. Pastebėta, jog savo veikloje naudodamos ĮSA programas, kai kurios įmonės ir toliau vykdo agresyvią lobistinę veiklą, tam kad išvengtų teisinio reguliavimo palankaus visuomenei, bet ne įmonei.

Visi šie mokslininkų išsakyti argumentai sudaro prielaidas atsirasti strateginei socialinei įmonių atsakomybei, kuri būtų suderinta su pagrindine įmonės strategija bei veiklos biudžetu, leistų įmonei įgyti konkurencinį pranašumą bei maksimizuoti pelną, o ne jį persikirstyti. ĮSA siekis turėtų būti pusiausvyra, nes didesnė ekonominė vertė sukuriama tada, kai sukuriama didesnė socialinė vertė.

1.2. Bendrosios vertės koncepcijos svarba šiuolaikinėse verslo strategijose

Norint perkelti ĮSA į kitą aukštesnę lygmenį, ji turėtų būti diegiama pasitelkiant platesnį suvokimą apie verslo ir visuomenės tarpusavio ryšius. ĮSA tuo pačiu turėtų būti įtvirtinama verslo strategijose, veiklose bei biudžetuose.

Sėkmingoms įmonėms reikalinga sveika visuomenė. Išsilavinimas, sveikatos apsauga bei lygios galimybės – pagrindiniai veiksniai įtakoiantys darbo jėgos produktyvumą. Saugumas ir vienodos darbo sąlygos ne tik pritraukia vartotojus, bet ir mažina sąnaudas dėl nelaimingų atsitikimų. Protingas žemės, vandens ir energijos išteklių naudojimas leidžia verslui didinti produktyvumą. Kokybiškas valdymas, įstatymai bei nuosavybės teisės yra našumo ir inovacijų pagrindas. Stiprūs reguliavimo standartai apsaugo tiek vartotojus, tiek partnerius nuo išnaudojimo. Ir galiausiai sveika visuomenė sukuria augančią verslo produktų bei paslaugų paklausą.

Lygiai taip pat sveikai visuomenei reikalingos sėkmingos verslo įmonės. Jokia socialinė programa negali konkuruoti su verslo galimybėmis kurti naujas darbo vietas, gerovę ir inovacijas, ir tokiu būdu gerinti visuomenės pragyvenimo standartus. Jeigu valdžios ir nevyriausybinų organizacijų veikla

blogina verslo sąlygas, anksčiau ar vėliau, tai lemia sumažėjusį regiono konkurencingumą, darbo užmokesčio stagnaciją, darbo vietų bei sumokamų mokesčių mažėjimą ir bendrą regiono silpnėjimą.

Verslo ir valdžios lyderiai dažnai per daug dėmesio skiria tarpusavio trinčiams, vietoje to, kad ieškotų sankirtos taškų. Abipusė verslo ir visuomenės priklausomybė leidžia manyti, jog abi pusės privalo laikytis *Bendrosios vertės principo* (Porteris ir Krameris, 2006) Tai reiškia, kad pasirinkimas turi tenkinti abi puses. Praktiškai įgyvendinant šiuos principus, įmonė privalo savo strategijoje ir pagrindinėje veikloje integruoti socialinę perspektyvą.

Porteris ir Krameris išskiria dvi sankirtos formas. Iš vidaus į išorę nukreiptas ryšys. Verslas įtakoja visuomenę per verslo veiklos procesus. Tai priklauso nuo verslo veiklos rūšies, regiono, kuriame verslas veikia bei visuomenės standartų. Egzistuoja ir iš išorės į vidų nukreiptas ryšys. Tai konkurencinė aplinka, kurioje veikia įmonės ir nuo kurios didžiaja dalimi priklauso jų strategijų įgyvendinimas. Konkurencinę aplinką autoriai skirsto į keturias sritis: 1) verslo įeigos (darbo jėgos, žaliavų, infrastruktūros) kiekybė bei kokybė; 2) konkurencijos taisyklės (intelektinė nuosavybė, skaidrumas, kova su korupcija, investicijų skatinimas); 3) vietinės paklausos dydis ir išprusimas (kokybės ir saugumo reikalavimai, vartotojų teisės); 4) vietos galimybė remti pramonę (paslaugų tiekėjai, įrengimų gamintojai) (Porteris ir Krameris, 2006). Visi arba dalis šių aspektų gali tapti ĮSA galimybėmis. Tačiau pagrindinis veiksnys renkantis iniciatyvas turėtų būti Bendrosios vertės kūrimo galimybė – nauda visuomenei, kuri kartu sukuria vertę verslui.

Porteris ir Krameris bendrosios vertės kūrimą apibrėžia, kaip įmonių taikomas politikas bei veiksmus, kurie didina įmonės konkurencingumą ir tuo pačiu gerina ekonomines bei socialines bendruomenių, kuriose veikia įmonė, sąlygas. Bendrosios vertės kūrimas koncentruojasi į jungčių tarp socialinės ir ekonominės gerovės kūrimą ir plėtimą (Porteris ir Krameris, 2011)

Analizuojant mokslinius straipsnius susijusius su bendrosios vertės kūrimo koncepcija galima išskirti kelias kryptis. Viena iš jų – bendrosios vertės kūrimas, taikant įmonių veiklos *strategijas nukreiptas į skurdžių šalių rinkas*.

Net ir išsivysčiusioms šalims būdingas besiplečiantis skurdžių vartotojų segmentas ypač po 2007m. krizės. Įmonės priverstos ieškoti naujų strategijų, kad galėtų pasiūlyti prekes neturtingiems vartotojams, kurių skaičius po krizės išaugo. Viena iš tokių strategijų – Piramidės apačios strategija (*angl.* Bottom-of-the-pyramid, BOP), kuriomis vadovaujasi Azijos, Afrikos ir Pietų Amerikos šalys. Šios strategijos esmė, pasiekti skurdžius segmentus ir ekonominę vertę kurti dėl pardavimo apimtys efekto, kuris kompensuoja žemesnį pelningumą. Šią strategiją puikiai papildė taupios inovacijos, kurias analizuoja Angotas ir Pleas (2015). Pasitelkus taupias inovacijas sukuriama ir gaminami paprasti produktai ir paslaugos, skirtos nepasiturintiems žmonėms. Autoriai pateikia BOP verslo modelį, kuriame išskiriamos trys dimensijos, padedančios kurti bendrąją vertę per taupias inovacijas:

1. *Ištekliai ir kompetencijos*. Tam, kad būtų sukuriami nauji produktai, būtina „išardyti“ kompleksiškus procesus bei produktus į pagrindinius komponentus ir sumažinti gamybos kainą, kitaip panaudojant esamas technologijas, išteklius ir kompetencijas. Svarbus pasitikėjimas išoriniais ištekliais bei suinteresuotomis šalimis, kas leidžia kurti atviras inovacijas.
2. *Vertės pasiūlymas*. Didėjant neturtingųjų vartotojų skaičiui labai svarbus dėmesys turėtų būti skiriamas kainai. Čia inovacijos gali būti diegiamos trimis būdais. Keičiant pakuotės dydį. Tai leidžia įmonėms išlaikyti stabilias pardavimo kainas, kylant žaliavų kainai. Kitas būdas - adaptuoti produktus ir paslaugas konkrečiam žemų pajamų segmentui. Trečias būdas – keisti vertės pasiūlymą, keičiant sandorio prigimtį, pvz., nuomą.
3. *Organizavimas*. Nemažiau svarbūs pokyčiai ir verslo organizavime. Organizacijos turi išmokti partnerystės valdymo kartu su suinteresuotomis šalimis, kaip integruoti bendradarbiavimą per tai maksimizuojant socialinę bei ekonominę vertę. Labai svarbus ir reakcijos greitis.

Autoriai išskiria sėkmingos strategijos rezultatams būdingas charakteristikas tokias kaip: produkto įperkamumas, geras atlikimas, patogumas ir tvarumas. Tvarumas apima socialinę ir ekonominę vertes. Ekonominė vertė būtina tam, kad įmonė galėtų investuoti, kurti inovacijas ir parduoti produktus, bet kartu patenkintų poreikį sukurti socialinę vertę (Angot, Ple 2015).

Pigių produktų ir paslaugų gamyba bei tiekimas skurdžių rinkų segmentui aplinkai ir visuomenei tvariu būdu yra puiki galimybė motyvuotoms įmonėms įvertinti tvarios bendrosios vertės pasiūlymą. Panapanaanas ir kt. (2016) išanalizavo 33 energijos įmonių tvarios bendrosios vertės kūrimą, parduodant elektros sprendimus skurdžioms rinkoms. Autoriai teigia, kad įmonės prekiaujančios pigiais (įperkama) produktais, skirtais patenkinti skurdžių vartotojų pagrindinius poreikius, gali prisidėti prie skurdo mažinimo ir kartu kurti bendrą tvarią vertę. Nemažiau svarbus ir tvaraus vystymosi tikslų pasiekimo klausimas. Atrinkę 33 įmones autoriai analizavo, ar energijos sprendimus parduodančios įmonės prekiaujančios skurdžiose rinkose, atitinka tokius kriterijus: 1) kuria vertę akcentuodamos tik produkto įperkamumą ir pelningumą, ar 2) įgyvendino tvarios bendrosios vertės kūrimą kartu su skurdžių rinkų žmonėmis (turint omeny visuomenės bei aplinkosaugos bei kitas pridėtines vertes). Tam, kad būtų patvirtintas tvarios bendrosios vertės kūrimas autoriai išsikėlė tris rodiklius: 1) nauda visuomenei, tenkinant pagrindinius poreikius; 2) nauda visuomenei įtraukiant neturtingus žmones; 3) nauda aplinkai. Įmonės gebėjimas kurti tik ekonominę vertę rėmėsi šiais rodikliais: 1) ar įmonė ekonomiškai tvari; 2) ar energetinis sprendimas yra prieinamas skurdžių rinkų pirkėjams.

Rezultatai atskleidė tam tikrus svarbius veiksnius nulemiančius BOP strategijų įgyvendinimo sėkmę. Pirmiausia įmonių pelningumą nulėmė produkto energetinis sprendimas. Pelningiausi ir įperkamiausi pasirodė saulės žibintai bei maisto gaminimo krosnelės. Kitas aspektas – aiški tvarumo

privalumų realizacija. Produktų pardavimas skurdiems žmonėms padidino jų pajamas ir sumažino pragyvenimo kaštus. Paaiškėjo, jog neturtingų žmonių įtraukimas į verslo procesus priklauso nuo verslo modelio. Daugiausiai žmonių buvo įtraukta į paskirstymo procesą. Taip pat tvari bendroji vertė sukurta sumažinus kuro išlaidas.

Dar vieną studiją atliko Espositas ir kt. (2012). Autoriai analizavo verslo modelius sveikatos paslaugų srityje Indijoje ir pasiūlė kelis veiklos principus BOP strategijas taikančioms ir bendrą vertę kuriančioms organizacijoms. Autoriai išskyrė segmento nustatymo svarbą, paslaugų įperkamumą, pasiekiamumą, prieinamumą ir žinomumą. Taip pat svarbu, kad strategija būtų integruota ir į vertės grandinę. Įmonės, norinčios diegti BOP strategijas, turėtų atkreipti dėmesį į vietinių pajėgumų stiprinimą, nebijoti eksperimentuoti. Nemažiau svarbus ryšių su strateginiais partneriais užmezgimas bei vystymas. Svarbu, jog skurdžius rinkos dalyvius pasiektų informacija, technologijos bei finansavimas. Įmonės turėtų atkreipti dėmesį į teisinį veiklos reguliavimą skurdžiose rinkose. Svarstant įperkamumą, pasiekiamumą, prieinamumą bei žinomumą – labai svarbi technologijų sritis. Įmonės turėtų akcentuoti technologijų integravimą, kaip pagrindinį aspektą kuriant vertę. Įmonės taikančios BOP strategijas turėtų taikyti decentralizuotas organizacines struktūras, kurios leistų lanksčiai priimti sprendimus. Svarbus bendradarbiavimo platformų kūrimas, kuris padėtų pasiekti didesnių rezultatų paslaugų prieinamume bei masto ekonomijoje.

Kita tyrimų kryptis susijusi su *įmonių socialinės atsakomybės transformacija* į aukštesnį – strateginį lygį. Autoriai Lee ir kt (2014) pateikė teorinius bei praktinius įmonių ne rinkos strategijos transformavimo į bendrosios vertės kūrimą pagrindus. Analizuojama ĮSA transformacija į bendrosios vertės kūrimą tiekėjo-pirkėjo santykių plotmėje. Šios transformacijos rezultatai – bendrų įmonių steigimas, ilgalaikės sutartys bei trumpalaikiai santykiai. Tyrimui pasirinkta Korėjos maisto pramonės lyderė SPC Group.

Socialiai atsakinga įmonė, spaudžiama valdžios institucijų apriboti plėtrą, nusprendė pakeisti verslo modelį ir persiorientavo į bendrosios vertės kūrimą kartu su tiekėjais ir partneriais. Tyrimas atskleidė, jog glaudesni santykiai su tiekėjais ne tik išplėtė įsitraukusiųjų ratą, bet ir sukūrė didesnę verslo vertę: išaugo įmonės pajamos, našumas, buvo sukurtos naujos produktų linijos. Taip pat sukurta ir didesnė socialinė vertė: pagerėjo visuomenės gerovė, pajamos, įgūdžiai ir produktyvumas. Tyrimas taip pat atskleidė, jog didžiausia vertė sukuriama verslo ekosistemų ir platformų pagalba. Tokiu būdu stipriai išaugo įmonės konkurencinis pranašumas bei sukurtas pagrindas regioniniam tamprumui (Lee ir kt, 2014).

Ghasemis ir kt. (2014) nagrinėjo ĮSA evoliuciją į bendrosios vertės kūrimą per keturis įmonės Mobarakeh Steel vystymosi etapus: kūrimo, startavimo, veiklos bei vystymo. Išaugusios suinteresuotųjų viltys, o taip pat noras konkuruoti pasaulinėje rinkoje, paskatino įmonę žengti ambicingus žingsnius bendrosios vertės kūrimo link. Autoriai išskyrė keturis veiksnius paskatinusius ĮSA transformaciją:

1. aplinkosaugos veiksnys, kaip vienas svarbiausių, formuojant įmonės politiką, kadangi įmonė siekė savo gamybą paversti „žalia“;
2. įmonės misija ir vizija. Mobarakeh Steel įmonė siekė centrinės rolės šalies industriniame, ekonominiame bei socialiniame vystymesi ir tai paskatino ją ieškoti būdų, kaip prisidėti prie regiono vystymo;
3. visuomenės viltys ir augantys poreikiai, tokie kaip naujos darbo vietos, ekonomikos augimas ir vystymasis, regiono infrastruktūros gerinimas bei aplinkos saugojimas;
4. valdžia ir kitos institucijos, kurios tikėjosi iš įmonės socialiai atsakingo požiūrio.

Spitzekas ir Chapmanas (2012) analizavo bendrosios vertės kūrimą, bendradarbiaujant trims Brazilijos įmonėms, pasiremdami socio-eko-našumo įrankiu. Nagrinėtas BASF, Andre Maggi Group ir Fundacao Espaco Eco įmonių bendradarbiavimo pavyzdys, įgyvendinant bendrosios vertės kūrimo strategiją aplinkosaugos srityje. Tyrimo tikslas – patvirtinti arba paneigti bendrosios vertės kūrimo strategiją.

Socio-eko-efektyvumo analizė susidėjo iš trijų rūšių rodiklių, kuriais remiantis buvo vertinamas produkto gyvavimo ciklas. Poveikio aplinkai vertinimas orientavosi į ISO 14040-14043 standartą ir apėmė tokius rodiklius kaip žaliavų suvartojimas, elektros energijos suvartojimas, atliekos, toksinės medžiagos bei rizikos potencialas. Šie rodikliai buvo palyginti, stebint įvairius gamybos procesus įmonėje Andre Maggi Group. Toliau vertinti produkto kaštai, panaudojimo ir perdavimo kaštai viso produkto gamybos ciklo metu. Tai leido įvertinti alternatyvų eko-efektyvumą ir jo sąsają su kaštais. Suinteresuotomis šalimis čia įvardinti darbuotojai, tarptautinė bendruomenė, ateities kartos, vartotojai bei vietos bendruomenė. Buvo stebimi tokie rodikliai, kaip nelaimingi atsitikimai darbe, vaikų įdarbinimas, kenksmingumas bei kiti poveikiai. Taigi išanalizuotas atvejis atitiko bendrosios vertės kūrimo strategiją produktyvumo pertvarkymo vertės grandinėje aspektu.

Spitzekas ir kt (2013) nagrinėjo tvarumo veiksnį inovacijų diegime bei įmonių konkurencingumo stiprinime bei bendrosios vertės kūrime. Pristatytas įmonių socialinės antreprenerystės modelis remiantis Odebrecht (Brazilija) atvejo analize.

Tarptautinės įmonės valdo didžiulį potencialą didinant inovacijas, skatinant gerovės kūrimą, perduodant technologijas, didinant produktyvumą, užtikrinant pamatinius žmogus poreikius, keliant pragyvenimo lygį ir gyvenimo kokybę milijonams žmonių visame pasaulyje (Nelson, 2006) Autoriai gilinosi į du Odebrecht projektus, kurie atskleidžia tvarias inovacijas, kurių metu kuriama vertė įmonei ir visuomenei (Porteris ir Krameris, 2011). Remiantis atvejo analize sukuriamas socialinės antreprenerystės modelis, kuris paaiškina, kaip išoriniai socialiniai bei aplinkosauginiai trikdžiai (ligų protrūkis Amazonės regione, skurdas Peru regione) duoda impulsą inovacijų, o taip pat ir bendrosios vertės kūrimui. Inovacijos įgalina vidinę įmonės aplinką, o kartu prideda kompetencijų, išteklių bei pagerina išorinių partnerių reputaciją. Socialinės antreprenerystės inovacijos sėkmingos dviem

požiūriais: komerciniu – sėkmė įmonei bei tvarumo – kadangi sprendžia aplinkosaugos bei regiono socialines problemas (Spitzek ir kt., 2013) Tik tokiu atveju, kai verslas ir visuomenė patiria abipusę inovacijų naudą, sukuriama bendroji vertė.

Fearneas ir Martinezas (2011) bandė įrodyti, kodėl ir kaip į Vertės grandinės analizę (VGA) reikia integruoti socialinius ir aplinkosaugos tvarumo aspektus, tokius kaip sveikata, žala gamtai ar skurdas, tam kad būtų pasiektas tvarus konkurencinis pranašumas. Vystant tvarius VGA įrankius atsiranda verslo galimybės kurti bendrąją ekonominę ir socialinę vertes. Autoriai peržiūrėjo egzistuojančius metodus ir atvejų analizes ir pasiūlė tris vertės grandinės analizės dimensijas, kurios atskleidė siaurų įrankių trūkumą, poreikį plėsti VGA rėmus, „vertės“ bei santykių grandinėje interpretaciją.

- 1) Analizės ribos. VGA turėtų išsiplėsti už tiekėjo-pirkėjo-vartotojo ribų.
- 2) Vertės apimtis. Vertė neturėtų būti traktuojama kaip pajamos minus sąnaudos. Taip pat analizuojant vertės grandinę nepakanka identifikuoti tik pirkėjo ir individualaus vartotojo vertę. Hoolbrook, (1999) įrodo, jog vartotojo vertė gali išsiplėsti į kolektyvinę naudą ar netgi visos visuomenės, tai gali paveikti visos grandinės konkurencingumą arba paskatinti kurti naujus produktus.
- 3) Valdymas, kuris neturėtų apsiriboti tik materialinių išteklių ir informacijos judėjimu grandinėje, tačiau išsiplėsti į glaudesnę bendradarbiavimą: siekiant bendrų tikslų, didinant konkurencingumą ar skatinant inovacijas.

Autoriai taip pat susidūrė su BV matavimo aiškumu, bei sąsaja su pirkėjo ir vartotojo verte.

Matinheki ir kt. (2016) remdamiesi aktorių teorija nagrinėjo jungtinės vizijos aspektą bendrosios vertės kūrimo strategijos įgyvendinime sveikatos sektoriuje, Autoriai pateikė teorinį modelį, kuriame išskiriamos trys sritys: vizijos kūrimas instituciniame lygmenyje, pasidalinimas vizija bendradarbiaujant organizaciniame lygmenyje bei įtvirtinant viziją kuriant bendras įmonės socio-materialiajame lygmenyje.

Krečkova, 2016 analizavo bendrosios vertės kūrimo požiūrio patrauklumą. Straipsnyje išdėstyta, kokias visuomenės problemas ryžtasi spręsti verslas, siekdamas kurti bendrąją vertę. Analizuota informacija iš *Shared Value Initiative* duomenų bazės. Tarp iniciatyvų, kurias nuo 2012 metų taiko ir dalinasi įvairios įmonės išskiriami tokie visuomeniniai klausimai, kaip: klimato kaita ir aplinka (20 atvejų); pasiruošimas ligoms (8 atvejai), išsilavinimas, darbo jėgos vystymas (42 atvejai); finansinis įtraukimas (23 atvejų); lyčių lygybė (14 atvejų); bendruomenių vystymas (46 atvejai); sveikata ir mityba (38 atvejai); žmogaus teisės (10 atvejų); skurdas (23 atvejai); vanduo (12 atvejų); ir kitos (14 atvejų).

Pagal pramonės šakas daugiausiai iniciatyvų pritaikė nevyriausybinės ir nepelno siekiančios organizacijos (26 atvejai), taip pat energetikos sektorius (23 atvejai), finansinis sektorius (24 atvejai) bei sveikatos ir vaistų sektorius (20 atvejų). Mažiausiai – transporto (1 atvejis), žiniasklaidos (3 atvejai) ir marketingo (4 atvejai).

Atlikta straipsnių analizė atskleidžia bendrosios vertės strategijos taikymo aktualumą, kaip galimybę perkelti įmonės socialinės atsakomybės iniciatyvas į strateginį lygį, kaip visuomenės poreikius atliepiančią veiklos strategiją, leidžiančią plėsti bei atrasti naujas rinkas, stiprinti konkurencinį pranašumą, diegti inovacijas bei gerinti verslo įvaizdį bei veiklos rezultatus.

Tačiau sėkmingas verslo strategijos įgyvendinimas neįmanomas be efektyvaus vertės kūrimo proceso valdymo, kuris užtikrina vertės augimą įmonių savininkams bei pritraukia investicinį kapitalą. Strategijos valdymas turi būti paremtas patikima informacija apie rezultatus bei jų analize. Todėl tikslinga ištirti bendrosios vertės vertinimo priemones bei procesą, kurio pagalba būtų galima nustatyti bendrosios vertės kūrimo mastą ir poveikį verslo bei visuomenės rezultatams.

2. BENDROSIOS VERTĖS INTEGRAVIMO Į ĮMONĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMĄ TEORINĖS PRIELAIDOS

2.1. Bendrosios vertės strategija ir jos taikymo būdai

Įmonės konkurencinis pranašumas labai priklauso nuo visuomenės, kurioje ji veikia, gerovės lygio. Verslui reikalinga sėkminga visuomenė ne tik tam, kad kurtų paklausą, bet ir tam, kad suteiktų kritiškai svarbų viešąjį turtą bei remiančią aplinką. Visuomenei reikalingas stiprus verslas, tam kad būtų sukuriamos darbo vietos ir gerinamas pragyvenimo lygis. Ši tarpusavio priklausomybė reiškia, jog socialinė politika, trukdanti verslui produktyviai kurti ekonominę vertę bei stiprinti konkurencingumą yra save naikinanti, ypačingai globalioje ekonomikoje, kai paslaugos ir darbai gali lengvai migruoti.

Kapitalistiniu požiūriu – verslas prisideda prie visuomenės gerovės nešdamas pelną, kurdamas darbo vietas, mokėdamas darbo užmokestį, pirksdamas, investuodamas bei mokėdamas mokesčius. Verslo vystymas savaime yra privalumas visuomenei, o bendruomenių problemos į verslo veiklos spektrą nepapuola. Siekdamas didesnių pelnų, verslas buvo priverstas ieškoti efektyvumo, mažinant darbuotojų skaičių, restruktūrizuojant veiklą, perkeltiant ją į žemesnių kainų regionus. Tuo tarpu uždirbtą kapitalą grąžindamas savininkams. Taikant tokį verslo požiūrį labai nukentėjo visuomenės, kuriose dėl žemesnių kainų persikeldavo gamybinė veikla. Jos suvokė, kad verslas turtėja jų sąskaita. Įmonės suprato, jog privalo imtis atsakomybės tenkinant bendruomenių, darbuotojų bei palaikančių verslų poreikius. Tačiau, dėl kapitalo savininkų spaudimo maksimizuoti pelną per kuo trumpesnę laiką, investicijos išsikreipė. Verslas bandydamas prisitaikyti ieškojo vis naujų veiklos vietų, taip prarasdamas ryšį su bendruomenėmis. Reikia sutikti, kad tai padidino veiklos efektyvumą, tačiau buvo prarastas strateginis mąstymas ir fundamentalios galimybės kurti vertę.

Bendrosios vertės koncepcija (BVK) minima jau 1980m., apibrėžiant įmonės kultūrą. Bendroji vertė buvo suvokiama kaip aiškiai išreikštos įmonių vertybės, kurios lemia svarbius pokyčius darbuotojų gyvenime, o taip pat gerina įmonės veiklos rezultatus (Posner, 1985) Šis apibrėžimas leidžia suprasti bendrosios vertės esmę: tai, kad sujungiami darbuotojai bei įmonių tikslai ir uždaviniai.

Porteris ir Krameris (2011) bendrosios vertės kūrimą apibrėžia, kaip įmonių taikomas politikas bei veiksmus, kurie didina įmonės konkurencingumą ir tuo pačiu gerina ekonomines bei socialines bendruomenių, kuriose veikia įmonė, sąlygas. Bendrosios vertės kūrimas koncentruojasi į jungčių tarp socialinės ir ekonominės gerovės kūrimą ir plėtimą.

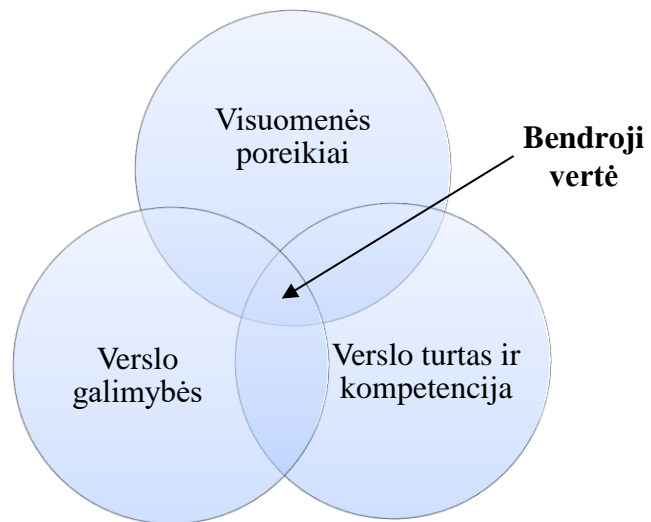
Bendroji vertė sukuriama, kai kartu sprendžiami verslo ir visuomenės klausimai, įmonės sėkmę siejant su visuomenės progresu (žr. 1 pav.)

Bendroji vertė yra:

* politika ir veiksmai, kurie padidina įmonės konkurencingumą, kartu pagerina ekonomines ir socialines sąlygas toms visuomenėms šalia kurių veikia.

Bendroji vertė nėra:

- * Jau sukurtos vertės dalinimasis
 - * Asmeninė vertė
 - * Paklusimas reguliavimui
-



1 pav. Bendroji vertė (sudaryta pagal Shared Value Initiative)

Koncepcija remiasi prielaida, jog tiek ekonominis, tiek visuomeninis progresas privalo būti nukreiptas į vertės kūrimo principus. Vertė suvokiama, ne tik kaip nauda, bet ir su ja susijusios išlaidos. Vertės kūrimas remiasi idėja, jog pelnas yra pajamos uždirbtos iš vartotojų atėmus patirtus kaštus. Iki šiol verslas retai taikė vertės perspektyvą socialinėse iniciatyvose. Tai stabdė ekonominių bei socialinių reikalų sąsajas.

Socialiniame sektoriuje, vertė grįstas mąstymas dar rečiau sutinkamas. Socialinės organizacijos bei vyriausybės institucijos sėkmę įžvelgia tik gautoje naudoje arba išleistuose piniguose. Tuo tarpu, vyriausybėms aktyviau taikant vertės požiūrį, bendradarbiavimo interesai su verslu tik stiprėtų.

Bendrosios vertės koncepcija pripažįsta, jog ne tik ekonominiai, bet ir socialiniai poreikiai apibrėžia rinkas. Dėl socialinės žalos bei visuomenės silpnumo dažnai susidaro kaštai, tokie kaip iššvaistyta energija arba žaliavos, nelaimingi atsitikimai, papildomos išlaidos mokymui, jei visuomenės išsilavinimo būklė yra prasta. Koncepcijos kūrėjai Porteris ir Krameris (2011) teigia, jog visuomeninės žalos mažinimas nebūtinai padidina kaštus, atvirkščiai – tai skatina įmones kurti naujas technologijas, ieškoti naujų veiklos metodų ar valdymo būdų ir taip didinti produktyvumą bei plėsti rinkas.

Moore (2014) pabrėžia, jog bendroji vertė tai nėra jau sukurtos vertės paskirstymas ar asmeninė vertė (žr. 1 pav.), bendroji vertė – tai ekonominės bei socialinės vertės suvienijimas ir išplėtimas. Sąžiningos prekybos tikslas gali būti – didinti pirkimus iš skurdžių ūkininkų, mokant jiems didesnę kainą už tą patį derlių. Tai labai kilnus požiūris, tačiau jo metu daugiau vertės nesukuriama, tiesiog įmonės uždirbtas pelnas perskirstomas mažiau pasiturintiems. Bendrosios vertės perspektyva akcentuoja naujas derliaus auginimo technikas, vietinio klasterio stiprinimą, įtraukiant nevyriausybines ir mokslo institucijas tam, kad būtų padidintas ūkininkų našumas, derlius, produkto kokybė bei tvarumas. Tai veda į didesnes pajamas bei pelną abiem dalyviams vienu metu. Atliktos studijos apie Cote d'Ivoire kakavos ūkininkus parodo, jog sąžiningos prekybos būdu ūkininkų pajamos dėl subsidijavimo padidėjo nuo 10

iki 20 proc., bendrosios vertės kūrimo būdu – investicijos gali atnešti daugiau nei 300 proc. didesnes pajamas (Porter ir Kramer, 2011). Pradinės investicijos ir laikas, skirtas naujiems būdams atrasti bei vietos klasteriams sukurti būtų ilgesnis, tačiau ekonominė vertė taip pat didesnė.

Porteris ir Krameris (2011) teigia, jog įmonės gali kurti bendrąją vertę trimis būdais:

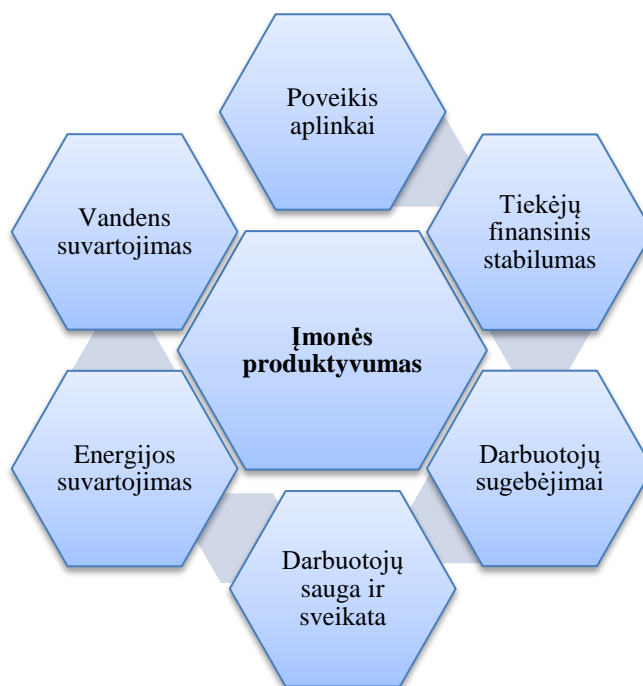
- 1. Rekonstruojant produktus ir rinkas.**
- 2. Pertvarkant produktyvumą vertės grandinėje.**
- 3. Kuriant pramoninius vietinius klasterius.**

Rekonstruojant produktus ir rinkas. Visuomenės poreikiai yra didžiuliai: sveikata, apgyvendinimas, geresnis maistas, pagalba senėjančiai visuomenei, didesnis finansinis saugumas, mažesnė žala aplinkai. Verslas ilgus dešimtmečius mokėsi kurti paklausą paslaugoms ir produktams, praleisdamas didžiąją paklausą. Pažangiose ekonomikose „draugiškų“ aplinkai produktų ir paslaugų paklausa sparčiai auga. Pavyzdžiui maisto pramonės įmonės anksčiau koncentravęsi į skonį ir kiekybę persiorientuoja į maisto kokybę. Intel ir IBM vystydamos savo produktus siekia sumažinti elektros suvartojimą. Šie pavyzdžiai tik patvirtina atvirą erdvę inovacijoms ir bendros vertės kūrimui.

Panašios galimybės atsiveria ir aptarnaujant neturtingas bendruomenes besivystančiose šalyse. Šiandien verslas sutelkęs dėmesį į Kiniją, Braziliją Tai šalys, kurios gali pasiūlyti milijardus naujų vartotojų BOP rinkose (Prajalad, C.K. (Porter ir Kramer, 2011)) Panašių vartotojų su maža perkamąją galia galima atrasti ir išsivysčiusiose šalyse. Aptarnaudamos tokius segmentus įmonės gali užsitikrinti stabilius pelnus, o visuomenė gauti didelę naudą. Kaip pavyzdį autoriai nurodo įmonę Thomson Reuters, kuri sukūrė orų prognozės bei ūkininkavimo konsultacijų paslaugą ūkininkams Indijoje, kurių vidutinės metinės pajamos – 2000 dolerių. Ūkininkai paslaugą gali įsigyti už 5 dolerius per ketvirtį. Paslauga pasinaudojo 2 milijonai ir išankstinės apklausos parodė, jog tai padėjo padidinti ūkininkų pajamas daugiau nei 60 proc., o kai kuriais atvejais net patrigubinti.

Įmonei, norinčiai taikyti bendrosios vertės strategiją ir sukurti bendrąją vertę būtina kruopščiai išanalizuoti visuomenės poreikius ir problemas, kurias būtų galima išspręsti įmonės produktų ar paslaugų pagalba. Galimybės nėra statiškos. Nuolatinis visuomeninių poreikių analizavimas leidžia įmonėms atrasti naujas galimybes diferencijuoti ir iš naujo nustatyti savo vietą ar atrasti naujas rinkas.

Pertvarkant produktyvumą vertės grandinėje. Įmonės vertės grandinė veikia ir yra veikiamą daugybės socialinių problemų, tokių kaip natūralūs išteklių ir vanduo, sveikata ir saugumas, darbo sąlygos, lygios teisės darbo vietoje (žr. 2 Pav.).



2 pav. Ryšys tarp konkurencinio pranašumo ir socialinių problemų (Porter ir Kramer, 2011)

Galimybės kurti bendrą vertę atsiranda dėl to, kad socialinės problemos gali didinti įmonės kaštus. Daugelis taip vadinamų išorinių veiksnių mokesčių pavidalu mažina produktyvumą įmonės vertės grandinėje. Perteklinis pakuočių naudojimas bei šiltnamio efektas žalingi ne tik aplinkai, jie taip pat brangiai kainuoja verslui. Pavyzdžiui tobulinant procesus vertės grandinėje 2010 metais įmonei Wal-Mart pavyko išspręsti dvi problemas: sumažinti pakuočių sunaudojimą ir perskirstant maršrutus sutaupyti 100 milijonų mylių. Problemų sprendimas padėjo įmonei sutaupyti 200 mln. dolerių ir išvežioti daugiau prekių. Inovacija, kurios pagalba buvo atsisakyta plastiko pakuočių sąvartynams leido sutaupyti milijonus dolerių.

Toks požiūris parodo, jog visuomenės progreso bei produktyvumo atitikimas vertės grandinėje yra daug didesnis nei buvo manyta iki šiol. Sinergija išauga, kai įmonės remdamosi bendrosios vertės strategija atranda naujus efektyvumo būdus. Taršos mažinimas anksčiau sietas su didesniais kaštais įmonei, dabar gali sutaupyti įmonės kaštus, kadangi atrandamos naujos technologijos, kurių pagalba efektyviau panaudojamos žaliavos, dar kartą naudojamos jau panaudotos žaliavos, didėja našumas ir kokybė.

Žemiau išvardinami keli būdai, kuriuos pateikia autoriai Porteris ir Krameris (2011). Juos pritaikius gali pasikeisti produktyvumas įmonės vertės grandinėje.

Energijos panaudojimas ir logistika. Įmonės analizuoja energijos suvartojimą gamybos procesuose, transportavime, pastatų eksploatavime, tiekimo grandinėje, paskirstymo kanaluose bei aptarnavimo paslaugose. Dėl iškilusių energijos kainų, ši problema yra nuolat svarstoma įmonėse dar net nepradėjus kalbėti apie anglies dioksido emisijas pasauliniu mastu. Tai veda prie rimtų patobulinimų

pasitelkiant naujas technologijas, perdirbimą, kogeneracines elektrines ir daugybę kitų praktiškų, kurios visos kuria bendrąją vertę.

Žinoma, kad gabenimas yra brangus ne tik dėl energijos kainų, bet ir dėl laiko, kompleksiško, inventorius poreikio bei valdymo. Logistikos sistemos persitvarko, trumpindamos atstumus, racionalizuodamos valdymą, tobulinant maršrutus ir pan. Visi šie būdai leidžia kurti pridėtinę vertę.

