

VILNIAUS UNIVERSITETAS

MANTAS DILYS

**SPORTO ORGANIZACIJŲ IR RĖMĖJŲ DARNAUS
BENDRADARBIAVIMO VADYBINIAI VEIKSNIAI**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

Vilnius, 2015

Disertacija rengta 2010 – 2014 metais Vilniaus universitete.

Mokslinis vadovas

Prof. dr. Audrius Gargasas (Aleksandro Stulginskio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03S)

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
SĄVOKŲ ŽODYNAS.....	7
ĮVADAS	9
1.SPORTO ORGANIZACIJŲ DARNAUS BENDRADARBIAVIMO SU RĖMĖJAIS TEORINIS PAGRINDIMAS	18
1.1.Organizacijų darnaus bendradarbiavimo teoriniai aspektai	18
1.2.Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo konceptualizacija.....	42
1.2.1.Sporto organizacijų veiklos ypatumai.....	42
1.2.2.Sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavimo tikslai.....	51
1.2.3.Sporto organizacijų bendradarbiavimo su rėmėjais procesas	63
1.3.Sporto organizacijų ir rėmėjų darnus bendradarbiavimo struktūrinis modelis	79
2.SPSPORTO ORGANIZACIJOS DARNAUS BENDRADARBIAVIMO SU RĖMĖJU TYRIMO METODOLOGIJA	83
2.1.Metodologinių tyrimo priegų pagrindimas	83
2.2.Tyrimo srities pasirinkimo pagrindimas: sporto organizacijos ir rėmėjo bendradarbiavimas	89
2.3.Sporto organizacijos ir rėmėjo darnaus bendradarbiavimo tyrimo metodika.....	93
2.4.Sporto organizacijos ir rėmėjo darnaus bendradarbiavimo struktūrinio modelio struktūros pagrindimas.....	102
3.SPSPORTO ORGANIZACIJOS DARNAUS BENDRADARBIAVIMO SU RĖMĖJU TYRIMO REZULTATAI IR INTERPRETAVIMAS.....	105
3.1.Kokybinio tyrimo su sporto organizacija rezultatai	105
3.2.Kokybinio tyrimo su sporto organizacijos rėmėju rezultatai.....	115
3.3.Sporto organizacijos ir rėmėjo darnaus bendradarbiavimo atvejo analizė.....	125

3.4.Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinio modelio tobulinimas.....	128
IŠVADOS, ATEITIES TYRIMŲ KRYPTYS	135
LITERATŪROS SĄRAŠAS	138
PRIEDAI	

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Sinerginio konkurencinio pranašumo veiksniai.....	29
2 lentelė. Pagrindiniai organizacijų bendradarbiavimą lemiantys veiksniai.....	40
3 lentelė. Sporto sąvokos aiškinimai.....	43
4 lentelė. Rėmimo sąvokos aiškinimai.....	53
5 lentelė. Bendradarbiavimo tikslai rėmimo programoje su sporto organizacija.....	61
6 lentelė. Sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavime keliami tikslai.....	62
7 lentelė. Sporto organizacijų ir rėmėjų darnų bendradarbiavimą lemiantys veiksniai.....	77
8 lentelė. Sporto organizacijų rėmimo tyrimų perspektyvų lentelė.....	96
9 lentelė. Rėmimo panaudojimo ištyrimo lygis.....	97
10 lentelė. Bendradarbiavimo kategorijos įvertinimas iš organizacijos pozicijos....	109
11 lentelė. Darnaus bendradarbiavimo veiksnių vertinimo skalė iš sporto organizacijos pozicijos.....	110
12 lentelė. Problemų nustatymo vertinimas iš sporto organizacijos pozicijos.....	112
13 lentelė. Sričių svarbumo pasirinkimas rėmimo programoje iš sporto organizacijos pozicijos.....	112
14 lentelė. Bendradarbiavimo kategorijos įvertinimas iš rėmėjo pozicijos.....	118
15 lentelė. Darnaus bendradarbiavimo veiksnių vertinimo skalė iš rėmėjo pozicijos.....	119
16 lentelė. Problemų nustatymo vertinimas iš rėmėjo pozicijos.....	122
17 lentelė. Sričių svarbumo pasirinkimas rėmimo programoje iš rėmėjo pozicijos.....	122

