



ĮSA diegimo ekonominės naudos ir ilgalaikio poveikio verslui tyrimas įmonėse

Rezultatų pristatymas

2012 m. gruodžio 13 d.



Pristatymo turinys

1

► Tyrimo kontekstas, tikslai ir metodologija

2

► Tyrimo rezultatai

3

► Tyrimo išvados ir rekomendacijos įmonėms bei ĮSA specialistams

1 dalis

Tyrimo kontekstas, tikslai ir metodologija

Tyrimo kontekstas

- ▶ Viena iš ĮSA plėtros kliūčių yra tai, kad nėra pakankamai pavyzdžių, kurie įrodytų ĮSA vertę verslui. Dėl šios priežasties ĮSA suvokiama kaip papildoma ir kainuojanti veikla, kurios vertė įmonei yra abejojama.
- ▶ ĮSA veiklą įmonės vykdo dažniausiai dėl altruistinių paskatų ir ją valdo kontroliuodamos patiriamas sąnaudas, o ne didindamos kuriamą vertę. Tai lemia, jog:
 - ▶ ĮSA įmonės skiria mažesnius išteklius arba jų neskiria visai (ypač ekonominio nuosmukio laikotarpiu);
 - ▶ ĮSA susilaukia santykinai mažai vadovybės dėmesio.

ĮSA ekonominės naudos matavimas bendrame požiūrio į ĮSA kontekste

Pagrindiniai ĮSA įgyvendinimo tikslai įmonėse

Naudos visuomenei kūrimas
(altruistinės paskatos, filantropija)

Bendros naudos kūrimas

Naudos įmonei kūrimas
(reputacija, išteklių taupymas)

Poveikis nematuojamas

Poveikis matuojamas iš dalies

(pavieniais, tarpusavyje nesusietais rodikliais, pvz., CO2 emisijų kiekis, darbuotojų kaita)

Pilnai vertinamas tiesioginis ir netiesioginis poveikis

(integruota rodiklių sistema)

- ▶ Kaip nustatyti prisiimamų sąnaudų ribą?
- ▶ Ar ištekliai paskirstomi tinkamai, t.y., investuojama į didžiausią galimą naudą visuomenei kuriančias iniciatyvas?
- ▶ Ar apskritai iniciatyvomis kuriama vertė?

- ▶ Ar ĮSA iniciatyvos kuria naudą įmonei ir kokią?
- ▶ Ar ištekliai paskirstomi optimaliai, t.y., tik į vertę kuriančias veiklas?
- ▶ Kaip turėtų būti struktūrizuojamos valdomos ĮSA iniciatyvos, kad kurtų įmonei naudą?

Išvada: Nepriklausomai nuo pasirinktų ĮSA įgyvendinimo priežasčių ir tikslų, įmonės turėtų siekti nuolat vertinti pilną tiesioginį ir netiesioginį ĮSA iniciatyvų poveikį.

Svarbiausia šio tyrimo pridėtinė vertė: pateikiami metodiniai modeliai ir praktinės integruotos rodiklių sistemos, kaip vertinti ĮSA poveikį.

Tyrimo tikslai

Atliekant tyrimą buvo siekiama:

- ▶ Įvertinti ĮSA tiesioginę ir netiesioginę vertę įmonėms
- ▶ Surinkti įrodymus, kaip ĮSA principų diegimas keičia darbo aplinką įmonėje, kaštų pasiskirstymą, įmonės įvaizdį visuomenėje, pardavimų srautus, investuotojų pritraukimo ir naujų rinkų atradimo galimybes, finansinius rezultatus.
- ▶ Nustatyti ir įmonėms pateikti rekomendacijas, kaip turėtų būti valdoma ĮSA veikla siekiant maksimizuoti jos kuriamą naudą tiek įmonei, tiek visuomenei