Išteklių panaudojimas. Aukštesnė savimonė aplinkosaugos srityje, naujos technologijos leidžia atrasti naujus būdus tokiose srityse kaip vandens, žaliavų, pakuotės panaudojimas. O taip pat tokiose srityse kaip perdirbimas ir antrinis panaudojimas. Geresnis išteklių panaudojimas leis padidinti produktyvumą įmonės vertės grandinėje, o taip pat sulėtins sąvartynų pripildymą. Pavyzdžiui Coca-Cola nuo 2004m. sumažino vandens suvartojimą iki 9 proc. Vandens poreikis Indijoje leido įmonei India Jain Irrigation, prekiaujančiai moderniomis drėkinimo sistemomis, pasiekti 41 proc. kasmetinį pajamų augimą.

Pirkimai. Klasikinė literatūra siūlo pirkimuose derėtis dėl žemiausios kainos, net jei perkama iš smulkių verslininkų, net jei jų žemas pragyvenimo lygis. Vis dažniau įmonės perka paslaugas iš tiekėjų tų šalių, kuriose yra žemesnis darbo užmokesčio lygis.

Tačiau šiandien kai kurios įmonės supranta, jog tiekėjai negali užtikrinti produktyvumo, tvarumo ir kokybės, jeigu jie yra nevertinami. Didinant priėjimą prie informacijos, dalinantis naujomis technologijomis, suteikiant finansavimą, įmonės gali pagerinti tiekėjų kokybę bei produktyvumą bei užsitikrinti stabilesnį tiekimą. Augantis produktyvumas visada suteiks galimybę mažinti pardavimo kainas. Augant darbo našumui jų daromas poveikis aplinkai mažės – bendroji vertė bus sukurta. Pavyzdžiui Nespresso – Nestle greičiausiai augantis padalinys, kuris patiria kasmetinį 30 proc. augimą nuo 2000m. Siūlydama kokybę ir patogumą Nespresso išplėtė aukščiausios rūšies kavos rinką. Įmonei buvo sudėtinga užsitikrinti patikimą specializuotų kavos rūšių tiekimą. Daugelį kavų rūšių augina smulkūs ūkininkai skurdžiose Afrikos, Pietų Amerikos kaimo vietovėse, susidurdami su žemu produktyvumu, prasta žaliavos kokybe bei aplinkos degradacija, kas tiesiogiai įtakoja produkcijos apimtį. Spręsdama šias problemas Nespresso pertvarkė pirkimų politiką. Įmonė daug ir intensyviai dirbo su kavos augintojais, konsultavo ūkininkus, teikė garantijas banko paskoloms ir padėjo užtikrinti daigų atsargas, pesticidus bei trąšas. Nestle įrengė infrastruktūrą tam, kad būtų išmatuota žaliavos kokybė pirkimo metu. Tai leido daugiau mokėti už kokybišką žaliavą ir tapo stimulu jos augintojams. Didesnis derlius hektare padidino augintojų pajamas, poveikis aplinkai sumažėjo, tuo tarpu Nestle užsitikrino stabilų kavos tiekimą. Bendroji vertė buvo sukurta.

Paskirstymas. Įmonės peržiūri savo paskirstymo sistemas per bendrosios vertės strategijos kūrimo prizmę. Ypač pelningas paskirstymo būdas (tekstus siūlo skaityti tiesioginiu režimu), kurį taiko iTunes, Kindle ir Google Scholar, leidžia stipriai sumažinti popieriaus ir plastiko suvartojimą, o taip pat sumažinti

paskirstymo sąnaudas. Naujus paskirstymo būdus randa ir finansų kompanijos – mikrofinansų pagalba finansuojamas smulkusis verslas.

Naujų paskirstymo kanalų galimybės gali būti netradicinėse rinkose. Pavyzdžiui Hindustano Unilever pristato prekes tiesiai į namus. Šioje politikoje dalyvauja neprivilegiuotos Indijos moterys iš įvairių kaimų. Unilever suteikia mikrokreditą ir mokymus ir šiuo metu turi daugiau nei 45 tūkst. tokių darbuotojų, kurios aptarnauja 100 tūkst. kaimo vietovių. Šis projektas naudingas ne tik tuo, kad užtikrina pajamas bei suteikia įgūdžius, bet kartu prisideda ir prie ligų mažinimo, kadangi Unilever prekiauja higienos produktais. Unilever pajamos iš šio projekto sudaro apie 5 proc. nuo visų pajamų.

Darbuotojų produktyvumas. Darbuotojų produktyvumą įtakoja pragyvenimo minimumas, saugumas, gerovė, mokymai bei darbo sąlygos. Daugelis įmonių tradiciškai linkusios sumažinti draudimo už darbuotoją įmokas arba visiškai jų atsisakyti. Šiandien stiprios įmonės supranta, jog nedarbo dienos darbuotojams sergant, mažina produktyvumą ir kainuoja daugiau nei papildomas sveikatos draudimas. Pavyzdžiui. Jonson & Jonson įmonė, padėdama savo darbuotojams mesti rūkyti bei įgyvendindama kitas panašias programas, sutaupė 250 mln. sveikatos apsaugos lėšų. ir padidino produktyvumą.

Vieta. Dėl neteisingo požiūrio, jog logistika daug nekainuoja, informacija sklinda didžiuliu greičiu, o rinkos yra globalios susiformavo neteisingas požiūris į vietą. Dar mažiau buvo galvojama apie regionų bendruomenes. Toks supaprastintas požiūris atskleidė vieną svarbų dalyką, jog kylant energijos kainoms bei didėjant anglies dvideginio emisijoms, plačiai (teritorine prasme) paskirstyta gamyba sukuria paslėptus kaštus ir brangina produktų savikainą. Pavyzdžiui. Wal-Mart vis daugiau žaliavų maisto produktams perkasi iš vietinių tiekėjų, esančių arti sandėliavimo vietų. Paaiškėjo, kad galimybė sutaupyti transporto kaštus ir papildyti atsargas mažesniais kiekiais kompensavo žemesnes stambių pramonininkų kainas. Olan International, riešutų tiekėja, tradiciškai savo produkciją persiveždavo iš Afrikos į Aziją, kur ją apdirbdavo pigi Azijos darbo jėga. Tačiau atidariusi apdirbimo gamyklas Tanzanijoje, Mozambike bei Nigerijoje ir apmokiusi vietinius žmones, Olan sumažino apdirbimo ir gabenimo kaštus 25 proc., taip pat sumažintos anglies dvideginio emisijos. Žengdama šį žingsnį Olan užmezgė glaudesnę ryšį su vietos ūkininkais ir tai sukūrė 17 tūkst. papildomų darbo vietų taip pat ir kaimo vietovėse.

Kaip rodo daugelis iš pateiktų pavyzdžių esamų vertės grandinių peržiūrėjimas išlaisvina inovacijas ir sukuria prielaidas ekonominei vertei kurti.

Vystant vietinius klasterius. Nei viena įmonė negali veikti autonomiškai. Įmonės sėkmė priklauso nuo palaikančių įmonių bei supančios infrastruktūros.

Klasteris – tai įmonių ir (arba) mokslo ir studijų institucijų bei kitų subjektų santalka, funkcionuojanti partnerystės principu, kurios nariai, veikdami tarpusavyje susijusiose įvairiose

ekonominės veiklos ir iniciatyvų srityse, siekia padidinti ekonominę veiklos efektyvumą (*Lietuvos klasterių plėtros koncepcija, 2014 m.*).

Klasteriai skatina produktyvumą, inovacijas, panašius verslus, tiekėjus, paslaugų teikėjus bei logistikos infrastruktūrą. Jie įtraukia ne tik verslo įmones, bet ir mokslo įstaigas, prekybos asociacijas, standartizacijos institucijas. Klasteriai išnaudoja platesnį, jį supantį, visuomenės turtą tokį kaip mokyklos bei universitetai, švarų vandenį, sąžiningos konkurencijos įstatymus, kokybės standartus bei rinkos skaidrumą.

Klasteriai yra svarbūs visose klestinčiose regioninėse ekonomikose, nes skatina produktyvumą, inovacijas bei konkurencingumą. Aukštas išsilavinimo lygis, transporto paslaugos, stipri palaikanti pramonė taip pat skatina produktyvumą. Be klasterių produktyvumas krenta, didėja kaštai, traukiasi paklausa, degradoja aplinka.

Pagrindinis aspektas kuriant klasterius besivystančiose bei išsivysčiusiose šalyse – atviros ir skaidrios rinkos formavimas. Neefektyviose bei monopolizuotose rinkose, kuriose išnaudojami darbuotojai, kur tiekėjai negauna teisingų kainų, kur trūksta kainų skaidrumo - produktyvumas smunka. Sukuriant atviras ir skaidrias rinkas, kas paprastai daroma su kitais partneriais, užtikrina įmonei stabilius tiekimo srautus, skatina tiekėjus tiekti efektyviai ir kokybiškai, kartu išauga ir regiono pajamos. Užsisuka pozityvus ekonomikos ciklas.

Pavyzdžiui Nestle sukūrė verslo klasterius, kurie pavertė naujas pirkimų praktikas efektyvesnėmis. Ji apjungė žemės ūkio, technologijų, finansines bei logistikos įmones kiekviename kavos regione tam kad būtų užtikrinta pagalba ūkininkams bei išsaugota žaliavos kokybė. Nestle dėjo pastangas, aprūpindama ūkininkus kavamedžių sodinukais, trąšomis, drėkinimo įranga. Finansavo šlapio malimo įrangos įsigijimą, tam kad būtų pagerinta žaliavos kokybė, o taip pat rėmė auginimo technikų mokymo programą. Nestle dirbo kartu su partneriais Rainforest Alliance, pirmaujančia nevyriausybine organizacija, kuri mokė vietos ūkininkus tvarių auginimo praktikų, tam kad derliaus apimtys būtų stabilesnės. Šiame procese išaugo ir Nestle produktyvumas.

Tam kad paremti klasterių vystymą įmonės turi identifikuoti spragas bei trūkumus tokiose srityse kaip logistika, tiekimas, paskirstymo kanalai, mokymai, rinkos organizavimas bei mokslo institucijos. Tada susikoncentruoti į aplinkos trūkumus, kurie įtakoja įmonės produktyvumą ir augimą, išskirti tas sritis, kurias įmonė pajėgi pati tiesiogiai įtakoti nuo tų, kurias labiausiai apsimoka keisti kartu su partneriais. Šioje vietoje yra didžiulė galimybė bendrai vertei sukurti.

Apibendrinant galima teigti, jog bendrosios vertės kūrimas nėra filantropinė veikla, tai savininkiškas požiūris kurti ekonominę vertę kartu kuriant vertę visuomenei. Pasauliniai įvykiai diktuoja naujo požiūrio platesnio vertės kūrimo požiūrio atsiradimą, kadangi pasaulio ištekliai yra riboti, o visuomenė tampa sąmoningesnė. Jeigu įmonės savo strategijas kurtų remiantis šiuo požiūriu ir bendrąją

vertę integruotų į savo veiklos procesus, visuomenės poreikiai būtų patenkinti, o verslas būtų apgintas nuo smerkiančio požiūrio.

2.2. Bendrosios vertės matavimo ypatumai

Įmonės negali žinoti bendrosios vertės kūrimo masto, jeigu nematuoja socialinio progreso bei jo poveikio įmonės veiklos rezultatams. Jei įmonės nesupranta visuomenės bei verslo tarpusavio priklausomybės, jos praranda inovacijų, plėtros bei socialinio poveikio galimybes.

Šiandien įmonės seka ir atskleidžia daugybę finansinių, socialinių bei aplinkosaugos rodiklių. Vis labiau siekiama į įprastines finansines ataskaitas integruoti tvarumo rodiklius. Porteris ir Krameris (2011) pastebi, jog labai trūksta duomenų, kaip socialinis progresas įtakoja verslo rezultatus ir atvirkščiai.

Matavimo metodai, kurių pagalba sujungiami socialiniai ir verslo rezultatai, gyvybiškai svarbūs atveriant bendrosios vertės kūrimo būdus įmonėms bei socialiniams sprendimams. Efektyvus bendrosios vertės matavimas prasideda kartu su gerai apgalvota ir išvystyta bendrosios vertės kūrimo strategija. Kad įmonėms sektųsi sėkmingai vystyti tokio tipo strategijas, jos turi identifikuoti pagrindinius socialinius klausimus bei problemas, suplanuoti atitinkamas veiklas, bei modeliuoti prognozuojamą verslo bei socialinę rezultatą bei su tuo susijusias išlaidas. Bendrosios vertės matavimo metodai vertina strategijos vystymo rezultatus, pateikdami duomenis bei įžvalgas tobulinant bendrosios vertės strategijas.

Porter ir kt, (2011) tyrinėjo egzistuojančius bendrosios vertės matavimo būdus ir praktikas lyderiaujančiose įmonėse. Kaip ir minėta kompanijos įgyvendina Bendrosios vertės strategiją trimis būdais:

1. Rekonstruodamos produktus ir rinkas;
2. Pertvarkydamos produktyvumą vertės grandinėje;
3. Vystydamos vietinius klasterius.

Kiekvienai bendrosios vertės galimybei kompanijos identifikuoja ir seka tiek socialinius tiek verslo rezultatus (žr. 2 lentelę), nes paraleliai eina du tikslai - išspręsti socialinę problemą bei pagerinti verslo galimybes.

1 lentelė. Verslo ir visuomenės rezultatai pagal Bendrosios vertės būdą (Measuring Shared Value, 3p.)

Būdas	Verslo rezultatai	Visuomenės rezultatai
Performuodamos produktus ir rinkas	<ul style="list-style-type: none"> • Išaugusios pajamos • Išaugusi rinkos dalis • Rinkos augimas • Pagerintas pelningumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagerinta sveikatos priežiūra • Sumažintas anglies pėdsakas • Pagerinta maistinė vertė • Pagerintas išsilavinimas
Pertvarkydamos produktyvumą vertės grandinėje	<ul style="list-style-type: none"> • Pagerintas produktyvumas • Sumažinti logistikos ir veiklos kaštai • Apsaugota pasiūla • Pagerinta kokybė • Pagerintas pelningumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sumažintas energijos suvartojimas • Sumažintas vandens suvartojimas • Sumažintas žaliavų suvartojimas • Pagerinti darbo įgūdžiai • Padidintos darbuotojų pajamos
Vystydamos vietinius klasterius	<ul style="list-style-type: none"> • Sumažinti kaštai • Apsaugota pasiūla • Pagerinta paskirstymo infrastruktūra • Pagerintas pelningumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagerintas išsilavinimas • Sukurtos naujos darbo vietos • Pagerėjusi sveikata • Padidėjusios pajamos

Bendrosios vertės vertinimo procesas, kurį siūlo Porteris ir kt. (2011):

1. **Tikslinių visuomeninių problemų identifikavimas.** Atliekama sisteminė atranka, kurios metu analizuojami nepatenkinti visuomenės poreikiai bei spragos. Ir analizuojama, kaip jie sutampa su verslo strategija trijų bendrosios vertės būdų atžvilgiu. Rezultatas – prioritetinių socialinių problemų sąrašas, kurios neprieštarauja bendrosios vertės kūrimo strategijai.
2. **Verslo plano kūrimas.** Išvystyti verslo planą, paremtą tyrimais ir analize apie tai, kaip socialinis patobulinimas tiesiogiai pagerins verslo veiklą.
3. **Strategijos įgyvendinimo priežiūra.** Panaudojant verslo planą kaip gaires. Įmonės seka, kaip siekiami tikslai, o taip pat analizuoja, kaip galima būtų patobulinti procesą. Šis žingsnis apima: įeigą, verslo veiklas bei išeigą bei finansinius duomenis (pajamas ir išlaidas) susijusius su prognozėmis.
4. **Rezultatų vertinimas.** Paskutinis žingsnis koncentruojasi į laukiamos socialinės ir verslo vertės sukūrimo patvirtinimą, bei nustatoma ar buvo gauta planuota grąža.

Autoriai analizuoja praktinį pavyzdį. Coca-cola Coletivo iniciatyva Brazilijoje kuria bendrąją vertę, mažindama jaunimo bedarbiystę, o kartu stiprindama įmonės paskirstymo kanalus bei prekinį

ženklą tam, kad padidinti pardavimo apimtis. Coca-cola integravo bendrosios vertės strategiją kartu su veiklos matavimo sistema ir analizuoja duomenis, kad būtų atrasta galimybė naujai vertei kurti.

1. 2008m. įmonė nustatė, jog pagrindinė problema yra jaunų žmonių bedarbystė. Šiai sričiai įmonė nusprendė skirti strateginę reikšmę. Nors Brazilijoje gana sėkmingai užtikrinamas pirminis išsilavinimas, neturtingam jaunimui sunkiai pavyksta susirasti darbą. Pagrindinės to priežastys – gebėjimų trūkumas bei ribotos naujų darbo vietų galimybės.
2. Tam, kad pagerintų jaunų žmonių gebėjimus bei įsidarbinimo lygį, Coca-cola nusprendė išnaudoti tai savo vertės kūrimo grandinėje. Coletivo iniciatyva kartu su nevyriausybinėmis institucijomis apmokė vietinį jaunimą prekybos pagrindų, verslo vystymo bei antreprenerystės, kartu įdarbindama jaunuolius pas save. Iš šios iniciatyvos buvo tikimasi, jog smulkių prekyautojų veikla išaugs dėl konsultacijų ir paramos. Tai padės padidinti Coca-Cola pajamas ateityje.
3. Coletivo darbuotojai-prižiūrėtojai matuoja progresą ir teikia mėnesines ataskaitas, sekdami dalyvių skaičių, įtrauktų prekybininkų skaičių bei jų veiklos rezultatus. Įmonė taip pat seka išlaidas bei pastangas, matuoja efektyvumą bei našumą. Nuo to laiko, kai iniciatyva startavo, Coca-cola prekybos pagrindų apmokė tūkstančius jaunų žmonių. 2012 metų biudžetas buvo keli milijonai dolerių.
4. Coca-cola vertino rezultatus naudodama keturis rodiklius (KPI): jaunų žmonių darbo vietos, jaunimo savęs vertinimas, įmonės pardavimai, prekinio ženklo ryšys.

Ši iniciatyva atnešė didžiulę sėkmę. Apie 30 proc. jaunų žmonių labai greitai įgavo įgūdžius ir įsidarbino Coca-Coloje. Ir mažiausiai 10 proc. pradėjo savarankišką verslą. Šis projektas Coca-cola atsipirko per 2 metus.

Vertinant strategijos įgyvendinimo rezultatus labai svarbu suvokti matavimo tikslus, nuo to priklauso matavimo objektas bei informacijos vartotojas (žr. 3 lentelę).

2 lentelė. Matavimo tikslų suvokimas (Measuring Shared Value, 12)

Matavimo akcentas	Ką matuoti?	Kodėl matuoti?	Kam skirti?
Bendroji vertė	Jungtinis verslo ir visuomenės vertės kūrimas	Padidinti sukurtą Bendrąją vertę	Pirmiausia vadovybei; Tikslinė komunikacija su išoriniais suinteresuotaisiais
Tvarumas	Įeigos faktorių panaudojimo našumas (pvz. gamtos ir darbo ištekliai), patobulinti produktai bei poveikis visuomenei	Minimizuoti negatyvius išorinius veiksnius, didinti teigiamą poveikį; Išlaikyti veiklos licenciją	Vadovybei; Komunikacija su išoriniais suinteresuotaisiais

Poveikio vertinimas	Ilgo laikotarpio socialinio ir ekonominio vystymosi veiklų ir filantropijos poveikis	Sekti ekonominio ir socialinio vystymosi poveikio progresą; Išlaikyti veiklos licenciją	Komunikacija su išoriniais suinteresuotaisiais
Reputacija	Kaip socialiniai veiksmai įtakoja įmonės reputaciją	Valdyti reputaciją	Pirmiausia vadovybei
Atitikties įstatymams	Atitikimas įstatymams, standartams, elgsenos kodeksams	Užtikrinti atitikimą įstatymams; Išlaikyti veiklos licenciją	Vadovybei; Komunikacija su išoriniais suinteresuotaisiais

Tvarumo rodikliai yra paplitę pasauliniu mastu. Virš 3500 organizacijų daugiau nei 60 šalių vadovaujasi GRI (Global Reporting Initiative) standartu ir savo ataskaitose nurodo aplinkosauginius, socialinius bei valdymo rodiklius (Porteris ir kt.). Standartai sustiprino įmonių žinias apie veiklos poveikį visuomenei ir iššaukė svarbius pokyčius aplinkosaugos bei socialinėje srityse. Tačiau standartai labiau orientuojasi į išsamų pokyčių atvaizdavimą suinteresuotoms šalims.

Tvarumo rodiklių poaibis, pvz. vandens ir energijos suvartojimo mažinimas, galėtų būti naudojamas matuojant bendrąją vertę įmonėse, kuriose šių rodiklių pokyčiai atsiliepia finansiniams rezultatams. Kurias sritis matuoti priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio, strategijos bei verslo modelio.

Poveikio vertinimą įmonės atlieka tam, kad parodytų suinteresuotoms šalims, jog jų veikla ir filantropinės investicijos pagerino bendruomenių sąlygas. Tokios studijos dažnai būna retrospektyvios, paremtos atsitiktinių imčių kontroliuojamais tyrimais ir paprastai neturi jokio ryšio tarp ištirtų poveikių ir įmonės veiklos rezultatų. Poveikio vertinimas gali būti panaudojamas matuojant bendrąją vertę tada, kai poveikio įrodymas informatyvus įmonės bendrosios vertės strategijai. Pavyzdžiui detali studija apie mikroelementų poveikį sveikatai gali būti panaudota numatant bendrosios vertės kūrimo potencialą, papildant naujus produktus mikroelementais.

Reputacijos vertinimas fundamentaliai skiriasi nuo bendrosios vertės vertinimo. Daugelis įmonių atlieka tyrimus, kokį poveikį reputacijai ir prekiniam ženklui daro įmonių socialinės atsakomybės ir filantropinės iniciatyvos. Nors prekinio ženklo vertė įtakoja verslo vertę, tokie metodai fiksuoją bendrą suvokimą apie įmonę iš skirtingų perspektyvų (kai kurios iš jų gali būti paveiktos įmonės socialinio įsitraukimo veiklų) Tačiau reputaciją įtakoja ir kiti veiksniai, pvz. produkto kokybė, marketingas bei lyderystė. Vertinant bendrąją vertę dėmesį siūloma sutelkti į tai, kaip socialiniai rezultatai tiesiogiai įtakoja materialiuosius verslo vertės kūrimo rezultatus. Pavyzdžiui Coca-Cola pavyzdyje instruktorių ir mokinių įtraukimas į prekybos veiklos gerinimą tiesiogiai padidino Coca-Cola pardavimus.

Atitikties įstatymams parodo, kaip įmonė laikosi įstatymų, standartų bei tarptautinių politikų. Daugelis įmonių turi gerai išstobulintus rodiklius. Tačiau įmonės retai siekia išmatuoti potencialią verslo

vertę, vengiant rizikų. Bendrosios vertės vertinimas neturėtų prieštarauti dabartiniams metodams. Įmonės ir toliau turėtų audituoti savo veiklą ir skelbti rodiklius suinteresuotoms šalims.

Apibendrinant galima teigti, jog nepaisant sudėtingumo, įmonės turėtų matuoti bendrosios vertės rezultata, įtvirtindamos bendrosios vertės matavimą į bendrosios vertės strategiją. Bendrosios vertės matavimas privalo nustatyti tiesioginį ryšį tarp socialinių poreikių tenkinimo bei verslo rezultatų gerėjimo. Matavimas taip pat turėtų įvertinti bendrosios vertės rezultatų mastą, remiantis kaštų požiūriu, tam, kad būtų atskleistas efektyvumas bei poreikis papildomiems sprendimams.

Bendrosios vertės matavimas turi būti įterptas į įmonės strategijos valdymo procesą. Vadinasi įmonių socialinės atsakomybės padaliniai, kurie dažniausiai yra atsakingi už socialinių rezultatų matavimą turėtų glaudžiau bendradarbiauti su įmonės strateginiu bei finansiniu padaliniais, tam kad būtų užtikrintas tokios veiklos tikslus matavimas bei vertinimas. Bendrosios vertės matavimo rodikliai turėtų būti integruoti į bendrą įmonės veiklos rodiklių sistemą ir atitikti bendrus įmonės strateginius tikslus. Kol kas įmonės neryžtingai įterpia bendrosios vertės vertinimo rodiklius į savo veiklos vertinimo sistemas, visgi efektyvus bendrosios vertės matavimo procesas turėtų būti neatsiejamas nuo bendros įmonės veiklos vertinimo sistemos. Siekiant atskleisti bendrosios vertės dimensijos integravimo į veiklos vertinimo sistemą ypatumus toliau bus atliekama teorinės veiklos vertinimo sistemos analizė.

2.3. Veiklos vertinimo sistemos samprata ir elementai

Nuo 1990m. intensyviai diskutuojama apie veiklos vertinimo sistemas (VVS). (Neely, 2005). Mokslinėje literatūroje nurodoma labai daug veiklos vertinimo sistemų apibrėžimų.

3 lentelė. Veiklos vertinimo sistemų apibrėžimai (Towards a definition of a business performance measurement system, p.789-791)

VVS sistema padeda planuoti, vertinti ir kontroliuoti įmonės veiklą, padeda užtikrinti, kad pardavimų, marketingo iniciatyvos, veiklos praktika, informacinių technologijų ištekliai, verslo sprendimai bei žmonių veiksmai yra suderinti su verslo strategija, tam kad būtų pasiekti trokštami verslo rezultatai ir sukurta vertė akcininkams.	Maisel (2001)
Strateginė veiklos vertinimo sistema „išverčia“ verslo strategijas į pristatomus rezultatus. Kombinuoja finansinius, strateginius ir veiklos rodiklius, tam kad išmatuotų, kaip įmonei sekasi siekti tikslų.	Gates (1999)
Subalansuotų rodiklių metodas yra visapusiškas veiklos rodiklių rinkinys, apimantis keturias skirtingas vertinimo perspektyvas (finansinę, vartotojų,	Kaplan ir Norton (1996)

vidinę, mokymosi ir augimo), kurių pagalba verslo strategija paverčiama į veiklos terminus.	
Veiklos vertinimas – sistema, kurios pagalba palaikoma veiklos valdymo filosofija. VVS apima veiklos rodiklius, kurie gali būti pagrindiniai sėkmės veiksniai, rodiklius nuokrypiams aptikti, praeities pasiekimams sekti, potencialaus statuso apibūdinimui, išeigai ir įeigai nustatyti. VVS taip pat turėtų apimti komponentą, kuris pastoviai tikrintų priežastinių ryšių tarp rodiklių pagrįstumą.	Lebas (1995)
Strateginės VVS paremtos visiškos kokybės valdymo, pramoninės inžinerijos ir veiklos apskaitos koncepcijomis. Tai dviejų kryptų komunikavimo sistema reikalinga tam, kad būtų įvesta organizacijos strateginė vizija. Valdymo apskaitos specialistai turėtų: 1) tiekti teisingą informaciją tinkamu laiku; 2) pakeisti save nuo taškų skaičiuotojo į trenerį; 3) akcentuoti, ką labiausiai skaičiuoti, interpretuojant finansinius ir nefinansinius verslo signalus ir atsakant į juos, net jeigu manoma, jog tai ne valdymo ar apskaitos problema.	Lynch ir Cross (1991)
Strateginis veiklos vertinimas – tai valdymo procesų rinkinys, kuris jungia strategiją su jos vykdymu. Strateginės VVS elementai: 1) veiklos rodikliai, apibrėžiantys vertinimo kriterijus ir atitinkamus rodiklius, naudojami kaip vedantys veiklos indikatoriai ir yra lyginami su strateginiais tikslais ir iniciatyvomis. 2) valdymo proceso suderinimas – kuriant ir reorganizuojant pagrindinius valdymo procesus, tam kad būtų įterpti nauji veiklos rodikliai, subalansuojantys valdymo procesus taip, kad jie stiprintų vienas kitą. Procesas apima: planavimą ir kapitalo paskirstymą, veiklos įvertinimą, valdytojų apdovanojimą bei suinteresuotų šalių ryšius. 3) Vertinimo ir ataskaitų infrastruktūra, padedanti sukurti procesus ir technologinę infrastruktūrą, tam kad būtų renkami pirminiai duomenys bei pagal organizacijos poreikius atvaizduojami rezultatai.	McGee (1992)
Veiklos vertinimo sistema yra metrikų rinkinys, kurio pagalba apskaičiuojamas veiksmų efektyvumas ir našumas. VVS gali būti nagrinėjama trimis lygiais. 1) Individualios veiklos vertinimo lygis. VVS gali būti analizuojama užduodant tokius klausimus kaip: Kokie veiklos rodikliai naudojami? Kam jie yra naudojami? Kiek jie kainuoja? Kokią naudą jie teikia? 2) Aukštesniame lygyje analizuojama VVS kaip subjektas, užduodant tokius klausimus: Ar VVS apima visus elementus (išorinius, vidinius, finansinius, nefinansinius)? Ar įdiegti rodikliai susiję su pažangos vertinimu? Ar įdiegti rodikliai susiję tiek su	Neely ir kt (1995)

ilgalaikiais tiek su trumpalaikiais tikslais? Ar rodikliai integruoti vertikalčiai ir horizontalčiai? Ar yra tarpusavyje konfliktuojančių rodiklių? 3) trečiame lygyje analizuojamas ryšys tarp VVS ir aplinkos, kurioje ji veikia. Šiame lygyje sistema gali būti analizuojama įvertinant, ar rodikliai sustiprina strategijas, ar atitinka organizacijos kultūrą, ar atitinka skatinimo sistemą, ar rodikliai akcentuoja vartotojo pasitenkinimą, ar jie (rodikliai) orientuoti į konkurencingumą.	
VVS gali būti charakterizuota kaip integruotas planavimo ir peržiūros procedūrų rinkinys, kurios nuleidžiamos per organizaciją, tam kad užtikrinti ryšį tarp individualios ir visos organizacijos strategijos.	Rogers (1990)
Sistema, kuri vadovams teikia naudingą informaciją. Tokiu būdu vadovai gali atlikti savo darbą ir padėti organizacijoms vystant ir išlaikant perspektyvius verslo modelius. VVS elementai: 1) tikslai; 2) strategija; 3) uždaviniai; 4) apdovanojimai; 5) informacijos srautai.	Otley (1999)

Valančienė ir Gimžauskienė (2009) Veiklos vertinimo sistema apibūdinama kaip funkciją, nuolat gerinti organizacijos valdymo sistemą, kuri apima trijų veiklos vertinimo dimensijų (matavimo, analizės / kontrolės, planavimo / sprendimų priėmimo), prisitaikymą verslo aplinkai.

Veiklos vertinimo sistemos apibrėžimai pademonstruoti 3 lentelėje parodo skirtingus subjektus bei sutarimo dėl vieningo apibrėžimo nebuvimą. Kiekvienas autorius VVS sistemą supranta iš skirtingos perspektyvos, naudojamos skirtingos charakteristikos. Išanalizavus lentelę galima pastebėti, jog kiekvienas apibrėžimas apima:

- Veiklos vertinimo sistemos elementus;
- Veiklos vertinimo sistemos funkcijas;
- Veiklos vertinimo sistemos procesus.

Franco-Santos ir kt. (2007) išskiria pagrindinius veiklos vertinimo sistemos elementus: *rodiklius* (multidimensiniai, įtakojantys, įtakojami, efektyvumo, našumo, vidiniai, išoriniai, vertikalčiai, horizontalčiai integruoti), *tikslus* (strateginius ir taktinius), *infrastruktūrą* (apimančią duomenų kaupimą, palyginimą, rūšiavimą, analizavimą, interpretavimą bei platinimą), *uždavinius*, *priežastinius modelius*, *skatinimą* bei *benchmarking'ą*.

Analizuojant VVS apibrėžimus svarstomi du pagrindiniai elementai: „**veiklos rodikliai**“ ir „**infrastruktūra**“. Rodikliai yra būtinas elementas veiklos vertinimo sistemoje, tačiau nėra vieningo sutarimo dėl rodiklių pobūdžio ar dizaino. Ilgą laiką įmonių veikloje dominavo tik finansiniai rodikliai. Tad ilgainiui diskutuota, jog į veiklos vertinimo sistemas būtinai turėtų būti įtraukti nefinansiniai rodikliai (Franco-Santos ir kt., 2007).

Veiklos rodikliai – neišvengiamas veiklos vertinimo sistemos elementas ir net ne visi autoriai jį mini veiklos vertinimo sistemos apibrėžime. Kitas būdingas VVS elementas - palaikanti infrastruktūra. Ji gali būti labai skirtinga ir apimti tiek rankinius duomenų suvedimo metodus, tiek modernias informacines sistemas bei palaikančias procedūras, kurios galėtų apimti duomenų rinkimą, palyginimą, rūšiavimą, analizę, interpretavimą bei pateikimą bei žmogiškuosius išteklius. Palaikanti infrastruktūra galėtų būti aiški ir momentaliai atpažįstama sistema arba procesų rinkinys, įgyvendinamas kaip VVS sistemos dalis. Tai taip pat galėtų būti atskiri veiksmai kituose veiklos vertinimo procesuose, kurie padėtų atlikti VVS funkcijas (Franco-Santos ir kt., 2007).

Dar vienas veiklos vertinimo sistemai būtinas elementas – **tiksmai**, dažnai įvardinami kaip strateginiai. Pagrindinis veiklos vertinimo sistemos tikslas yra strateginių tikslų įgyvendinimas. Tikslai siejami su organizacijos gyvybingumu. Tačiau analizuojant veiklos vertinimo sistemas galima pastebėti, jog kai kuriose organizacijose keliami tik operatyviniai tikslai, kurie gali būti aiškiai nesusieti su įmonės strateginiais tikslais.

Aptinkamos pagrindinės VVS **funkcijų** kategorijos analizuojant autorių apibrėžimus (Franco-Santos ir kt., 2007):

- *Veiklos vertinimas* apima progreso stebėseną bei veiklos įvertinimą;
- *Strateginis valdymas* apima planavimą, strategijos formulavimą, įgyvendinimą bei dėmesio atkreipimą;
- *Komunikacija*, kuri apima abi – išorinę bei vidinę komunikacijas, benchmarkingą bei atitikimą įstatymams;
- *Įtaka elgesiui*, ši kategorija apima skatinimo arba atlyginimo funkciją, santykių valdymą ir kontrolę;
- *Mokymasis ir tobulėjimas* apima grįžtamojo ryšio funkciją, dvigubos kilpos mokymąsi bei veiklos gerinimą.

Pasak Franco-Santos ir kt. (2007) išskiriami sekantys veiklos vertinimo **procesai**:

- Rodiklių kūrimas ir parinkimas. Ši kategorija apima siejama su **planavimu** ir apima tokius procesus kaip suinteresuotų grupių poreikių nustatymas, strateginių tikslų išdėstymas, rodiklių kūrimas ir parinkimas bei uždavinių formulavimas;
- Duomenų rinkimas ir apdorojimas. Ši kategorija apima duomenų rinkimo ir analizės, kitaip tariant **matavimo** procesą;
- Informacijos valdymas apima informacijos stebėjimą, interpretaciją bei sprendimų priėmimą;
- Veiklos vertinimas ir skatinimas. Ši kategorija apima veiklos įvertinimą bei susiejimą su skatinimo priemonėmis kitaip tariant **kontrolės** funkciją;

Veiklos vertinimo sistemų autoriai išskiria nemažai vertinimo proceso elementų, tačiau verta trumpai aptarti tris pagrindinius veiklos vertinimo sistemos procesus – tai planavimą, matavimą ir kontrolę.

Vadybos vadovėliai planavimą apibrėžia kaip valdymo sprendimų rūšį, apimančią tikslų formulavimą bei priemonių tikslams pasiekti parinkimą. Pasak Gimžauskienės (2007) vertinimo proceso požiūriu planavimas svarbus dėl šių priežasčių:

- 1) Iškelia veiklos matavimo objektus, t.y. paaiškėja, kas turi būti išmatuojama;
- 2) Yra orientuotas į kontrolės procesą, t.y. yra aišku su kuo turi būti lyginami gauti rezultatai;
- 3) Užtikrina išmatuotų ir įvertintų duomenų (informacijos ir žinių) pritaikymą tolesniam organizacijos veiklos vystymui, t.y. aišku, kokia informacija ir žinios yra svarbios ir kaip jos veikia ateities veiklą.

Taigi planavimas lemia viso veiklos vertinimo proceso kryptį ir eigą ir apima strateginių tikslų kūrimą bei veiklos matavimo elementų parinkimą, operatyvinių uždavinių formulavimą.

Ne mažiau svarbus ir veiklos kontrolės procesas užtikrinantis grįžtamąjį ryšį. Veiklos kontrolė susijusi su strategijos įgyvendinimu bei numatytų rezultatų siekimu. Pasak Gimžauskienės (2007) kontrolėje vertinimo tikslas yra užtikrinti informacijos apie organizacijos veiklą ir išorinės aplinkos sąlygas analizę bei įvertinimą, siekiant:

- 1) Užtikrinti valdymo sprendimų kokybę;
- 2) Sukaupti žinių apie vidines organizacijos galimybes ir išorines veiklos sąlygas, kurios bus pritaikytos planavimo procese

Žemiau plačiau aptarsime svarbiausią veiklos vertinimo procesą – matavimą, nuo kurio priklauso gaunamos informacijos kokybė ir vertė.