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Dimensijos lemiančios bendradarbiavimo formą.....	24
2 pav. Kontrolės-apsaugos-abipusio pasitikėjimo-mokymosi matrica.....	26
3 pav. Konceptinis bendradarbiavimo strategijos, siekiant strateginio konkurencingumo, organizacijos modelis.....	28
4 pav. Sinergija: išskirtinis konkurencingumas per bendradarbiavimą.....	30

5 pav. Adaptuotas organizacijų sisteminis sąveikavimas ir įtakos turėjimas tarp skirtingų organizacijų modelis.....	31
6 pav. Tarporganizacinis bendros vertės kūrimas.....	38
7 pav. Vertės konkuravimo modelis siekiant organizacijos efektyvumo.....	46
8 pav. Rėmimo gaunamos naudos suderinimas.....	58
9 pav. Organizacijų bendradarbiavimo siekiai sporto renginių metu.....	60
10 pav. Sporto rėmimo įsisąmoninimo modelis.....	64
11 pav. Renginių apimties kategorijos.....	65
12 pav. Kainos / auditorijos palyginimas tarp rėmimo ir reklamos.....	69
13 pav. Rėmimo santykių (bendradarbiavimo) modelis.....	70
14 pav. Rėmimo komunikacijos modelis.....	71
15 pav. Rėmimo modelis.....	72
16 pav. Rėmimo vystymo modelis.....	73
17 pav. Rėmimo vystymo – matavimo ir peržiūros procesas.....	74
18 pav. Ciklinė rėmimo valdymo struktūra.....	74
19 pav. Rėmimo tikslų ir sąveikos su sporto organizacija priklausomybės matrica..	75
20 pav. Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinis modelis.....	80
21 pav. Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinio modelio empirinio tyrimo loginė struktūra.....	94
22 pav. Patobulintas struktūrinis sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo modelis.....	130

SĄVOKŲ ŽODYNAS

Sporto organizacija – tai reguliariai sportuojančių ir fiziškai besigrūdinančių žmonių – sportuotojų, sportininkų bei jiems padedančių specialistų, mėgėjų, rėmėjų bendrija. (Stonkus, 2002, P. 399).

Sporto produktas – visuminis sporto organizacijos veiklos rezultatas – sportininkų rengimas, sportininkai, sporto renginiai, sporto paslaugos, prekės ir pan.

Sporto rėmėjas – žmogus, įstaiga, organizacija, komerciniais pagrindais remianti sporto objektą, už tai įgaudama teises naudotis remiamo objekto sukuriama nauda, siekiant sustiprinti pozicijas rinkoje.

Sporto rėmimas – bendradarbiavimo procesas tarp remiamojo ir rėmėjo, kuris grindžiamas abipusiai naudingais komerciniais mainais, siekiant didinti veiklos produktyvumą bei sustiprinti pozicijas rinkoje.

Rėmimo programa – kompleksinė ir nuosekli veiklos forma tarp remiamojo ir rėmėjo, kuri grindžiama iš anksto apibrėžtais tikslais bei susitarimais, siekiant abipusės naudos per komercinius mainus.

Rėmimo aktyvavimas – tai rėmėjo tikslams pasiekti pasirinktų priemonių pritaikymas ir įtraukimas į rėmimo programą, jam pačiam dalyvaujant rėmimo programoje.

Modelis – objekto ar objektų sistemos sąlyginis vaizdas (schema, aprašymas, atvaizdavimas) (Plečkaitis, 2004).

Sinergija – skirtingų jėgų, veiksnių suderintas veikimas, dėl kurio atsiranda sinergetinis efektas. Sinergetinis efektas yra didesnis už skirtingų veiksnių poveikio tiesioginę (paprastą) sumą (Stonkus, 2002, P. 529). Sinergetinis – sąveikaujantis, kartu veikiantis ta pačia kryptimi, sustiprinantis vienas kitą.

Darnus organizacijų bendradarbiavimas – suderinta, ilgalaikė, abipusiai ekonomiškai naudinga veikla, turinti teigiamos įtakos organizacijoms, dalyvaujančioms bendradarbiavimo procese, bei jų sąveikos rezultatas, turintis naudos visuomenei ir aplinkai.