Tyrimo eiga

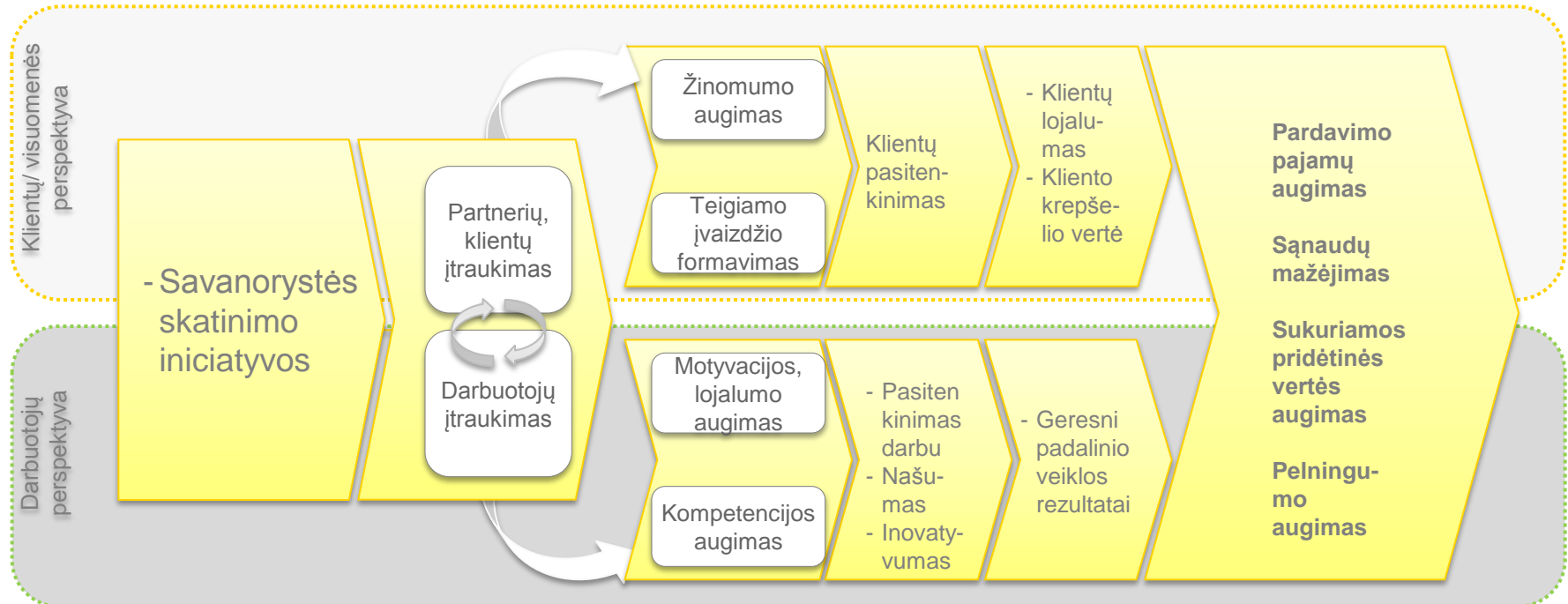


Tyrimo metodologija

1

ĮSA naudos sritys

- ▶ Sudarytos ĮSA vertės kūrimo grandinės kiekvienai ĮSA sričiai
- ▶ Pavyzdys schemoje: savanorystės iniciatyvų vertės grandinė



2

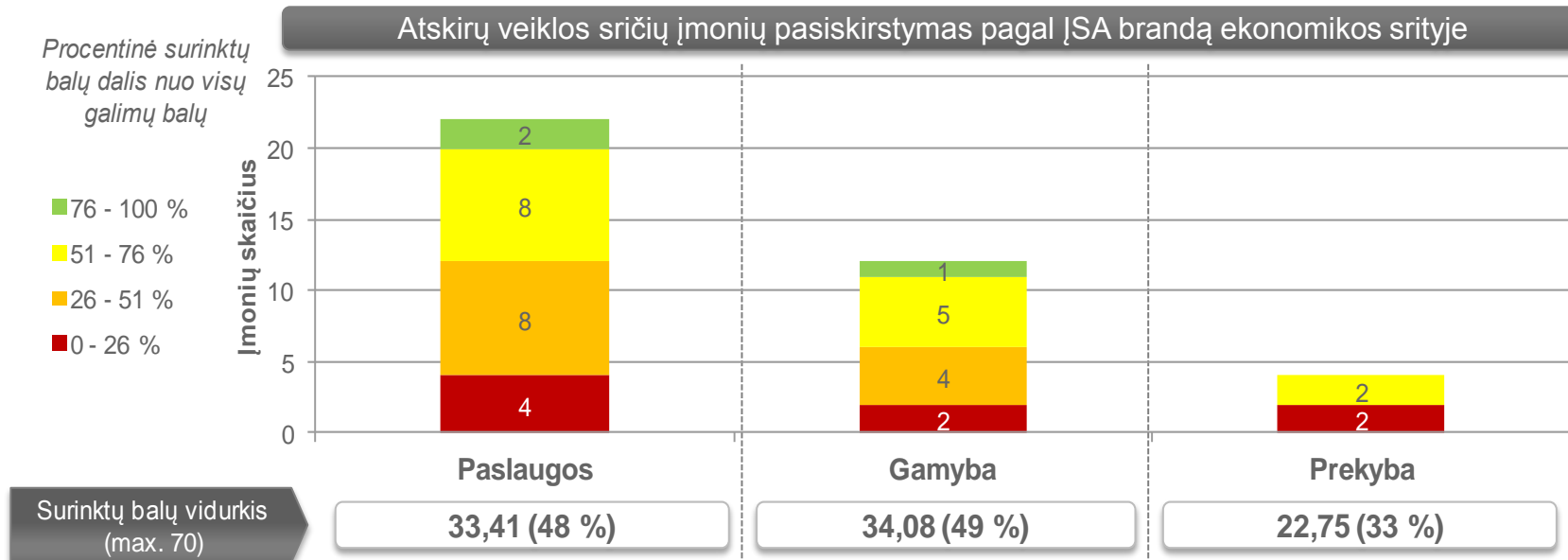
Ekonominės naudos apskaičiavimas

- ▶ Remiantis empiriniais įmonių veiklos duomenimis nustatyti skaitiniai ryšiai tarp kiekvieno vertės grandinės elemento
- ▶ Apskaičiuota ĮSA kuriama ekonominė nauda įmonei pinigine išraiška