Apibendrinant galima teigti, jog vieningo supratimo, kas yra veiklos vertinimo sistema nėra, tačiau yra bendri požymiai, kas visas sampratas jungia į vieną – tai strategijos valdymo sistema, kurios tikslas teikti žinias ir informaciją apie sėkmę lemiančius veiksnius, skatinti organizacijos nuolatinį tobulėjimą. Taip pat galima išvelgti, jog veiklos vertinimo procese svarbiausias yra veiklos matavimas, kadangi nuo jo priklauso informacijos tikslumas ir su tuo susijusių sprendimų kokybė.

2.4. Veiklos matavimo priemonių ir metodų teorinė analizė

2.4.1. Rodiklio sąvokos analizė

Veiklos matavimas yra svarbiausia veiklos vertinimo proceso dalis, nuo kurios priklauso vertinimo kokybė (Gimžauskienė, 2007). Jeigu vadovai nedisponuos kokybiškais įeigos duomenimis, nebus galima gauti ir kokybiškų išeigos duomenų – informacijos bei žinių, reikalingų sprendimams priimti.

Gimžauskienė (2007) veiklos matavimą apibūdina, kaip veiksmo kiekybinę išraišką, kai veiksmas užtikrina laukiamą veiklos rezultatą. Analizuojant matavimo procesą neišvengiamai susiduriama su efektingumo bei efektyvumo sąvokomis. Efektingumas rodo pasirinktų priemonių veiksmingumą, pavyzdžiui vartotojų pasitenkinimo lygį. Efektyvumas susijęs su ekonomine nauda ir parodo, kokie materialiniai ištekliai buvo reikalingi rezultatui pasiekti. Visa tai išreiškiama rodikliais, metrikomis, indikatoriais, kuriais remiantis matuojamas vertės kūrimo procesas.

Rodikliai. Trochimas (2006) apibrėžia rodiklį kaip kiekybinę išraišką, sudarytą iš skaičių. IEEE (1983) rodiklį apibrėžia, kaip nustatytas arba įvertintas lyginant su standartu. Rodiklis apibrėžiamas kiekybinėje formoje, kaip sveikas skaičius, t.y. skaičius, išreikštas pinigine forma, dydžio forma (pvz. kvadratinis metras) arba vienetų forma (pvz., produkcijos išėiga) Rodiklis labiausiai tinkamas vertinimui, pavyzdžiui nustatyti tikslią pirkimo ar pardavimo vertę. (Choong, 2013)

Paprastai įmonės savo veiklos rezultatus išreikšdavo finansiniais rodikliais, tokiais kaip pelningumo, mokumo, efektyvumo, stabilumo rodikliai. Tačiau pastebėta, kad orientacija tik į finansinius veiklos rodiklius nukreipia dėmesį nuo sėkmingo strategijos įgyvendinimo. Vadinasi vien tik finansinė orientacija pilnai neatskleidžia informacijos ir nesuteikia reikiamų žinių. Be finansinės perspektyvos, rodikliai skirstomi į kiekybinius ir kokybinius. Kokybiniais rodikliams būdinga daug kintamųjų, tačiau žinių prasme jie dažnai būna naudingesni. Kiekybiniai rodikliai išreiškiami labai objektyviai.

Metrikos. Trochimas (2006) apibrėžia metriką kaip kiekybinę išraišką, paremtą standartu arba matavimo vienetu, pvz. vieneto kaina. IEEE (1990) apibrėžia metriką kaip kiekybinį rodiklį, kuris parodo koku laipsniu sistema, komponentas ar procesas turi atitinkamą požymį. Apskaičiuotas arba sudėtinis indikatorius paremtas dviem ar daugiau rodiklių. Taigi metrika yra tikslesnis dydis nei rodiklis. Dėl šios priežasties Trochimas (2006) teigia, jog metrika reikalauja labai aiškaus apibrėžimo, o jos kūrimas turi būti paremtas veiklos tikslais, kurie aktualūs suinteresuotoms šalims. (cit. iš Choong, 2013)

Trochim (2006) nurodo, jog veiklos metrikos turėtų būti kuriamos tam, kad pasiekti organizacijos tikslus bei uždavinius ir turėtų pasižymėti tokiais pagrindiniais **elementais**: *produktų ir paslaugų kokybė, produktų pristatymas laiku, paslaugų atlikimas laiku, kaštų k ir/arba išvengimas, ciklo trukmės trumpinimas, vartotojo pasitenkinimas, terminų laikymasis, kokybės užtikrinimas, mokėjimo terminų laikymasis.* (cit. iš Choong, 2013)

Trochim (2006) pagal kriterijus skirsto metrikas į penkias kategorijas: našumo, efektyvumo, kokybės, laiko ir produktyvumo. Kiekvienas metrikos elementas matuoja sis; skirtingus dalykus – pavyzdžiui našumas vertina organizacijos galimybę atlikti užduotį, efektyvumas – organizacijos galimybę planuoti išėigas.

Indikatoriai. IEEE (1990) apibrėžia indikatorius kaip priemonę ar kintamąjį, kuris gali būti nustatytas, remiantis proceso rezultatais arba esant tam tikroms aplinkybėms. Trochim (2006) teigia, jog

indikatorius susideda iš kokybinių bei kiekybinių elementų, surinktų ir apdorotų naudojant daugiamates skales bei grupinę analizę, tam kad būtų sukurtas nedviprasmiškas ir pagrįstas įrankis, informuojantis vartotojus apie kryptį bei rodiklį. Dėl šios priežasties indikatoriai išreiškia dalykus bendrai, taip pat indikatoriai nėra skirti vertinimui. Rodikliai ir metrikos vertina labiau kiekybinius parametrus, tuo tarpu, indikatoriai naudojami kaip papildoma priemonė, matuojant „minkštuosius“ parametrus, tokius kaip žmonių elgsena, vartotojų pasitenkinimas, paslaugų kokybė. (cit. iš Choong, 2013)

Indikatoriais matuojama, tai kas organizacijoje yra svarbiausia, kas atneša sėkmę. Tad šie indikatoriai dar dažnai vadinami - kritiniais sėkmės veiksniais. Leong G.K., Snyder, D.L., Ward P.T. (1990) teigia, kad kritiniai sėkmės veiksniai gali būti išreikšiami kokybės, laiko, kaštų ir lankstumo rodikliais bei padeda atskleisti nuo ko priklauso sėkminga įmonių veikla. (cit. iš Gimžauskienė, 2007)

Matavimo priemonės veiklos vertinime yra vienas iš svarbiausių elementų, nes suteikia strategijai ir tikslams kiekybinę ar kokybinę raišką, padedančią planuoti ir stebėti veiklos sėkmingumą. Tačiau prasmingi jie tampa tik tada, kai yra apjungiami į sistemas ar struktūras, padedančias daryti apibendrintas išvadas apie veiklos progresą. Apjungimo į sistemas logika priklauso nuo vertinimo tikslo bei nuo naudojamų teorinių sprendimų, kurie ir bus aptarti sekančiame poskyryje.

2.4.2. Šiuolaikinių veiklos vertinimo metodų analizė

Praeityje įmonės veikla dažniausiai buvo išreikiama finansine informacija. Dėl besikeičiančios globalios aplinkos, tradiciniai metodai negeba atskleisti tikrųjų įmonių sėkmę lemiančių veiksnių. Šiuo metu nepakanka žinoti, ar įmonė veikia pelningai, nes jos vertę lemia kiti veiksniai. Pastaruoju metu vis didesnis dėmesys kreipiamas į veiklos vertinimo sistemą, kaip įmonės strategijos įgyvendinimo sudėtinę dalį. Kaplanas ir Nortonas (2000) pabrėžia, jog kuriant ir įgyvendinant strategiją – svarbus aiškumas. Taip pat akcentuojama, jog aiškus strategijos formulavimas nėra pakankamas geros verslo veiklos veiksnys, tačiau strategijos įgyvendinimas - tiesiogiai susijęs su įmonės sėkme (Micheli, Mura ir Agliati, 2011).

Kaip teigia Micheli ir kt. (2011) tam, kad paskatinti strategijos suderinamumą ir komunikaciją organizacijos viduje – galėtų būti įvesta veiklos vertinimo sistema. Pagrindinis VVS įgyvendinimo tikslas - komunikuoti strategiją organizacijos viduje, siejant ją su padalinių bei individualiais tikslais.

Veiklos matavimui naudojamos tokios sistemos kaip **Subalansuotų rodiklių metodas, EFQM tobulumo modelis, ABC, Veiklos prizmės modelis.**

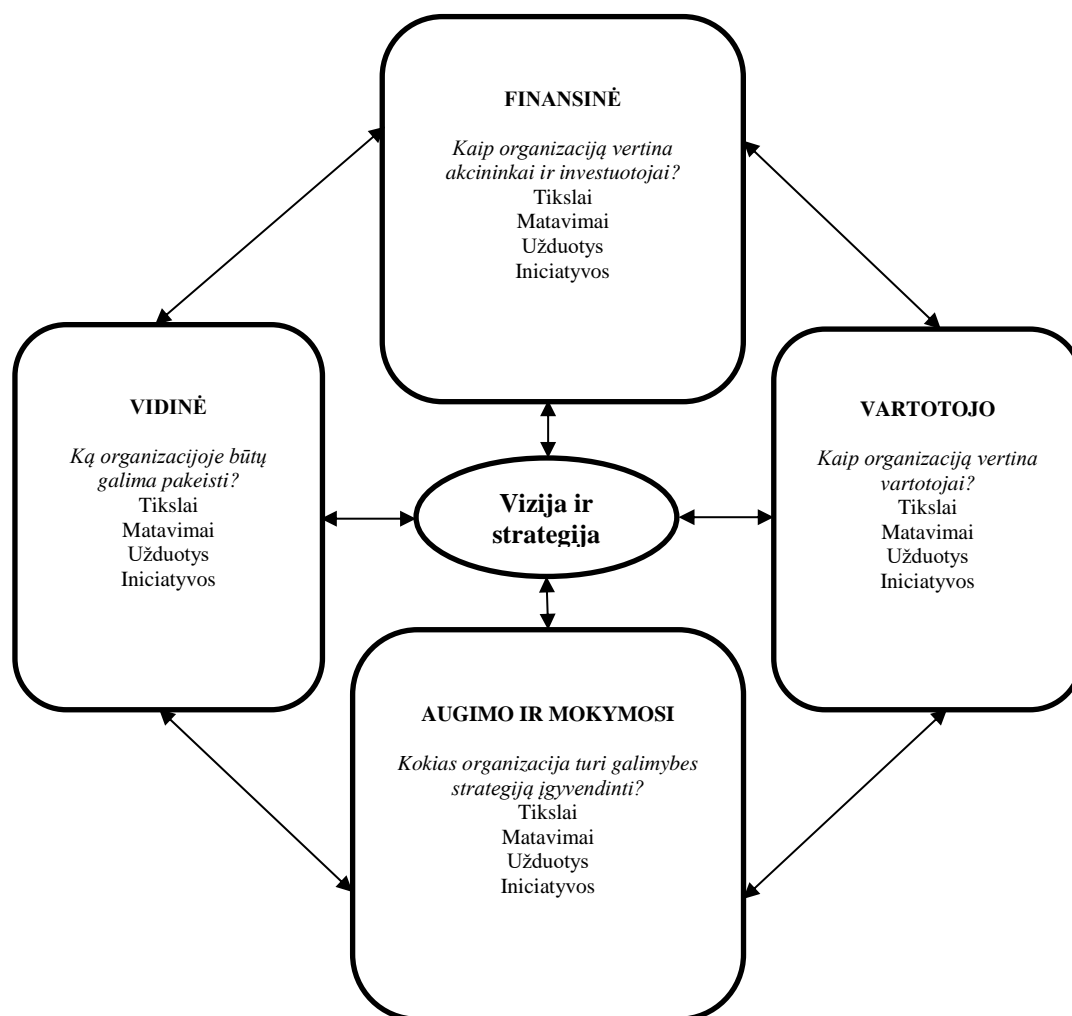
Subalansuotų rodiklių metodas

Subalansuoti rodikliai - sistema, verčianti organizacijos misiją ir strategiją į išsamias veiklos priemones, suteikiančias pagrindą strateginiam vertinimui ir valdymui. Tai verslo valdymo priemonė,

kuri padeda matuoti, ar įmonės atliekamos smulkios operacijos yra susietos su bendraisiais tikslais vizijos ir strategijos prasme. Taigi tai yra ir strategijos matavimo priemonė naudojama vadybos procese:

- Išgryninant viziją ir strategiją;
- Komunikuojant ir susiejant strateginius tikslus su rodikliais;
- Planuojant, nustatant tikslus bei numatant strategines iniciatyvas;
- Pagerinant strateginį grįžtamąjį ryšį ir mokymąsi.

Subalansuoti rodikliai paverčia misiją ir strategiją į tikslus ir rodiklius, organizuotus keturiomis perspektyvomis: finansine, vartotojų, vidinių verslo procesų bei mokymosi ir augimo.



3 pav. BSC modelis (sudaryta pagal Kaplan, Norton, 1996)

Finansinė perspektyva. BSC išlaiko finansinę perspektyvą, kadangi finansiniai rodikliai yra vertingi apibendrinant pamatuojamas praeities veiksmų ekonomines pasekmes. Finansiniai veiklos rodikliai parodo, ar įmonės strategija, įgyvendinimas ir vykdymas įtakoja galutinę pelno nuostolių ataskaitos eilutę. Finansiniai tikslai paprastai siejami su pelningumo rodikliais, pavyzdžiui veiklos

pajamos, kapitalo grąža, EVA. Alternatyvūs finansiniai tikslai galėtų būti staigus pardavimų augimas arba pinigų srauto generavimas.

Vartotojų perspektyva. Vadovai identifikuoja vartotojus ir rinkos segmentus, dėl kurių konkuruos įmonė, ir veiklos rodiklius susijusius su tiksliniais segmentais. Ši perspektyva paprastai apima kelis pagrindinius bendrus rodiklius, susijusius su sėkmingu teisingai suformuluotos strategijos įgyvendinimu. Rodikliai susiję su vartotojo pasitenkinimu, vartotojo išlaikymu, naujų klientų pritraukimu, vartotojo pelningumu bei rinkos dalimi tiksliniuose segmentuose. Vartotojo perspektyva turėtų apimti ir specifinius rodiklius susijusius su pasiūlyta vartotojui verte. Šie rodikliai yra svarbūs tam, kad nustatyti, kokie veiksniai įtakoja vartotojų perėjimą pas įmonę ir lojalumą. Pavyzdžiui, vartotojai vertina trumpą ir savalaikį pristatymą arba pastovų paslaugų ir produktų atsinaujinimą. Tokiu būdu tiekėjas gali numatyti naujų produktų bei paslaugų poreikį. Vartotojo perspektyva vadovams suteikia galimybę aiškiai išreikšti rinkos strategiją, kuri ateityje užtikrintų puikią finansinę grąžą.

Vidaus procesų perspektyva Šioje perspektyvoje vadovai identifikuoja kritinius vidinius procesus, kuriuos įmonė privalo patobulinti. Šie procesai padeda verslui pateikti vertės pasiūlymus, kurie pritrauktų ir išlaikytų tikslinių segmentų klientus, patenkinti akcininkų lūkesčius dėl puikių finansinių rezultatų.

Vidinių procesų perspektyva atskleidžia du pagrindinius skirtumus tarp tradicinio ir BSC požiūrio į veiklos matavimą. Remiantis tradiciniu požiūriu stengiamasi stebėti ir pagerinti esamus verslo procesus. BSC paprastai identifikuoja naujų procesų poreikį, kurie padėtų įmonei patenkinti klientus ir pasiekti gerus finansinius rezultatus.

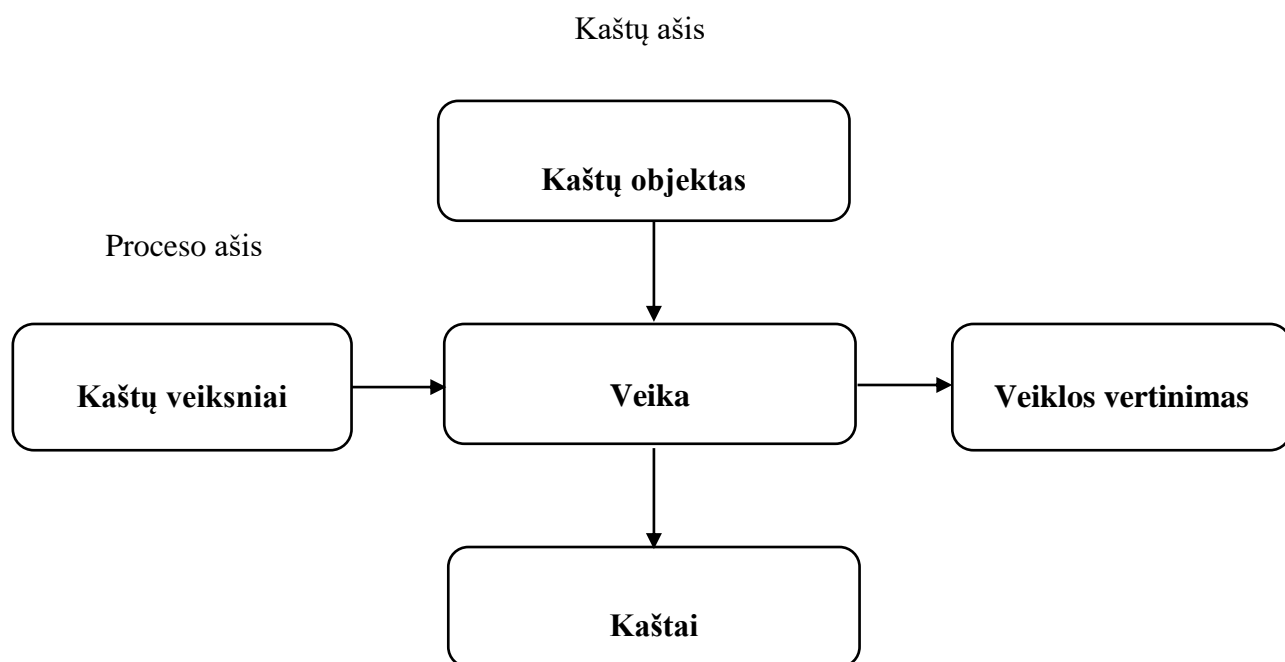
Mokymosi ir augimo perspektyva Ketvirtoji perspektyva nurodo infrastruktūrą, kurią įmonė privalo sukurti, tam kad užtikrintų ilgalaikį augimą ir tobulėjimą. Vartotojų ir bei vidaus procesų perspektyvos parodo svarbiausius veiksnius lemiančius esamą ir būsimą sėkmę. To neįmanoma pasiekti netobulinant infrastruktūros, to reikalauja ir nuolatinė konkurencija rinkoje.

Organizacijų mokymasis ir augimas pasiekiamas trimis būdais: dėka žmonių, sistemų ir procedūrų. Verslas privalo investuoti į darbuotojų kompetencijas, informacinių technologijų tobulinimą, taikyti organizacinės procedūras ir darbus. Rodikliai apima darbuotojų pasitenkinimą, darbuotojų išlaikymą, mokymą, kompetencijas, kartu su specifiniais veiksniais įtakančiais bendrus rodiklius, tokius kaip verslo indeksai. Informacinių sistemų galimybės gali būti matuojamos savalaikė galimybe gauti tikslią informaciją, tam kad būtų galima priimti tikslius sprendimus.

Veikomis grįstos apskaitos metodas (ABC)

Cooper (1987, 1988, 1989) teigia, jog veikomis grįstos apskaitos koncepcijos esmė – įmonės išskaidymas į veikų sistemą, t.y. veikas ir veikų centrus, kuriais užtikrinamas veiklos vertinimas ir valdymas. (Gimžauskienė, 2007) Tai apskaitos metodas, kurio pagalba identifikuojamos produkto gamybai reikalingos veikos, o po to produktui priskiriami netiesioginiai kaštai. Dažniausiai metodą taiko

gamybinės įmonės, dėl patikimesnių kaštų duomenų, o taip pat geresnio kaštų paskirstymo gamybos procese.



4 pav. ABC sistema (Gimžauskienė, 2007)

Taikant šį metodą pirmiausia nustatomi kaštai. Produktų gamyboje reikalingos įvairios veikos, o veikoms reikalingi išteklių. Taigi visas vertės kūrimo procesas suskaidomas veikomis. Toliau kiekviename veikos centre nustatomi išlaidų elementai (struktūra ir įkainiai), kaštai kaupiami veikų centruose ir vėliau paskirstomi galutiniams objektams, t.y. išmatuojama kiek ir kokios veiklos vienetų sunaudota produktų gamybai, paslaugų teikimui, pritaikius įkainius – kaštai iš veikos centrų paskirstomi produktams arba paslaugoms. Skirtumas nuo tradicinių kašto vertinimo būdų – kaštų centrais tampa funkciniai atsakomybės centrai, atspindintys produkto ar paslaugos vertės kūrimą (Gimžauskienė, 2007)

Kitas svarbus momentas – veiklos matavimas ir kaštų veiksmų identifikavimas. Tokio pobūdžio informacija suteikia žinias apie tai, kas sukelia veiką ir, ar ji gerai atliekama. Įmonės analizuoja tokią informaciją tam kad būtų pagerinta veikla.

EFQM įmonės tobulumo modelis

Ši sistema priskiriama visuotinės kokybės vadybos sistemai. EFQM modelis sukurtas tam, kad organizacija siektų verslo tobulumo per nuolatinį veiklos tobulinimą vadybos ir veiklos procesų srityse ir plačiai naudotų gerąsias praktikas (Meng, 2011). Įmonės remdamosi įvairių kriterijų kalkuliacijomis gali save sulyginti viduje bei išorėje. Taip pat tikima, kad lygindamos save su kitomis šakos įmonėmis, organizacijos sieks nuolatinio veiklos tobulinimo, kol bus pasiektas „įmonės tobulumas“.

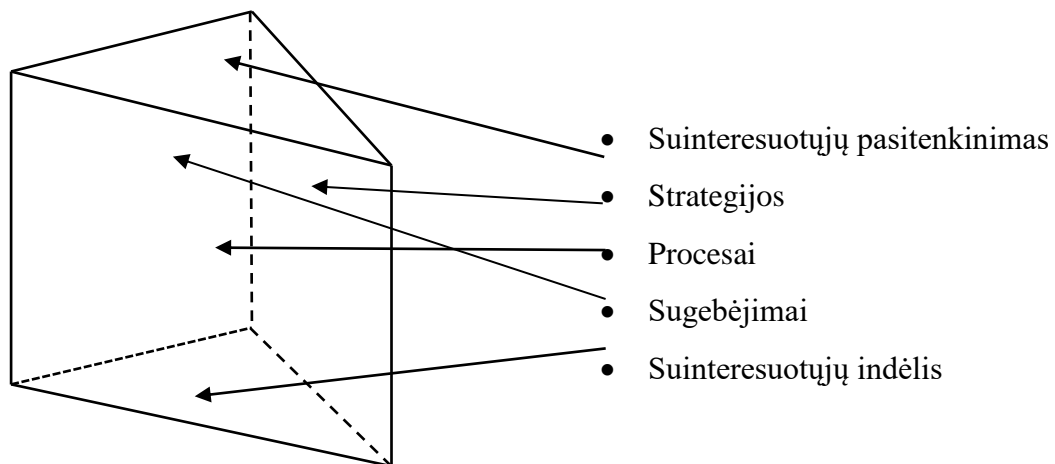
Verslo tobulumo modelį pristatė Europos kokybės vadybos fondas. Šis modelis vadovaujasi prielaida, kad tobulumas reikalauja:

- Orientacijos į rezultatus;
- Orientacijos į vartotoją;
- Lyderystės bei tikslų pastovumo;
- Procesų valdymo;
- Žmonių įtraukimo bei vystymo;
- Partnerystės vystymo;
- Visuomenės atsakomybės.

Šis modelis atsižvelgia į santykinį efektyvumą organizacijoje tokiose srityse kaip įgalinančios veiklos bei stebimi rezultatai. Įgalinimo kriterijai – lyderystė, žmonės, politika ir strategija, partnerystė ir ištekliai, procesai. Rezultatų kriterijai – veiklos rezultatai, vartotojų rezultatai, žmonių rezultatai, visuomenės rezultatai. Veiklos rezultatas išreiškiamas kaip balas, kuris nustatomas lyginant organizaciją su 32 standartiniais pareiškimais, priskiriant svorius. Nustačius bendrą balų skaičių, organizacija gali lyginti save su kitomis organizacijomis arba ankstesniais vertinimo rezultatais.

Veiklos prizmės modelis

Neely ir Adams (2000) apibūdina veiklos prizmę, kaip antros kartos veiklos valdymo modelį.



5 pav. Veiklos prizmės modelis (Neely ir Adams, 2000)

Veiklos prizmės modelis numato penkias vertinimo sritis:

- interesų grupių pasitenkinimas. Interesų grupėmis gali būti vartotojai, darbuotojai, investuotojai, tiekėjai. Labai svarbu nustatyti suinteresuotųjų grupių pasitenkinimo lygį, kadangi tai gali sąlygoti įmonės finansinius rezultatus.

- interesų grupių indėlis. Įmonės turi žinoti, ko jos nori iš suinteresuotųjų šalių ir rasti būdus kaip tai išmatuoti, kad būtų patvirtinta, ar tai ko jos nori, tą ir gauna. Pavyzdžiui atliekama vartotojų pelningumo analizė.
- Strategijos. Įmonė turi nustatyti, kaip bus siekiama tikslų. Matavimo priemonės turėtų atskleisti, ar pasirinktos strategijos pasiteisina.
- Procesai. Įmonė turi nustatyti, kokie procesai yra reikalingi, tam kad būtų įgyvendinama strategija (vystomi produktai, generuojama paklausa, patenkinama paklausa, planuojama ir valdoma organizacijų veikla) Matavimai turėtų būti nukreipti į tai, kaip gerai atliekami procesai.
- Sugebėjimai, kurie apima žmones, praktikas, technologijas bei infrastruktūrą. Svarbu, kad jie būtų pakankami.

Pasak Christausko ir Kazlauskienės (2009) Veiklos prizmės modelis skiriasi nuo kitų metodų tuo, jog laikosi nuomonės, jog įmonė neturi apsiriboti tik strategija, kuri suprantama kaip kryptis, kurios pagalba kuriama vertė akcininkams. Organizacijos veikla neatsiejama nuo suinteresuotųjų grupių. Viena vertus įmonės rezultatų vartotojais gali būti suinteresuotosios pusės, tačiau nemažiau svarbi ir kita suinteresuotų grupių dalis su kuriomis organizacija palaiko ir vysto ryšius, siekdama pati gauti naudos. Tad veiklos matavimas turėtų atspindėti, ar organizacija iš suinteresuotųjų gauna, tai ko pageidauja. Organizacija ne tik kelia naudą interesų grupėms, bet ir pati kuria, palaiko ir vysto ryšius su įvairiomis suinteresuotomis grupėmis, siekdama jų indėlio į organizacijos veiklą ir naudos. Taigi ir matavimo priemonės neturėtų kilti iš strategijos, jas turėtų padiktuoti suinteresuotieji.

4 lentelė. Veiklos vertinimo sistemų privalumai ir trūkumai

Metodas	Sritis	Privalumai	Trūkumai
BSC	Valdymo apskaita	<ul style="list-style-type: none"> • Gali būti taikoma kaip strateginio valdymo sistema; • Jungiamoji grandis tarp strateginės ir operatyvinės veiklos; • Pusiausvyra tarp finansinių ir nefinansinių rodiklių; • Leidžia nustatyti priežastinius ryšius tarp rodiklių. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pakankamai sudėtinga įdiegti ir tinka ne visoms įmonėms; • Brangus ir laikui imlus įdiegimas.

ABC	Valdymo apskaita	<ul style="list-style-type: none"> • Leidžia atlikti proceso vertės analizę; • Leidžia pridėtines išlaidas tiksliau paskirstyti produktams; • Atsiranda galimybė kontroliuoti pačių veikų efektyvumą. 	<ul style="list-style-type: none"> • ABC sistemos įdiegimas yra sudėtingas ir ne visada apsimoka ekonomiškai; • ABC ignoruoja alternatyvos kaštus; • ABC naudinga lyginant su pilnaja savikaina, bet ne daline.
EFQM	Visuotinė kokybės vadyba	<ul style="list-style-type: none"> • Leidžia palyginti save su kitomis organizacijomis; • Leidžia įvertinti privalumus, trūkumus ir galimybes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neryškus finansinis rezultatas; • Nurodo esmines problemas, bet ne sprendimo būdus.
Veiklos prizmės modelis	Valdymo apskaita	<ul style="list-style-type: none"> • Formuojant strategiją pirmiausia atsižvelgiama į suinteresuotųjų šalių interesus; • Modelis leidžia įmonėms identifikuoti savo galimybes strateginiams tikslams pasiekti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neįvertina visų sėkmę lemiančių veiksmų.

Palyginus šiuolaikinius veiklos vertinimo metodus (žr. 4 lentelę) matome, kad vienos tobulos sistemos nėra – sistemos yra arba ilgai ir brangiai įdiegiamos arba neatspindi visų veiksmų lemiančių vertės kūrimą. Įmonės planuodamos veiklos vertinimą turėtų išsirinkti jų tikslus labiausiai atitinkantį metodą, kuris geriausiai atspindėtų poreikius bei teiktų vertingą informaciją.

Analizuojant bendrosios vertės strategijos valdymo galimybes tikslinga peržvelgti, kaip galima būtų pritaikyti šiuolaikines veiklos vertinimo sistemas bendrosios vertės matavimui. Čia svarbu paminėti, jog bendroji vertė apima ne tik verslo, bet kartu ir socialinį visuomeninį rezultatą. Atsiranda ekonominė bei socialinė dimensijos. Matuojant sukurtą vertę įmonės turi gauti informaciją ir žinias apie tai, kaip socialinis progresas įtakoja verslo rezultatus ir atvirkščiai.

Pritaikant subalansuotą rodiklių sistemą bendrosios vertės strategijos matavimui svarbu pastebėti, jog ši sistema kontroliuoja strategijos įgyvendinimą skirtingomis perspektyvomis. Bendrosios vertės strategijos valdymui svarbu matuoti ir vertinti finansinius rodiklius, kadangi bendrosios vertės strategija akcentuoja verslo rezultatą, vadinasi ir pelno didinimą. Ne mažiau svarbūs ir su vartotojais susiję rodikliai, kadangi bendrosios vertės strategija skatina vystyti verslą per vartotojų socialinių poreikių prizmę. Procesų perspektyva leidžia išmatuoti, kaip efektyviai valdoma vertės grandinė, tenkinant visuomenės poreikius. Tai nemažiau svarbu, kadangi išoriniai veiksniai, tokie kaip tarša, neišsilavinusi visuomenė, silpni tiekėjai dažnai tampa išlaidų eilutėmis įmonių apskaitos sistemose bei didina produktų

savikainą. Mokymosi perspektyva aktuali dėl to, kad tai skatina inovacijas, naujų produktų vystymą, o kartu ir naujos bendrosios vertės kūrimą.

Kadangi bendrosios vertės vienas iš kūrimo būdų – vertės grandinės procesų tobulinimas bei kaštų optimizavimas atliepiant visuomeninius poreikius, galima teigti, jog bendrosios vertės strategijos valdymui tinkama ir ABC veiklos vertinimo sistema, nes kiekviena įmonė ieško naujų sprendimo būdų kaip sumažinti kaštus, atsisakyti vertės nesukuriančių procesų, o tai daryti skatina bendrosios vertės strategija.

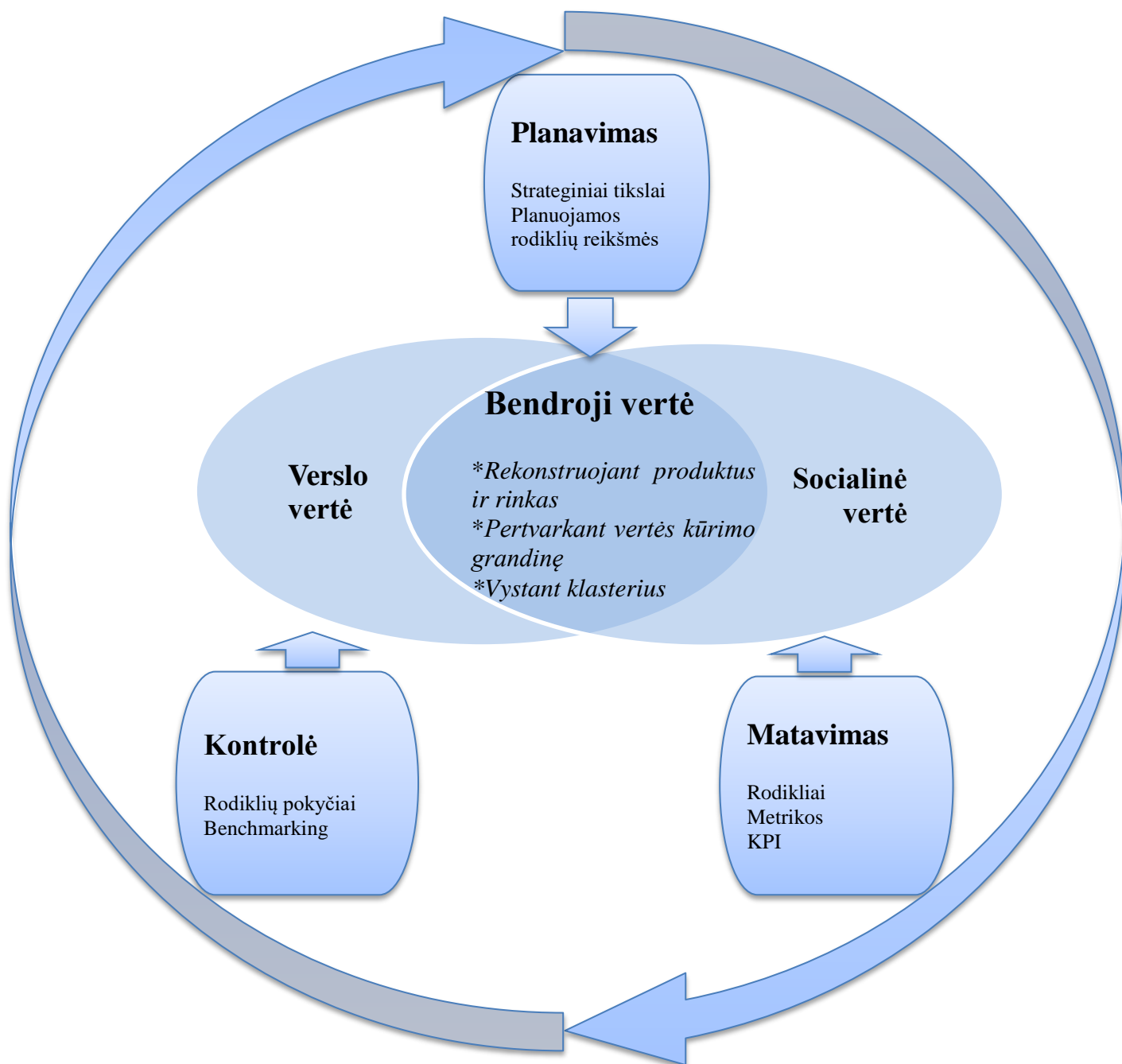
Bendrosios vertės strategijai matuoti ir valdyti galėtų būti pritaikomas ir veiklos prizmės modelis, kadangi akcentuoja suinteresuotąsias šalis bei jų poreikius, o taip pat siekia išmatuoti abipusę naudą, kas šiuo atveju galėtų būti siejama su visuomenės poreikiais bei abipuse nauda.

Prieš tai paminėtos veiklos vertinimo sistemos turi vieną trūkumą, kurį turėtų išspręsti įmonės, norėdamos išmatuoti jungtinį bendrosios vertės rezultatą. Šios sistemos niekaip neatspindi visuomeninio rezultato ir yra orientuotos į verslo vertės didinimą. Todėl norint taikyti jau esamas veiklos vertinimo sistemas turėtų būti įterpta socialinė dimensija, leidžianti nustatyti veiklos poveikį visuomeniniam progresui.

Apibendrinant bendrosios vertės integravimo į įmonės veiklos vertinimo sistemas teorines prielaidas galime teigti, jog:

- Bendrosios vertės strategijos įgyvendinimo metu sukuriama verslo ir socialinės vertės;
- Įmonės strategija gali būti valdoma tada, kai ji integruota į veiklos vertinimo sistemą;
- Bendrosios vertės vertinimas integruotas į veiklos vertinimo sistemą, kai dalyvauja planavimo, matavimo ir kontrolės etapuose.

Tai atspindi žemiau pateiktas Bendrosios vertės integravimo į veiklos vertinimo sistemą teorinis modelis (žr. 6 pav.) Paveiksle matome, jog du vertės blokai – verslo ir socialinė vertė – apjungiami į vieną bendrosios vertės bloką, kurio vertinimo eigą apima veiklos vertinimo pagrindiniai procesai: planavimas, matavimas ir kontrolė, susidedantys iš veiklos vertinimo elementų: tikslų, planuojamų rodiklių reikšmių, rodiklių bei rodiklių pokyčių ir benchmarking'o. Viskas apjunginama nenutrūkstamu vertinimo ciklu.



6 pav. Bendrosios vertės integravimo į VVS teorinis modelis

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodų pagrindimas

Tyrimo problema. Siekiama atsakyti į klausimą, kokia yra skirtingų bendrosios vertės kūrimo būdų raiška verslo strategijose ir kaip veiklos vertinimo sistemos užtikrina šių strategijų įgyvendinimą.