Suinteresuotieji – interesų grupės, kurios gali turėti ketinimų dėl abipusiai naudingos veiklos. Santykis tarp suinteresuotųjų nėra reglamentuotas oficialiais susitarimais, tačiau veiklos rezultatai gali turėti įtakos jų veiklai bei elgsenai.

Partneris – juridinis asmuo, įsitraukiantis į bendrą veiklą ir turintis bendrą tikslą. Partnerių tikslų siekimas yra bendras. Partnerių veikla grindžiama kooperacija ir išteklių bei įtakos sričių dalinimusi bendriems tikslams pasiekti.

ĮVADAS

Temos aktualumas. Dinamiška ir vis labiau globalėjanti rinka iš organizacijų pareikalauja ieškoti naujų ir vis novatoriškų patrauklumo formavimo būdų. Vienas iš būdų, siekiant atrasti novatoriškus ir rinkai patrauklius sprendimus, yra tarporganizacinis bendradarbiavimas, kuris leidžia mokytis iš veiklos partnerių bei sustiprina organizacijų galimybes pasiekti didesnę rinkos dalį. Organizacijų bendradarbiavimas, priešingai nei konkuravimas, duoda didesnės naudos. Organizacijų bendradarbiavimas per abipusiai naudingus mainus leidžia optimizuoti organizacijų veiklas. Ilgalais ir abipusiai suderintas – darnus organizacijų bendradarbiavimas – turi daugiausiai naudos organizacijoms, dalyvaujančioms bendradarbiavimo procese bei aplinkai, kurioje veikiama. Todėl yra aktualu analizuoti organizacijų darnų bendradarbiavimą lemiančius vadybinius veiksnius.

Dinamiškoje ir konkurencingoje rinkoje organizacijų veiklos sėkmę lemia darni sąveika su aplinka ir joje veikiančiais subjektais. Šios sąveikos darniam įgyvendinimui reikalingos tikslinės naujausios socialinių mokslų žinios, jų sisteminis derinimas bei novatoriškas pritaikymas. Stabilus ir ilgalais organizacijų konkurencinis pranašumas gali būti pasiektas per tikslingą bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis. Darnus organizacijų bendradarbiavimas leidžia sukurti didesnes organizacijų vertes bei praplečia organizacijų veiklos galimybes ir stiprina santykius su suinteresuotaisiais. Todėl organizacijos, formuodamos savo veiklos strategijas, turi būti patrauklios ne vien savo vartotojams, bet ir kitoms organizacijoms, kurios potencialiai gali tapti veiklos partneriais. Organizacijų strateginis bendradarbiavimas leidžia koncentruotis ties savo veikla ir didinti veiklos našumą, dalintis žiniomis, veiklos metodais bei rizika. Siekiant pasinaudoti šiais bendradarbiavimo privalumais, reikalinga tinkamai parinkti veiklos partnerius, kurie atitiktų ne tik organizacijų vertybes, bet ir derėtų su tos socialinės aplinkos vertybėmis, kurioje vykdoma organizacijų veikla.

Išvelgiant sporto rinkos augimo perspektyvas bei gaunamą naudą ne vien sporto organizacijų veiklai, bet ir jų partneriams – rėmėjams bei aplinkai ir visuomenei, aktualu yra analizuoti tolimesnes šio reiškinio plėtojimo galimybes. Taigi sporto fenomenas gali būti panaudotas darnaus vystymosi kontekste. Sporto organizacijos per savo veiklos rezultatus formuoja visuomenei atsakingo ir sveiko vartojimo įpročius, didina visuomenės socialinį aktyvumą bei solidarumą.

Sporto organizacijų bendradarbiavimas su verslo organizacijomis – rėmėjais dažnai yra tapatinamas su filantropine veikla ir neretai suprantamas kaip dotacija ar parama. Nors tokio tipo veikimas taip pat yra galimas, tačiau augant sporto rinkai ir komercializuojantis organizacijų santykiams, sporto organizacijų rėmimas tapo interaktyvia rinkodaros priemone verslo organizacijoms. Sporto organizacijų rėmimas yra grindžiamas komerciniais, abipusiškai vertingais mainais, tiek ekonomine, tiek socialinių vertybių bei tarpusavio santykių stiprinimo prasme. Dauguma mokslininkų sporto organizacijų rėmimą analizavo kaip priemonę organizacijų rėmėjų tikslams pasiekti. Tačiau rėmimo proceso vystymas, veiksmų, įtakojančių darnų ir ilgalaikį bendradarbiavimą, problema yra nepakankamai atskleidžiama, mažai atliekama sisteminių tyrimų šiuo klausimu.