2 dalis

Tyrimo rezultatai

Pirminio tyrimo rezultatai: įvertinta įmonių ĮSA branda



Pagrindiniai pastebėjimai

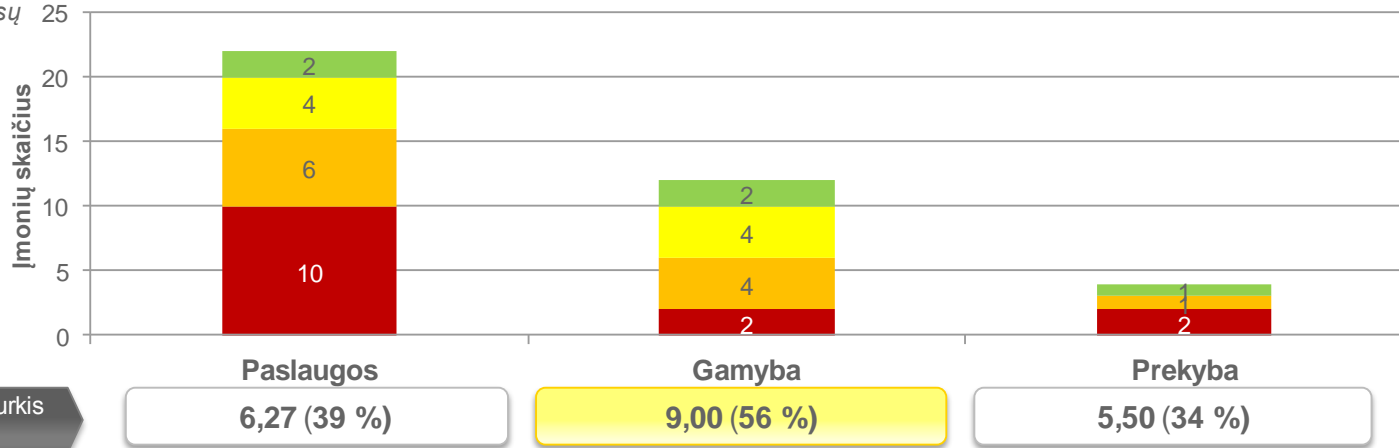
- ▶ Lietuvoje veikiančių įmonių bendras socialinės atsakomybės lygmuo yra santykinai žemas
- ▶ Ryškus ĮSA iniciatyvų naudos suvokimas per viešųjų ryšių ir/ ar marketingo prizmę, dažnai neįžvelgiant kitos galimos ĮSA praktikos naudos įmonei
- ▶ Gamybos įmonių ĮSA branda didesnė nei kitų veiklos sričių įmonių.

Pirminio tyrimo rezultatai: įmonės ĮSA vykdo strategiškai svarbiausiose srityse

Atskirų veiklos sričių įmonių pasiskirstymas pagal ĮSA brandą aplinkosaugos srityje

Procentinė surinktų balų dalis nuo visų galimų balų

- 76 - 100 %
- 51 - 76 %
- 26 - 51 %
- 0 - 26 %

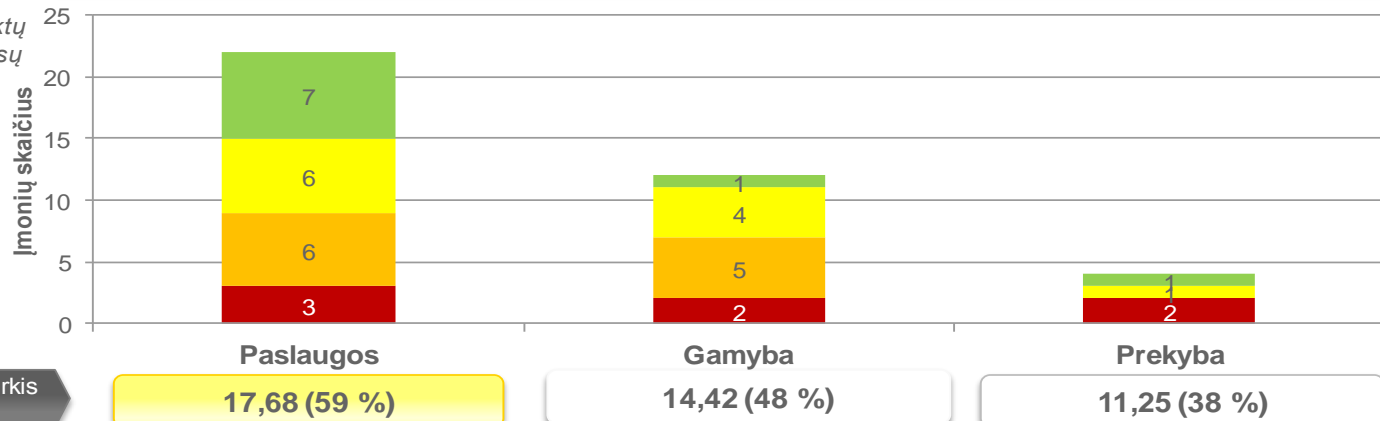


Surinktų balų vidurkis (max. 16)

Atskirų veiklos sričių įmonių pasiskirstymas pagal ĮSA brandą socialinėje srityje