Tyrimo metodas. Tyrimui atlikti pasirinktas atvejo analizės metodas. Atvejo analizė suteikia galimybę nuodugniai išanalizuoti ir aprašyti vieną įvykį ar faktą realiame kontekste ir aprašyti (paaaiškinti) tiriamą reiškinį, ypač, kai tarp reiškinio ir jo konteksto ribos nėra aiškios (R.K Yin, 1994). Remiantis šiuo metodu detaliam ir giliai nagrinėjamas vienas ar keli konkretūs atvejai, iliustruojantys tiriamąją problemą. Atvejo analizės metodas pasirinktas todėl, kad siekiama giliau iširti, kaip veikiančioje įmonėje kuriama bendroji vertė ir kaip ji integruota į įmonės veiklos vertinimo sistemą, kadangi neatliekant matavimų nėra galimybės suprasti, kokią įtaką verslo rezultatams daro strategijos įgyvendinimas ir atvirkščiai, kaip įmonės veikla įtakoja visuomenę.

Tyrimui atlikti pasirinkta įmonė UAB „IKEA purchasing services Lithuania“. Pasirinkimą lėmė tai, kad iš viešoje erdvėje esančios informacijos nustatyta, jog įmonės strategija paremta tvarumo principu bei žiedine ekonomika, kas suteikia pagrindo manyti, jog įmonė atsižvelgia į visuomenei rūpimus klausimus, vystydama naujus produktus bei optimizuodama savo veiklos procesus. Kaip rodo atlikti tyrimai bei informacija Shared Value Initiative duomenų bazėje, dauguma įmonių, palaikančių tvaraus vystymosi bei socialinės atsakomybės požiūrį, kartu yra ir bendrosios vertės kūrėjos.

Intis. Tyrimui atlikti planuota apklausti penkis pašnekovus iš skirtingų veiklos sričių, o taip pat iš skirtingų atsakomybės sričių. Tokiu būdu siekta surinkti įvairesnę informaciją, kurią palyginus būtų galima prieiti tikslesnes išvadas. Interviu sutiko duoti trys pašnekovai: tvarumo auditorius, finansininkas bei verslo vystytojas.

Apribojimai. Dėl didelio užimtumo nepavyko surengti pokalbio su tvarumo vadove bei žmogiškųjų išteklių vadove.

Tyrimo objektas - UAB „IKEA purchasing Lithuania“ bendrosios vertės kūrimo būdai ir įmonės veiklos vertinimo sistema.

Tyrimo instrumentu pasirinktas pusiau struktūruotas interviu dėl išsamesnės ir gilesnės informacijos surinkimo. Pusiau struktūruotas interviu remiamasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Papildomus klausimus tyrėjas užduoda esant skirtingoms situacijoms:

- kai interviu metu pastebima, jog numatytieji klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų;
- siekiant surinkti daugiau bei gilesnės informacijos tuomet, kai tiriamasis nepilnai atsako į pateiktuosius klausimus. (Mokslo bazė)

Tyrimo klausimai:

1. Kokie bendrosios vertės raiškos būdai aptinkami įmonės strategijoje?
2. Kaip bendrosios vertės rezultatų vertinimas integruotas į įmonės veiklos vertinimo sistemą?

3.2. Bendrosios vertės kūrimo būdų tyrimo metodas

Pirmojoje apklausos dalyje siekiama nustatyti, kokiais būdais įmonėje yra kuriama bendroji vertė. Pašnekovams pateikiami TAIP/NE tipo klausimai. Atsakius teigiamai, prašoma plačiau papasakoti apie konkretų būdą.

Norint išsiaiškinti, ar įmonėje yra bendrosios vertės kūrimo rekonstruojant produktus ir rinkas požymių užduodami TAIP/NE tipo klausimai apie investavimą į produktus padedančius spręsti visuomenei aktualias problemas:

- padeda mažinti poveikį aplinkai;
- pagerina visuomenės sveikatą;
- prisideda prie geresnės mitybos;
- gerina žmonių su negalia integraciją;
- padeda visuomenėms apsirūpinti būstu;
- užtikrina visuomenių finansinį saugumą.

Norint išsiaiškinti, ar įmonėje yra bendrosios vertės kūrimo požymių pertvarkant vertės kūrimo grandinę užduodami TAIP/NE tipo klausimai apie investavimą į procesus padedančius spręsti visuomenei aktualias problemas:

- Darbuotojų išsilavinimas ir įgūdžiai;
- Tiekėjų stiprinimas ir finansinis stabilumas;
- Darbuotojų sveikata ir saugumas;
- Vandens išteklių taupymas;
- Energijos išteklių taupymas;
- Poveikio aplinkai mažinimas.

Norint išsiaiškinti, ar įmonėje yra bendrosios vertės kūrimo požymių kuriant klasterius bei stiprinant verslo aplinką užduodami TAIP/NE tipo klausimai apie investavimą verslo aplinką:

- Gerinant regiono infrastruktūrą;
- Stiprinant vietos bendruomenes;
- Stiprinant vietos tiekėjus;

Visuomenės problemos įvardintos remiantis Shared value bendruomenės oficialiu puslapiu (sharedvalue.org)

Kitas blokas apklausos klausimų susijęs su tikslu išsiaiškinti, ar minėtų iniciatyvų pagalba sukuriamas bendras verslo ir visuomenės rezultatas.

Pašnekovams užduodami TAIP/NE tipo klausimai apie tai, ar įmonės investicijos sukuria vertę įmonei, tokią kaip pelno augimas, pajamų augimas, išlaidų mažinimas ir pan., bei ar iš šių investicijų visuomenė patiria naudą, tokią kaip švaresnė aplinka, išaugusios pajamos, įgyti nauji įgūdžiai ir pan. Vertinama, jog bendroji vertė sukurama, kai abu atsakymai yra teigiami.

3.3. Integracijos į veiklos vertinimo sistemą tyrimo metodas

Siekiant išsiaiškinti bendrosios vertės integravimo į įmonės veiklos vertinimo sistemą lygį, svarbu pastebėti, jog neužtenka strategijoje paminėti tikslų, svarbu nuolat sekti ir analizuoti, kaip šie tikslai yra įgyvendinami. O tai reiškia, jog produktas, veikla ar iniciatyva pirmiausiai turi būti matuojama rodikliais, analizuojami matavimų pokyčiai bei lyginami su geriausia įmonių ar įmonės padalinių praktika.

Trečiu bloku TAIP/NE tipo klausimų siekiama išsiaiškinti, koku lygiu bendrosios vertės rezultatas yra integruotas į įmonės veiklos vertinimo sistemą. Integravimo lygį padeda nustatyti Likerto skalė nuo 0 iki 5. 0 reikšmė visiškai neintegruota – 5 pilnai integruota. Visiškai neintegruotas bendrosios vertės vertinimas, kai nėra tikslų. Silpnai integruotas, jei yra tikslai bei rodikliai, tačiau visiškai nėra įgyvendinimo kontrolės. Bendrosios vertės rezultatų vertinimas yra pilnai integruotas į veiklos vertinimo sistemą, kai pereina visus veiklos vertinimo proceso etapus: tikslų kėlimą, matavimo priemonių parinkimą, planinių rodiklių nustatymą matavimą, vertinimą bei lyginimą su konkurentais.

Nevertinami	0	Visiškai neintegruota
Ar keliami strateginiai tikslai?	1	Silpnai integruota
Ar apibrėžti matavimo rodikliai?	2	Silpnai integruota
Ar planuojamos rodiklių reikšmės?	3	Pilnai integruota
Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	4	Pilnai integruota
Ar vyksta benchmarking?	5	Pilnai integruota

3.4. Tyrimo eigos aprašymas

Tyrimo eiga. Prieš atliekant tyrimą dėl bendrosios vertės integravimo į įmonės veiklos vertinimo sistemą, svarbu apibrėžti tyrimo eigą. Numatoma tokia tyrimo veiksmų eiga:

- Pasirinkto atvejo identifikavimas ir atvejo ribų nustatymas. Pasirinkta UAB „IKEA purchasing services Lithuania“ remiantis tiksline atranka, planuojama apklausti nuo 3 iki 5 pašnekovų.

- Duomenų rinkimas. Planuojama surinkti duomenis pusiau struktūruoto interviu pagalba bei analizuojant įmonės viešai skelbiamus finansinius ir nefinansinius dokumentus.
- Duomenų analizė atliekama išsamiai aprašant bendrosios vertės kūrimo bei integravimo į įmonės veiklos vertinimo sistemą procesą. Informacijos apdorojimui pasitelkiama programa Microsoft Exel.
- Remiantis aukščiau nurodytais metodais interpretuojami tyrimo rezultatai.

4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. IKEA įmonės pristatymas

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta įmonė UAB „IKEA purchasing services Lithuania“. Įmonė priklauso įmonių grupei Inter IKEA Group. Pasirinkimą lėmė - Žmonėms ir planetai palankios strategijos (People & Planet Positive Strategy) įgyvendinimas, orientuotas į visuomenės poreikių tenkinimą.

IKEA Group yra valdoma motininės įmonės Ingka Holding B.V. veikiančios Olandijoje. IKEA įkūrėjas Ingvar Kamprad šiuo metu stebėtojų taryboje užima vyriausio patarėjo pareigas, o įmonių grupei vadovauja Peter Agnefjäll. Inter IKEA Systems B. V.“ (priklauso „Inter IKEA Group“ įmonių grupei) yra IKEA koncepcijos, įskaitant IKEA prekių ženklus, savininkė bei pasaulinė franšizės teisių suteikėja. Įmonės, kurioms „Inter IKEA Systems B. V.“ suteikia franšizę, turi teisę naudoti IKEA sistemas ir patvirtintus būdus bei sprendimus. IKEA franšizės gavėjos nepriklauso „Inter IKEA Group“ įmonių grupei.

Įmonės vizija yra „kurti gražesnę kasdienį gyvenimą daugeliui žmonių. Ji įgyvendinama realizuojant IKEA verslo idėją: pasiūlyti didelį gražių ir praktiškų baldų bei namų apstatymo prekių pasirinkimą tokiomis kainomis, kad jas galėtų įsigyti kuo daugiau žmonių“. Nemažą dalį įmonės pardavimuose sudaro maisto produktai, kadangi įmonės 2016 metų tema „It starts with a food“.

5 lentelė. IKEA Group pajamos ir pelno mokestis

Metai	2006	2015	2016
Pajamos, mlrd. Eur.	17.4	31.9	34.2

Metai	2014	2015	2016
Pelno mokestis, mln. Eur.	~801	~822	~1200

2015 m. rugpjūtį iš viso veikė 375 parduotuvės 48 šalyse; 27 prekybos paslaugų biurai 23 šalyse; 33 paskirstymo ir 15 pirkėjų paskirstymo centrų 17 šalių; 44 „IKEA Industry“ gamybos taškai 11 šalių ir net 978 tiekėjai, įskaitant išorinius.

Įmonių grupėje dirba net 830 tūkst. darbuotojų. 107,4 tūkst. Europoje; 20 tūkst. Šiaurės Amerikoje; 15,2 – Azijoje ir Australijoje; 12,4 – Rusijoje.

IKEA group parduotuvės įsikūrusios Australijoje, Japonijoje, Kinijoje, Indijoje, daugelyje Europos šalių, JAV.

Pagrindinis „IKEA Group“ finansinis principas – kuo geriau išnaudoti turimus išteklius. Įmonė vadovaujasi tvarios plėtros idėja – siekia, kad IKEA prekės būtų prieinamos kuo didesniai ratui žmonių.

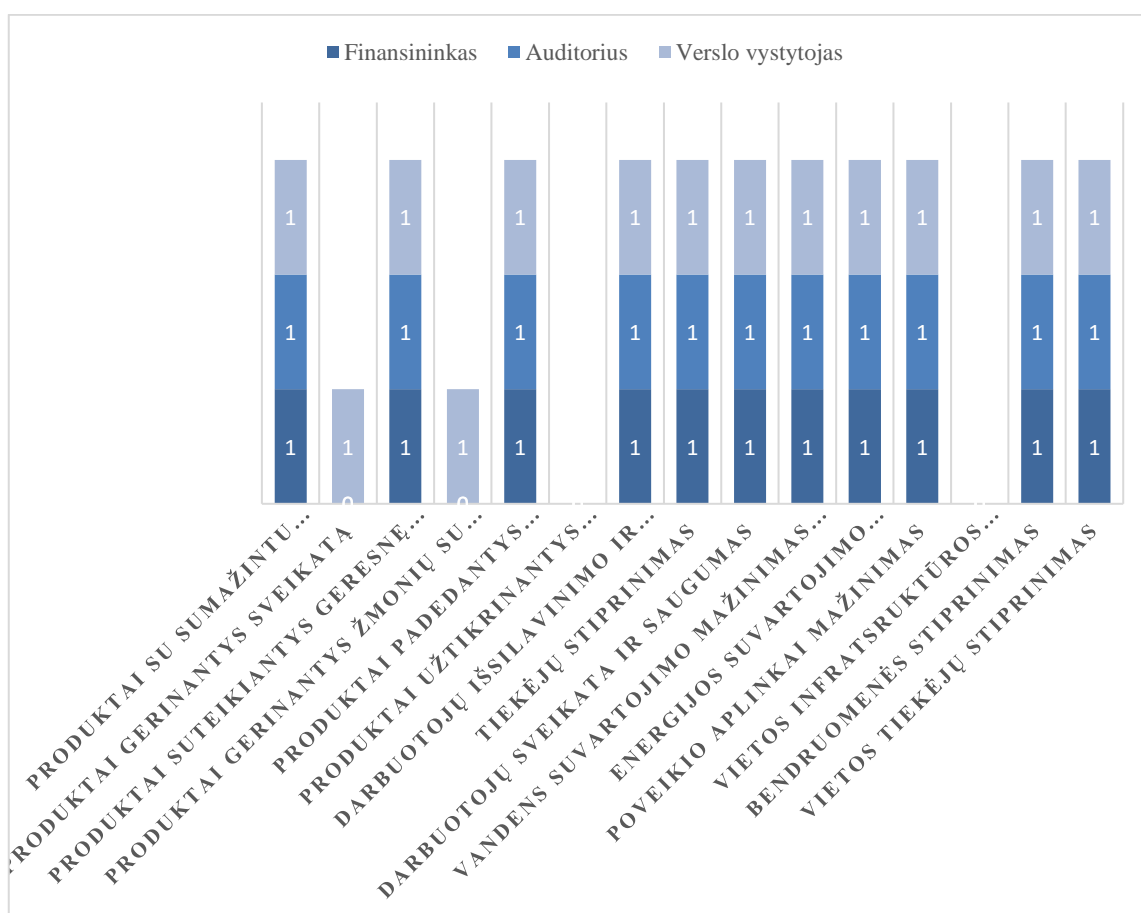
Didžiąją dalį pelno investuoja į esamas ir naujas IKEA parduotuves, naujų prekių kūrimą, gamtą tausojančių sprendimų diegimą ir nuolatinį IKEA prekių kainų mažinimą pirkėjams.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu (1 priedas). Apklausti trys skirtinguose skyriuose dirbantys įmonės darbuotojai: finansininkas, tvarios veiklos auditorius bei verslo vystytojas. Respondentai apklausti 2017m. kovo mėnesį, interviu vyko UAB „IKEA purchasing services Lithuania“ biure, Kaune. Pokalbių trukmė apie 1 valanda laiko. Atliktos pokalbių su pašnekovais transkripcijos, kurios pateikiamos 2-4 priede. Vidutiniškai kiekvieno pokalbio trukmė – 1 valanda laiko. Tyrimo metu analizuota išoriškai prieinama informacija Sustainability Report FY16 apie įmonės strategiją ir jos įgyvendinimo rezultatus.

4.2. Bendrosios vertės kūrimo būdų tyrimo rezultatai

Siekiant atsakyti į tyrimo klausimą, kaip įmonėje kuriama bendroji vertė respondentams buvo užduodami klausimai pagal tris bendrosios vertės kūrimo būdus:

1. Rekonstruojant produktus ir rinkas;
2. Pertvarkant vertės grandinę;
3. Gerinant verslo aplinką.



7 pav. Bendrosios vertės kūrimo būdų tyrimų rezultatai

Rezultatai parodė, jog bendroji vertė kuriama trimis būdais. Visi pašnekovai sutiko, kad IKEA kuria bendrąją vertę **vystydama savo produktus**.

Produktai su sumažintu poveikiu aplinkai. Visi pašnekovai sutiko, jog įmonė investuoja į produktų su mažesniu poveikiu aplinkai kūrimą. Pirkėjai gali įsigyti prekių, padedančių taupyti elektros energiją, vandens suvartojimą, mažinti atliekas, stengiamasi, kad produktai kuo ilgiau tarnautų. Tokie produktai priklauso „Tvaresnio gyvenimo namie“ produktų linijai. Šiuo metu liniją sudaro 1.138 skirtingi produktai nuo LED lempučių iki vandenį tausojančių čiaupų.

Produktai užtikrinantys geresnę mitybą. Visi trys pašnekovai sutiko, jog IKEA investuoja į maisto produktus, kuriais prekiauja Bistro ir restoranuose. Siekiama prekiauti tik sveiku ir tvariais pagrindais užaugintu maistu. Didelis dėmesys skiriamas maisto kokybei, kaip teigia pašnekovas: „mūsų puslapyje parašyta, kad lašiša yra sugaunama laisvuose vandenyse, t.y. tikėtina, kad mėsa yra geresnė ir skanesnė, vertingesnė“, taip pat „kokybė ten labai aukšta, patys važiuojam pas tuos tiekėjus ir žiūrime tvarką“. Įmonė 2015 metais patvirtino Subalansuoto maisto standartą, kurio tikslas matuoti ir gerinti maisto vertės savybes bei kilokolorijas. Teikiama informacija apie ingredientus, maistinę vertę, alergenų. Įmonė tikslo siekia, ne tik siūlydama kokybiškus maisto produktus savo klientams, bet taip pat ir siūlydama namų apyvokos reikmenis padedančius kokybiško maisto užsiauginti namie.

Produktai padedantys apsirūpinti būstu. Visi trys pašnekovai paminėjo „Better Shelter“ iniciatyvą, kurios tikslas aprūpinti pabėgėlius būstu. IKEA gamina vienerių-dvejų metų lengvos konstrukcijos ir labai greitai surenkamus namukus su saulės baterijų sistema, tam kad užtikrinti elektros energiją tamsiu paros metu. Namukus pabėgėliams dovanoja IKEA fondas (IKEA Foundation) kartu su Jungtinių Tautų Pabėgėlių agentūra. Pašnekovas pasidžiaugė, jog „šis IKEA produktas 2016 Time Magazine laimėjo Geriausios Inovacijos (Best Innovations) prizą“.

Pašnekovai sutiko, jog galimybės kurti bendrąją vertę atsiranda **pertvarkant vertės kūrimo grandinę**, dėl žmogui ir aplinkai palankios verslo strategijos, siekiant minimizuoti poveikį aplinkai bei padėti skurdiams tiekėjams.

Darbuotojų išsilavinimas ir įgūdžiai. IKEA daug investuoja į savo darbuotojus. Be to, kad įmonėje akcentuojama teisė į žmogaus laisves (darbuotojai čia nėra diskriminuojami dėl amžiaus, lyties ar seksualinės orientacijos), labai daug dėmesio ir lėšų skiriama darbuotojų išsilavinimui ir naujų kompetencijų įgijimui. Kiekvienam darbuotojui suteikiama galimybė vystyti savo potencialą, skatinamas kūrybiškumas, darbuotojai padrašinami imtis naujų iššūkių, kelti kvalifikaciją, judėti vertikaliai ar horizontaliai.

Darbuotojų sveikata ir saugumas. Visi pašnekovai teigė, jog darbuotojų sveikata ir sauga – labai svarbi įmonei. Įmonė darbuotojus aprūpina saugia darbo įranga, tam kad sumažinti nelaimingų atsitikimų skaičių iki minimumo, didelis dėmesys skiriamas instruktavimui. Inventorius (stalai, kėdės)

yra sveikataį tausojantis. Visi pašnekovai patvirtino, jog įmonė skiria lėšas darbuotojų sveikatai, skatinamas sportas, sveikas gyvenimo būdas.

Tiekėjų stiprinimas. Kadangi IKEA labai svarbūs tiekėjai ir visos tiekimo grandinės valdymas, įmonė kartu su kitais partneriais dalyvauja iniciatyvose, kurių tikslas sustiprinti tiekėjus neturtingose šalyse tam, kad užsitikrinti tvarų tiekimo procesą. Pašnekovai paminėjo **Geresnės Medvilnės Inicatyvą** (*angl.* Better Cotton Initiative). Šios iniciatyvos tikslas – pagerinti medvilnės auginimo būdus. Kartu su kitomis organizacijomis IKEA moko smulkius ūkininkus iš Pakistano, Indijos bei kitų skurdžių šalių medvilnės auginimo procese naudoti mažiau trąšų bei vandens, kuris yra gyvybiškai svarbus regionui. Pasak tvarios veiklos auditoriaus „kaimo žmonės dėkoja mums už galimybę gerti švarų vandenį“. Pavyzdžiui Indijoje 2016 metais buvo apmokyta 4000 tokių ūkininkų. O bendrai iniciatyvos dalyvių skaičius išaugo nuo 500 šimtų iki 100 tūkstančių. Tokiu būdu ne tik pagerinama žaliavos kokybė, bet ir stipriai sumažinamos ūkininkų sąnaudos, pagerinamas pragyvenimo lygis. Kita labai svarbi žaliava IKEA – mediena. IKEA tiekimo grandinėje dalyvauja tik Miškų valdymo tarybos (*angl.* Forest Stewardship Council, FSC) sertifikuota mediena. IKEA išsiaiškino, jog smulkūs ūkininkai, negali dalyvauti tiekimo grandinėje, nes sertifikuoti žaliavą jiems yra per brangu. IKEA, kartu su kitomis organizacijomis United Nations Food and Agriculture Organization siekia pašalinti šią kliūtį ir padėti smulkiems ūkininkams tapti tiekimo grandinės dalimi. Pilotinis projektas vyksta Tailande ir Vietname. Ūkininkai mokomi tvarios miškininkystės įgūdžių, bei kaip pagerinti išteklių našumą, optimizuojant vertės grandinę.

Vandens taupymas. Savo veikloje IKEA sunaudoja nemažai vandens (šildymas, vandentiekis, šaldymas) Daugiausia vandens sunaudojama prekybos vietose, restoranuose bei gamyboje. Įmonė analizuoja vandens suvartojimo galimybių mažinimą ir taiko tokias praktikas kaip: taupantys sensoriniai vandens čiaupai prekybos vietose, lietaus vandens panaudojimas, riebalų atskyrejai virtuvėse, modernūs įrenginiai WC, tam kad būtų sunaudojama mažiau vandens. Tvarumo auditorius patvirtino, kad taupyti vandenį skatina ir tiekėjus.

Energijos taupymas. IKEA veikloje suvartojami milžiniški kiekiai energijos. Įmonė išsikėlė ambicingą tikslą – tapti atsinaujinančios energijos lyderiais. Šiam tikslui pasiekti skiriamos didžiulės lėšos – investuota 2,1 mlrd. Eur. Įmonė siekia visą veikloje panaudojamą elektros energiją pasigaminti pati - vėjo turbinų, saulės baterijų ir biomasės pagalba. Pašnekovai akcentavo modernius prekybos centrus bei gamybinius pastatus, kurios stato IKEA. „Visi pastatai statomi remiantis naujausiomis technologijomis, kurios užtikrintų valdymo efektyvumą“ patvirtino tvarumo auditorius. Pastatuose naudojamas modernus LED apšvietimas, kuris sunaudoja iki 25 proc. mažiau elektros energijos, diegiamos modernios pastatų valdymo sistemos, kurių pagalba valdomos šildymo, ventiliavimo, apšvietimo bei apsaugos sistemos, energijos kokybės optimizavimo sistemos, padedančios sumažinti energijos suvartojimą. Kita labai svarbi sritis – produktų transportavimas. Pašnekovas minėjo, jog

„naudojamos sudėtingos krovinių valdymo matricos, tam kad, kiek įmanoma labiau būtų optimizuotas krovinių pervežimas“. Tam, kad būtų sumažintas kuro suvartojimas – tobulinamas prekių dizainas, jų pakuotės, siekiama pagerinti krovinių pervežimo efektyvumą.

Poveikio aplinkai mažinimas (atliekų mažinimas). IKEA savo veikloje diegia žiedinės ekonomikos koncepciją ir stengiasi savo proceso metu „palikti“ kuo mažiau atliekų. Dėl šios priežasties įmonė atsisakė pakavimo medžiagos poliesterio ir pakeitė ją perdirbama pakuote. Stengiamasi ne tik mažinti pakuotės apimtį, bet pati pakuotė supaprastinama, tam, kad būtų sunaudojama mažiau medžiagos bei sugaištama mažiau laiko jai „nuimti“. Pakuotei apdoroti naudojamos presavimo mašinos, kurios leidžia padidinti transportavimą iki 80 proc.

Kalbinti pašnekovai sutiko, jog IKEA kuria bendrąją vertę kurdama klasterius ir gerindama verslo aplinką. Buvo minimos iniciatyvos susijusios su bendruomenės stiprinimu bei vietos tiekėjų stiprinimu.

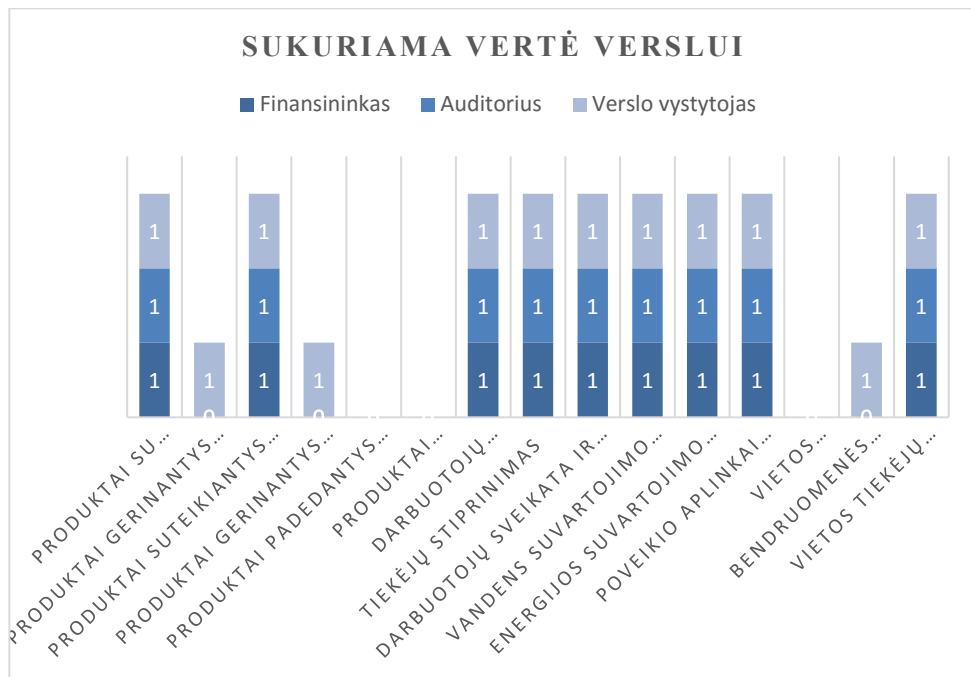
Vietos bendruomenės stiprinimas. Lietuvoje įmonė užsiima socialine veikla – remia vaikus iš rizikingų šeimų. Pašnekovai minėjo, jog įmonė stengiasi padėti vaikams edukacinėse veiklose, skiria priemones, finansuoja sporto abonementus.

IKEA remia neturtingų šalių bendruomenes vykdydama socialinės antreprenerytės iniciatyvas. Socialinė antreprenerytė padeda vystyti ilgalaikę partnerystę su smulkiais verslininkais, tam kad būtų sukurti teigiami visuomenės pokyčiai. IKEA vysto tarptautines bei vietines partnerystes.

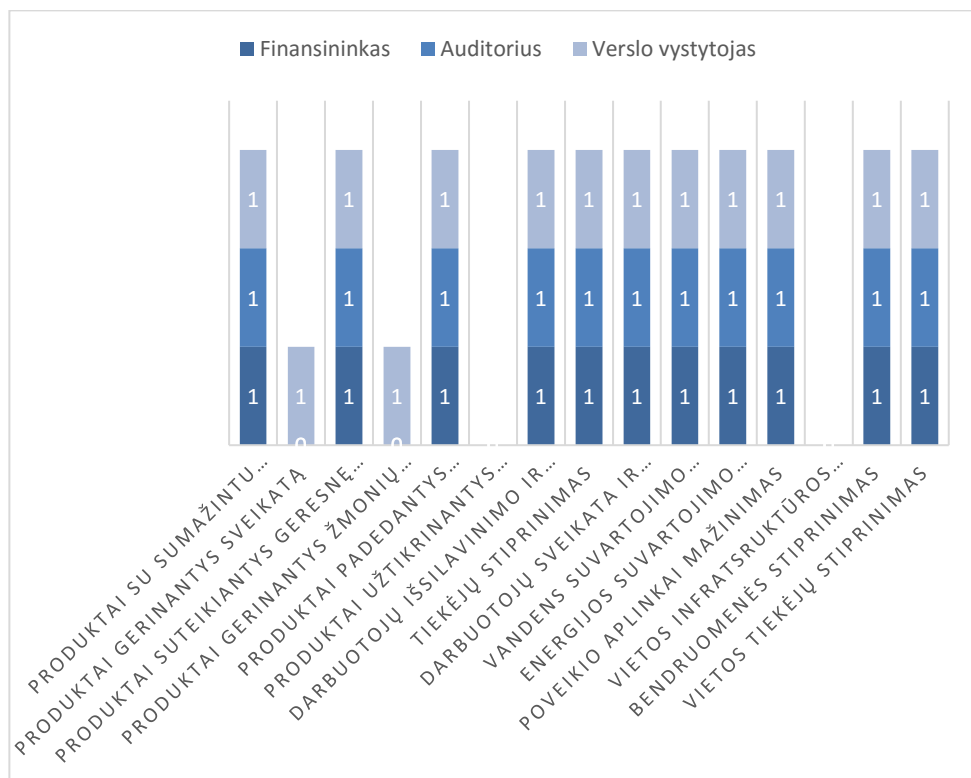
Socialiniai antreprenieriai įdarbina vietinius amatininkus, tam kad būtų sukurtos riboto tiražo rankų darbo kolekcijos. 82 proc. tokių amatininkų – moterys iš kaimo vietovių, paprastai neturinčios individualių pajamų. Atskirose šalyse IKEA dirba su vietiniais antreprenieriais ir bendruomenėmis šalia IKEA įmonių. Daugelis tokių antreprenierių siūlo darbą imigrantams bei pabėgėlėms moterims. Tai padeda šeimoms užsitikrinti gyvybiškai svarbiam pajamas. Ši veikla nėra labdaringa, kadangi partneriai teikia aukštos kokybės rankų darbo gaminius bei paslaugas, atitinkančias IKEA reikalavimus.

Vietos tiekėjų stiprinimas. Pašnekovai patvirtino, jog įmonė labai rūpinasi savo tiekėjais, kad jie atitiktų IWAY kodeksą. Įmonė siūlo savo specialistų paslaugas, kurie padeda vietos tiekėjams optimizuoti gamybos procesus, tobulinti produktus, informuoja apie naujas technologijas, kadangi IKEA darbuotojai dalyvauja parodose ir susipažįsta su naujovėmis. Verslo vystytojas patvirtino, kad „patikimiems tiekėjams IKEA gali padėti įsigyti modernias gamybos linijas, atnaujinti gamybos pastatus“.

Būtina sąlyga bendrajai vertei sukurti – vienu metu sukuriama verslo ir socialiniai rezultatai. Įmonės veikla turi būti pelninga ir tuo pačiu kurti naudą visuomenei. Pašnekovams buvo prašoma atsakyti, ar ir kokią naudą patiria įmonė ir visuomenė vystant tam tikras iniciatyvas.



8 pav. Verslo vertės tyrimo rezultatai



9 pav. Visuomeninės vertės tyrimo rezultatai

8 ir 9 paveikslėliuose galima matyti, kad bendroji vertė sukuriama optimizuojant **vertės kūrimo grandinę**, taip pat **gaminant produktus** su sumažintu poveikiu aplinkai, gerinančius mitybą bei stiprinant vietos tiekėjus.

Visi pašnekovai sutinka, kad visuomenė gauna naudą iš produktų su sumažintu poveikiu aplinkai, kokybiško maisto, produktų padedančių apsirūpinti būstu. Pašnekovai išreiškė nuomonę, jog visuomenei sukuriama vertė ir iš vertės grandinės procesų pertvarkymo: darbuotojų išsilavinimo ir įgūdžių stiprinimo, tiekėjų stiprinimo, darbuotojų sveikatos stiprinimo, išteklių ir poveikio aplinkai mažinimo. Visuomenei naudinga, kai įmonė stiprina vietos tiekėjus ir bendruomenes. Lentelėje pateikti apibendrinti rezultatai.

6 lentelė. Bendrosios vertės kūrimo rezultatai

Bendrosios vertės kūrimo būdas	Nauda verslui	Nauda visuomenei
Rekonstruojant produktus ir rinkas		
<i>Produktai su sumažintu poveikiu aplinkai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prekinio ženklo stiprinimas • Išaugusios pajamos • Išaugęs pelningumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sutaupytos išlaidos • Geresnė sveikata • Švaresnė aplinka
<i>Maistingesni produktai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Didesnis pirkėjų skaičius (išaugusi rinka) • Išaugusios pajamos 	<ul style="list-style-type: none"> • Geresnė sveikata
Produktai padedantys apsirūpinti būstu	-	<ul style="list-style-type: none"> • Geresnės gyvenimo sąlygos
Pertvarkant vertės grandinę		
<i>Darbuotojų išsilavinimo ir įgūdžių gerinimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Intelektinio kapitalo stiprinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagerinti darbo įgūdžiai
<i>Tiekėjų stiprinimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Stabili tiekimo grandinė • Kokybiška žaliava • Našumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Didesnės pajamos • Švaresnė aplinka • Išsaugoti miškai
<i>Darbuotojų sveikata ir saugumas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nepertraukiamas darbas (dėl sveikų darbuotojų) • Minimizuotos nelaimingų atsitikimų sąnaudos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagerinta sveikata • Sutaupytos lėšos

	<ul style="list-style-type: none"> • Efektyvumas. 	
<i>Vandens suvartojimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sumažintos vandens sąnaudos • Išaugęs pelningumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Vandens atsargos • Įperkamesni produktai
<i>Energijos suvartojimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sumažinti transportavimo kaštai • Sumažintos energijos sąnaudos • Išaugęs pelningumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sumažintas Co2 • Įperkamesni produktai
<i>Poveikis aplinkai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sumažintos pakavimo sąnaudos • Efektyvesnis produktų apdorojimas prekybos centruose 	<ul style="list-style-type: none"> • Didesnė bioįvairovė • Švaresnė aplinka • Įperkamesni produktai
Stiprinant verslo aplinką		
Bendruomenių stiprinimas	-	<ul style="list-style-type: none"> • Geresnės gyvenimo sąlygos
<i>Vietos tiekėjų stiprinimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Stabili tiekimo grandinė • Sumažinti kaštai 	<ul style="list-style-type: none"> • Skurdo mažinimas

IKEA strategija – kuo daugiau žmonių įtraukti į tvaraus, aplinkai draugiško gyvenimo propagavimą. Tam kiekvienais metais siekiama sukurti naujus **aplinką tausojančius produktus**. Tai padeda pritraukti naujų vartotojų, padidinti pajamas ir pelningumą. Vienas iš pašnekovų pastebėjo, jog šie produktai stiprina ir didina IKEA prekinio ženklo vertę, o taip didina pajamas, nes pirkėjai ieško pasak pašnekovo „ekologiškų“ prekių.

Kalbėdami apie sukuriamą vertę visuomenei pašnekovai minėjo, jog pavyzdžiui LED lempos padeda pirkėjams taupyti lėšas. IKEA suskaičiavo, jeigu 79 milijonai LED lempučių, parduotų 2016 metais palyginus su kaitrinėmis lemputėmis sutaupo elektros energijos 650 tūkstančiams namų vienetų per visus metus. Pašnekovai paminėjo ir geresnę pirkėjų sveikatą, kadangi tobulinant produktus IKEA stengiasi stipriai sumažinti bei atsisakyti kai kurių cheminių medžiagų. Taip pat didžiulė vertė visuomenei tenka taupant tokius išteklius kaip vanduo, miškai arba mažinant oro taršą.

Kadangi nemažą verslo dalį IKEA užima **prekyba maisto produktais** ir patiekalais, pašnekovai sutiko, jog tai skatina įmonės pardavimus, nes pirkėjas tiek pradėdamas, tiek pabaigdamas apsipirkimą

patenka į IKEA Bistro ar restoranus. Įmonė didelį dėmesį skiria maisto prekių kokybei ir saugumui, tai padeda išplėsti pirkėjų ratą ir padidinti pajamas.

Visuomenė tuo tarpu taip pat gauna sveiką, subalansuotą, kokybišką ir saugų maistą. Tai teigiamai atsiliepia sveikatai. IKEA atstovai tvirtino, jog IKEA maistas restorane „kaip bonusas klientams, nes kainos yra žemos, o kokybė aukšta“.

Dar viena iš bendrosios vertės kūrimo galimybių – programa „Better shelter“ pabėgėliams. Čia pašnekovai sutiko, jog kuriama vertė tik visuomenei, kadangi pabėgėliai yra aprūpinami laikinu būstu nemokamai. Jiems suteikiamos sąlygos susikurti laikinus namus, vaikams įteikiami lagaminėliai su žaislais ir kitomis kūrybiškumą skatinančiomis priemonėmis. Įmonė aprūpina laikina pastoge iš IKEA Foundation sukauptų lėšų. Tad tiesioginės vertės, išskyrus tai, kad gerinamas įmonės įvaizdis, įmonė negaunama.