Mokslinė problema ir jos pagrindimas.

Pažymėtina, kad darnaus vystymosi tematikoje daugiausiai koncentruojamasi į makroekonominius aspektus, siekiant parengti strategijas, nustatyti būdus ir priemones darniam vystymuisi. Tyrimų lauke dominuoja tyrimai, susiję su organizacijų restruktūrizavimu, veiklos optimizavimu panaudojant išteklius; didžiąja dalimi tyrimuose yra koncentruojamasi į aplinkosaugos problemų sprendimą. Tačiau mažai yra skiriama dėmesio socialiniams aspektams, tai yra, kaip įgalinti kitas, tiesiogiai susijusias interesų grupes ir jas įtraukti į bendras veiklas, siekiant prisidėti prie darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimo. Mokslinėje literatūroje, kaip svarbūs, nagrinėjami šie akcentai: kaip pagilinti visuomenės sąmoningumą – skatinant socialinį aktyvumą, kuris svarbus Europos Sąjungos kontekste, bei kaip formuoti

patrauklumą, pasirenkant gamtai draugiškus produktus. Šioje vietoje pasigendama būdų ir priemonių, kaip prie darnaus vystymosi galėtų prisidėti ne pelno siekiančios organizacijos, kurios yra atsakingos už švietėjišką bei kultūrišką veiklą, keliančios visuomenės sąmoningumą būti atsakingiems vartotojiškąja prasme. Ne pelno siekiančios organizacijos yra tarpinė grandis tarp verslo organizacijų ir visuomenės, taip pat tarp vyriausybinių organizacijų ir visuomenės bei visuomenės ir verslo organizacijų. Įvertinant tai, kad ne pelno siekiančios organizacijos yra tarpinė grandis tarp vyriausybių organizacijų politikos, taip pat ir darnaus vystymosi strategijų įgyvendinimo politikos ir visuomenės bei verslo organizacijų, vis dar nėra aišku, kaip ta grandis turi būti panaudojama. Neretai ne pelno siekiančių organizacijų sukuriama vertė yra patraukli verslo organizacijoms, todėl reikalinga ieškoti būdų, kaip įtraukti ir išnaudoti ne pelno siekiančių, kultūros ir sporto, organizacijų sukuriamas vertes ir prisidėti prie darnaus vystymosi.

Darnus vystymasis negali būti pasiektas linijiniu veikimu ir tik pavienių organizacijų. Siekiant darnumo reikalingas tarporganizacinis bendradarbiavimas, kuris grindžiamas informacijos apsikeitimu ir nuolatinio sąveikavimu. Toks veikimas sukuria naujus iškylančių problemų sprendimus.

Daugelis mokslininkų pažymi, kad sporto rinka vis dar nėra pakankamai išvystyta ir ji turi tendenciją augti (Shank, 2004; Chelladurai, 2005; Slack ir Parent, 2005; Parks ir kt., 2007; Europos komisija, 2007; Laurinavičius ir Čingienė, 2011; Tsiatsou, 2011), todėl reikalinga modernizuoti sporto organizacijų veiklą, pritaikant ją prie esamų dinamiškos rinkos sąlygų. Taip pat reiktų išnaudoti sporto reiškinių sukuriamas naudas, kuriant šalies gerbūvį bei taip prisidedant prie darnaus vystymosi. Sporto vadybos modernizavimo matmenis teoriniu aspektu analizavo R. Mikalauskas ir kt. (2004).