Procentinė surinktų balų dalis nuo visų galimų balų

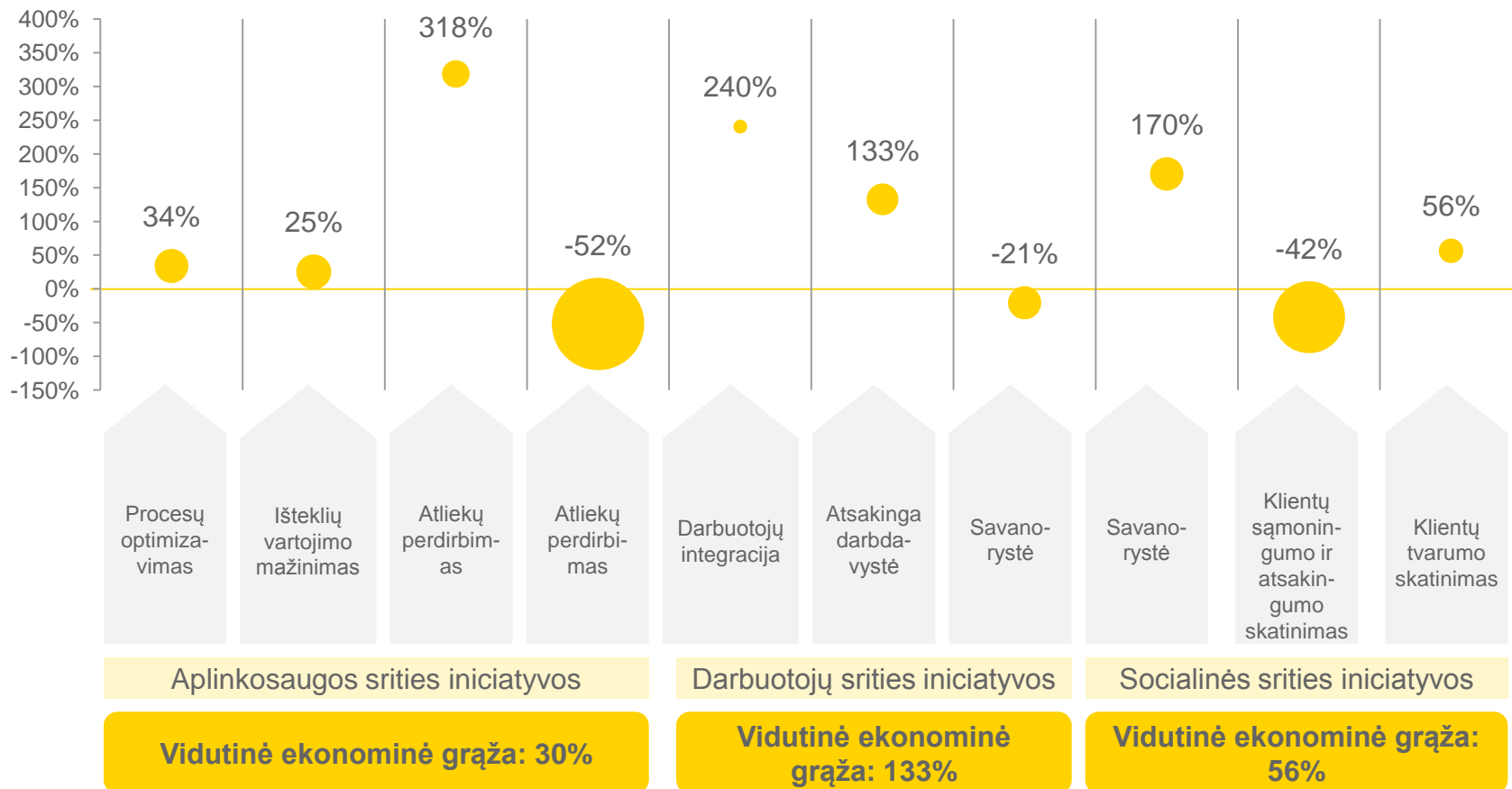
- 76 - 100 %
- 51 - 76 %
- 26 - 51 %
- 0 - 26 %



Surinktų balų vidurkis (max. 30)