Kalbant apie **darbuotojų išsilavinimą** ir įgūdžių gerinimą, visi pašnekovai paminėjo išskirtinai geras sąlygas, kurias siūlo ši įmonė mokymų srityje. Kaip naudą įmonei pirmiausia paminėjo galimybę išlaikyti gabų darbuotoją – kaupti intelektualinį kapitalą. Kitas nemažiau svarbus aspektas – įgytos žinios, kurios leidžia atlikti užduotis efektyviau, darant mažiau klaidų, tai taip pat kuria vertę įmonei. Išsilavinusi visuomenė yra pajėgi kurti didesnę vertę įmonei, o taip pat už tai gauti didesnę atlygį ir gerinti savo pragyvenimo kokybę.

Tokios organizacijos kaip Better Cotton Initiative (Geresnės medvilnės iniciatyva) kartu su kitais partneriais remia **tiekėjus** ūkininkus tam, kad būtų pagerintas derlius ir pajamos, o taip pat nutrauktas skurdo ratas. Dalinantis žiniomis ir patirtimi, Better Cotton Initiative siekia pagerinti ūkininkų pajamas ir pelningumą dėl išaugusios kokybiškos žaliavos paklausos ir pasiūlos dėl didesnio derliaus. Taip pat sumažinamas poveikis aplinkai, dėl mažesnio pesticidų naudojimo. IWAY elgesio kodas, kurį pasirašo ir pasižada vykdyti IKEA tiekėjai ir gamintojai, garantuoja geresnes darbo sąlygas visiems darbuotojams, tai reiškia, kad garantuojamos pamatinės darbuotojų teisės, saugumas, vaikų teisių apsauga.

Pertvarkydama tiekimo grandinę, investuodama ir stiprindama tiekėjus, įmonė užsitikrina stabilų kokybiškų žaliavų tiekimą, kas reiškia nepertraukiamą gamybą ir pajamas iš parduotų produktų.

Pašnekovai minėjo, jog **investicijos į darbuotojų sveikatą** ir saugumą pirmiausia atskleidžia įmonės požiūrį į darbuotoją ir dažnai skatina jį pasilikti įmoneje. Taip pat buvo paminėta, jog įmonei yra naudinga išlaikyti sveikus darbuotojus, nes tai garantuoja nepertraukiamą darbą. Pašnekovas išreiškė, jog „sveikas ir su gera nuotaika darbuotojas darbus atlieka efektyviau“. Investicijos į saugias darbo sąlygas leidžia sumažinti išlaidas susijusias su nelaimingais atsitikimais. Visuomenei (šiuo atveju darbuotojams) tokios investicijos leidžia labiau pasirūpinti savo sveikata neišleidžiant papildomai pinigų.

IKEA savo veikloje nepaprastą dėmesį skiria aplinkos išsaugojimui. Tiekiant, gaminant, paskirstant bei parduodant prekes sunaudojami didžiuliai kiekiai **elektros energijos, kuro bei vandens**. Kaip teigia Porteris ir Krameris (2011) išoriniai veiksniai tampa vidiniais įmonės kaštais. Tad įmonė, investuodama į procesų tobulinimą, saulės bei vėjo energetiką, mažina išlaidas ir didina efektyvumą, tai teigiamai įtakoja ir įmonės pelningumo rodiklius.

Aplinkai draugiška įmonės strategija visuomenei garantuoja/suteikia švaresnę aplinką, orą, švarius vandens telkinius. Kita vertus, optimizuodama vertės grandinę, įmonė mažina produktų savikainą ir pardavimo kainą. Vadinasi, visuomenei produktai tampa labiau įperkami.

Didelę įmonės sąnaudų dalį sudaro **pakavimo medžiagos** bei dėl pakuotės trūkumų transportuojant sugadinti produktai. Tobulinant produkto dizainą bei pakuotę įmonei pavyko 15 proc. sumažinti nuostolius dėl sugadintų produktų. „Ready to sel“ pakuotė, kurią labai paprasta nuimti leidžia taupyti laiką, išdėliojant prekes lentynose, taip pat leidžia efektyviau (daugiau prekių) pervežti transporto priemonėmis. Visuomenei pakavimo medžiagos iš perdirbtų žaliavų bei geresnio dizaino padeda išsaugoti švaresnę aplinką ir atpiginti produktus visuomenei.

Kalbant su pašnekovais apie bendruomenių stiprinimą, UAB „IKEA Purchasing services Lithuania“ remia neturtingas šeimas bei vaikus iš rizikos grupės šeimų. Lėšas skiria IKEA foundation, tad tiesiogiai įmonei vertė nesukurama. Sukuriama vertė visuomenei, nes gerinamos pragyvenimo sąlygos.

Vietos tiekėjų stiprinimas Lietuvoje susideda iš nuolatinių konsultacijų, dalinimosi naujausiomis žiniomis ir kitos visokeriopos pagalbos. Pašnekovai akcentavo, jog IKEA brangina ilgalaikius santykius su vietos tiekėjais ir stengiasi jiems padėti tobulinti gamybos procesus, produktus ir t.t. Tai garantuoja tiekėjams ilgalaikius kontraktus, pastovias pajamas, savalaikius atsiskaitymus. Tokiu būdu yra stiprinama regiono gerovė. IKEA įmonei tai naudinga, kadangi užtikrinamas stabilus tiekimo procesas, o dėl vietinio tiekimo ir mažesnių nuotolių – taupomos transportavimo išlaidos.

4.3. Bendrosios vertės integracijos į veiklos vertinimo sistemą tyrimo rezultatai

Norint išsiaiškinti, kaip įmonės veiklos vertinimo sistema padeda valdyti bendrosios vertės strategijos įgyvendinimą buvo užduodami klausimai susiję su veiklos vertinimo sistemos procesu ir elementais. Kiekvienas veiklos vertinimo sistemos elementas buvo įvertinamas balais nuo 1 iki 5. Tokie patys klausimai buvo užduodamai, siekiant išsiaiškinti, kaip matuojamas verslo rezultatas ir kaip matuojamas rezultatas visuomenei. Žemiau pateikta suvestinė visų pašnekovų atsakymų lentelė.

7 lentelė. Bendrosios vertės integracijos į veiklos vertinimo sistemas tyrimo rezultatai

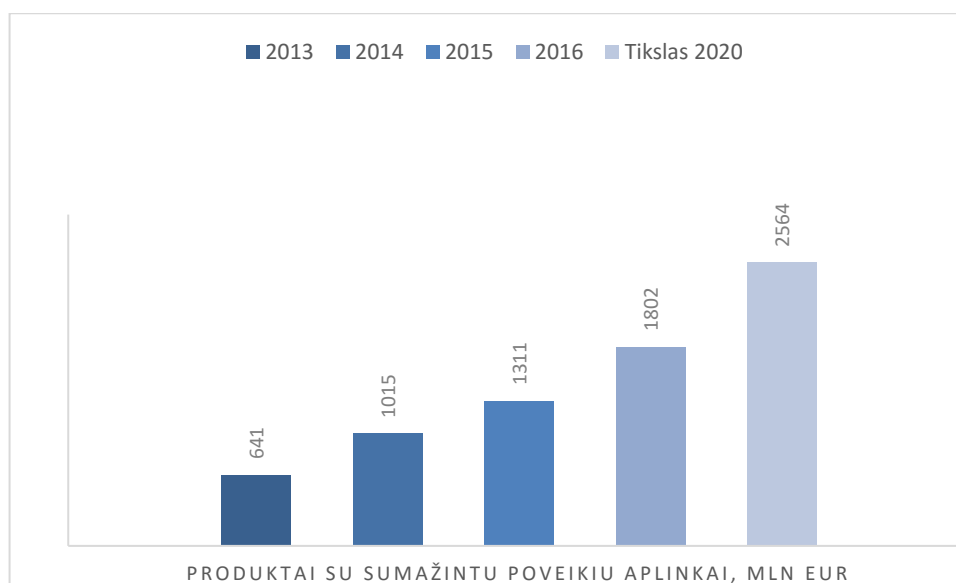
Nr	Bendrosios vertės kūrimo būdai	Nematuojama	Ar keliami strateginiai tikslai?	Ar yra rodikliai?	Ar planuojamos reikšmės?	Ar matuojami pokyčiai?	Ar atliekamas benchmarking?	Viso:
		0	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(15)
1	Produktai su sumažintu poveikiu aplinkai	0	3	6	9	12	0	30
2	Produktai suteikiantys geresnę mitybą	0	0	0	0	0	0	0
3	Darbuotojų išsilavinimo ir įgūdžių stiprinimas	0	1	0	0	0	0	1
4	Tiekėjų stiprinimas	0	3	6	9	12	0	30
5	Darbuotojų sveikata ir saugumas	0	1	0	0	0	0	1
6	Vandens suvartojimo mažinimas VG	0	3	6	9	12	0	30
7	Energijos suvartojimo mažinimas VG	0	3	6	9	12	0	30
8	Poveikio aplinkai mažinimas	0	3	6	9	12	0	30
9	Vietos tiekėjų stiprinimas	0	2	4	6	8	0	20
		0	19	34	51	68	0	172

Pasak pašnekovų bendrosios vertės rezultatai pilnai integruoti į veiklos vertinimo sistemą valdant produktų su sumažintu poveikiu aplinkai prekybą, stiprinant tiekėjus bei mažinant energijos, vandens suvartojimą bei poveikį aplinkai.

Visiškai nematuojami produktai suteikiantys geresnę mitybą, darbuotojų išsilavinimo ir įgūdžių stiprinimas bei darbuotojų sveikata ir saugumas (tik vienas pašnekovas paminėjo, jog keliami tikslai).

Įmonėje nėra vykdomas benchmarkingas, nes pasak pašnekovo „įmonė užima lyderio poziciją rinkoje“.

Kaip minėjo pašnekovai IKEA vysto „Žmogus ir Planeta“ (*angl.* People and Planet) strategiją, įmonė seka šios srities produktų pardavimus, kelia tikslus ir matuoja pokyčius. Šių produktų rezultatų sekimas pilnai suderintas su veiklos vertinimo sistema, kadangi yra įmonės strategijos dalis.



10 pav. Produktų su sumažintu poveikiu aplinkai pardavimų apimtis 2013-2016m.

Kaip matyti iš pateikto paveikslėlio įmonė seka tvarių produktų pardavimus. Kiekvienais metais pajamos iš produktų su sumažintu poveikiu aplinkai didėja. Įmonė turi tikslą 2020m. pasiekti 2564 mln. Eur.

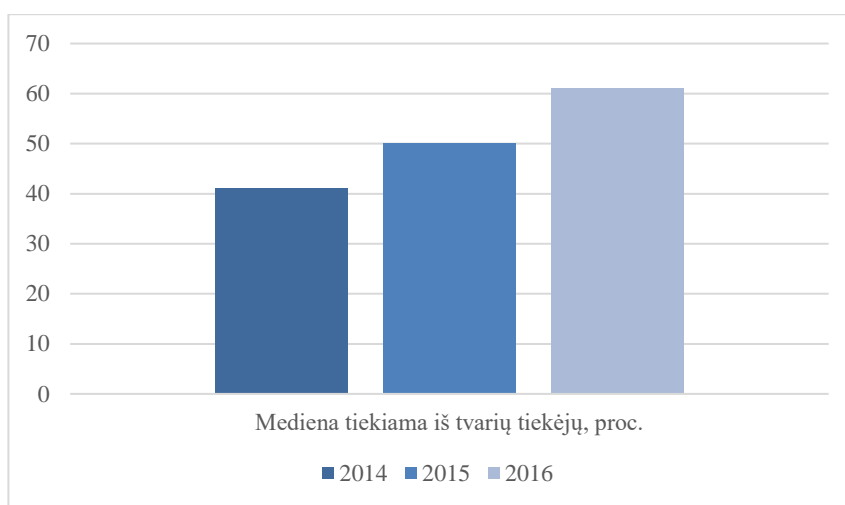
Tvarių produktų gamyba ir pardavimas. IKEA vertina produkto tvarumo lygį pagal Sustainability Product Scorecard kiekviename produkto gyvavimo ciklo etape. IKEA nuolat vertina savo produktus ir, jeigu balas yra žemas, ieškoma būdų, kaip jį pagerinti, keičiant medžiagas arba tiekėjus. Rezultatas turi būti pasiekiamas ne vėliau kaip per 1 metus. Bendras įmonės tikslas, jog tokie palankūs aplinkai produktai iki 2020 metų sudarytų 90 proc. įmonės asortimento. Tvarumo ataskaitoje teigiama, kad įmonei rodikliai padeda sekti progresą. Žemiau išvardinti rodikliai, kuriais remiantis atliekamas produktų vertinimas. (Sustainability report 2016, IKEA):

1. Daugiau naudojant mažiau
2. Atsinaujinančios žaliavos
3. Iš naujo panaudotos, perdirbtos žaliavos
4. Žaliavos iš tvarių šaltinių
5. Produkto perdirbimo lygis
6. Kokybė
7. Transportavimo našumas
8. Energijos suvartojimas gamyboje
9. Atsinaujinanti energija gamybos procese
10. Žaliavų utilizavimas gamyboje
11. Tvarus gyvenimas namuose (produktai, kurie padeda vartotojams sumažinti energijos bei vandens suvartojimą, sumažinti atliekas, sveikiau gyventi)

Didžiąjai daliai visuomenės elektros suvartojimo sąnaudos užima didelę dalį sąnaudų. IKEA siūlydama efektyvius produktus padeda visuomenei sutaupyti. Savo ataskaitoje IKEA skelbia, jog keičiant kaitrines lempas į LED apšvietimą vartotojams leidžia sutaupyti 25 proc. sąnaudų. Įmonė yra išsikėlusį tikslą iki 2017m. pabaigos pasiūlyti energiją taupančius A+++ prietaisus žemiausia kaina.

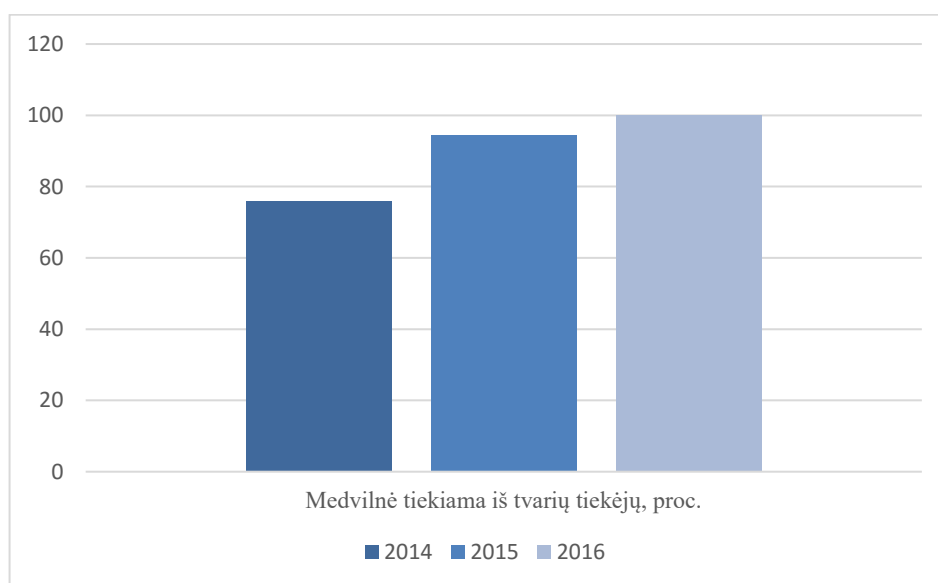
Tiekėjų stiprinimas. IKEA išsikėlusį tikslą tvaria paversti visą tiekimo grandinę, t.y. žaliavas gauti iš tvarių, aplinkai draugiškų ūkių bei miškų. Tvarumo ataskaitoje 2016 minimi tokie atsakingo tiekimo tikslai ir jų įgyvendinimo lygis:

1. Iki 2020m. 100 proc. medienos tiekama iš tvarių tiekėjų. Iki 2017 metų pasiekta 61 proc. (žr.11 pav.)



11 pav. Medienos tiekimas iš tvarių tiekėjų 2014-2016m.

2. Iki 2015m. visa medvilnė naudojama IKEA produktuose bus tiekama iš tvaresnių tiekėjų. Tikslas įgyvendintas 100 proc. (žr. 12 pav.)



12 pav. Medvilnės tiekimas iš tvarių tiekėjų 2014-2016m.

3. Iki 2015m. palmių aliejus (naudojamas žvakėms arba maistui) tiekiamas iš tvarių tiekėjų. Tikslas pasiektas 96 proc. (Žvakės 100 proc., maistas – 50 proc.)
4. Visi žuvies produktai bus sertifikuoti. Tikslas pasiektas su tam tikromis išlygomis.

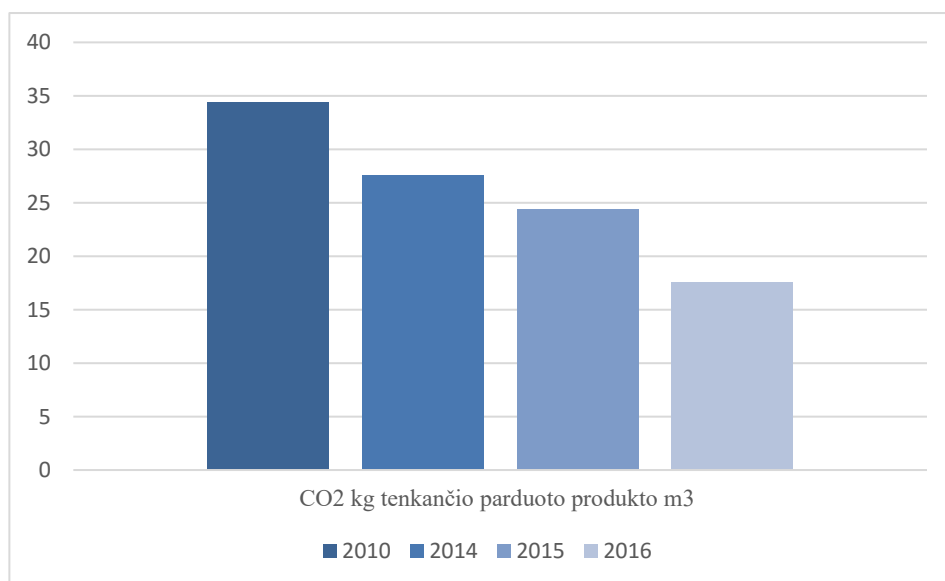
Energijos ir vandens taupymas vertės grandinėje. Vertindama savo kasdieninę veiklą IKEA orientuojasi į keturias rodiklių grupes susijusias su energijos suvartojimu, CO₂, vandens suvartojimu bei atliekomis.

2016 tiems metams buvo keliami tokie tikslai ir paskelbtas jų įgyvendinimas:

1. Iki 2015 m. Sumažinti anglies dioksido emisijas veikloje 50 proc. 2016m. Pasiiekta 49 proc.
2. Iki 2020 pabaigos pasigaminti tiek atsinaujinančios energijos kiek jos suvartojama veikloje. 2016m. pagaminta 71 proc. suvartojamos energijos.
3. Iki 2020m. 30 proc. pagerinti energijos našumą veikloje. Tikslas pasiektas iš dalies.
4. Iki 2016m. pabaigos 20 proc. sumažinti anglies dioksido emisijas prekių transportavime lyginant su 2011m. rezultatais. O 2020m. lyginant su 2012m. – iki 30 proc. 2016m. anglies dioksido sumažinta 28,7 proc.
5. Iki 2020m. 90 proc. (iš kurių 80 proc. prekybos centruose ir 90 proc. gamyklose) atliekų bus perdirbama arba panaudojama elektros energijai pagaminti. 2016 m. iš viso pasiekta 88,7 proc.. Prekyboje – 80,3 proc., paskirstyme – 81,7 proc., gamyboje – 80,5 proc.
6. Iki 2020m. pabaigos sumažinti sandėliavimo atliekas 10 proc. Tikslas neįgyvendintas – sunaudota 16,5 proc. daugiau lyginant su 2013m. baze.

Siekdama sumažinti anglies dioksido išmetamus kiekius IKEA matuoja absoliutų išmetamo CO₂ kiekį bei CO₂ kiekį, tenkantį kiekvienam parduotam produktui, tam kad atskleisti veiklos efektyvumą.

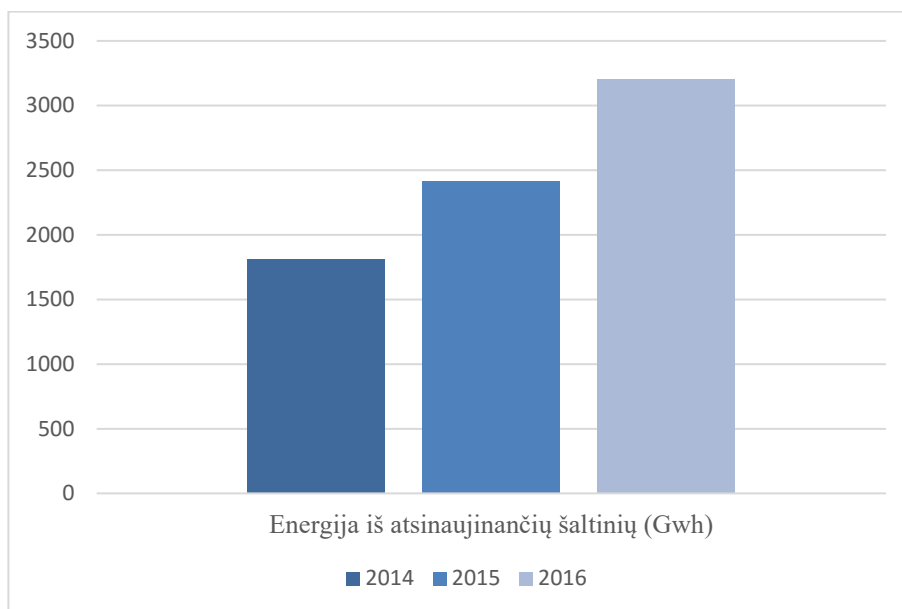
Per 2016 metus iš viso buvo išmesta – 39,992,548 tonų CO₂



13 pav. CO₂ tenkantis parduodamo produkto m³ 2010-2016m.

2010m. teko 34,3 kg CO₂, 2014m. – 27,5 kg, 2015m. – 24,4kg 2016m. – 17,5kg. Tai rodo įmonės pasiektą aukštą efektyvumo lygį.

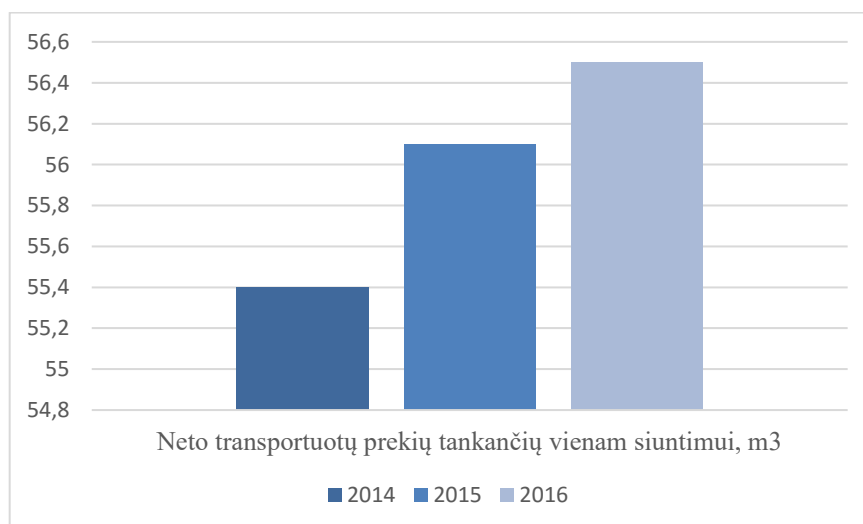
Vertinant elektros energijos suvartojimą, IKEA tikslas - visą sunaudojamą energiją pasigaminti pačiai saulės panelių, vėjo turbinų, atsinaujinančių šaltinių ir biomasės. 2016m. 71 proc. veikloje sunaudojamos energijos IKEA pasigamino pati. Žemiau pateiktame grafike matyti pasigaminamos energijos kiekis.



14 pav. Energijos suvartojimas iš atsinaujinančių šaltinių 2014-2016m.

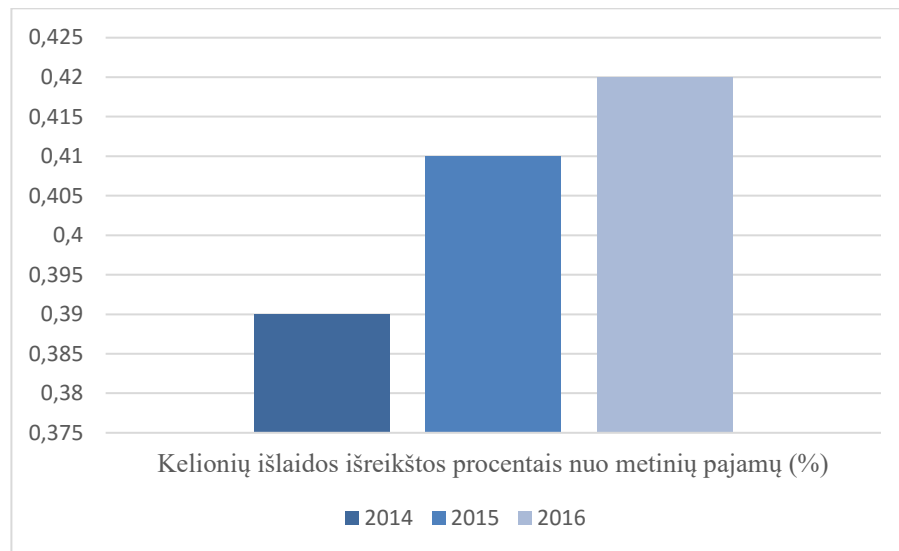
2014m. pasigaminta 1810 gigavatvalandžių, 2015m. – 2412 Gwh, 2016 – 3209 Gwh, kas sudaro 71 proc. visos sunaudojamos energijos IKEA vertės grandinėje.

Transportuojant produktus išeikvojama labai daug kuro bei išmetama didžiuliai CO₂ kiekiai. Šią atkarpą vertės grandinėje įmonė matuoja rodikliu – Transportuotos prekės tenkančios vienam siuntimui (m³). Į sunkvežimį ar konteinerį pakraunant daugiau prekių transportavimas tampa efektyvesniu. 2016m. rodiklis išaugo 0,71 proc. iki 56,5m³ vienam siuntimui.



15 pav. Produktų transportavimo efektyvumas 2014-2016m.

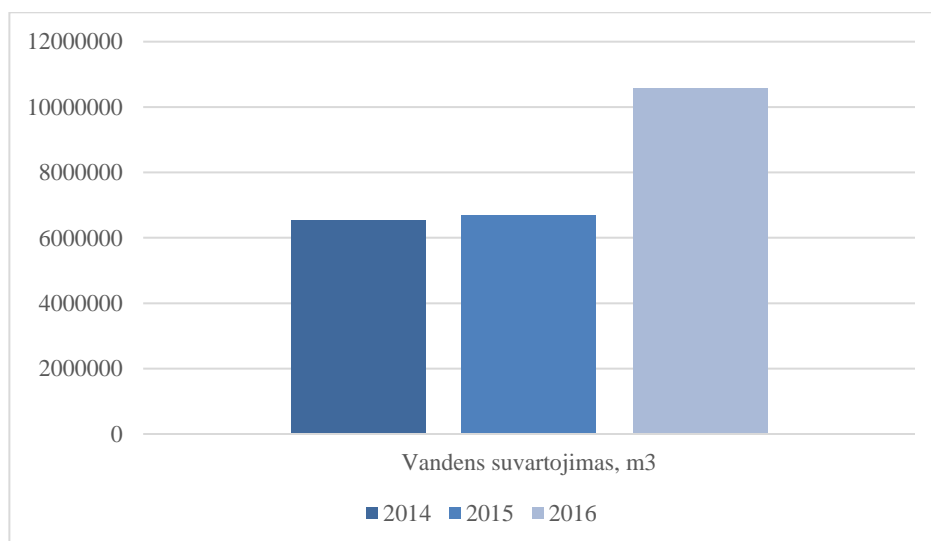
Dar vienas rodiklis, kurį seka IKEA - darbuotojų verslo kelionės, kurios užima kaip minėjo pašnekovai nemažą sąnaudų dalį. Įmonė matuoja transporto išlaidas nuo metinių pajamų. Kadangi vyksta daug darbinių kelionių, įmonė organizuoja video susirinkimus ir taip stengiasi mažinti kelionių išlaidų rodiklį.



16 pav. Kelionių išlaidų dalis 2014-2016m.

2014m. verslo kelionių kaštai sudarė 0,39 proc. nuo pajamų, 2015m. 0,41 proc., 2016 – 0,42 proc (žr. 16 pav.). Tačiau reikia įvertinti, kad išaugo įmonės veikla ir pardavimai.

IKEA siekia sumažinti vandens suvartojimą įvairiuose vertės grandinės lygmenyse: tiekiant žaliavas bei kasdieninėje veikloje. 2016m. prekybos centruose pasiektas 20 proc. vandens suvartojimo efektyvumas. Įmonėje parengta Pozityvioji vandens matrica, padeda identifikuoti sritis, kuriose būtų galimas efektyvesnis vandens suvartojimo valdymas. Žemiau pateiktame grafikas iliustruojantis vandens suvartojimą 2014-2016 metais.



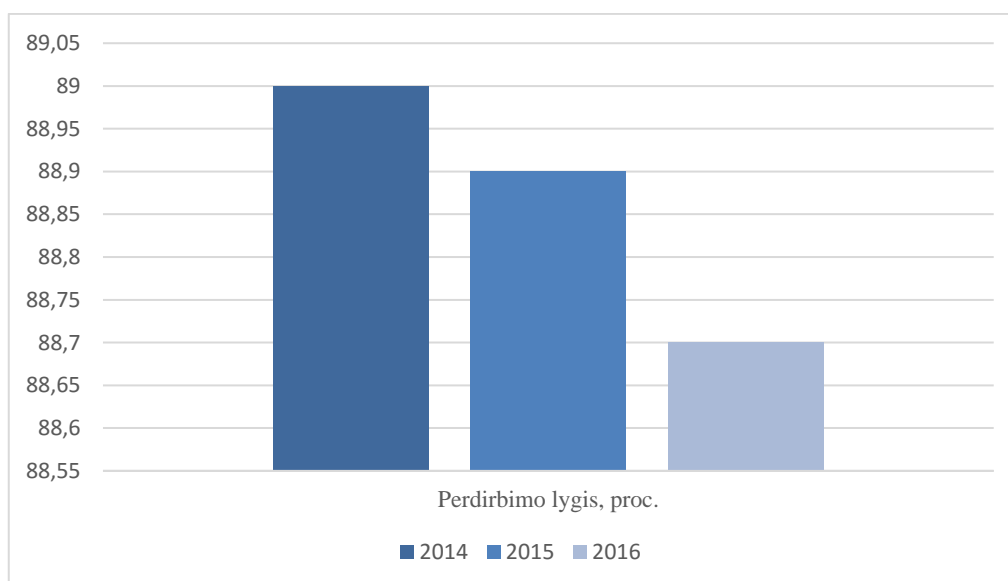
17 pav. Vandens suvartojimas 2014-2016m.

Atliekų mažinimas. Vertinant atliekas IKEA matuoja atliekų kiekius skirtinguose IKEA biznio vienetuose. Tai išreiškia procentais nuo bendro atliekų kiekio.

8 lentelė. Atliekų kiekiai pagal biznio vienetus

	Perdirbta	Sudeginta energijos gamyboje	Išvežta į sąvartynus	Sudegintos
2016m.				
Prekyba	80,3%	11,3%	7,9%	0,5%
Paskirstymo centrai	81,7%	13,7%	4,0%	0,6%
Prekybos centrai	14,0%	0,0%	86,0%	0,0%
IKEA gamyba	80,5%	13,2%	6,3%	0,0%
IKEA komponentai	96,4%	2,8%	0,8%	0,0%
VISO vidutiniškai	77,6%	11,1%	10,8%	0,5%

Taip pat matuojamas atliekų perdirbimo lygis. Įmonė siekia savo gamybos operacijos palikti kuo mažiau atliekų, o taip pat jai yra svarbu, jog IKEA pagaminti produktai nedidintų pasaulinio atliekų lygio. 2016m. įmonės atliekos sudarė 560. 650 tonas iš kurių 88,7 proc. buvo perdirbta (žr. 18 pav.)



18 pav. Atliekų perdirbimo lygis 2014-2016m.

Iš pokalbio su pašnekovais bei analizuojant Sustainability Report 2016 ataskaitą galima daryti išvadą, jog daugiausiai įmonė vertina ir valdo aplinkosauginį bendrosios vertės kūrimo aspektą.

4.4. Diskusija

Šį tyrimą paskatino atlikti tai, kad bendrosios vertės koncepcija palyginti mažai ištyrinėta ir visiškai nėra paliestas bendrosios vertės kūrimo ir veiklos vertinimo sistemos integracijos aspektas. Atlikto tyrimo metu buvo siekiama atsakyti į du klausimus: kaip įmonėje kuriama bendroji vertė ir kaip

jos rezultatų vertinimas yra integruotas į įmonės veiklos vertinimo sistemą? Klausimai svarbūs, kadangi nesant strategijos vertinimo ir valdymo, sunku nustatyti, kaip pasirinkti sprendimai įtakoja visuomenių vystymą ir atvirkščiai, kaip stiprėjanti visuomenė veikia verslo rezultatus.

Pokalbių metu išsiaiškinta, jog bendroji vertė kuriama visais trimis būdais pertvarkant **vertės kūrimo grandinę**, kuriant ir gaminant **produktus** bei **stiprinant vietos verslo aplinką** kartu su kitomis organizacijomis. Interviu dalyviai išvelgė bendrosios vertės kūrimo raišką gaminant tvarius produktus, kurie sprendžia aplinkosaugines problemas, padeda sumažinti vartotojų kaštus, o taip pat dėl savo tvarumo yra patrauklūs pirkėjams ir didina pardavimo pajamas įmonei bei stiprina prekinį ženklą. IKEA veikla yra milžiniška, tai lyderiaujanti įmonė namų apyvokos produktų srityje, vadinasi ir jos veiklos poveikis visuomenei yra didžiulis. Pašnekovai sutiko, kad didžiulės bendrosios vertės kūrimo galimybės atsiveria optimizuojant vertės kūrimo grandinę. Savo procesuose įmonė taiko tvarumo vertybes, kas reiškia, jog stengiamasi taupyti gamtos išteklius, mažinti poveikio aplinkai efektą, mažinti taršą atliekomis. Šioje vietoje atsiveria bendrosios vertės kūrimo galimybės dėl didžiulių gamybos, paskirstymo bei tiekimo mastų. Tačiau tai naudinga ne tik visuomenei, tai didžiulė nauda ir įmonei, nes išoriniai veiksniai įtakoja įmonės kaštus ir produktų savikainą. Įmonė stiprina bendruomenes, kartu su kitomis organizacijomis padeda stiprėti neturtingų šalių medvilnės gamintojus bei medienos tiekėjus. Tokiu būdu stabilizuojama tiekimo grandinė, o kartu gerėja tiekėjų pragyvenimo lygis.

Bendrosios vertės strategijos taikymas suponuoja klausimą, kokią vis dėl to vertę gauna visuomenė ir kaip tai įtakoja įmonės rezultatus. Tam reikalinga strategijos vertinimo sistema, kuri padėtų tai išmatuoti, analizuoti ir valdyti, atveriant naujas bendrosios vertės kūrimo galimybes. Taigi sekantis tyrimo klausimas: kaip bendrosios vertės rezultatai integruoti į įmonės veiklos vertinimo sistemą? Tyrimo metu paaiškėjo, jog pilnai integruotas **vertės kūrimo grandinėje kuriamas bendrosios vertės rezultatas, tvarių produktų kuriamas bendrosios vertės bei vietos tiekėjų stiprinimo rezultatas**. Visiškai neintegruotas maisto produktų linijos bendrosios vertės vertinimas.

Reikėtų paminėti, jog vertinant bendrosios vertės rezultato integravimą į įmonės veiklos vertinimo sistemą buvo remtasi subjektyviai išreikšta įmonės darbuotojų nuomone, kadangi nebuvo klausama nei apie pinigines vertės išraiškas nei pašnekovai galėjo įvardinti konkrečius rodiklius ar tikslus. Todėl buvo atlikta įmonės veiklos tvarumo ataskaitos už 2016 metus analizė, kurios metu pavyko nustatyti tikslesnius rodiklius, tikslus bei kai kurių rodiklių pinigines išraiškas. Kitas apribojimas galintis sumenkinti tyrimo rezultatus - vadovaujančio personalo arba darbuotojų iš strategijos kūrimo padalinių nuomonės nebuvimas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus bendrosios vertės taikymo problemos analizę galima daryti išvadą, jog įmonių socialinė atsakomybė dažniau skatina įtampas tarp verslo ir visuomenės, nei kuria tarpusavio priklausomybę:
 - nes leidžia įmonėms susikurti teigiamą įvaizdį, dedant labai mažai pastangų;
 - nes yra fragmentuota, paremta pavienėmis iniciatyvomis, skirtomis įmonės įvaizdžiui gerinti;
 - nes reali verslo praktika neatitinka viešai skelbiamų iniciatyvų.
2. Apibendrinant teorines bendrosios vertės integravimo į įmonių veiklos vertinimo sistemas prielaidas, galima daryti išvadą, jog bendros vertės kūrimas - tai nauja verslo strategija, orientuota į darnų visuomenės vystymąsi ir ekonominį augimą, atnešantį naujų galimybių verslui. Galimi trys bendrosios vertės kūrimo būdai:
 - Rekonstruojant produktus ir rinkas per socialinių poreikių prizmę, kai įmonės kurdamos ir gamindamos prekes siekia pelno, kartu sprendamos ir visuomenei aktualius klausimus, tokius kaip tarša, skurdas, sveikata arba siekia skurdžių rinkų.
 - Pertvarkant įmonės vertės grandinę, kai įmonės siekia priartėti prie pirminio žaliavos šaltinio, o taip pat investuoja į vertės grandinės procesų tobulinimą atliepdamos visuomenės poreikius.
 - Kuriant klasterius ir investuojant į vietos verslo aplinką, kai įmonės kartu su kitomis organizacijomis bei mokslo įstaigomis investuoja į verslo aplinkos gerinimą, siekdamos pelno.
3. Vertinimo metodai, kurių pagalba sujungiami socialiniai ir verslo rezultatai, gyvybiškai svarbūs atveriant bendrosios vertės kūrimo būdus įmonėms bei socialiniams sprendimams. Siūlomi bendrosios vertės strategijos vertinimo etapai:
 - Tikslinių visuomeninių **problemų identifikavimas**, kurio metu analizuojami nepatenkinti visuomenės poreikiai;
 - Verslo **plano parengimas**, atliekant situacijos analizę bei tyrimus apie tai, kaip socialinis patobulinimas tiesiogiai pagerins verslo veiklą;
 - Strategijos **įgyvendinimo priežiūra**, sekant kaip siekiami tikslai, o taip pat analizuojant, kaip galima būtų patobulinti procesą;
 - Bendrosios vertės **rezultatų vertinimas**, koncentruojantis į laukiamos socialinės ir verslo vertės sukūrimo patvirtinimą, bei planuojamą grąžą.
4. Atlikus veiklos vertinimo sistemų sampratos bei elementų analizę išskiriami svarbiausi elementai: rodikliai ir infrastruktūra, kadangi nuo jų priklauso informacijos kokybė. Įmonės veiklos vertinimo procesą apima planavimo, matavimo bei kontrolės dimensijos. Svarbiausia veiklos vertinimo

proceso dimensija – veiklos **matavimas**, kadangi nuo jo priklauso vertinimui reikalingų duomenų kokybė.