Sporto organizacijų veiklos veiksmingumas priklauso nuo rėmimo (Tsiatsou, 2011). Sporto rėmimo sukuriamą naudą bei įtaką, siekiant rėmėjų tikslų per rėmimą analizavo T. B. Cornwell (1995), L. Ukman (1995), J. Crimmins ir M. Horn (1996), G. S. Erickson ir R. J. Kushner (1999), J. Amis ir kt. (1999), K. L. Nigel ir E. V. Kevin (2000), B. Walliser (2003) ir kt. Sporto

organizacijų rėmimas naudojamas dėl įvairių priežasčių. R. Busby (1997) rėmimo strategijas analizavo kaip alternatyvias investavimo galimybes, S. Piquet (1998) – kaip rėmėjo komunikacijos priemonę su rinka. A. D. Miyazaki ir A. G. Morgan (2001) gilinasi į sporto organizacijos produkcijos – sporto renginių sukuriamą naudą per bendradarbiavimą su rėmėjais. C. McDonald (1991) analizavo įvaizdžio formavimą per rėmimą. K. L. Nigel ir E. V. Kevin (2000) aiškina, koks yra sporto rėmimo poveikis įvaizdžio formavimui per bendradarbiavimą. Daugelis autorių, analizuodami rėmimą pagrindžia, kad tai yra vienas iš būdų stiprinti rėmėjo įvaizdį per remiamą objektą ir daryti kryptingą įtaką vartotojams.

B. Walliser (2003), atlikęs tarptautinę rėmimo analizę, pasiūlė į rėmimą žiūrėti sistemiškai ir nustatyti ne vien rėmimo bendrai sukuriamas naudas, bet ir naudas kiekvienai rėmimo programoje dalyvaujančiai organizacijai. Nors atlikti tyrimai atskleidžia, jog sporto ir rėmėjų bendradarbiavimas yra naudingas abiem pusėms, tačiau analizės, kokia metodika vadovautis, vystant bendradarbiavimą per rėmimą, kad jis būtų darnus ir ilgalaikis, pasigendama. Nėgana to, kad egzistuoja poreikių nesuderinamumas: verslo organizacijos nori gražos iš rėmimo trumpuoju laikotarpiu, o tuo tarpu sporto organizacijos sukuriamos produkcijos rėmimas veiksmingiausias ilgalaikės veiklos perspektyvoje.

Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo tematika yra *aktuali keturiais probleminiais aspektais: pirma*, sporto reiškinių veiksmingas realizavimas turi tiesioginės įtakos regiono įvaizdžiui bei ekonomikos augimui. Sporto, kaip reiškinių dėka, yra stiprinamas visuomenės bendruomeniškumas, taurinama regiono istorija bei kultūra, formuojami sveikos gyvensenos įpročiai; *antra*, nepakankamas ne pelno siekiančių sporto organizacijų finansavimas riboja galimybes organizuoti aukšto lygio, kokybiškus ir rinkai patrauklius sporto produktus, kurie turi įtakos šalies įvaizdžiui bei ekonomikos augimui; *trečia*, sporto organizacijų produkcijos sukuriama vertė bei pasiekiamą auditoriją yra patraukli kitiems rinkos dalyviams, todėl jie yra suinteresuoti remti sporto organizacijų iniciatyvas ir formuoti įvairias

bendradarbiavimo formas per rėmimą; *ketvirta*, didelė ir dinamiška konkurencija rinkoje iš verslo organizacijų pareikalauja naudoti naujas ir interaktyvias komunikacijos formas su vartotojais, kurios gebėtų įgauti organizacijos patikimumą ir sukurtų ilgalaikį bei stabilų konkurencinį pranašumą. Sujungus šiuos aspektus, disertacijoje keliami šie **probleminiai klausimai**: *kokie vadybiniai veiksniai lemia sporto organizacijų ir rėmėjų darnų bendradarbiavimą? Kaip procesine santvarka jie panaudojami, kad bendradarbiavimas būtų ilgalaikis ir darnus?*

Mokslinio darbo objektas – organizacijų darnaus bendradarbiavimo vadybiniai veiksniai.

Mokslinio darbo tikslas – nustatyti sporto organizacijų ir rėmėjų darnų bendradarbiavimą lemiančius vadybinius veiksnius.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacijų darnaus bendradarbiavimo teorinius aspektus.
2. Atskleisti sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo konceptualiąją esmę.
3. Išanalizuoti sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavimo procesą bei jame keliamus tikslus.
4. Parengti sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinį modelį, atskleidžiantį darnaus bendradarbiavimo vadybinius veiksnius.
5. Empiriškai patikrinti sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinį modelį ir nustatyti tobulinimo sritis.