ĮSA veikla gali kurti ekonominę naudą įmonėms, jei yra tinkamai įgyvendinama

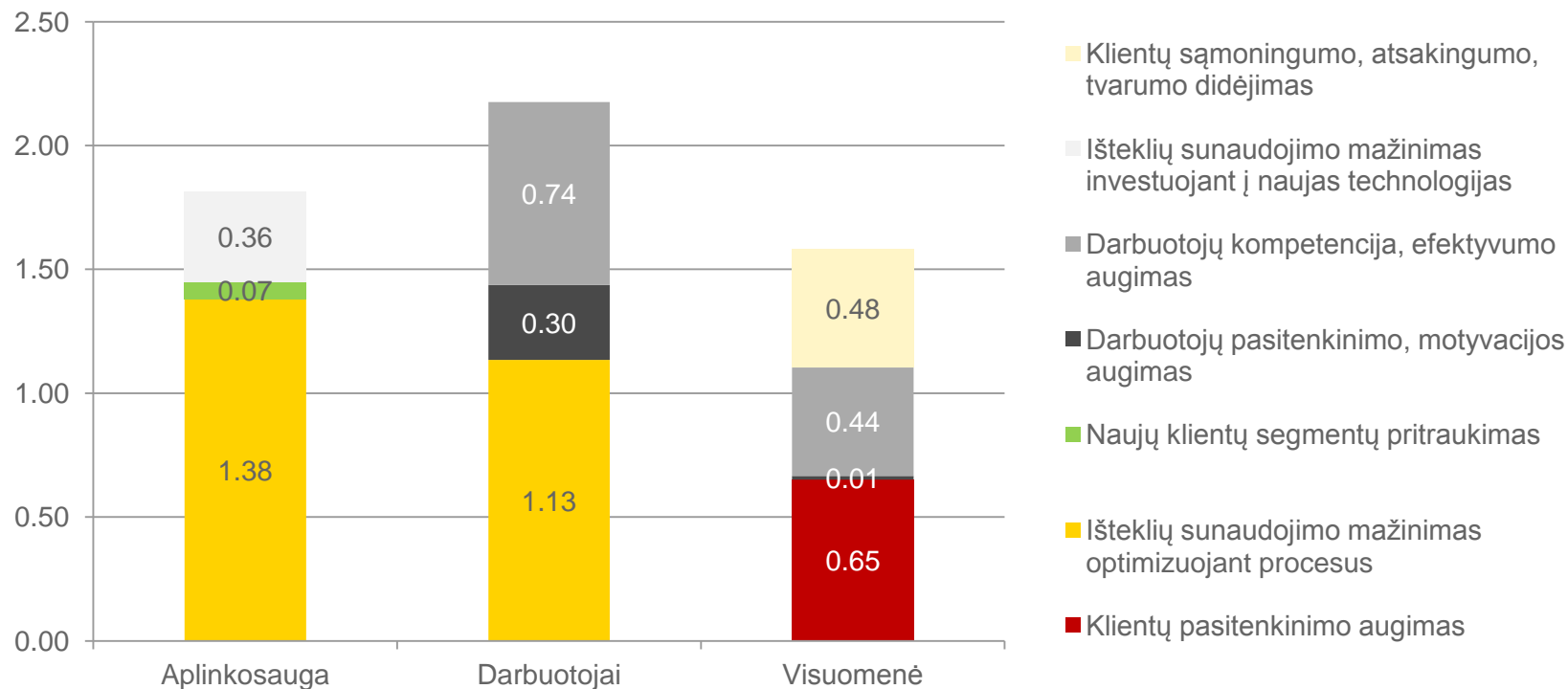
Detaliame tyrime įvertintų ĮSA iniciatyvų ekonominė grąža (investicijų atsiperkamumas).
(skritulio plotas rodo santykinį investicijų į vertintas ĮSA iniciatyvas dydį)



ĮSA ekonominės naudos apskaičiavimo rezultatų apibendrinimas

- ▶ Dauguma tyrime vertintų įmonių ĮSA iniciatyvų atsiperka, t.y., generuoja teigiamą investicijų grąžą, vidutiniškai 45%
- ▶ Vertinant ĮSA iniciatyvų sukuriamą ekonominę grąžą pagal atskiras ĮSA sritis, apskaičiuota, jog didžiausią ekonominę grąžą kuria darbuotojų srities iniciatyvos – vidutiniškai 133%. Mažiausią ekonominę grąžą kuria aplinkosaugos srities iniciatyvos – vidutiniškai 33%.
- ▶ Didžiausią grąžą ĮSA veikla kuria tose įmonėse, kuriuose yra glaudžiausiai susiję su įmonės bendra strategija ir verslo modeliu.
- ▶ Didžiausią ekonominę grąžą kuria tos ĮSA iniciatyvos, kurių įgyvendinimas yra orientuotas į rezultatą – t.y., nevykdomos perteklinės, vertės nekuriančios veiklos.