5. Atlikta IKEA atvejo analizė atskleidė, jog bendroji **vertė kuriama** visais trimis būdais pertvarkant **vertės kūrimo grandinę**, kuriant ir gaminant **produktus** bei **stiprinant vietos verslo aplinką** kartu su kitomis organizacijomis. Bendroji vertė sukuriama gaminant tvarius produktus, kurie sprendžia aplinkosauginės problemas, padeda sumažinti vartotojų kaštus, o taip pat dėl savo tvarumo yra patrauklūs pirkėjams ir didina pardavimo pajamas įmonei bei stiprina prekinį ženklą. Remiantis atlikta IKEA veiklos ataskaitos analize paaiškėjo, jog **pilnai integruotas vertės kūrimo grandinėje** kuriamas bendrosios vertės rezultatas bei dėka tvarių **produktų** kuriamas bendrosios vertės rezultatas, kadangi pereina visus veiklos vertinimo proceso etapus.

Rekomendacijos. Atliktas kokybinis tyrimas atskleidė bendrosios vertės kūrimo raišką įmonėje Inter IKEA group priklausančioje įmonėje. Iš surinktos informacijos paaiškėjo, jog įmonė patiria naudą vystydama strategiją orientuotą į visuomenės poreikius, o taip pat kuria naudą visuomenei. Kita vertus atliekant tyrimą pasigesta duomenų, kokia visuomeninė vertė sukuriama pinigine išraiška. Nors tai ir nelengva įvertinti, tai labai sustiprintų bendrosios vertės strategijos patrauklumą. Nors iš bendrų įmonės pardavimo bei pelningumo duomenų galima matyti, jog įmonės veikla plečiasi, bet kokią plėtros dalį sudaro bendrosios vertės elementų taikymas, sunku įvardinti. Tad norint tikslesnių rezultatų tikslinga atlikti visuomeninės vertės įtakos verslo rezultatams taikant bendrosios vertės strategijas tyrimą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Adams C., Neely A., (2000). The performance prism to boost M&A success, *Measuring Business Excellence*, Vol. 4 Issue: 3, 19-23.
- Angot, J., Ple, L. (2015). Serving poor people in rich countries: tje bottom-of-the-pyramid business model solution. *Journal of Business Strategy*, Vol. 36 Iss 2, 3-15.
- Christauskas, Č., Kazlauskienė, V. (2009). Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 715-722.
- Choong, K., K. (2013). Understanding the features of performance measurement system: a literature review. *Measuring Business Excellence*, Vol. 17 ISS 4, 102-201.
- Dudovskiy, J., (2012) Criticism Associated with Corporate Social Responsibility (CSR). *Research-methodology.net* [žiūrėta 2017-01-13] internetinė prieiga <http://research-methodology.net/criticism-associated-with-corporate-social-responsibility-csr/>
- Esposito, M., Kapoor, A., Goyal, S. (2012). Enabling healthcare services for the rural and semi-urban segments in India: when shared value meets the bottom of the pyramid. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol.12(4), 514-533.
- Fearne, A., Martinez, M.G. (2012). Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 Iss 6, 575-581.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system, *International Journal of Pperations & Production Management*, Vol.27 ISS 8, 784-801.
- 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: An International Journal*, Vol.6(1), 15-23.
- Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Kaunas: Technologija.
- Heuristic. (2006) What's wrong with corporate social responsibility?: The arguments against CSR. *Corporate Watch*. [žiūrėta 2017-01-09] prieiga per internetą <https://corporatewatch.org/content/whats-wrong-corporate-social-responsibility-arguments-against-csr>
- Yin, R.K. (1994). *Case study research Design and Methods*. London: Thousand Oaks
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kramer M.R., Pfitzer M.W. (2016) The Ecosystem of Shared Value, *Harvard Business Review* [žiūrėta 2016-12-17] internetinė prieiga <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- Krečkova, Z. (2016). Shared Value Projects Attractiveness for Corporations in Industrial Comparison, *Economic Alternatives*, Iss 3, 331-340.

- Laučius V., (2016). R.Kuodis: priėjome nelygybės aklavietę. *LRT.lt*. [žiūrėta 2017-01-09] prieiga per internetą <http://www.lrt.lt/naujienos/ekonomika/4/155041>
- Lee, D., Moon J., Cho, J., Kang, H.G., Jeong, J. (2014). From corporate social responsibility to creating shared value with suppliers through mutual firm foundation in the Korean bakery industry: a case study of the SPC Group. *Asia Pacific Business Review*, 20:3, 461-483.
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2014). ĮSAKYMAS DĖL LIETUVOS KLASTERIŲ PLĖTROS KONCEPCIJOS PATVIRTINIMO (2014 m. vasario 27 d. Nr. 4-131) [žiūrėta 2016-04-07]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/8be75c80a02011e383c0832a9f635113>
- Matinheikki J., Rajala R., Peltokorpi A. (2016). From the profit of one toward benefitting many – Crafting a vision of shared value creation. *Journal of cleaner production*. 1-16.
- Meng, X., Minogue, M. (2011). Performance measurement models in facility management: a comparative study“, *Facilities*, Vol. 29, Iss 11/12, 472-484.
- Micheli, P., Mura, M., Agliati, M. (2011). Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementation, *International Journal of Pperations & Production Management*, Vol.31 ISS 10, 1115-1139.
- Moore C., (2014). Corporate social responsibility and creating Shared Value: what’s the Difference, Sharedvalue.org [žiūrėta 2016-12-17] prieiga per internetą <http://sharedvalue.org/groups/csr-and-creating-shared-value-whats-difference>
- Panapanann, V., Bruce, T., Virkki-Hatakka, T., Linnanen, L. (2016). Analysis of Shared Value Creation of Companies Providing Energy Solutions at the Base of the Pyramid (BoP). *Business Strategy and the Environment*, Vol.25(5), 293-309.
- Porter, M.E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., Hawkins, E. (2011). Measuring Shared Value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results. [žiūrėta 2016-06-02] Prieiga per internetą <http://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value>
- Porter. M.E., Kramer, M.R. (2002). The Competetive advantage of corporate Philantropy , *Harvard Business Review* 56-68.
- Porter. M.E., Kramer, M.R., (2006). Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Vol.84(12), 78-92.
- Porter. M.E., Kramer, M.R. (2011). The Big Idea Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Rajesh, R., Pugazhendhi, S., Ganesh, K., Yves Ducq, Lenny Koh, S.C. (2012) Generic balanced scorecard framework for third party logistics service provider. *International Journal of Production Economics*, Vol.140, Iss1, 269-282.
- Rosamund, T. Mullerat, R., Albert, F. (2011). *Teaching ethics: Business ethics*. Suffolk: Ethics international Press Ltd.

- Spitzeck, 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, Vol. 13 Iss 5*, 613-625.
- Spitzeck, H., Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy - the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance: The international journal of business in society, Vol.12 Iss 4*, 499-513.
- Valančienė L., Gimžauskienė E. (2009). Dimensions of Performance Measurement System in Changes Research. *Engineering economics, no. 4(64)*. 41-48.
- Wongrassamee, S., Simmons, J.E.L., Gardiner, P.D. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model, *Measuring Business Excellence, Vol. 7, Iss 1*, 14-29.
- IKEA Sustainability Report 2016 [žiūrėta 2017-04-05] prieiga per internetą
<http://www.ikea.com/gb/en/this-is-ikea/newsroom/reports-download/>
<http://www.mokslomedis.lt> [žiūrėta 2017-04-20]
- <http://www.accaglobal.com/uk/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f5/technical-articles/ABC.html> [žiūrėta 2017-04-10]

PRIEDAI

1 PRIEDAS

PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMAI

Porter ir Kramer bendrosios vertės kūrimą apibrėžia, kaip įmonių taikomas politikas bei veiksmus, kurie didina įmonės konkurencingumą ir tuo pačiu pagerina ekonomines bei socialines bendruomenių, kuriose veikia įmonė, sąlygas.

I būdas Bendrosios vertės kūrimas perkuriant produktus, paslaugas ir rinkas

1. Ar investuojate į produktus, kurie padėtų sumažinti poveikį aplinkai?

TAIP	NE 2kl
------	--------

1.1. Ar sukuriamas verslo rezultatas?

TAIP	NE 1.2kl
------	----------

1.1.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
1.1.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
1.1.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
1.1.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
1.1.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

1.2. Kaip pateisinate investicijas?

1.3. Ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

TAIP	NE 1.4kl
------	----------

1.3.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
1.3.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
1.3.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
1.3.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
1.3.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

1.4. Kaip pateisinate investicijas, kodėl daromos investicijos?

2. Ar investuojate į produktus, kurie prisidėtų prie visuomenės sveikatos gerinimo?

TAIP	NE 3kl.
------	---------

2.1. Ar sukuriamas verslo rezultatas?

TAIP	NE 2.2kl
------	----------

2.1.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
2.1.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE

2.1.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
2.1.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
2.1.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

2.2. Kaip pateisinate išlaidas?

2.3. Ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

TAIP	NE 2.4. kl
------	------------

2.3.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
2.3.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
2.3.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
2.3.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
2.3.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

2.4. Kaip pateisinate išlaidas?

3. Ar investuojate į kokybiškesnius maisto produktus?

TAIP	NE 5 kl
------	---------

3.1. Ar sukuriamas verslo rezultatas?

TAIP	NE 4.2 kl
------	-----------

3.1.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
3.1.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
3.1.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
3.1.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
3.1.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

3.2. Kaip pateisinate išlaidas?

3.3. Ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

TAIP	NE 4.4 kl
------	-----------

3.3.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
3.3.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
3.3.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
3.3.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
3.3.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

3.4. Kaip pateisinate išlaidas?

4. Ar investuojate į produktus, kurie pagerintų žmonių su negalia integraciją?

TAIP	NE 6kl
------	--------

4.1. Ar sukuriamas verslo rezultatas?

TAIP	NE 5.2kl
------	----------

4.1.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
4.1.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE

4.1.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
4.1.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
4.1.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

4.2. Kaip pateisinate išlaidas?

4.3. Ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

TAIP	NE
------	----

4.3.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
4.3.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
4.3.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
4.3.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
4.3.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

4.4. Kaip pateisinate išlaidas?

5. Ar investuojate į produktus ar paslaugas, kurie padėtų visuomenei apsirūpinti būstu?

TAIP	NE
------	----

5.1. Ar sukuriamas verslo rezultatas?

TAIP	NE
------	----

5.1.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
5.1.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
5.1.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
5.1.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
5.1.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

5.2. Kaip pateisinate išlaidas?

5.3. Ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

TAIP	NE
------	----

5.3.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
5.3.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
5.3.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
5.3.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
5.3.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

5.4. Kaip pateisinate išlaidas?

6. Ar investuojate į visuomenės finansinį saugumą?

TAIP	NE
------	----

6.1. Ar sukuriamas verslo rezultatas?

TAIP	NE
------	----

6.1.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
6.1.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE

6.1.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
6.1.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
6.1.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

6.2. Kaip pateisinate išlaidas?

6.3. Ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

TAIP	NE 7.4 kl.
------	------------

6.3.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
6.3.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
6.3.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
6.3.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
6.3.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

6.4. Kaip pateisinate išlaidas?

II būdas Bendrosios vertės kūrimas didinant produktyvumą vertės kūrimo grandinėje

7. Ar investuojate į darbuotojų išsilavinimą ir įgūdžius?

TAIP	NE
------	----

7.1. Ar sukuriamas verslo rezultatas?

TAIP	NE
------	----

7.1.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
7.1.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
7.1.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
7.1.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
7.1.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

7.2. Kaip pateisinate išlaidas?

7.3. Ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

TAIP	NE 8.4 kl.
------	------------

7.3.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
7.3.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
7.3.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
7.3.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
7.3.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

7.4. Kaip pateisinate išlaidas?

8. Ar investuojate į didesnę tiekėjų prieinamumą ir perspektyvumą?

TAIP	NE
------	----

8.1. Ar sukuriamas verslo rezultatas?

TAIP	NE
------	----

8.1.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
8.1.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
8.1.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
8.1.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
8.1.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

8.2. Kaip pateisinate išlaidas?

8.3. Ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

TAIP	NE 9.4 kl.
------	------------

8.3.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
8.3.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
8.3.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
8.3.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
8.3.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

8.4. Kaip pateisinate išlaidas?

9. Ar investuojate į darbuotojų sveikatą?

TAIP	NE
------	----

9.1. Ar sukuriamas verslo rezultatas?

TAIP	NE
------	----

9.1.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
9.1.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
9.1.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
9.1.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
9.1.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

9.2. Kaip pateisinate išlaidas?

9.3. Ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

TAIP	NE 10.4 kl.
------	-------------

9.3.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
9.3.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
9.3.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
9.3.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
9.3.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

9.4. Kaip pateisinate išlaidas?

10. Ar investuojate į mažesnę vandens suvartojimą?

TAIP	NE
------	----

10.1. Ar sukuriamas verslo rezultatas?

TAIP	NE
------	----

10.1.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
10.1.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE

10.1.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
10.1.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
10.1.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

10.2. Kaip pateisinate išlaidas?

10.3. Ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

TAIP	NE 11.4 kl.
------	-------------

10.3.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
10.3.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
10.3.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
10.3.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
10.3.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

10.4. Kaip pateisinate išlaidas?

11. Ar investuojate į mažesnę energijos suvartojimą pvz. gamybos, transportavimo, tiekimo grandinių, paskirstymo kanalų procesuose?

TAIP	NE
------	----

11.1. Ar sukuriamas verslo rezultatas?

TAIP	NE
------	----

11.1.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
11.1.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
11.1.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
11.1.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
11.1.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

11.2. Kaip pateisinate išlaidas?

11.3. Ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

TAIP	NE 12.4 kl.
------	-------------

11.3.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
11.3.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
11.3.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
11.3.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
11.3.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

11.4. Kaip pateisinate išlaidas?

12. Ar investuojate į poveikio aplinkai mažinimą?

TAIP	NE
------	----

12.1. Ar sukuriamas verslo rezultatas?

TAIP	NE
------	----

12.1.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
12.1.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE

12.1.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
12.1.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
12.1.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

12.2. Kaip pateisinate išlaidas?

12.3. Ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

TAIP	NE 13.4 kl.
------	-------------

12.3.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
12.3.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
12.3.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
12.3.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
12.3.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

12.4. Kaip pateisinate išlaidas?

III būdas Klasterių kūrimas/ verslo aplinkos stiprinimas kartu su kitais partneriais

13. Ar investuojate į vietos regiono infrastruktūrą?

TAIP	NE
------	----

13.1. Ar sukuriamas verslo rezultatas?

TAIP	NE
------	----

13.1.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
13.1.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
13.1.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
13.1.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
13.1.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

13.2. Kaip pateisinate išlaidas?

13.3. Ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

TAIP	NE 14.4 kl.
------	-------------

13.3.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
13.3.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
13.3.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
13.3.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
13.3.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

13.4. Kaip pateisinate išlaidas?

14. Ar investuojate į vietos bendruomenės stiprinimą?

TAIP	NE
------	----

14.1. Ar sukuriamas verslo rezultatas?

TAIP	NE 15.3 kl
------	------------

14.1.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
14.1.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
14.1.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
14.1.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
14.1.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

14.2. Kaip pateisinate išlaidas?

14.3. Ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

TAIP	NE 15.4 kl.
------	-------------

14.3.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
14.3.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
14.3.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
14.3.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
14.3.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

14.4. Kaip pateisinate išlaidas?

15. Ar investuojat į vietos tiekėjų stiprinimą?

TAIP	NE
------	----

15.1. Ar sukuriamas verslo rezultatas?

TAIP	NE
------	----

15.1.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
15.1.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
15.1.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
15.1.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
15.1.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

15.2. Kaip pateisinate išlaidas?

15.3. Ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

TAIP	NE 13.4 kl.
------	-------------

15.3.1. Ar keliami strateginiai tikslai?	TAIP (1)	NE
15.3.2. Ar yra rodikliai?	TAIP (2)	NE
15.3.3. Ar nustatytos planuojamos rodiklių reikšmės?	TAIP (3)	NE
15.3.4. Ar matuojami rodiklių pokyčiai?	TAIP (4)	NE
15.3.5. Ar lyginami su konkurentų?	TAIP (5)	NE

15.4. Kaip pateisinate išlaidas?

Ačiū už pokalbį

Interviu data 2017-03-12
Pašnekovas – tvarumo auditorius

- STUDENTAS: : *Ar investuojate į produktus, kurie padėtų sumažinti poveikį aplinkai?*
Pašnekovas Nr.1. *Taip, vienareikšmiškai. Kokybės kėlimas gaminiuose, mažinamas chemikalų naudojimas. Kaip pavyzdys, mūsų pastatai, mūsų parduotuvė, tai vienas iš techniškai inovatyviausių IKEA statinių tuo metu.*
- STUDENTAS: *O savo produktuose?*
PAŠNEKOVAS NR.1 : *Produktuose geriname techninius reikalavimus, kad jie ilgiau tarnautų, kokybę keliam, perdirbam, gaminam iš perdirbamų medžiagų, chemikalų mažiau naudojame.*
- STUDENTAS: *Ar sukuriamas verslo rezultatas? Ar tai yra naudinga įmonei?*
PAŠNEKOVAS NR.1 : *Jeigu kuri gaminį ir niekam apie tai nesakai, tai klausimas ar gausi rezultatą. Bet jeigu komunikoji – rezultatas ateina. Tad su marketingo pagalba mes be abejo pasiekiam rezultatą. Gaminant iš perdirbamų medžiagų, naudojant mažiau chemikalų, mažėja ir gaminių savikaina. Tad vienareikšmiškai, kad čia atsiliepia teigiamai.*
- STUDENTAS: *Ar keliami strateginiai tikslai?*
PAŠNEKOVAS NR.1 : *Taip.*
- STUDENTAS: *Ar yra rodikliai, kuriais matuojamas rezultatas?*
PAŠNEKOVAS NR.1 : *Be abejo.*
- STUDENTAS: *Ar planuojat rodiklių reikšmes?*
PAŠNEKOVAS NR.1 : *Be abejo.*
- STUDENTAS: *Ar vyksta benchmarking'as? Ar lyginate su konkurentais?*
PAŠNEKOVAS NR.1 : *Ne Mes esame lyderiai ir mes elgiamės kaip lyderiai.*
- STUDENTAS: *Ar sukuriamas rezultatas visuomenei?*
PAŠNEKOVAS NR.1 : *Be abejo, automatiškai mažiau teršiama aplinka. Mažiau paimi iš gamtos, labiau imi iš šiukšlių. Naudojant mažiau chemikalų, faktas, kad gaminami mažiau kenksmingi gaminiai. Kokybė reiškia, kad daiktai ilgiau tarnauja žmogui, mažiau išleidžia pinigų, taip pat tie patys produktai gaminami, kaip pavyzdžiui prieš 30 metų ir kaip dabar, pavyzdžiui gaminant kompiuterį prieš 30 metų prie jo dirbo gal 1000 vaikų, dabar – nulis. Tai ir bus IKEA gaminys.*
- STUDENTAS: *Socialinėje srityje, ar keliami strateginiai tikslai?*
PAŠNEKOVAS NR.1 : *Taip. Yra ir rodikliai ir sekam ir žiūrime, bet į konkurentus nesizvalgome. Mes diktuojame sąlygas labiau, nei kad lyginamės į kitus.*
- STUDENTAS: *Ar IKEA investuoja į produktus, kurie gerintų visuomenės sveikatą?*
PAŠNEKOVAS NR.1 *Mes esame baldų gamintojai ir namų apyvokos prekių gamintojai. Tai sveikatai gali teigiamai atsiliepti nebent emociškai, kadangi gražūs daiktai, bet tiesiogiai, tai nemanau, negaminam kažkokių jogos kilimų ir kamuolių ir panašiai. Na turime dviratį, bet tai vėlgi labiau žaisliukas, tai nėra pagrindinis, kuo užsiima IKEA. Kita vertus mūsų kėdės sofos, keliami komforto reikalavimai.*
- STUDENTAS: *Tai taip pat kažkiek siejasi su sveikata, ar ne?*
PAŠNEKOVAS NR.1 : *Na taip. Kaip pažiūrėsi. Bet jeigu jūs klausiat ar mes gaminame kažkokius sveikatingumo produktus, tai ne. Bet ar atsižvelgiame, tai taip, gamindami gaminį.*
- STUDENTAS: *Sekanti sritis, ar investuojate į produktus ar paslaugas, kurie didintų visuomenės išsilavinimą?*
PAŠNEKOVAS NR.1 : *Bijau pasakyti, bet jums reiktų paskaityti IKEA ataskaitą. Ten manau rasit.*
- STUDENTAS: *Ar investuojat į kokybiškesnius maisto produktus? Žinau, kad IKEA siūlo maistą savo parduotuvėse.*
PAŠNEKOVAS NR.1 : *Taip. Taip turime savo produktų liniją. Be abejo. Kokybė ten labai aukšta, patys važiuojame pas tuos tiekėjus ir žiūrime tvarką. Ta prasme esmė maiste yra higiena, ši vieta yra labai jautri maisto pramonėje ir mes ta prasme labai jautriai į tai žiūrime. Mums tai yra labai svarbu.*
- STUDENTAS: *Ar sukuriamas verslo rezultatas? Ar įmonei yra naudinga prekiauti tokiais produktais?*
PAŠNEKOVAS NR.1 : *Tai vienareikšmiai. Gera kokybė mažai skundų, nenukenčia brendas.*
- STUDENTAS: *Ar keliami strateginiai tikslai?*
PAŠNEKOVAS NR.1 : *To nežinau. Nes tai yra maisto biznio komandos darbas, bet neabejoju, kad su maistu yra susiję kokybiniai reikalavimai, bet tai yra smulkmeniškai jau jų skyriaus reikalas.*
- STUDENTAS: *Bet parduodant tuos maisto produktus, kiek tai yra svarbu IKEA'ai. IKEA yra baldų prekiautoja. Ar tai strategiškai svarbu būtent tas maistas.*
PAŠNEKOVAS NR.1 : *Tai sakykim yra neatsiejama mūsų verslo dalis. Taip ji yra svarbi.*
- STUDENTAS: *Ar yra rodikliai, planai stebimi rodiklių pokyčiai?*
PAŠNEKOVAS NR.1 : *Tai jie yra. Dirba žmonės tuo klausimu yra atskiri skyriai, kurie tai seka. Turi kažkokius KPI susietus su tuo.*
- STUDENTAS: *Kaip manot, ar sukuriamas rezultatas visuomenei? Ar visuomenei tai yra naudinga maisto linija?*
PAŠNEKOVAS NR.1 : *Pirkėjui naudinga. Pirkėjas jeigu perka, vadinasi gauna tai ko jam reikia. Sunku atsakyti į tokį klausimą..*
- STUDENTAS: *Sudėtingai klausiu.*
PAŠNEKOVAS NR.1: *Taip.*
- STUDENTAS: *Ar investuojate į produktus, kurie padėtų integruotis žmonėms su negalia?*

PAŠNEKOVAS NR.1 : Vėl galvoju, kas tai galėtų būti pas mus. Tokių produktų mes neturime, jie yra labai specializuoti.. ir ne masinės prekybos gaminiai. Kita vertus mes visada kreipiam dėmesį į tokius žmones, mūsų visi pastatai pritaikyti, t.y. visos parduotuvės.

STUDENTAS: Bet produktų tokių, kuriuos tobulintumėt dėl to. Tai neakcentuojat?

PAŠNEKOVAS NR.INSTUDENTAS:

STUDENTAS: Ar investuojate į produktus ar paslaugas, kurie padėtų visuomenei apsirūpinti būstu?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Ką reiškia apsirūpinti būstu?

STUDENTAS: Na sakykim verslas investuoja į skurdžias visuomenes, jų apgyvendinimo klausimus.

PAŠNEKOVAS NR.1 : taip. Tame raporte galiu konkrečiai pasakyti tai bus Better Shelter programa. T.y. atskira įmonė, dukterinė IKEA įmonė, ji yra labdaros organizacija ir ji labai daug ką gamina. Ji gamina vienerių dvejų metų namukus ir labai daug paaukojama organizacijoms, pabėgėlių stovyklas remia.

STUDENTAS: Bet ne pardavinėjate?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Ta prasme galima ir pirkti, tačiau parduotuvėje to nerasi. Gal kažkur kažkaip ir gali nusipirkt, negalėčiau atsakyti..

STUDENTAS: Bet tai nėra IKEA produktas skirtas klientams. Tai daugiau susiję su socialine veikla?

PAŠNEKOVAS NR.1 To produkto IKEA parduotuvėse nerasi, bet jis yra IKEA produktas.

STUDENTAS: Bet ar jais yra prekiaujama, ar jie yra dovanojami?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Ir taip, ir taip.

STUDENTAS: O verslo rezultatas, ar sukuriamas?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Tai taip, yra ir tie tikslai ir KPI, bet tai yra IKEA dukterinė įmonė.

STUDENTAS: Aš pasižymėsiu.

O ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Vienareikšmiškai. Sąlygos gerinamos

STUDENTAS: O tai čia vėlgi, turbūt yra keliami tikslai ir rodikliai sekami?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Na tai čia vėl reiktų jums nueiti į tą internetą ir paieškoti. pasižiūrėti tuos rodiklius. Ten yra visokių, kiek parduota buvo nurodyta ir kiek parduota, ir kiek paaukojom. Netgi laimėjo Time Magazine Best Inovations of 2016. Tai yra labai smarkus gaminys.

STUDENTAS: Supratau. Ar investuojate į visuomenės finansinį saugumą?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Konkrečiai IKEA to nedaro, tokių paslaugų neteikia. Tik per partnerius.

STUDENTAS: Dabar pereisime prie antro lygio, kuomet didinamas produktyvumas įmonės vertės kūrimo grandinėje, jos procesuose

Ar investuojate į darbuotojų išsilavinimą ir įgūdžius?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Taip. Tai mokymai, išvykos, komandiruotės. Patikėkit labai daug. Manau, kad būtent čia yra įmonės kaip ir „arkliukas“.

STUDENTAS: Ir kaip manot, ar tai yra naudinga įmonei, ar tai apsimoka, ar tai yra tik išlaidos?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Tai žinoma, kad naudinga. Tai yra labai naudinga. Ir šiais laikais, kai darbuotoją gerą sunku išlaikyti, sunku išugdyti lojalumą, tai yra vienas iš tų raktinių dalykų, investavimas į išsilavinimą. Nes kai padarai sąmoningą darbuotoją, jisai pradeda vertinti tai. Tai aš manau vienas iš ginklų kaip išlaikyti žmogų, tai investavimas į jį patį.

STUDENTAS: Tuomet kaip jūs manot verslui rezultatas yra sukuriamas?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Tai žinoma, kuomet lieka kompetencija patirtis, tu ją augini ir auga pas tave žmonės, tai kaupiamas intelektinis kapitalas ir įmonės rezultatams tai atsiliepia teigiamai.

STUDENTAS: Ar keliami tikslai, ar yra rodikliai susiję su mokymais?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Tikslas, kad turiu pereiti 10 mokymų, tokio tikslo nėra, bet yra kitas dalykas, kad jeigu aš paprašysiu ir pagrįsiu, aš jį gausiu. Čia labiau priklauso nuo žmogaus. Taip pat aišku yra baziniai mokymai, ateini į naują poziciją – gauni bazinius mokymus vienareikšmiškai?

STUDENTAS: Čia įmonės viduje?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Čia ir viduje ir išorėje. Visaip

STUDENTAS: O rodikliai kažkokie yra ar nelabai žinot?

PAŠNEKOVAS NR.1 : ne mano kompetencija.

STUDENTAS: Kaip manot ar iš tų mokymų sukuriamas rezultatas visuomenei?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Taip sukuriamas, kadangi IKEA modelis pagrįstas tvarumo būdu, tad kaip pavyzdžiui aš pats išsilavinimą gavau vieną, ten patirtis kita, bet čia atėjau, reikėjo pasimokyti, suprasti ir taip toliau, tai gavau mokymus – ir vienus ir kitus, ir patirtį, ir visko labai daug. Faktas, kad tai atsiliepia mano darbo kokybei, aš nuvažiuoju pas tiekėją aš jam galiu padėti ir mano pagalba nėra finansinė, bet labiau tokia kaip socialiniai dalykai, tvarumo dalykai, aplinkosauga, kad vaikus apsaugot, jei yra, darbuotojus paprastus ir taip toliau. Taip kad tikrai tai atsiliepia.

STUDENTAS: Ir jums patiems turbūt? Ir jūsų gerovę tai įtakoja, ar ne?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Be abejo.

STUDENTAS: Ar investuojate į didesnį tiekėjų prieinamumą ir jų finansinį stabilumą?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Tiekėjų prieinamumas, ką turite omeny?

STUDENTAS: Na kad daugiau tiekėjų tiekų IKEA

PAŠNEKOVAS NR.1 : Šioje vietoje negaliu pasakyti kaip yra. Kokia idėja, nes tai yra visai kito skyriaus, kitų IKEA organizacijų tikslai ir jų procesai.

STUDENTAS: *Ar stiprina IKEA savo tiekėjus, ar yra kažkokiomis technologijomis, informacija, per tai juk ateina ir kokybiškesnė žaliava.*

PAŠNEKOVAS NR.1 : *Taip. Kaip mes dirbame su tiekėjais. Na be abejo mes jų ieškome, ieškome tinkamų, ieškome tų kurie galėtų užtikrinti mums produkto gamybą, nes tai vėlgi nėra maži užsakymai, užsakymai milžiniški. Ir šioje vietoje mes neremiame smulkaus verslo, remiame stambų. Čia reikia suprasti, kad IKEA yra gigantas ir smulkūs verslai tiesiog nebūtų pajėgūs bendradarbiauti. Mes patys neturėtumėm tiek resursų, na tarkim vieną fabriką turi, kuris pagamina 100K ir turi 100 fabrikų, kurie pagamina po 1000.*

STUDENTAS: *Bet ta pati medvilnės programa, ta medvilnė kaip jinai atkeliauja irgi iš stambių tiekėjų, ar daugiau su smulkiais susiję?*

PAŠNEKOVAS NR.1 : *Čia sakykime taip, vėlgi į ką mes kreipiame dėmesį. IKEA yra labai didelė, tai produktus gamina fabriakai, kurie yra milžiniški, žaliavas tiekia kur kas smulkesni ir gali taip nusišakoti, kad tiesiog prieisi prie vieno žmogaus ar fermos.*

STUDENTAS: *Bet jau čia IKEA nekontroliuojat?*

PAŠNEKOVAS NR.1 : *Mes įtakojame, taip. Iš tos pusės taip mes įtakojame ir smulkų verslą irgi skatiname Jeigu taip giliai nuėjus, mes prie smulkaus verslo prieiname Be abejo medvilnė čia taip, jeigu koks metalas, tai smulkus čia nekasinės, nes čia kiti mastai. Mediena vėl gi*

STUDENTAS: *O maistas?*

PAŠNEKOVAS NR.1 : *Maistas vėlgi būna ne maži gamintojai. Medvilnė sakykim, tekstilės ta visa*

STUDENTAS: *O su ūkininkais jūs nelabai susiję*

PAŠNEKOVAS NR.1 : *Neatsakysiu žinokit. Su medvilne mes nueiname iki konkrečių ūkininkų, kaimelių. Būna ir nuvažiuojame ir pažiūrime Yra tokia „better cotton“ iniciatyva, tai irgi puikus jums pavyzdys, kas tai yra.*

STUDENTAS: *Kaip manote ar sukuriamas rezultatas įmonei. Ar naudinga įmonei, kai yra daugiau tiekėjų?*

PAŠNEKOVAS NR.1 : *Tiesiog nesifokusuojam, kiek yra tiekėjų, fokusuojamės, ką IKEA daro ir kaip daro. Mums svarbu užsitikrinti, kad mes gausim tą produktą ir užtikrinti, kokį tą produktą turime gauti, t.y. kokybę. Trečias dalykas, kaip tas produktas pagaminamas ir kaip ta produkto gamyba atsiliepia vietinei aplinkai. Ne globaliai aplinkai, bet vietinei. Tarkime kaip gaminama ta pati medvilnė, tai yra daug variantų, kaip tą medvilnę gali užauginti. Gali privaryti pesticidų, herbicidų, nupurkšti viską. Tada viskas subėga į požeminius vandenius, vietiniai aplinkui geria, kūdikiai prigeria nitratais, paskui ten išsigimimai, ligos ir panašiai. Taip 10, 15 metų ta pati tendencija, atvyksta žurnalistai, išsiaiškina, štai IKEA medvilnės laukai nuodija kaimus, IKEA 'ai vienodai, nusišakoti ir t.t. iki to viskas prieina. Mes šioje vietoje esame proactive, taip vadinami ir bandome tokių situacijų išvengti. Mes mokome tuos ūkininkus, kaip be pesticidų, trąšų ir chemikalų apsieiti. Jie išleidžia mažiau pinigų, gerina savikainą, uždirba daugiau, IKEA 'jai automatiškai mažesnės kainos, automatiškai neteršia aplinkos, nekenkia žmonėms. Žmonės patenkinti, gauna darbą, gauna pinigų.*

STUDENTAS: *Šioje srityje, kaip su veiklos vertinimu, ar keliama tikslai, ar yra rodikliai? Ar tai svarbu įmonei, ar ji seka?*

PAŠNEKOVAS NR.1 : *Taip. Better cotton pavyzdys iki 2015 metų – 100 proc. medvilnę tiekti iš tokių laukų. Tai mes jau esame pasiekę tą rezultatą ir galvojame, kaip dar labiau pagerinti tą tikslą.*

STUDENTAS: *O be medvilnės, ar yra dar kažkokių pavyzdžių? Sakykim su mediena?*

PAŠNEKOVAS NR.1 : *Taip mediena dar yra. FSC pasaulinis medienos standartas, tai yra mediena – pagal tvarius reikalavimus užauginta, nukirsta, patiekta. Vienu žodžiu vėl gi standartas aukštas. Tai turim tikslą, bijau sumeluoti, koks tas tikslas, bet 100 proc. iki 2020m.*

STUDENTAS: *O medienos čia ne smulkūs ūkiai, čia jau daugiau stambūs?*

PAŠNEKOVAS NR.1 : *Aš žinokit nežinau, čia gali būti ir smulkūs ir stambūs. Bet vėlgi atsekamumas, tikrinimas eina iki miškų.*

STUDENTAS: *Jūs kontroliuojat ir padedate tiems miškų savininkams?*

PAŠNEKOVAS NR.1 : *Taip, taip. Ir žmonės yra, kurie tuos miškus tikrina, prižiūri..*

STUDENTAS: *Dar vienas klausimas, ar investuojate į darbuotojų sveikatą?*

PAŠNEKOVAS NR.1 : *Taip investuoja. Kaip pavyzdys turime sveikatos draudimus, visokie paketai sveikatingumo gerinimo, gydymo ir t.t.*

STUDENTAS: *Sportai?*

PAŠNEKOVAS NR.1 *Taip. Iš tikrųjų tai skatinama. Ir čia pasižiūrėjus ir stalai pas mus visi yra kilnojami. Ta prasme, kad blogų sąlygų dirbti tikrai čia nerasit. Automatiškai reikalaujame, kad nebūtų blogų sąlygų ir pas mūsų partnerius. Čia jau sakykime yra mano darbas, eiti ir žiūrėti, kad sąlygos būtų tinkamos. Žinoma žiūrime pagal tiekėją, yra tiekėjų, kuriems reikia pasistiebt, yra tiekėjų, kurie pralenkė laiką. Pastaruosius mes naudojame, kaip gerą pavyzdį. Turime aibę pavyzdžių, kaip nuo garazo lygio tiekėjai tampa aukščiausio lygio..*

STUDENTAS: *O ar jūs investuojate pavyzdžiui į kažkokį mokymą tų tiekėjų, ta prasme, kaip tai daryti.*

PAŠNEKOVAS NR.1 : *Taip. Organizuojame ir mokymus ir internetu ir fiziškai nuvažiuojame Ir mes auditoriai važiuojame ir nuotraukas rodome ir šnekame apie tai, akcentuojame Ir biznio komandą mes informuojame ir perspėjame, kur pasistiebt reikia tam tiekėjui. Biznio komanda taip pat juos spaudžia. Vėl gi mes į tai kreipiame dėmesį.*

STUDENTAS: *Na ir kaip jūs galvojate, ar įmonei sukuria vertę investicijos į sveikatą?*

PAŠNEKOVAS NR.1 : *Sukuria vertę, kadangi tai yra vienas iš benefitų įmonės ir tai vienas iš tų dalykų, dėl kurių žmogus gali pagalvoti, jog nereikia išeiti iš tos įmonės. Na tai yra rūpestis, dėmesys darbuotojui. Ne šaltas užsidaręs, gauni atlyginimą ir tau daugiau niekas neįdomu ir, kai tavimi pasirūpinama, tau sumokama.*

STUDENTAS: *O čia, ar yra tikslai, rodikliai?*

PAŠNEKOVAS NR.1 : Tikslas – bendras, kad visiems IKEA darbuotojams būtų bendrai geros darbo sąlygos.