Darbo rengimo struktūra:

Pirmojoje disertacijos dalyje pagrindžiamas organizacijų bendradarbiavimo aktualumas greitai kintančioje ir konkurencingoje aplinkoje, kurioje vis labiau akcentuojamas darnios sąveikos su aplinka užtikrinimas. Nustačius ir apibendrinus organizacijų bendradarbiavimą lemiančius veiksnius, atskleidžiama organizacijų darnaus bendradarbiavimo konceptualioji esmė. Taip pat šiame skyriuje yra atskleidžiamas sporto reiškinių unikalumas bei nauda aplinkai, suinteresuotiesiems bei pagrindžiamas sporto organizacijų ir

verslo organizacijų – rėmėjų bendradarbiavimo aktualumas. Išanalizavus sporto organizacijų veiklos ypatumus ir jų priklausomybę nuo rėmėjų įsitraukimo į bendrą veiklą, analizuojamas sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavimo procesas bei jame keliami tikslai. Teorinė sporto organizacijų darnaus bendradarbiavimo su rėmėjais analizė baigiama analizuotų konceptų integravimu į sporto organizacijų darnaus bendradarbiavimo su rėmėjais struktūrinį modelį.

Antrojoje disertacijos dalyje trumpai apžvelgiamos tendencijos, turinčios įtakos vadybos mokslo plėtrai, analizuojant organizacijų procesus, sąveikaujant su aplinka ir joje veikiančias dalyvius. Atskleidžiamas procesinės analizės būtinumas. Siekiant išsikelti darbo tikslo, taikoma pozityvistinė tyrimo prieiga. Šioje dalyje yra pagrindžiamos metodologinės tyrimo priemonės, taip pat pagrindžiamas tyrimo srities pasirinkimas bei aprašoma sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo tyrimo metodika.

Trečiojoje disertacijos dalyje pateikiami sporto organizacijos ir rėmėjo darnaus bendradarbiavimo empirinio tyrimo rezultatai bei jų palyginimas. Pateikiamas empiriškai patikrintas sporto organizacijų ir rėmėjo darnaus bendradarbiavimo struktūrinis modelis bei jo taikymo ypatumai.

Disertaciniame darbe taikyti tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė, remiantis kuria atskleidžiamas organizacijų bendradarbiavimo aktualumas bei teoriniai bendradarbiavimo vadybiniai veiksniai ir konceptualizuojamas sporto organizacijų bendradarbiavimas per jų rėmimą. Atlikus mokslinės literatūros analizę, suklasifikuoti į kategorijas rėmimo procese keliami tikslai.

Disertacijoje taip pat taikyti lyginimo, apibendrinimo, teorinio modeliavimo, indukcinio ir dedukcinio tyrimo metodai.

Empiriniam tyrimui atlikti bei siekiant patikrinti mokslinės literatūros pagrindu parengtą sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinį modelį, naudotas atvejo metodas, kuris įgyvendintas analizuojant antrinius duomenis bei naudojantis iš dalies struktūruotu interviu.

Struktūruotas interviu metodas taikytas tiek sporto organizacijai, tiek jos rėmėjui.

Mokslinis darbo naujumas ir teorinis reikšmingumas:

- Mokslinis naujumas grindžiamas tuo, kad yra parengtas teoriškai argumentuotas sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinis modelis.
- Nustatyti organizacijų darnų bendradarbiavimą lemiantys vadybiniai veiksniai: tikslų suderinamumas, vertybių atitikimas, tikslinės auditorijos atitikimas, abipusis pasitikėjimas, įsipareigojimų vykdymas, mokymasis, kontrolė, apsauga, bendra veikla, bendra nauda, ilgalaikė veiklos perspektyva (strateginis atitikimas), nauda aplinkai / visuomenei, simbiozės efektas (vertės papildomumas), sinergijos efektas (vertės stiprinimas).
- Atskleistas sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo procesas, kuris parodo proceso etapus.
- Atlikus mokslinės literatūros analizę, apibendrinti ir suklasifikuoti į kategorijas bendradarbiavimo metu per sporto rėmimą keliami tikslai.
- Parengta rėmimo tikslų matrica, leidžianti nustatyti, kokioms funkcijoms bendradarbiavime reikia skirti daugiau dėmesio, priklausomai nuo pasirinktos rėmimo strategijos.