Skirtingų sričių ĮSA iniciatyvų ekonominio poveikio sritys ir dydis

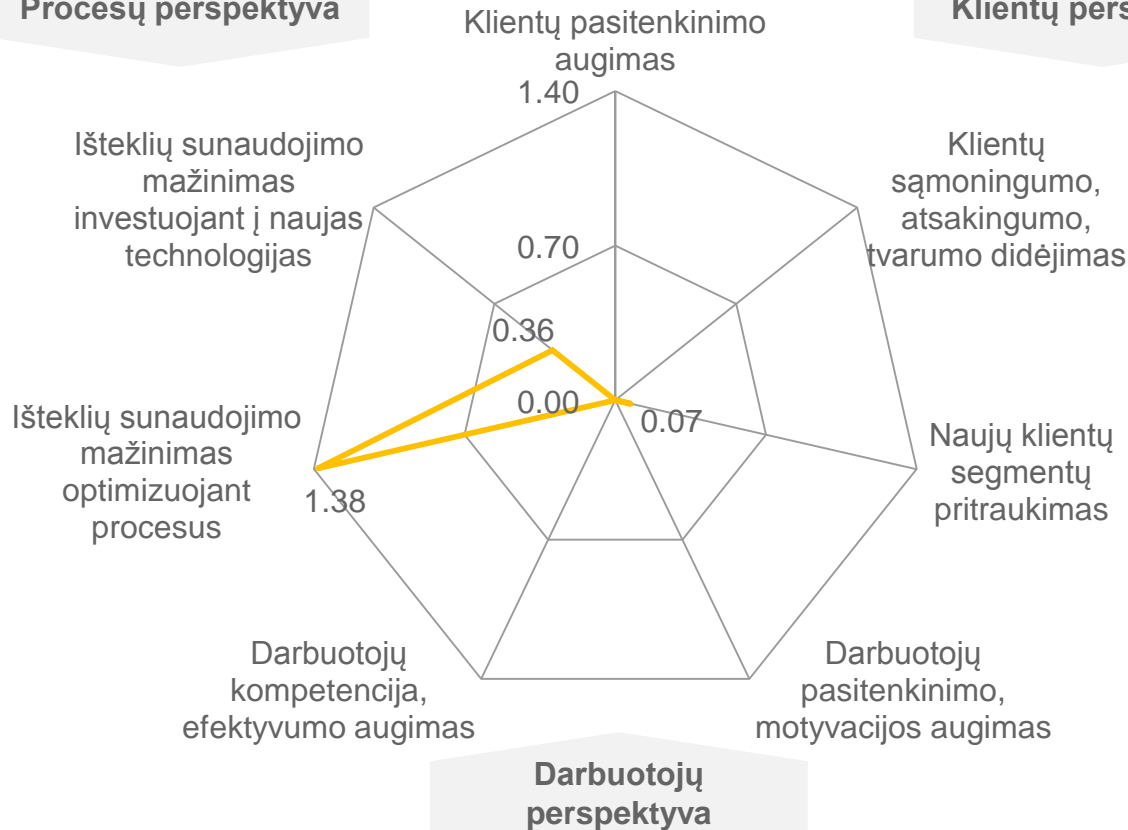


Pagrindinės išvalgos

- ▶ Didžiausia ekonominė nauda iš vieno investuoto lito į konkrečios srities ĮSA iniciatyvą, sukuriama srityse „Išteklių sunaudojimo mažinimas, optimizuojant veiklos procesus“ bei „Darbuotojų kompetencijos ir efektyvumo augimas“. Ši tendencija pagrindžia, jog siekiant didinti ĮSA kuriamą ekonominę naudą įmonės darbuotojų įtraukimas į ĮSA iniciatyvas yra labai svarbus.

Aplinkosaugos perspektyva: 1 Lt investuoto į JSA kuriama grąža

Procesų perspektyva



Aplinkosaugos iniciatyvų grąža

- ▶ Išteklių mažinimas optimizuojant procesus sukuria didžiausią ekonominę vertę įmonėms.

Aplinkosaugos perspektyva: Geroji ekonominės naudos kūrimo praktika

1

Atliekų
perdirbi-
mas

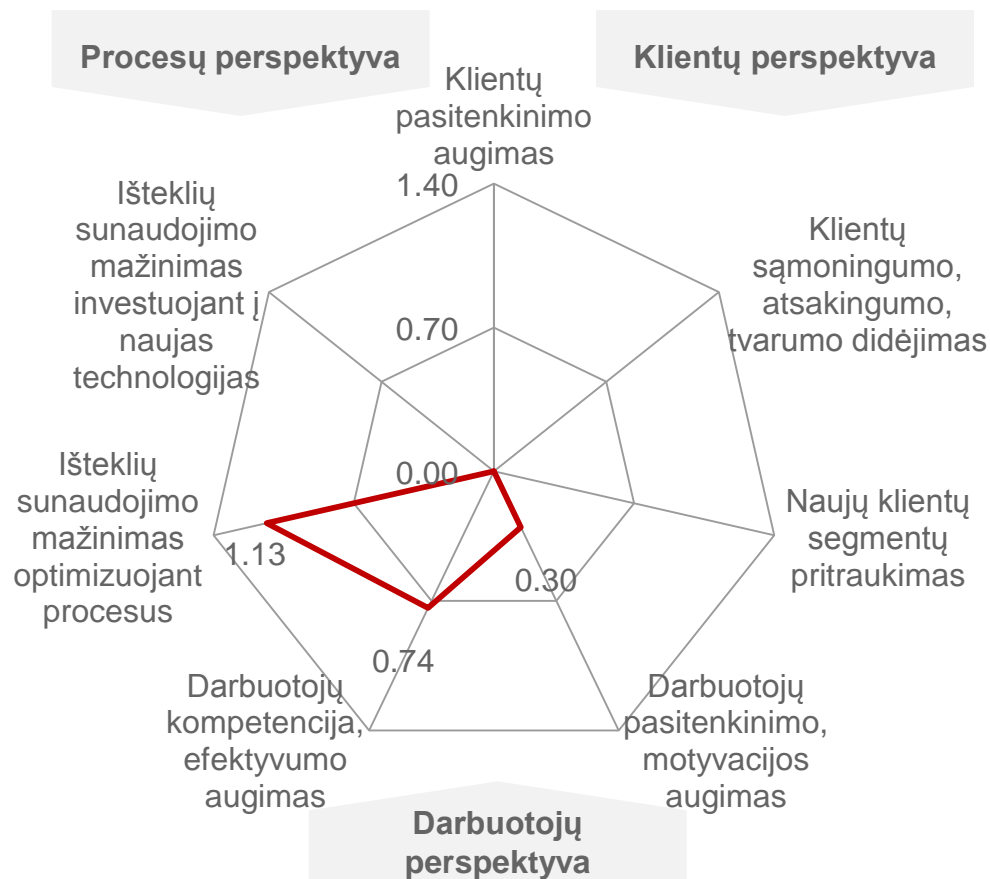
- ▶ Prieš vystydamos atliekų perdirbimo projektus įmonės, turėtų tinkamai įvertinti produktų, kurie bus gaunami iš perdirbtų atliekų, paklausą rinkoje ir jos pakankamumas, kad būtų užtikrinama investicijų grąža.