STUDENTAS: Tai yra svarbu, ar ne?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Tai yra svarbu ir tai yra reikalavimas. Tai net nebe tikslas, tiesiog taip turi būti ir taškas. Ta prasme čia net KPI nėra, taip turi būti. Nueitumėte į parduotuvę visi darbuotojai bus ir su apranga ir su saugos batais ir procedūros visiems labai aiškios, kaip ką daryti. Ta prasme – viskas išdirbta iki tiek, kad jokių ten siekiamybių nebėra. Aišku visada gali stiebtis, bet ta prasme ta bazė jau labai aukšta

STUDENTAS: O kokia jūsų nuomonė, ar sukuriamas rezultatas visuomenei?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Pirmas dalykas, tai mes visiems rodome gerą pavyzdį, o tai yra svarbu kažkam kitam pradėti. Nes dažnai būna, kol niekas nedaro, tai ir aš nedarysiu. Kaip pavyzdys, tie patys saugos batai. Nueini pas tiekėja ir girdi, mums karšta, mums nepatogu, trina sunku, 30 atsikalbinėjimo variantų. Na ką tada naudoji pavyzdį savo, sakom nuvažiuokite, pastebėjote, jog visi darbuotojai su saugos batais, atkreipkite dėmesį, visi IKEA darbuotojai vaikšto su saugos batais, mes gyvename geresnėmis ir saugesnėmis sąlygomis, negu kad jūs, bet vis tiek nešiojame. Iš principo, ir vadovai nešioja ir direktoriai, konsultantai, kurie dirba sofų skyriuje, kuriame ten iš vis jokių šansų net užsigauti pirščiuką kojos nėra. Bet visi nešioja nes yra bendras sutarimas, jokių atsikalbinėjimų nėra. Tiesiog tai yra taip suvokiama: saugumas nr. 1 dalykas ir viskas. Tiekėjas nu nu, nu, bet bet bet, tada dar padiskutuoja apie kainą. Mes vis tiek reikalaujame tiekėjo, kad jis pasirūpintų, nes tuomet ir darbuotojai kitaip žiūrės į darbą. Na tiesiog mes skatiname keisti požiūrį, kad ne viskas yra tik išlaidos ir kad išlaidos tai yra jau blogai. Ne, ir kiti dalykai yra svarbu. Ir apskritai LT verslas kenčia nuo darbuotojų trūkumo, tai kiekvienas toks būdas „prirakinti“ darbuotoją, parodyti jam rūpestį, investuoti.

STUDENTAS: Tuo labiau, kad ir sveiką jį išlaikyti..

PAŠNEKOVAS NR.1 : Ir sveiką jį išlaikyti, t.y. labai svarbu.

STUDENTAS: Ar savo procesuose investuojate į mažesnę vandens suvartojimą?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Taip investuojame. Tai yra vienas iš tikslų ir turime labai griežtus reikalavimus ir normatyvus. Pas mus tarkime parduotuvėje Vilniuje viskas automatizuota, yra sensoriai, taupantys vandenį čiaupai. Taip pat mūsų produktai, kas susiję su vandeniu, tie patys čiaupai yra 30-60 proc. taupantys vandenį.

STUDENTAS: Akcentuojate šiuos dalykus.

PAŠNEKOVAS NR.1 : Ta prasme ir produktai ir patys kai važiuojame pas tiekėjus, vėl gi labai žiūrime ir stebime. Jeigu pamatome bėgantį, varvantį čiaupą, pasakome kaip pastabą, rekomendaciją, patarimą, kad atsinaujinkite, taupykite

STUDENTAS: Kaip manote, ar tai yra naudinga įmonei.

PAŠNEKOVAS NR.1 : Tai faktas, taupai vandenį, taupai išlaidas.

STUDENTAS: Tuos rodiklius taip pat susižymėjau, kad jie yra. O kaip manote, ar visuomenei sukuriamas rezultatas? Bendru požiūriu, ar taupymas sukuria vertę.

PAŠNEKOVAS NR.1 : Taip be abejo. Visų pirma, tai tu siūlydamas tokį produktą, pasiūlai idėją, kaip taupyti žmogui.

STUDENTAS: Tai ir jo išlaidos mažėja?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Kaip išsaugoti aplinką, skatini sąmoningumą. Taip ir atsiliepia tai visuomenei.

STUDENTAS: Ar keliat tikslus, rodiklius, sekate pokyčius, kad visuomenė taupytų vandenį.

PAŠNEKOVAS NR.1 : Turime tikslą išsikėlę, nežinau net kaip paaiškinti. Mes tiesiog paroduodame tuos produktus. Mes netaupančių čiaupų net nesiūlome, mes siūlome tik taupančius čiaupus. Pas tiekėjus tuos pačius.. Kaip pasakyti, Lietuvoje pavyzdžiui vandens problemų nėra, pas mus yra vandens perteklius, nes potvynių būna, mes požeminį vandenį geriamo nuostabios kokybės ir tik džiaugtis tuo reikėtų. Bet yra tokios vietos kaip Bangladešas, Pakistanas, kur trūkumas vandens didžiulis. Ir ten iš tikrųjų yra padidintas fokusas į tas vietas.

STUDENTAS: O IKEA turi ryšių tose vietose, neišsivysčiusiose šalyse.

PAŠNEKOVAS NR.1 : Na taip. Yra tokie patys IKEA ofisai, kaip čia kad yra. Ir ką, nuvažiuojame pas tuos tiekėjus ir jie dažniausiai (tie tiekėjai), na vėlgi visokių ten lygių būna, būna labai aukšto lygio tiekėjų, būna ir ne tokių. Bet esmė vėl, mes žinome, kokios problemos slypi šiame regione, tarkime vandens. Na tai iš karto į vandenį fokusą dedam. Ir taip pas mus būtų ne rekomendacija, bet prašymas, kad pasikeiskite čiaupus, taupykite vandenį, mažinkite suvartojimą gamyboje

STUDENTAS: Tai daugiau paprašymas? Ar ir kontrolė vyksta?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Paskui kontroliuojame. Prašome įrodymų, atvažiuojame pažiūrime. Siūlome keisti, kadangi tai taupo, o toje aplinkoje trūksta vandens, jis išsiurbiamas, o paskui nėra ką gerti. Tokių situacijų būna. Ir kada sumažinamas 60 – 70 proc. vandens suvartojimas, tai iš karto atsiliepia kaimeliui. Yra tokių pavyzdžių, kada kaimas ateina ir padėkoja.

STUDENTAS: Panašus klausimas, ar investuojate į mažesnę energijos suvartojimą savo veiklos procesuose?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Taip vėl gi einame kartu su technologijomis, LED apšvietimai, pavyzdžiui mūsų parduotuvėje bus visur tik LED apšvietimas, judesio davikliai, kad be reikalo nenaudoti energijos, aišku technologine prasme tai skatinam, prašom, kol kas tai rekomendacijos, ne reikalavimai, bet irgi, kad tiekėjai patys investuotų į modernesnius įrenginius, ir mažiau elektros suvartotų ir panašiai. Kad sektų efektyvumą, kad kaip pasakyti, kad mažintų vienam produktui suvartojamų kilovatų kiekį. Na va tokių dalykų yra.

STUDENTAS: O kuras, transportavimas. Šie klausimai?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Su transportu paprastai, mes jau keli metai turime tikslą, kad kuo mažiau keliauti, kad kuo daugiau internetinių susirinkimų turėti ir taip toliau. Tai mes, taip, į tai kreipiame dėmesį.

STUDENTAS: O tiekimo grandinėje?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Tai čia neatsiejama dalis nuo logistikos. Mažinti maršrutų lygius.

STUDENTAS: Tai irgi turbūt sukuriamas verslo rezultatas, nes mažinamos sąnaudos?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Tai taip, be abejo.

STUDENTAS: O šioje vietoje keliami strateginiai tikslai ir rodikliai?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Taip taip taip. Na čia labiausiai atsiliepia tiekimui, kuro taupymas. Tiekimas mums yra kritinis momentas. Atstumus mažinti.

STUDENTAS: O kaip jūs tai darote?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Mes tiesiog efektyviname procesus. Yra sandėlių visur. Žiūrime, kad į parduotuves tiekty iš artimesnių sandėlių vežti. Jei tai parduotuvei neužtenka, tai užsakome didelius kiekius, kad per tą artimesnį sandėlį vežti. Ta prasme viską skaičiuojame, yra didžiulės matricos-programos, kaip tą darome. Su tiekimo bendrovėmis bendraujame, tik su tomis kurios turi max. 10 metų senumo sunkvežimius, senesnių neleidžiame tiesiog. Su IKEA tai nesusieta. Tiekėjas, aišku gali turėti, bet IKEA produktų jais neveš.

STUDENTAS: O kaip manote, ar sukuriamo vertė visuomenei?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Visuomenei tai atsiliepia per savikainos mažinimą ir pardavimo kainų mažinimą. Verslo modelis paprastas. Toliau aplinką mažiau teršiamo.

STUDENTAS: O šioje vietoje keliatės kažkokių tikslus?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Taip, skaičiuojame, pvz. kiek CO2 mes išleidžiame, kaip įmonė.

STUDENTAS: Konkretus rodiklis labai.

PAŠNEKOVAS NR.1 : Na taip. Labai konkrečiai turime tikslus sumažinti ir CO2 ir kilometrus, ir taip toliau.

STUDENTAS: Čia turbūt pasikartosiu, ar investuojate į poveikio aplinkai mažinimą vertės kūrimo grandinės procesuose? Sakykim gal tada apie pakuotes galima pakalbėti?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Vėl čia viską darome. IKEA principas, kuo mažesnės savikainos. Tas tas įeina ir į pakuotes ir geresnes ir efektyvesnes, kad mažiau darbo, mažiau rankų, mažiau prie jos dar „žaisti“. Na pavyzdžiui tas pats „ready to sel“, kuomet tarkime gauni paletę, nuplėsi dangtį ir statai į pardavimo vietą. Anksčiau būdavo aprištos virvėmis, 30 dėžučių, išpakuoji dėžutę, išimi produktą, dedi į lentyną. Dabar pastatai paletę, nuplėsi ir viskas. Tai čia vėl taupai iš karto laiką, efektyvini ir taip toliau. Pakuotės taip pat, bendraujame su tiekėjais, tiekėjai tas pakuotes gamina iš perdirbto popieriaus.

STUDENTAS: Ir gaminių turbūt yra iš perdirbimų žaliavų.

PAŠNEKOVAS NR.1 : Taip turime ir gaminių, ir plastiko daug ir tekstilės, kilimų nemažai, kurie ten iš skudurų galima sakyti pagaminti. Pavyzdžiui turime plastikinį darbo stalo patiesalą, kuris taip pat pilnai iš perdirbto plastiko pagamintas.

STUDENTAS: BIO įvairovę ar saugojate?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Na čia kaip, jeigu mažini poveikį aplinkai, automatiškai skatini padėti ir BIO įvairovei, mažiau jai įtakos darai.

STUDENTAS: tai čia turbūt irgi ir tikslai keliami ir rodikliai kuriami ir sekami? Na kad ir su ta pačia pakuote?

PAŠNEKOVAS NR.1 : O taip su pakuote yra žmonės, kurie su tuo dirba labai daug. Yra pakavimo inžinieriai ir taip toliau. Tai jų tikslas daryti pakuotes kuo efektyvesnes, kad kuo mažiau būtų oro tarpų, kad kuo daugiau sutalpinti į vieną sunkvežimį, kuo mažiau ten liktų tuščios vietos.

STUDENTAS: O taip pat turbūt sukuriamas rezultatas ir visuomenei?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Na taip. Tarša, kaina, pavyzdys.

STUDENTAS: Apie klasterius aš kaip ir siūlėte pati pasiskaitysiu. Bet vis tiek, ar investuojate į vietos regionus, infrastruktūrą, ar yra tokių pavyzdžių? Gerinant infrastruktūrą, pavyzdžiui kelius, kad tai būtų naudinga ir įmonei ir regionui? Ar turite tokių iniciatyvų, projektų?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Mes turime paramos fondą ir kaip pasakyti, tu gali rinkti, kam investuoti. Į kelius tai ne Mes dirbame su šalimis, kurios yra neišsivysčiusios pilnai, bet tikrai turi rimtų socialinių problemų. Tad į tokią Lietuvą investuoti, na yra geresnių vietų kur tuos pinigus panaudoti. O tose šalyse, tai taip. Kaip sakau daugiausiai mes kišamės, kur yra socialinės problemos, tai tarkime ir namus pastatome ir apšvietimą sukuriame. Bet ne pinigais, bet daiktais. Šią informaciją tikrai rasite.

STUDENTAS: Ar gaunamas verslo rezultatas? Ar tai apsimoka įmonei? Per prekinį ženklą, ar yra tiesioginė nauda?

PAŠNEKOVAS NR.1 : Na tai taip per prekinį ženklą, kuriamas socialiai atsakingos įmonės „Brendas“ ir taip toliau. Ta prasme tiesiogiai tu negausi naudos.. Bet netiesiogiai, kad į tave klientas geriau pažiūrės ir darbuotojas ateis įkvėptas tos informacijos dirbti. Tiesiog gerini įvaizdį.

STUDENTAS: O rezultatas visuomenei, turbūt nereikia net klausti..

PAŠNEKOVAS NR.1 : Čia reikia paklausti tų žmonių, kurie gyvena mūsų namukuose Aišku, kad sukuriamas.

STUDENTAS: Ar investuojate į vietos bendruomenių stiprinimą?

PAŠNEKOVAS NR.1 : taip investuojame Ir čia Kaune mes bendradarbiaujame su nepasiturinčioms šeimoms. Tai ir paremiame jas ir.. Bet vėlgi tik daiktais. Mūsų darbuotojai kažką atiduoda ir IKEA parduotuvė kažką atiduoda, kažkokių gaminius: sofas kėdes, ta prasme iš baldų. Kalėdų proga kolegos vaikams iš vaikų namų nupirko 10 plaukimo abonentių, kad išmokyti plaukti. Darom tikrai.

STUDENTAS: Ar yra nauda verslui.

PAŠNEKOVAS NR.1 : Ne, čia nauda visuomenei.

STUDENTAS: Ačiū Jums labai.

Interviu data 2017-03-20
Pašnekovas – verslo vystytojas

STUDENTAS: Ar investuojate į produktus, kurie padėtų sumažinti poveikį aplinkai?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip investuojame. Kadangi dirbau 2 kategorijose, tai galiu pasakyti, kas liečia produktus, kurie turi audinį, yra keletas reikalavimų, kad būtų 100 proc. medvilnė iš sertifikuotų išteklių, tai yra, kad neturėtų chemikalų, kad darbuotojai dirbtų savanoriškai ir gautų už tai atlygį. Todėl neperkam tarkim iš Uzbekijos, nes ten yra kaip senais gerais laikais studentai važiuoja rinkti medvilnę. Todėl visi resursai turėtų būti sertifikuoti. Kitų metų tikslas yra 100 proc. perdirbtas poliesteris.

STUDENTAS. Tai pat ir poliesteris, ar ne?

Kas liečia medį – turi būti 100 proc. sertifikuoti miškai, kad jie bus atstatomi, kad jie yra kertami pagal leidimus (nuosavi ar valstybės miškai) nesvarbu, bet būtinas leidimas ir kad paskui būtų atsodinta.

STUDENTAS. Ar sukuriami vertė verslui per tuos produktus?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip. Kadangi IKEA tam skiria labai daug dėmesio, tačiau mes apie tai šnekame daugiau viduje, bet tą informaciją dabar bandome pertekti ir mūsų klientams. Nes daugumai yra svarbu, kad produktas būtų pagamintas naudojant mažiau alyvos, mažiau kenksmingų medžiagų, kad išmetamos dujos būtų kuo mažesnės ir taip toliau. Kadangi patys klientai į tą atkreipia dėmesį, tai mes irgi komunikuojame, kad IKEA šiaip jau senai su tuo dirba, tačiau gal komunikacijai labai mažai dėmesio skiria. Todėl mes klausiamo klientų nuomonės, kokį produktą jūs rinktumėtės. Dauguma klientų sako, kad mes sutinkame mokėti kažkiek daugiau, bet mes tada žinome, kad tas produktas arba pagamintas naudojant mažiau vandens, mažiau teršalų, mažiau energijos arba ta energija naudojama iš saulės, atsinaujinančių resursų ir tas poveikis gamtai yra mažesnis.

STUDENTAS. Ir įmonei taip pat iš to yra rezultatas, sakykim mažesnės sąnaudos. Arba kaip jūs sakote netgi brangiau galit parduoti, nes klientas sutinka mokėti.

PAŠNEKOVAS NR.2: Klientas sutinka už tai mokėti brangiau, bet tai nereiškia, kad IKEA parduoda brangiau. Tiesiog kaina gali būti ta pati kaip ir konkurento, tačiau prie viso to mes naudojame sertifikuotus miškus, atsinaujinančią energiją, t.y. saulės energija arba iš panaudotų mašinų, tarkim alyvą, ją panaudoja dar kartą.

STUDENTAS. Supratau. Dabar klausimai susiję su veiklos vertinimu, kiek tai yra integruota. Ar keliami tikslai?

PAŠNEKOVAS NR.2: Konkrečiam produktui nėra keliami tikslai. Tiesiog, jei produktas yra pagamintas iš medvilnės, tai visa medvilnė turėtų būti ten 100 proc. sertifikuota, iš sertifikuotų išteklių, ar ne. Tai automatiškai tada visi produktai, kurie turi savo sudėtyje medvilnės, logika yra ta pati, resursai turėtų būti sertifikuoti. Kadangi mūsų įkūrėjas Ingvaras Kampratas, jis pasakė, kad mes turime vieną žemę ir tik mes galime ją išsaugoti ir mes turime tą daryti. O kas tai galėtų padaryti, jei nedideli verslai. Tai tuo pačiu, kadangi į tai atkreipiame dėmesį, tai yra akcentuojama, mes visi rūšiuojame, parduotuvės rūšiuoja, mes prašome, kad tiekėjai rūšiuotų savo medžiagas ir tai ką jie panaudoja, visas žaliavas, ką išmeta, viskas turi būti surūšiuota, kad gali būti panaudota dar kartą, tai tas yra panaudojama. Kas ne, turėtų atsidurti tam tikruose sąvartynuose, arba kažkur, kur galima tai perdirbti. Taigi įkūrėjas sako, kad parodysim pavyzdį institucijoms, ką galima padaryti ir kad jos imtų tarkime iš mūsų pavyzdį ir taip pat galėtų prisidėti prie to.

STUDENTAS. Ar yra rodikliai susiję? Ar jūs sekate KPI?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip. Kiekvieno tiekėjo linija yra sekama, kiek išmetama.

STUDENTAS. O jeigu iš kitos pusės, ar kelia įmonė tikslus susijusius su produktais su sumažintu poveikiu aplinkai, kad jos pardavimuose, visose pajamose atsispindėtų būtent tokie produktai? Ar keliami tokie tikslai?

PAŠNEKOVAS NR.2: Kad parduoti produktus, kurie pagaminti kitaip?

STUDENTAS. Na taip, kurie pavyzdžiui tausoja aplinką.

PAŠNEKOVAS NR.2: Supraskit iš pardavėjo pusės, jeigu mes turime visą asortimentą produktų, tai mes kaip ir negalime akcentuoti – pirkite šitą, nes šitas taustos, o šitas ne, bet irgi galite pirkti. Aišku, kad ne, nes visi produktai yra pagaminti pagal tuos pačius aukštus reikalavimus.

STUDENTAS. Jūs tiesiog visus produktus gaminate su sumažintu poveikiu aplinkai.

PAŠNEKOVAS NR.2: Jeigu yra produktas, kuris.. Kadangi mes esame didelė įmonė ir tikrai gaminame daug. Na tarkim dėl 100 proc. perdirbto poliesterio. Šiuo metu mes turime gaminių, kurie yra ne iš perdirbto plastiko, neturi perdirbto plastiko savyje, tai mes iš pradžių juos parduodame ir tada ateina tie produktai, kurie yra pagaminti iš 100 proc. perdirbto plastiko. Lentynose jie gali susimaišyti, aišku turėsime ir to, ir to, bet jie savaime nesiskirs, tiesiog tai yra kaip ir požiūris į ateitį. Kad tai, kas pagaminta mes parduodame, tada ateina nauja technologija, bet iš esmės produktas tas pats.

STUDENTAS. Tas pats, bet šiek tiek kitoks, švaresnis..

PAŠNEKOVAS NR.2: Tarkim dėl tos pačios 100 proc. medvilnės, na čia kas yra aišku. Ant daugumos produktų matome, kad yra nupiešta saulutė, tekstilė, 100 proc. medvilnė, ten parašyta maždaug taip. IKEA naudoja savo ženklus, savo brandus ir savo sertifikuotus šūkius. Turiu omeny tai, kad IKEA reikalavimai yra aukštesni negu šalies įstatyminiai reikalavimai ir negu visų kitų tekstilinių sukurti kažkokie tai šampai ar brendo žymėjimas, nes IKEA savaime labai daug reikalauja iš tiekėjų. Turėdami IKEA logo, jau turime žinoti, kad čia labai daug dėmesio skiriama kokybei. Ir nors tai yra plastikinis produktas, jis gali būti pigus, bet tikėtina, kad jis tarnaus ilgiau, negu panašus produktas iš kito gamintojo.

STUDENTAS. Kalbant apie produktus su sumažintu poveikiu aplinkai paklausiu iš visuomenės pusės, ar sukuriami vertė visuomenei?

PAŠNEKOVAS NR.2: Tai be abejo, nes atkreipiame dėmesį į tuos dalykus, kad mes turime tausoti aplinką, kad ne kitas o mes galime rūšiuoti. Mes galime panaudoti medžiagą vėl ir vėl arba sukurti ciklą, kurio pagalba produktas 100 proc. gali būti perdirbtas į kitą produktą. Tarkime mūsų kartoninės pakuotės yra surenkamos supresuojamos ir vėl panaudojamos. Dabar yra visokių strategijų, mes vadiname „close the loop“. Tarkime sukuriame pagalbę, yra pluoštas viduje ir audinys viršuje. Tai kaip galima tada tą dalyką išrūšiuoti ir panaudoti vėl? Ir pluoštas gali būti dar kartą panaudojamas ir iš audinio gali būti kažkas padaryta. Arba ta pati sofa –porolonas viduje gali būti sukapotas į kažkokius čipsus ir medis aplinkui gali būti perdirbtas ir vėl sukurtas kitas gaminys. Visai tai yra..

STUDENTAS. nauda visuomenei, kadangi mažinamas poveikis aplinkai.

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip mes žinoma, kad planetos resursai yra riboti ir mes turime ribotą kiekį medžių, akmens, vandens. O IKEA strategija yra augti plėstis, atidaryti daugiau parduotuvių. Žmonių pasaulyje daugėja, tai reiškia, kad ir ateityje tas suvartojimas tik didės. Kadangi išteklių yra riboti, tai mes turime sugalvoti būdą kaip juos panaudoti vėl, kad neišmesti, juo labiau, kad daug šiukšlių atsigula į žemę. O tai kenkia gamtai ir aplinkai.

STUDENTAS. O šioje vietoje, ar jūs keliate sau tikslus. Na turbūt ir atsakėte tuo pasakojimu.

PAŠNEKOVAS NR.2: Tai taip. Yra visos IKEA keliami tikslai yra kiekvienos kategorijos atskirai keliami tikslai, kuriuos mes galime pasiekti

STUDENTAS. O rodiklius kažkokius turite su tuo poveikiu aplinkai susijusius? Pvz CO2

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip visa tai yra matuojama. Kad būtų tikslas įmonei naudoti mažiau, ar yra toks KPI nežinau, tikriausiai jis yra, bet aš žinau, kad per kiekvieną susirinkimą mes pasidžiaugiame arba pasigiriame, ką mes tokio padarėme, kad sumažinome. Tarkime optimizavome logistiką, t.y. sumažinome savaitei 200 sunkvežimių panaudojimą. Tai reiškia, kad išmetamųjų dujų yra mažiau, kuro sunaudojama mažiau. Tiekėjams pliusas, jeigu jie naudoja atsinaujinančius energijos išteklius, kiek jie panaudoja energijos mažiau ir kokia dalis yra iš tų šaltinių, kur panaudoja vėl tą energiją. PO to - labai svarbus dėmesys vandeniui, kiek yra valymo, audinio dažymo ar kituose pagaminimo etapuose naudojama vandens, kuo mažiau aišku.

STUDENTAS. Čia prieisime prie to kituose klausimuose. Toliau klausimas, ar investuojate į produktus, kurie prisideda prie visuomenės sveikatos gerinimo.

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip turime labai daug projektų, kurie prie to prisidėtų. Tarkime nekenksmingi klijai „zero formaldehyde“ yra kaip ir idėja panaudoti atieičiai. Toliau dažus aišku naudojame ir veikų prekėms ir šiaip nekenksmingus. Lakas yra naudojamas. Visko. Ta prasme nuo tiekėjo, nuo tiktai žaliavų pagaminimo iki galutinio produkto pagaminimo, kiekvienoje stadijoje yra kaip galima pagerinti tą produktą ir savybėse arba natūralesnius naudoti. Ir tam yra sukurtas visas darbo mechanizmas, kad viskas kas liečia odą turėtų būti nekenksminga, saugu. Negali būti jokių išimčių kas liečia tokius produktus. Labai didelis dėmesys yra skiriamas vaikų produktams, nes tai – vertingiausia ką mes turime. Visi produktai su kuriais žais vaikai, jie turi apskritai perdėtą dėmesį ir saugos reikalavimus.

STUDENTAS. kaip manote, ar sukuriama vertė verslui? Iš sveikesnių produktų. Pvz., ar kažkur galbūt sutaupoma, ar išauga pajamos, nes žmonės ieško tokių sveikesnių produktų.

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip, aišku, kad žmonės ieško ir mamos ieško savo vaikams kitokių, saugesnių produktų. Taip be abejo sukuriama.

STUDENTAS. O šioje vietoje, ar yra tikslai, ar yra rodikliai iš įmonės pusės ?

PAŠNEKOVAS NR.2: Yra reikalavimai, tokie KPI, kad padaryti produktą saugesniu. Kiek procentų – tokio reikalavimo nėra. Nes tas produktas turėtų būti 100 proc. saugus. Iš karto nuo pat pradžios, nuo pagaminimo, nuo idėjos kūrimo, medžiagų parinkimo, jis turėtų būti saugus. Jeigu produktas yra gaminamas senai, tai jau jį tobulinant atsižvelgiama į tai, pvz. kuo galima pakeisti tą medžiagą, ar jos yra ribotas prieinamumas, ar jų atsargos mažėja, kuom galima pakeisti. Atsiranda naujų žmonių karta, tarkim veganai, ar ne, tai jie turi savo reikalavimus produktams. IKEA, kaip šiuolaikinė kompanija nori kažką pasiūlyti ir šiems žmonėms, kas jiems tiktų. Todėl pastoviai yra ieškomos naujos technologijos, naujos medžiagos, naujos žaliavos, naujas apdirbimo būdai.

STUDENTAS: Na tai yra tie tikslai. Bet ar jūs paskui visa tai kažkaip matuojate? Ar jūs įgyvendinate tuos tikslus, ar ne?

PAŠNEKOVAS NR.2: na taip, jeigu yra 100 proc. perdirbamo poliesterio reikalavimas, tai mes paskui darome ataskaitas, kiek šiai dienai yra naudojama kokio poliesterio. Ar apskritai pasaulyje mes galime gauti poliesterio tiek kiek mums reikia, ar jis visas gali būti perdirbtas. Nes yra tikslai, bet yra ir išteklių ribotumas.

STUDENTAS: Ar sukuriama vertė visuomenei iš sveikesnių produktų?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip. Nes IKEA akcentuoja, kad klientas yra svarbus, planeta mums svarbi ir tvari plėtra. IKEA daug dėmesio tam skiria. Kadangi atkreipiamas visuomenės dėmesys, tai mes ir savo gamyboje privalome į tai atsižvelgti.

STUDENTAS. O iš visuomenės požiūrio, ar yra keliami tikslai. Ar jūs kažkaip matuojate tą vertę. Ar jūs sekate kažkokius sveikatos rodiklius? Ar tokių dalykų kaip ir nėra.

PAŠNEKOVAS NR.2: Aš manau, gal Ligita galėtų tai atsakyti, jei Liudvikas to nepasakė. Tiesiog aš galiu daugiau pakomentuoti iš pirkimų pusės. Mes perkame ir atkreipiame į tą dėmesį. Vėliau ta informacija iki mūsų ateina, kad šiai dienai yra naudojama tiek vandens mažiau pavyzdžiui, tiek proc. yra pvz atsinaujinančios energijos. Bet ar tam yra KPI? Aišku manau yra, kad turi būti 100 proc. atsinaujinančios energijos išteklių.

STUDENTAS: Na tai jūs tiesiog iš to, kiek žinote, tiek ir atsakykite.

PAŠNEKOVAS NR.2: Kasdieniniame darbe, kai atvažiuojame pas tiekėją mes netikriname, koks procentas sunaudojamos energijos yra atsinaujinančių resursų ir koks ne.

STUDENTAS: Bet bendrai pas jus yra tarkime kažkokie metiniai planai, kurie nukeliauja iš įmonės vadovybes. Kad mes turime stengtis tą pagerinti. Gal būt mūsų produktai turi būti tiksliai švarūs parduodami. Ar čia jau taip ir yra – toks jau faktas. Nėra kur tobulėti.

PAŠNEKOVAS NR.2: Tobulėti visada yra kur, keičiant medžiagas, keičiant jų pagaminimo technologijas. Bet produktas iš esmės turėtų būti saugus, gerai padarytas, kokybiškas ir tada tik parduodame. Jis turi atitikti visus sertifikatus, mūsų techninius reikalavimus. Visi testai turi būti atliekami. Mes turime savo laboratorijas, kuriose tikriname kiekvieną gaminuką: pagalvę ar stalą, kojelę ar varžtuką. Pagalvėms labai svarbūs degumo testai, kas labai svarbu DB. Amerikai svarbus kitas testas. Kokybei yra skiriamas labai didelis dėmesys. Ir jei pasaulyje nėra kažkokio reikalavimo tam produktui praeti, patikėkite IKEA toks reikalavimas bus. Ir laboratorijos tą tikrai patvirtina. Yra keletas etapų, kaip pagaminamas gaminys. Pirmiausia pagaminamas pavyzdys, pradinė partija ir tik po to startuoja masinė produkcija. Iš masinės produkcijos atrenkamos ir paletės, kurios vėl patikrinamos. Ir net kai baigiame gaminti yra galutinis paskutinės paletės patikrinimas. Mūsų komandoje dirba verslo vystytojas ir logistikos planuotojas, yra technikas, kuris važiuoja pas tiekėją ir tikrina gaminį pastoviai, nuolat kiekvieną savaitę. Tikrina techninius reikalavimus. Tai labai jautri vieta. Nes jei IKEA komunikuoja klientams kokybę, tai už kokybę atsakome 100 proc.. Neturi būti palaidų siūly, vaikiškos kėdės turi atlaikyti ir suaugusio svorį. Tie KPI – produktas turi būti 100 proc. saugus. Kiekvienais metais atsiranda tų reikalavimų gal pačiam gamybos procesui.

STUDENTAS: Ar investuojate į geresnę mitybą? Kalbant apie produktus, maisto liniją

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip investuojame. Tai yra šių metų strategija „It starts with a food“. Tai yra kad viskas prasideda nuo maisto. Yra dėmesys virtuvei. Mūsų puslapyje parašyta, kad lašiša yra sugaunama laisvuose vandenyse, t.y. tikėtina, kad mėsa yra geresnė ir skanesnė, vertingesnė. Todėl savo klientams bandome pasiūlyti. Po to turime ir parduotuvėje pasiūlyti maisto. Didelė grandinė yra susijusi su maistu. Maža rasti tiekėją, bet reikia pasižiūrėti, kaip buvo auginamos daržovės, kaip jos atekliuoja, kaip jos yra saugomos, kaip jos yra laikomos. Kas liečia maistą – IKEA turi parduotuvėse tas valgyklas, kurios - kaip bonusas klientams, nes kainos yra žemos ir pusryčių menui ir pietūs, ir vakarienė. Ir vaikų menui kur įeina ir gėrimas, pagrindinis patiekalas, kur vaikai gali išsirinkti. Tikrai yra žemos kainos. IKEA sako, kad tai yra kaip pripažinimas – meilė savo klientams. Nes jūs nuperkate, o mes jus kaip ir vaišiname, kad būtumėte laimingi ir sotūs ir turėtumėte sveikatos praeiti pro parduotuvę

Ar tai naudinga verslui.? Jeigu jūs sakote, kad tai yra na ne dovanai, bet už mažesnę kainą? Įmonės rezultatams

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip tai yra naudinga, nes laimingas klientas, jis yra sotus, jis nesinervuoja, jis pasiruošęs, jis gali atvažiuoti su vaikais. Ir vaikai ten suras ką pavalgyti ir ką nuveikti. Tai gali tapti šeimos savaitgaliu, nes tai užtruks tikrai nemažai laiko, ten prabūnant.

STUDENTAS: Per tai ateina pajamos turbūt, ne tiek iš tų maisto produktų pelninga, kiek iš to ką papildomai nusiperka.

PAŠNEKOVAS NR.2: Pagal marketingo strategiją – tu užėini į parduotuvę ir iš karto patenki į valgyklą, tą vietą, kur tu gali pavalgyti ar bent jau kavos išgerti. Nepraeinant pro valgyklą – į parduotuvę neįeisi ir neišeisi iš tos valgyklos, kol nepraeisi visą parduotuvę. Taip padaryta, kad klientas pasikelia į antrą aukštą, preini valgymo zonas ir tada gali eiti vaikščioti po visą parduotuvę. Išėjimo iš ten nėra.

STUDENTAS: O čia iš verslo vertinimo sistemos, ar yra tikslai, rodikliai? Pardavimo kiekiai ar kažkas panašaus..

PAŠNEKOVAS NR.2: Čia gal labiau Retailor klausimas, ar jie turi tikslus. Geras klausimas. Nežinau, bet žinau, kad priklausomai nuo šalies skiriasi patiekalai. Nes Lietuvoje galima surasti karką, PL – virtinius, pirogi. Švedijoje, viskas kas mums priimtina, ką galime rasti savo parduotuvėje. Maskvoje galime ir blynelius rasti. Įvairiai. Manau, kad jie turi rodiklius, nes tik atsižvelgiant į jų pasiūlymus yra ta IKEA family kortelė tarkim, su ja papildomai gali gauti nemokamos kavos, pusryčius už tam tikrą kainą, yra patiekalai, kurie kas savaitę keičiasi būtent su ta IKEA family card. Manau, kad jie turi pasiekti Family card turėtojus, kad jie ateitų į parduotuvę vėl ir jie kaip bonusą gauna už tai, kad turi tą kortelę ir gali tada gauti papildomai ir tą produktą. Aš manau, kad kiekviena parduotuvė turi tuos KPI, kuriuos turi išauginti, nes jie turi augti ir prisidėti prie verslo gerinimo.

STUDENTAS: O dabar, ar sukuriama vertė visuomenei iš maisto linijos?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip, nes klientas atėjęs žino, kad kainos yra žemos, tačiau produkto kokybė yra aukšta. Tai yra kaip lašišos pagautos laisvėje, kukuliai vegetariški ir mėsingi iš kalakutienos. Kiekvienam žmogui ieškoma to priėjimo ir jis, kad ir juo rūpinamasi, atsižvelgiama į vartotojų poreikius ir sveikatai poveikis yra. Nes gaminama šviežiai, pastoviai virtuvė dirba, gaminama nuolat. Parduotuvė atidaroma pusvalandžiu anksčiau

STUDENTAS: Ar investuojate į produktus, kurie pagerintų žmonių su negalia integraciją? Gal IKEA įdarbina tokius žmones?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip būtinai. Ir IKEA įdarbina ir tiekėjai turi įdarbinti.

STUDENTAS: jūs prisidedate prie to?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip būtinai. Tai labai svarbu

STUDENTAS: Ar tai naudinga įmonei? Ar įmonė gauna naudą iš neįgalių žmonių. Ar tai daugiau įvaizdžio dalis?

PAŠNEKOVAS NR.2: Tai yra gal įvaizdžio dalis. Ta prasme, kad jeigu žmogus gali dirbti, mes jam suteikiame tą galimybę. Tačiau mes paskatiname tiekėjus ir parduotuves, kad jie ieškotų, kaip galima įdarbinti tokius žmones. Ieškotų variantų, ar tai būtų pusė etato, ar tai būtų nesunkus darbas, ar tai būtų tam tikras darbas, kurį galėtų atlikti toks žmogus. Tai yra akcentuojama

STUDENTAS: Ar turite tikslus, rodiklius?