Mokslinio darbo praktinė nauda:

- Atskleisti darnaus bendradarbiavimo vadybiniai veiksniai padės formuoti ilgalaikes, abipusiai naudingas veiklos strategijas tarp pelno nesiekiančių, kultūros ir sporto organizacijų bei verslo organizacijų.
- Parengtas struktūrinis organizacijų darnaus bendradarbiavimo modelis padės veiksmingiau organizuoti darbą tarp skirtingų veiklos sričių organizacijų, veiksmingiau realizuoti organizacijų turimus išteklius, sumažinti produkcijos pristatymo rinkai sąnaudas, išskirtinai formuoti patikimumą bei patrauklumą kitiems suinteresuotiesiems.

- Disertacinio darbo rekomendacijos leidžia sporto organizacijoms veiksmingiau išnaudoti sporto produkcijos sukurtas vertes rinkai ir tokiu būdu pritraukti būtinus išteklius sporto produkcijos realizavimui. Sporto produktas turi būti komercializuojamas ir turi būti patrauklus rinkai. Siekiant darnaus bendradarbiavimo, kuris yra būtą ilgalaikis, reikalinga skatinti proaktyvias potencialių rėmėjų aktyvavimo formas, kurios yra aktualios darnaus vystymosi kontekste.

Ginami teiginiai:

- Organizacijų bendradarbiavimo darnumas priklauso nuo bendradarbiaujančių organizacijų siekiamų vertybių atitikimo, tikslų veikloje suderinimo bei įsitraukimo lygio į bendrą veiklą. Bendra organizacijų veikla leidžia atrasti naujus veikimo principus bei veiklos problemų sprendimus.
- Darnus organizacijų bendradarbiavimas pasiekiamas ilgalaikės strateginės veiklos perspektyvoje. Siekiant darnaus organizacijų bendradarbiavimo, reikalingas bendradarbiaujančių organizacijų vertybinių nuostatų atitikimas bei strateginis suderinamumas aktyvuojant priemones, siekiant pristatyti organizacijų vertybes.
- Darnus organizacijų bendradarbiavimas įgyvendinimas per abipusiai naudingus mainus, kurie sukuria didesnę naudą nei veikiant atskirai, duoda naudos ne vien organizacijoms, dalyvaujančioms bendradarbiavimo procese, bet ir visuomenei bei aplinkai, kurioje veikiama.
- Sporto organizacijų ir rėmėjų darnus bendradarbiavimo modelis yra priemonė bendradarbiaujančių organizacijų veiklos optimizavimui bei socialinių ir aplinkos problemų sprendimui.

Tyrimo apribojimai:

Pagrindiniu atlikto tyrimo apribojimu laikomas ribotas disertacijos rengimo laikas. Trumpuoju laikotarpiu yra sudėtinga nustatyti visus sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo veiksnius bei jų įtaką bendradarbiavimo proceso etapams. Taip pat vienas iš apribojimų yra tai, kad

darnus bendradarbiavimas yra priklausomas nuo skirtingų komercinių susitarimų bei aktyvavimo konteksto, todėl kiekybiškai įvertinti proaktyvias veiklas yra sudėtinga.

Disertacijos pagrindu paskelbtų publikacijų sąrašas:

- Virvilaitė, R., Dilys, M. (2010). Formatting sport organization image as a competitive advantage trying to attract more sponsors. *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*. Vol. 21. No. 5, 561-567.
- Šarkiūnaitė, I., Bartkutė, R., Jasinskas, E., Dilys, M., Jurgelėnas, S. (2012). Link between social capital and quality of life. *Transformations in business & economics*. ISSN 1648-4460. 11(1/25). 139-153.
- Dilys, M. (2012). Sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavimas, paremtas verslo sistemos idėja. *Konferencijos straipsniai*. 9-oji Prof. Vlado Gronsko tarptautinė mokslinė magistrantų ir doktorantų konferencija „Ūkio plėtra: teorija ir praktika“, 2012-12-06, Kaunas, VU KHF, 2012, Nr. 9, 385-390.
- Dilys, M. (2013). Organizacijų socialinės atsakomybės formavimas per sporto rėmimą darnaus vystymo kontekste. *Konferencijos straipsniai*. Prof. Vlado Gronsko tarptautinė mokslinė magistrantų ir doktorantų konferencija „Ūkio plėtra: teorija ir praktika“, 2013-12-05, Kaunas, VU KHF, 2013, Nr. 10, 366-372.
- Dilys, M., Gargasas, A. (2014). Structural business model based on cooperation between sport organizations and sponsor. *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*. Vol. 25. No.1, 94-102.
- Pušinaitė, R., Dilys, M. (2014). The development of sustainable innovations through cooperation with stakeholders. *Economy & Business*. Vol 8., 172-182.