2

Darbuo-
tojų
įtraukimas

- ▶ Siekdamas efektyviai įtraukti darbuotojus į procesų optimizavimą ir išteklių sunaudojimo mažinimą įmonės turėtų kurti integruotą sistemą, apimančią:
 - ▶ Išteklių sunaudojimo mažinimo per procesų optimizavimą tikslų integravimą į atsakingų struktūrinių padalinių veiklos vertinimo rodiklius;
 - ▶ Skatinimo dalyvauti procesų optimizavimo veikloje elementų įtraukimą į darbuotojų motyvavimo sistemą.

Darbuotojų perspektyva: 1 Lt investuoto į ĮSA kuriama grąža



Darbuotojų srities iniciatyvų grąža

- ▶ Didžiausią ekonominę naudą kuria ĮSA iniciatyvos, skatinančios tiesioginį darbuotojų įtraukimą į įmonės veiklos tobulinimą optimizuojant procesus bei vystančios darbuotojų kompetenciją ir efektyvumą.

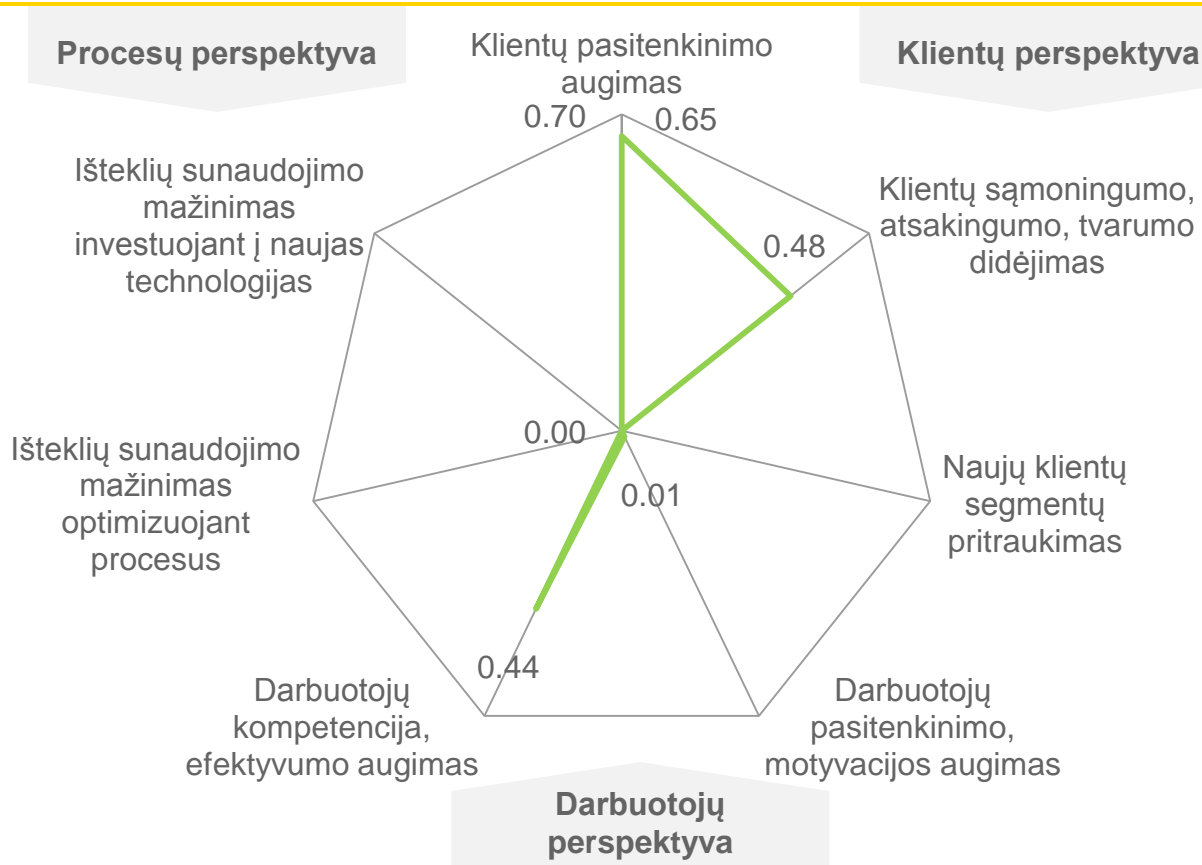
Darbuotojų perspektyva: Geroji ekonominės naudos kūrimo praktika