PAŠNEKOVAS NR.2: Procentaliai, kad būtų pasidalinimas, kad tiek procentų turėtų būti sveikų ir tiek neįgalių, taip nėra, tačiau įmonėje turėtų būti galimybė įvairiems žmonėms.

STUDENTAS: Supratau.

PAŠNEKOVAS NR.2: Kas liečia vyrus ir moteris, yra reikalavimas 50/50.

STUDENTAS: O šioje srityje, kaip manote, ar sukuriama vertė visuomenei?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip, nes visi turi lygius šansus įsidarbinti.

E. O tie neįgalieji, jie taip pat turbūt gauna pajamas ir gali būti savarankiškesni. Jų gyvenimas gerėja.

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip jie įsitraukia yra socializuojami, įtraukiami į veiklą, bendrauja.

E. Ar investuojate į produktus ar paslaugas, kurios padeda visuomenei apsirūpinti būstu. Nes tai taip pat yra didelė problema, ypač skurdžiose šalyse.

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip. IKEA foundation tuo užsiima. Tai yra IKEA fondas, kuris padeda ir pabėgėliams ir kas nukenčia Sirijoje. Ir visokias stovyklas aprūpina čiužiniais, karkasais, pagalvė. PAŠNEKOVAS NR.2: Didelis dėmesys skiriamas pabėgėlių vaikams. Yra padaryti tokie lagaminai su startiniu paketu žaislų, kuris ir vadinasi „Pažadink savo kūrybingumą“ Ir vaikai gavę lagaminuką gali ir piešti, ir karpyti, turi lėles ant pirštukų, dėlionės. Taip labai pasirūpinama vaikais, kad jie net ir tuo sunkiu periodu galėtų ir toliau augti ir mokytis.

E. O šioje vietoje, ar sukuriamas verslo rezultatas? Ar tai yra daugiau labdara, ar jūs pavyzdžiui gaunate ir naudą iš to, kad dalyvaujate tokiose iniciatyvose. Ar tai daugiau socialinė atsakomybė, ar verslo dalis?

PAŠNEKOVAS NR.2: Ne aš manau, kad tai yra socialinė atsakomybė. Nes tai pabrėžia ir kompanijos įkūrėjas, sakydamas „kas gali padaryti daugiau, nei daug uždirbančios ir didelės įmonės“

E. Tai tiesiog daugiau yra dalinimasis pelnu?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip. Tai yra socialinė atsakomybė. Turime IKEA foundation, kur yra skiriama tarkim ne tik pelnas, bet klientams mes komunikuojame, jog jie taip pat turi galimybę prisidėti prie tos iniciatyvos. Tarkime rudenį būna akcijos žaislams, kad vienas euras nuo kiekvieno parduoto žaislo, keliauja į IKEA foundation ir paremia vaikus. Mes savo ofise remiame socialinės rizikos šeimose augančius vaikus, kuriems mes padedame, globojame.

E. Jau jūs asmeniškai?

PAŠNEKOVAS NR.2: Kaip ofisas. Turime kolektyve 5 žmones, kurie tą iniciatyvą palaiko gyvybingą, aiškinasi, ko reikia tiems vaikams. Šiais metais investavome į plaukimo stovyklas. 20 vaikų padengėm plaukimo abonementus.

E. O iš apgyvendinimo, ar sukuriama vertė visuomenei, kaip manote?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip didžiulė. Nes pabėgėliams reikia ir pagalbos ir paramos. Parodom, kad IKEA yra socialiai atsakinga įmonė ir rūpinasi žmonėmis, kurie pateko į bėdą. Ir kas jei ne didžiausias baldų ir namų apyvokos prekių tinklas galėtų tuo pasirūpinti.

E. O šioje vietoje, ar jūs turite tikslų, pvz. apgyvendinti tam tikrą skaičių pabėgėlių? Rodikliai, kiek jūs tų namelių išdalinate, ar planuojate kitais metais išdalinti. Yra tokie?

PAŠNEKOVAS NR.2: Kiek planuojame išdalinti nežinau, bet yra būrys dizainerių ir technikų, kurie užsiima tuo, kaip pagerinti tų pabėgėlių gyvenimą.

E. bet visiems nepadėsi..

PAŠNEKOVAS NR.2: Na tai atsiremia į tai, kiek fonde yra lėšų, nuo to ir priklauso ta parama.

E. Ar investuoja IKEA į visuomenės finansinį saugumą? Pavyzdžiui bankai teikia mikro kreditus..

PAŠNEKOVAS NR.2: Ne mes tuo neužsiimame. IKEA iš savęs yra kokybės garantas, vykdo sąžiningą verslą, moka visus mokesčius. IKEA neremia bankų, tačiau gali savo lėšomis remti tiekėjus. Nulinių palūkanų kreditai, tiesiog investuoja, duoda kreditą, kuri reikalinga tiekėjui įrenginiui pirkti.

E. Antras lygis. Ar IKEA investuoja į darbuotojų išsilavinimą ir įgūdžius?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip investuoja. Yra labai daug mokymų. Kiekvienos programos yra super useriai, kurie laikas nuo laiko daro mokymus, kad atnaujinti žinias arba jas pagilinti. IKEA kuria naujas sistemas ir programas ir po to apmoko savo darbuotojus. Po to turime personalo vadovę, kuri pagal darbuotojo pageidavimą arba norą tobulėti gali parinkti tam tikrus mokymus arba pats praveisti juos. Šiuo metu dalyvauju SML mokymuose (self manage learning), kurie turėtų man padėti, kur aš toliau norėčiau save realizuoti. Ji pati neseniai praėjo minfulness mokymus.

E. Dirbate ta linkme. O kaip manote, ar tai naudinga įmonei investuoti į savo darbuotojus?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip būtinai. IKEA net šūkis – IKEA auga tik tada, jei augi tu. Tai va jei tu augsi ir IKEA augs. Ar tu tobulinsi savo žinias, ar savo įgūdžius, ar tu eisi į naują specialybę, naują pareigybę, kur galvoji, kad galėtum prisidėti prie įmonės labo.

E. O čia yra tikslai, rodikliai, ar matuojami pokyčiai?

PAŠNEKOVAS NR.2: Kas met yra daromas motyvacinis pokalbis ir darbuotojui iškeliami tikslai metams į priekį. Turi atsakyti į eilę klausimų, kur save matai. Ar nori kilti karjeros laiptais, ar nori judėti horizontaliai, ar vertikalčiai. Ar tu tiesiog nori gilinti savo žinias. Ar nori būti superjuseriu, priimti daugiau atsakomybės. Yra nustatomi asmeniniai tikslai ir tada tu metus su jais dirbi. Per kitą metų pokalbį atsiskaitai. Matai kas tau pavyko, ką tu nori padaryti kitaip arba, kur tu nori toliau judėti.

E. O dabar darbuotojas, kaip visuomenės dalis, ar jis gauna naudą iš to?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip, nes IKEA vertybės ant tiek stiprios, kad tavo kaip asmenybės vertybės turi jei ne visiškai sutapti, tai bent jau maksimaliai joms atitikti. Ir tos vertybės negali būti tik darbe. Šios vertybės perkeliama ir į šeimą ir į kitą gyvenimą. Tu tampa socialiai atsakingas ne tik įmonės ribose, bet ir už jos ribų.

E. Bet tai jums turbūt naudinga dar ir dėl to, kad jūs kažką naujo išmokstate, tai siejasi su jūsų gerova ir finansine taip pat?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip. Nes tu sužinai naujų dalykų pamatai ir gali juos pritaikyti savo gyvenime. Gal būti asmeniškai nesikeli sau tikslus, tai čia iššūkių tikrai pilna. Niekada nekalbėjai prieš visuomenę, o čia tokios galimybės yra.

Kas mėnesį mes turime ofiso susirinkimus. Gali pristatyti kažką apie savo kategoriją, projektą. Kitą savaitę HR pasiūlė man tokį iššūkį, aš turėsiu IKEA industry įmonei pasakoti apie savo ofisą.

E. Ar investuojate į didesnę tiekėjų pasiekiamumą ir jų finansinį stabilumą? Jūs jau ir minėjote, kad IKEA gali remti savo tiekėjus, teikti finansinę paramą.

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip. Mes norime, kad tiekėjai taip pat augtų. Mes turime keletą kategorijų. Tai gali būti tiesiog IKEA tiekėjas, jis gali nukristi iki kritinio tiekėjo, kur mes sprendžiame toliau, ar tęsti su juo bendradarbiavimą. Jei mes matome potencialą augti – tiekėjas turi gerą vadybą, pakankamai skiria dėmesio produktui, jo kokybei ir patys investuoja į savo darbuotojus – jis gali tapti prioritetiniu tiekėju.

E. O pagal tai, kaip jūs suranguojate savo tiekėjus, kas keičiasi, ar jūs brangiau perkate produktus iš šių tiekėjų, ar daugiau perkate? Kokia nauda tam tiekėjui?

PAŠNEKOVAS NR.2: Tiekėjui suteikiamos galimybės augti. Jei yra naujos žaliavos ar įrenginys, duodame išbandyti tą gaminį ar įrenginį tiems tiekėjams, kuriais pasitikime. Kurie yra pasiruošę, turi kompetencijos, nori tą padaryti. Nes noras dirbti iš tiekėjo pusės taip pat turi ateiti. Jei mes matome tą norą, tai mes jiems padedame. Mes garantuojame jam užsakymus, savalaikį apmokėjimą, ilgalaikį bendradarbiavimą.

E. O kokia vertė IKEA.

PAŠNEKOVAS NR.2: Mes žinome, kad užsakymai bus užpildyti, atlikti laiku, kokybė atitiks reikalavimus, kad visi testai bus teigiami. O tiekėjas gali žinoti, kad mes jį toliau finansuosime, mokėsime laiku, pas mus nėra jokių atidėjimų.

E. Ar yra tikslai, rodikliai, jeigu žinote

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip. Tikslas, kad auganti kategorija, tai yra planas, kiek nupirksime kitais metais, tai planuojame, kurie tiekėjai galės įgyvendinti planus. Ir jei matome, kad trūksta pajėgumų pas tiekėją, tai mes juos išauginame. Galime padėti įsigyti naują liniją.

E. Supratau. Ar investuojate į darbuotojų sveikatą ir saugumą?

PAŠNEKOVAS NR.2: taip turime draudimą, kuriuo naudojames. Sveikatingumo paslaugoms turime skirtą sumą (masažas, baseinas, sporto klubas), po to turime odontologijos paslaugoms skirtą sumą, draudimas ambulatorinėms paslaugoms, jeigu kažkas atsitiktų. Ir dar turime atskirą fondą, IKEA deda pensijoms pinigėlius. Tai įsigalioja išdirbus 5 metus.

E. Darbo sauga

PAŠNEKOVAS NR.2: Turime darbo komitetą, kuris rūpinasi saugumu. Tikrina biuro patalpas, atlieka matavimus, ar suveikia aliarmai. Mes vieninteliai, kurie bėgame iš šio pastato, kai suveikia aliarmas. Kas mėnesį čia kažkas atsitinka, aišku gaisrų nebūna, bet suskamba aliarmas ir mes visi žinome, kaip ir ką turime daryti. Dar yra pusryčiai. Kava arbata nemokamai, taip pat gauname sumuštinius pusryčiams ir dar morkas, citriną ir medų. Tad nepavalgęs namie iš bado čia nemirsi.

E. Kaip manote ar tai duoda naudos įmonei?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip, kadangi sotūs darbuotojai (juokiasi) gali produktyviau dirbti ir mažiau sirgti, nes yra citrinos ir medus.

E. Nes nėra darbuotoja, nepadaryti darbai ir neatneštos pajamos

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip. Natūralu, aš tiesiog neakcentuoju to. Bet taip, tai nereiškia kad darbai nepadaryti, nes kiti atsakingi ir vienas kitą pavaduoja.

E. O darbuotojams.

PAŠNEKOVAS NR.2: Gaudami algą, mes gal ir pataupytumėm dėl sveikatos. Tad gerai, kad įmonė sumoka papildomai už tavo paslaugas. Nes jei nenaudosi pinigų, tai tų paslaugų kaip ir negausi. Bet tada tu pagalvoji, gal ir verta nueiti į tą masažą, ar sporto klubą. Ir daug žmonių pradėjo lankyti ir sporto klubus ir teniso užsiėmimus lankyti, ar kokią naują sporto šaką atranda.

E. O štai čia yra tikslai rodikliai.

PAŠNEKOVAS NR.2: Čia gal HR atsakytų. Tačiau, kuo daugiau pinigų išnaudojame savo sveikatai, tuo paprasčiau derėtis dėl kitų metų biudžeto, bonusų iš draudimo bendrovės. Nes jei niekas nesinaudoja, tai įmonei kaip ir nėra tikslo investuoti.

E. Faktas, kad tai yra prižiūrima ir yra atsakingi asmenys.

PAŠNEKOVAS NR.2:

E. Ar investuojate savo procesuose į mažesnę vandens suvartojimą

PAŠNEKOVAS NR.2: Tai labiau gal liečia gamybą, mūsų tiekėjus. Tai čia aktualu tiems kas dažo audinius, užsiima audinių gamybą, įrenginių aušinimas. Taip tai yra vienas iš IWAY punktų dėl vandens. Ir jeigu tiekėjas neskiria dėmesio, tai yra būtina, o jeigu tiekėjas dažant audinius, to vandens po to nefiltruoja neišvalo, tai su tokiais gamintojais net nepradedame dirbti.

E. Ar naudinga įmonei? Ar tai teigiamai atsiliepia jos finansiniams rezultatams?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip, nes tai yra ir žemės tausojimas ir aplinkos tausojimas.

E. Bet tai turbūt ir savikainos dalis, nes vanduo vis tiek kainuoja?

PAŠNEKOVAS NR.2: turbūt. Bet mes dirbame ne tik su Europa, dirbame ir su Indija, su skirtingomis šalimis, kur yra skirtingas požiūris.

Ar yra tikslai rodikliai

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip yra. Vanduo turi būti filtruotas ir panaudotas dar kartą ir mažėti jo naudojimas. Taip.

E. O vertė visuomenei? Kaip jums atrodo?

PAŠNEKOVAS NR.2: *taip tai yra labai svarbu. Pavyzdžiui Indijoje, kur vandens trūksta. Tiesiog visi darbuotojai mato, jog rūpinamasi jų žemėmis, jų teritorija ir aplinka.*

E. *Ar investuojate į mažesnį energijos suvartojimą?*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Taip. Logistika yra.*

E. *Ar sukuriama vertė įmonei.*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Taip mes tai komunikuojame, kiek yra sutaupyta, kiek ir kokios energijos yra panaudota. Mes tą informaciją renkame.*

E. *O tikslai irgi turbūt yra? Kad mažinti ir rodikliai kažkokie yra.*

PAŠNEKOVAS NR.2: *taip taip, kad mažinti taip. Yra fiksuojama tiekėjų lygyje.*

E. *Ar investuojate į poveikio aplinkai mažinimą savo procesuose. Čia gal labiau turima omeny pakuotė. Ar tai yra pas jus?*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Labai, nes mes turime centralizuotą pakuotės tiekėją iš kurio gali pirkti visi. Ta prasme, kad renkamės tiekėjus, kurie naudoja, jei tai yra kartonas, tai sertifikuotų miškų kartoną ir popierių. Jis yra saugus gamybai ir taip toliau. Atskira biznio grupė rūpinasi tuo.*

E. *Dėl vertės įmonei turbūt akivaizdu.*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Taip yra perdirbamos pakuotės, jos surenkamos ir po to supresuojamos, vežamos atgal ir dehidratuojamos.*

E. *Jūs dar kartą jas panaudojate ir tai turbūt atsiliepia gamybos kainai. Ji tampa pigesnė.*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Klausimas, ar ji tampa pigesnė, nežinau. Bet ištekliai iš naujo panaudojami. Tiesiog tai neišmetama į lauką. Tai neatsigula į sąvartynus.*

E. *O kaip manote, ar sukuriama vertė visuomenei?*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Taip nes mes parodome klientams, kaip rūšiuoti pakuotes. Nes klientai mato kiek daug pakuočių yra parduotuvėse. Bet mes patys rūšiuojame ir mokome tai daryti savo klientus.*

E. *Tračia dalis susijusi su regiono, kuriame veikia įmonė stiprinimu. Ar investuoja IKEA į regiono infrastruktūrą? Ar apie Lietuvą galite papasakoti, ar bendrai?*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Kadangi esame ofisas Lietuvoje, tai mes suinteresuoti, kad mūsų tiekėjai Baltijos šalyse augtų. Ar tai būtų Lietuva, ar Latvija, ar Estija. Kad auginti. Mes turime savo stipriąsias puses. Latvija – tai gali būti mediena. Lietuva ir Estija – siuvinimas.*

E. *Ar jūs prisidedate prie sąlygų gerinimo, galbūt ne vieni, o su kitom institucijom, pvz. mokslo institucijom?*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Ar jūs dirbate taip.*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Žinau, kad miškininkystė dirba su Žemės Ūkio universitetu, jie turi ryšių.. O dėl infrastruktūros..*

E. *Infrastruktūra, tai čia kalbama pvz. apie kelių gerinimą ir panašių dalykų..*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Ne gal. Turime IKEA Industry, ten yra kaip mūsų gamykla.*

E. *Ar IKEA investuoja į vietos bendruomenių stiprinimą?*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Ką turite omeny?*

E. *Na tai žmonės, kaip jūs minėjote, kad darote akcijas su vaikais. Kuo sveikesnė ir turtingesnė visuomenė, tuo verslui yra naudingiau.. Apie tai kalbant.. Gal su kitom įmonėm kart dalyvaujate programose ar iniciatyvose?*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Su kitomis įmonėmis – ne. Patys rūpinamės pavyzdžiui Vilkijos bendruomene. Dirbame su socialiniu skyriumi, kuris rūpinasi vaikais. Taip. Ir dar turime prie vienos bažnyčios vaikus, jais rūpinamės iš tų rizikingų grupių. O kas liečia tą bendruomenę, tai mes ir mūsų šeimos.. Tai mes turime vasaros šventes, kurias organizuojame vieną kartą metuose prieš Jonines.*

E. *Kaip jūs manote ar sukuriama vertė įmonei?*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Tiesiog įtraukiami darbuotojai, vyskta neformalus bendravimas. Mes tarpusavyje bendraujame neformalioje aplinkoje, tai yra stiprinami tarpusavio ryšiai.*

E. *Bet tiesiogiai tuos įmonės rezultatus kažgi ar įtakoja, gal per produktyvumą?*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Čia gal daugiau, kaip tos sveikatingumo priemonės. Darbuotojas tiesiog daugiau laiko praleidžia darbe. Tačiau santykis „šeima ir darbas“ IKEA akcentuojamas labai stipriai. Todėl, kad skiriamas dėmesys darbuotojui, kad darbuotojas turi surasti laiko darbui ir šeimai. Todėl manau ir tos šventės padeda atsipalaiduoti.*

E. *O šioje vietoje, ar yra tikslai, rodikliai stiprinti tas bendruomenes?*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Su vaikais mes kaliamės tikslus, kad padėsi*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Prašome paramos iš Švedijos ofiso tiems vaikams palaikyti, sakome jiems ką mes norime padaryti.*

E. *Toliau jūs turbūt sekate, kiek tų pinigėlių panaudojate?*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Taip sekame. Kiek atsiranda šeimų, kiek ir kokios pagalbos reikia. Gal reikia kambarių apstatyti, ar kažką papildomai padėti, gal užklasine veikla, ne rūbais žaislais ar kažkuo, bet teatro bilietais, ugdymu, stovyklomis. O kas liečia šeimą, tai stengiamės, kas met daryti dvi šventes – viena vasaros su visa šeima ir žiemą yra organizuojamas Kaledinis vakarėlis.*

E. *Ar sukuriama vertė visuomenei iš tokios veiklos? Kaip manote?*

PAŠNEKOVAS NR.2: *Visuomenei? Kažkokie produkto mes nekuriame. Ai dar prisiminiau, ką daro IKEA – sodina medžius, tai mes prisidedame prie medžių sodinimo akcijos. Tad būna tokių veiklų, kur galime prisidėti prie visuomenės. O tai kad mes labai gražiai švenčiame – pas mus yra zero alkohol, visi laimingi sveiki, iš savęs draugiški ir bendraujantys.*

E. *Šaunu girdėti. Gražių bendruomenę aplink kuriate.*

E. Paskutinis klausimas, ar investuojate į vietos tiekėjų stiprinimą? Kalbant apie regioną, kuriame dirbate, tai būtent į tuos tiekėjus ar investuojate?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip mums tai yra svarbu. Nes mūsų skaičius priklauso nuo tiekėjų skaičiaus. Jeigu nebus tiekėjų, tai ir mūsų tiek nereikės, kad juos aptarnauti.

E. O kaip jūs tai darote? Ar jūs dalinatės kažkokiomis technologijomis?

PAŠNEKOVAS NR.2: Mes visą laiką pasiruošę atvažiuoti, padėti, pamokyti, jeigu yra nauji darbuotojai. Pasakojame apie IKEA strategiją. Jeigu tiekėjams reikia kažkokios pagalbos, mes pasiruošę padėti. Ar tai būtų finansinių dokumentų pildymas, ar ataskaitos.

E. Gal pačiuose procesuose padedate, kaip gaminti kokybiškiau?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip ir pačiuose procesuose, gamybos linija. Turime labai stiprius kokybės inžinierius, kurie pas mus ofise net nebūna. Jis keliauja pastoviai, jo pagalba tiekėjai gali optimizuoti gamybos linijas, kad gamyba būtų kuo efektyvesnė. Kiti inžinieriai gali patarti, kaip patobulinti produktą, kad jį pagaminti kainuotų mažiau. Kiti žmonės nuolat dalyvauja parodose ir gali papasakoti apie naujas technologijas. Tvarumo auditoriai konsultuoja IWAY klausimais, iš kur gauti atsinaujinančios energijos ir taip toliau.

E. Supratau. O kaip manote, ar naudinga IKEA turėti stiprius tiekėjus?

PAŠNEKOVAS NR.2: Be abejo, nes tik stiprūs tiekėjai gali pagaminti daugiau ir pigiau, kokybiškiau. Jie pajėgūs sumokėti darbuotojams normalius atlyginimus, sudaryti normalias darbo sąlygas. Darbuotoji yra patenkinti, jie žino, kad dirba IKEA kompanijai. Tuo pačiu nenukenčia bendras IKEA įvaizdis.

E. Ar keliate tikslus, siekius, ar turite rodiklius?

PAŠNEKOVAS NR.2: Čia yra reikalavimai, kad darbuotojai gautų ne mažesnę negu minimąją darbo užmokestį ir daugiau, kad turėtų saugią aplinką

E. O tų tiekėjų pasiekiamume, stiprinime. Gal yra kažkoks nustatytas skaičius?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip jie turi. Jie yra audituojami. Jie žino, kad rinkoje yra konkurencija?

E. Ar tiekėjai turi naudą, dėl to kad IKEA padeda jiems vystytis?

PAŠNEKOVAS NR.2: Taip, nes jeigu jie suinteresuoti bendradarbiauti su IKEA, jie turi garantuotus užsakymus, pajamas, finansinį stabilumą.

E. Ačiū Jums labai.

Interviu data 2017-03-21
Pašnekovas – finansininkas

STUDENTAS: Ar investuojate į produktus, kurie padėtų sumažinti poveikį aplinkai?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Taip, taip be abejo, nes Sustainability yra vienas iš IKEA aspektų, netgi yra šiais metais atnaujintos vertybės. Nes vertybės kuriomis turėtų vadovautis darbuotojai yra People and Planet. Reiškia, kad ekologija ir t.t. yra svarbi. Taip tikrai.

STUDENTAS: Kaip jums atrodo, ar prekiaujant tokius produktus yra sukuriamas veržlo rezultatas, ar įmonei yra naudinga paduoti tokius mažesnę poveikį aplinkai darančius produktus?

PAŠNEKOVAS Nr.3: IKEA orientuota į žemos kainos produktus, tai ji kad ir ieško ekologiškų sprendimų, vis tiek stengiasi, kad ta gamybos kaina būtų kaip įmanoma mažesnė, tik kokybė atitiktų standartus ir taip toliau. Tai taip.

STUDENTAS: Ar keliami šioje vietoje strateginiai tikslai?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Taip, nes kiek kiekvienais metais numatoma produktų pardavimų planai. Ir ekologiškų produktų dalis turi didėti. Ta prasme, kad ne vien tik iš produktų, bet ir iš transportavimo pusės, tiesiog kokio senumo mašinos turi važinėti, kad neterštų aplinkos ir panašiai.

STUDENTAS: Ar turite rodiklius?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Manau, kad yra. Bet ne mūsų įmonės lygmenyje.

STUDENTAS: Ar planuojamos rodiklių reikšmės, pavyzdžiui metams į priekį?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Tai taip nes vis tiek yra tąsa iš istorinių duomenų kažkokia tai yra

STUDENTAS: Ar sekami pokyčiai?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Na aš manau, kad tikrai.

STUDENTAS: Kaip jūs manote, ar prekiaujant produktais su sumažintu poveikiu aplinkai, ar sukuriama vertė visuomenei?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Manau, kad taip. Nes ir vaikams gaminami produktai, visiškai saugūs, kuo ekologiškesni.

STUDENTAS: Ar keliami tikslai?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Įmonė tiesiog kaip tarpininkas šioje srityje tikslų nekelia, kiek patys sugalvojame paremti savo lėšomis.

STUDENTAS: Ar investuojate į produktus, kurie prisidėtų prie visuomenės sveikatos gerinimo? Kaip jums atrodo?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Na pačius produktus, kai kuria siekia kad jie nekenktų žmonių sveikatai, atliekami visi tie saugumo testai.

STUDENTAS: Supratau, ar investuojate į geresnę žmonių mitybą?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Ikea turi kaip ir tą savo atskirą dalį, IKEA food, kur kuriami patiekalai. Tai jie taip pat orientuojasi į tą tokią sveiką mitybą, kiek aš žinau.

STUDENTAS: Ar sukuriama vertė verslui, ar įmonei apsimoka prekiauti tais produktais?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Kiek man teko girdėti tai tas IKEA food veikla plečiasi, bus biznio komandos, tokios kaip ir čia. Tai tas supirkimas paprastų produktų. Tai aš manau, kad apsimoka, jeigu auga.

STUDENTAS: Ar yra tikslai, rodikliai, ar planuojamas rezultatas, ar matuojami pokyčiai?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Tai taip, čia kaip dirba analogiška komanda, kaip ir su kitais produktais. Tai taip turėtų būti keliami ir tikslai ir rodikliai ir matuojami pasiekimai.

STUDENTAS: O kaip manote, ar sukuriama vertė visuomenei, dėl to kad IKEA užtikrina kokybišką maistą?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Manau, kad taip. IKEA orientuojasi į žemas kainas visų pirma ir jeigu tu sugebi už mažą kainą padaryti, kad tas maistas būtų kokybiškas ir maistingas, tai taip. Vadinasi žmogui yra nauda.

STUDENTAS: Ar investuojate į produktus, kurie pagerintų žmonių su negalia integraciją, gal būt įdarbinate neįgalius žmones?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Bent jau mūsų biure negalėčiau pasakyti, tikrai tokių nėra. Bet kas susiję su IKEA foundation, tai gal ir užsiima negaliu atsakyti. Už kitus ofisus negaliu kalbėti, bet jei žmogus turi kažkokių problemų, tai čia jam nebūtų kliūtis dirbti. Žinoma žiūrint kokia ta problema ir panašiai.

STUDENTAS: Ar investuojate į produktus ir paslaugas, kurie padėtų įmonei apsirūpinti būstu?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Na nebent čia iš labdaros, kur būna jaunos šeimos. Mūsų ofisas padėjo jaunai merginai, kuri išėjo iš vaikų namų ir neturėjo kur gyventi.

STUDENTAS: Vertės turbūt verslui nelabai sukuriama, išskyrus gerą įvaizdį.

PAŠNEKOVAS Nr.3: ne tikrai ne, nes čia daugiau kaip įmonės ideologijos dalis, vertybių klausimas.

STUDENTAS: Ar investuoja IKEA į visuomenės finansinį saugumą?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Na negaliu atsakyti. Čia nebent apie paramą, tai IKEA foundation galėtų pasakyti, kas su tuo dirba, o ar skiria lėšų grynai tam, aš negalėčiau atsakyti.

STUDENTAS: Ar IKEA investuoja į darbuotojų išsilavinimą ir įgūdžius?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Tas tai taip, kiekvienais metais yra tobulėjimo planas, ką tu turi daryti ir yra lėšos tam skiriamos kiekvienais metais. Taip.

STUDENTAS: Vadinasi yra ir tikslai?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Taip.

STUDENTAS: O kokia jūsų nuomonė, ar tai yra naudinga verslui, ar ji gauna iš to finansinę naudą.

PAŠNEKOVAS Nr.3: Finansinę? Na kaip čia ją pasversim. Tiesiog, kai yra vienas žmogus mokymų srityje, kuris gali paremti kitus kolegas kažkokiais klausimais, nebūtinai susijusiais konkrečiai su tuo ką jis daro, tai reiškiasi, kad užtenka to vieno žmogaus ir įmonė sutaupo lėšas, nereikia pirkti kažkokių paslaugų.

STUDENTAS: O kaip manote ar sukuriamas rezultatas visuomenei, kaip ir darbuotojai atsiduria toje pusėje.

PAŠNEKOVAS Nr.3: Tai žinoma, kad apsimoka nes gauni žinias, kompetencijas, kaupi stažą ir tau už tai nereikia mokėti.

STUDENTAS: Ar investuojate į didesnę tiekėjų pasiekiamumą ir jų finansinį stabilumą?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Taip IKEA tiekėjus paremia, investuoja, jeigu yra kažkokių poreikių tą daryti?

STUDENTAS: Ar tai yra naudinga įmonei?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Na tai taip, jei įmonė mato potencialą ir mato, kad tas tiekėjas atneš gražą kurdamas produktus ir panašiai, tai taip. Tai tiesiog finansų analitikas įvertina, ar verta tą daryti, ar ne.

STUDENTAS: O šioje vietoje, ar keliami tikslai, stiprinant tiekėjus, arba pavyzdžiui, kad daugiau surasti.

PAŠNEKOVAS Nr.3: Tai taip, nes yra new business komandos kurios ieško tiekėjų?

STUDENTAS: O kokia nauda iš to visuomenei, nes jie taip pat turi kažkokius darbuotojus, arba patys yra savęs išlaikytojai.

PAŠNEKOVAS Nr.3: Na aš manau, kad skatina tobulėti, nes IKEA reikalavimai yra gana aukšti ir jeigu įmonė yra galbūt mažesnė ir tas finansinis raštingumas mažesnis, tiek to buhalterio, ar kažko tai. Tiesiog tada gauna pagalbą, žino kur kreiptis, kaip ką daryti.

STUDENTAS: Ar IKEA investuoja į darbuotojų sveikatą ir saugumą?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Taip yra sveikatos draudimas, skiriamos grynai lėšos žmonėms?

STUDENTAS: Kokia nuomonė, ar tai naudinga įmonei turėti sveikus darbuotojus?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Na čia gal būt labiau apie būseną koks jis ateina į darbą. Na jis tada gal labiau aktyvesnis yra mažiau serga, tai per tai susisieja ir su finansiniais rezultatais. Pasportavęs, linksmesnis ir sveikesnis efektyviau ir dirba. Aš taip manau.

STUDENTAS: O šioje vietoje ar kelia įmonė tikslus, turi, seka rodiklius?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Na ne, čia labiau kaip bonusas ar motyvavimo priemonė daugiau. Čia tikrai niekas neseka.

STUDENTAS: O šioje vietoje ar yra sukuriama vertė visuomenei?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Tai čia kiekvienam žmogui asmeniškai yra vertė, nes tu gali laiko skirti sportui ar masažui nieko už tai nemokėdamas. Iš savo lėšų galbūt net nesportuotum. Tai šioje vietoje esi priverstas rūpintis savimi.

STUDENTAS: Ar savo vertės kūrimo procesuose IKEA investuoja į mažesnę vandens suvartojimą?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Taip nes vat ir atsimentu, kaip sustainability kolega ieškojo prietaisų, kurie padėtų sutaupyti vandenį.

STUDENTAS: Kaip manote, ar tai naudinga įmonei?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Tai ta prasme mažiau išleidi mažiau sumoki už komunalinius. Bet plačiai žiūrint per visus tiekėjus tai susidaro.

STUDENTAS: Jeigu žiūrint plačiai?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Tai taip per visas įmones, jeigu žiūrėti, tai susidaro didesnės sumos..

STUDENTAS: O šioje vietoje, ar keliate tikslus, ar turite rodiklius, sekate pokyčius?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Taip yra sudaromi biudžetai ir jie kiekvienais metais yra nustatomi remiantis kažkokių atskaitos tašku.

STUDENTAS: O su biudžetu supažindinami visi žmonės, ar tik finansų skyrius?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Aš čia kalbu galbūt apie ofiso biudžetą. Nes kitiems dalykams tie biudžetai eina atskirai. Tai ne prie biudžetų prieina administracija ir gal kažkiek komandos, nes jom yra skiriami tie biudžetai, tos lėšos. Tiesiog yra derinama, koks yra poreikis ir taip toliau.

STUDENTAS: Ką darote, jei viršijate.

PAŠNEKOVAS Nr.3: Na čia kiekvienas yra atsakingas ir jei viršija, tai nebūtinai yra blogai, gal kažkas aktyvėja, auga ir t.t.

STUDENTAS: Kalbant apie vandens taupymą, kaip manote ar yra sukuriama vertė visuomenei?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Na nežinau, nebent, kad skatina ir kitus taip elgtis. Pačio vandens yra suvartojama mažiau.

STUDENTAS: Na taip Lietuvoje geriamo vandens pakanka.

PAŠNEKOVAS Nr.3: Žinoma, kitose šalyse, tai yra svarbu visuomenei, kad kuo mažiau išseikvojama geriamo vandens.

STUDENTAS: Ar investuojate į mažesnę elektros energijos suvartojimą gamyboje ar logistikoje.

PAŠNEKOVAS Nr.3: Tai taip čia yra kiekvienais metais tie tikslai.

STUDENTAS: Pasižymiu, kad keliami tikslai yra sekami rodikliai. O ar tai yra naudinga įmonei?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Na manau, jeigu sutaupoma tos energijos, tai mažėja kaštai, automatiškai didėja pelnas.

STUDENTAS: Kaip manote ar visuomenei sukuriama vertė, dėl to kad mažinamas energijos suvartojimas?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Tai ta prasme žiūrint kokie tie ištekliai, jeigu neatsinaujinantys, ar dar kažkokie, tai aišku, kad yra vertė. Arba žiūrima, kad kuo ekologiškesni energijos variantai būtų naudojami.

STUDENTAS: Ar investuojate į poveikio aplinkai mažinimą, pavyzdžiui kalbant apie pakuotes?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Čia taip pat labiau klausimas technikams. Bet kiek žinau apie tas paletes, tai kreipiamas dėmesys, kad jos atitiktų standartus.

STUDENTAS: Kaip manote ar tai naudinga įmonei, jeigu jos yra perdirbamos arba jų mažiau sunaudojama, ar tai įtakoja galutinį verslo rezultatą?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Žiūrint kokį analogą naudoja, jeigu keičia pakuotę į ekologiškesnę, tai vėl reikia žiūrėti kokia kaina ir čia jau reikėtų imti konkrečius pavyzdžius. Negalėčiau atsakyti, bet manau, kad visada yra atsižvelgiama į kainą. IKEJOJE taip nėra, kad į kažką brangiau keistų.

STUDENTAS: O šioje srityje, ar keliate tikslus, ar yra numatyti rodikliai bei sekami jų pokyčiai.

PAŠNEKOVAS Nr.3: Na gal tu ir užsiima negalėčiau atsakyti.

STUDENTAS: O kaip manote ar yra sukuriamas rezultatas visuomenei, dėl mažesnio poveikio aplinkai?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Tai visuomenei nauda yra dėl to, kad mažiau teršiama aplinka.

STUDENTAS: Trečias būdas, kalbant apie reijoną. Ar IKEA investuoja į regiono infrastruktūrą.

PAŠNEKOVAS Nr.3: Na IKEA padeda įmonėms augti, bet grynai kad regiono infrastruktūrą gerintų tai negirdėjau.

STUDENTAS: Ar investuojate į vietos bendruomenės stiprinimą?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Na tai čia grynai kur labdara užsiima. Remia vaikus iš vaikų namų organizuoja visokias išvykas ir taip toliau.

STUDENTAS: Kaip manote, ar tokia veikla naudinga verslui?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Finansinės tai tikrai iš to naudos nėra, čia daugiau pelno dalies paskirstymas.

STUDENTAS: O ką manote apie naudą visuomenei?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Tai taip, nes užaugę tie vaikai gal bus drąsesni, bus daugiau matę?

STUDENTAS: Paskutinis klausimas, ar investuojate į vietos tiekėjų stiprinimą kartu su kitomis organizacijomis?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Taip yra net tokie tikslai, kad turi vykti kiekvieno tiekėjo augimas, jis turi rodyti kažkokį rezultatą.

STUDENTAS: Ar įmonė iš to patiria naudą?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Tai nes stipresni tiekėjai savarankiškai daugiau padaro, reikia mažiau padėti ir tiesiog mažesni kaštai pasidaro. Aišku užtikrinamas ir tiekimas.

STUDENTAS: Kaip manote, ar tai yra naudinga tiekėjams?

PAŠNEKOVAS Nr.3: Manau, kad yra paspartis augti. Ai čia viskas gerai, pelnas yra, tai gal didelių strategijų į ateitį ir nebūtų, tai kai yra kas pastumia, tai didesni rezultatai pasiekiami.

STUDENTAS: Ačiū už pokalbį