1

Darbuotojų
orientavimas
į vertę
kuriančias
veiklas

- ▶ Pavyzdys: tyrime vertintos dviejų įmonių savanorystės programos.
- ▶ Vienoje įmonėje darbuotojai daugiausia dalyvauja su aplinkos tvarkymu susijusiose savanorystės iniciatyvose, kas neturi tiesioginio poveikio darbuotojams reikalingų kompetencijų ugdymui.
- ▶ Kita tyrimo dalyvė įgyvendinama savanorystės skatinimo iniciatyvas sudaro sąlygas savo darbuotojams įsitraukti į vaikų ir jaunimo ugdymo procesą, kas lavina darbuotojams reikalingus profesinius įgūdžius tokius kaip viešasis kalbėjimas, kūrybiškumas ir kt.
- ▶ Tai viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl įgyvendinamos to paties pobūdžio iniciatyvos įmonėms kūrė skirtingą ekonominę naudą.

Visuomenės perspektyva: 1 Lt investuoto į ĮSA kuriama grąža



**Visuomenės
srities iniciatyvų
grąža**

- ▶ Didžiausią ekonominę vertę visuomenės srities ĮSA iniciatyvos kuria per klientų pasitenkinimo ir sąmoningumo (tvarumo – verslo klientų atveju) didinimą.

Visuomenės perspektyva: Geroji ekonominės naudos kūrimo praktika

1

ĮSA
susiejimas
su
tinkamais
klientų
segmentais

- ▶ ĮSA priemonės nėra tinkamiausios visų klientų segmentų norimam elgesiui ar požiūriui skatinti. Pavyzdžiui, ĮSA orientavimas į klientus, kuriems įmonės socialinė atsakomybė nėra svarbi vertinant įmonės reputaciją ar renkantis jos prekes/ paslaugas, nebūtų efektyvus.
- ▶ Siekiant maksimizuoti naudą šiose srityse, ypač svarbu tinkamai apibrėžti, kuriems klientų segmentams ir kokį poveikį norima padaryti įgyvendinant konkrečią ĮSA iniciatyvą.

2

ĮSA
naudos
klientams
parodymas

- ▶ Tam, kad paskatintų tikslinių klientų segmentų požiūrio pasikeitimą, ĮSA iniciatyvos turi būti pozicionuojamos kaip kuriančios klientams vertę.
- ▶ Tą ypač gali paskatinti bendradarbiavimo platformų vystymas ĮSA kontekste – ĮSA iniciatyvą pozicionuojant kaip galimą bendradarbiavimo ryšių užmezgimo ir/arba tolimesnio plėtojimo atspirties tašką tarp įmonės, klientų ir kitų suinteresuotų šalių.

3 dalis

Tyrimo išvados ir rekomendacijos įmonėms bei ĮSA specialistams

Išvados ir rekomendacijos (I)

1

Keisti
požiūrį į
ĮSA

- ▶ Šalia egzistuojančio požiūrio, kad ĮSA veikla nėra skirta ekonominei naudai siekti svarstyti požiūrį į ĮSA veiklą, kaip galinčią ir privalančią kurti ekonominę naudą.

2

Tinkamai
valdyti
ĮSA
veiklą

- ▶ Atsižvelgiant į įmonės strategiją, veiklos sritį ir verslo modelį, nustatyti, kokiose srityse ir kaip struktūrizuota ĮSA veikla galėtų būti naudingiausia įmonei.
- ▶ Nustatyti įmonei vertę kuriančias sritis (konkurencingumo aspektus), svarbiausias suinteresuotas šalis.
- ▶ Įvertinti, kaip ĮSA galėtų prisidėti prie įmonės konkurencingumo aspektų skatinimo.
- ▶ Aiškiai apibrėžti ĮSA veiklos prioritetus, tikslus ir sąsajas su įmonės bendrais strateginiais tikslais.

Išvados ir rekomendacijos (II)

3

Nuolat
vertinti
ĮSA
poveikį

- ▶ Nustatyti ĮSA poveikio (tiesioginio, netiesioginio) sritis ir jo matavimo rodiklius.
- ▶ Rodiklius susieti su jau esamais įmonės valdymo rodikliais, renkama duomenimis.
- ▶ Nuolatos vertinti ĮSA poveikį ir efektyvumą, nustatant pagrindinius ĮSA veiklų sąnaudų šaltinius ir našumą ribojančius veiksnius.
- ▶ Bendrai: plėtoti valdymą pagal rodiklius vystant efektyvias veiklos rodiklių sistemas ir analitines metodikas, padedančias nustatyti ryšius tarp atskirų rodiklių ir jų įtakos įmonių veiklos rezultatams, jas integruoti į strateginių sprendimų priėmimą.

Klausimai diskusijai

- ▶ Ar būtina visiems ĮSA iniciatyvų turi kurti ekonominę naudą, kad bendra ĮSA ekonominė nauda įmonei būtų maksimizuota?
- ▶ Ar egzistuoja ĮSA vertės grandinės elementai, kurie yra privalomi, netgi tuomet, kai nekuria ekonominės vertės?
- ▶ Ar ĮSA gali būti efektyvus rizikos valdymo įrankis?
- ▶ ĮSA ekonominės naudos rodiklių integravimas į įmonių atskaitomybę: ar būtų naudinga įmonėms, kokios galimybės tai padaryti?