Darbo struktūra: darbą sudaro įvadas, teorinė, analitinė bei tiriamoji dalys, išvados, literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis yra 157 p., darbe yra pateikta 17 lentelių ir 22 paveikslai, naudotasi 195 literatūros šaltiniais.

1. SPORTO ORGANIZACIJŲ DARNAUS BENDRADARBIAVIMO SU RĖMĖJAIS TEORINIS PAGRINDIMAS

Šiame skyriuje yra atskleidžiama organizacijų bendradarbiavimo aktualumas ir nauda, taip pat atskleidžiama darnaus bendradarbiavimo konceptualioji esmė bei jį lemiantys vadybiniai veiksniai. Atskleidžiama sporto fenomenologija, pagrindžiamas šio reiškinio vystymo aktualumas bei nauda kitoms suinteresuotosioms šalims. Apibendrinamos sporto bei rėmimo sampratos, analizuojami organizacijų bendradarbiavimo metu keliami tikslai, atskleidžiama organizacijų bendradarbiavimo per sporto rėmimą proceso struktūra. Skyriaus pabaigoje, apibendrinus teorinius atradimus, pateikiamas teorinis sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinis modelis.

1.1. Organizacijų darnaus bendradarbiavimo teoriniai aspektai

Analizuojant Farrelly ir kt. (2003); D. Bagdonienė ir R. Hoponienė (2005); A. Vasiljevas (2007); R. Hoponienė ir kt. (2009); D. Papadimitriou (2008); I. Jucaitytė ir J. Maščinskienė (2011); R. Grunda (2011); J. Seiliūtė (2013) ir kitų mokslininkų darbus pastebėta, kad organizacijų bendradarbiavimas yra aktuali ilgalaikės veiklos perspektyvos sąlyga darnaus vystymosi kontekste.

R. F. Bruner (2004) teigia, kad globalios rinkos dinamika, išteklių mažėjimas, vartotojų poreikių kaita bei greitas inovacijų taikymas lemia organizacijų strateginius veiklos pasikeitimus. Organizacijos turi pergaltvoti savo tradicinius veiklos būdus (tai yra strategiją, taktiką, elgseną) ir tradicinę struktūrą (tai yra išteklius, pozicijas ir apribojimus), kad galėtų verslą vystyti efektyviai (Bertoncelj ir Kavčič, 2011).

Esant didelei konkurencijai, reikalinga siekti ilgalaikio konkurencinio pranašumo, kuris įgyvendinamas sukuriant vertingesnį produktą nei konkurentai (Virvilaitė ir kt., 2009). Organizacijų veiklos sėkmė priklauso nuo

išteklių panaudojimo kryptingumo ir nuo pačios organizacijos pateikimo rinkai (Butkevičienė ir kt., 2008; Burinskienė ir Rudzikienė, 2007).

D. Susnienė ir P. Vanagas (2007) teigia, kad organizacijos yra linkusios bendradarbiauti, kai tai atitinka jų interesus. Autoriai, analizuodami organizacijų bendradarbiavimo ypatumus su suinteresuotaisiais, pažymi, kad organizacijų interesai gali būti pasiekti bendradarbiaujant su kitais, ir kai savi interesai praplečiami atsižvelgiant į kitus interesus, išauga noras bendradarbiauti. Planavimas ir tarpusavio projektų įgyvendinimas yra daug efektyvesnis, kai suinteresuotoji šalis turi aiškiai suformuluotus tikslus, vertybes, savo lyderius ir bendravimo su kitais struktūrą, kuri padeda išlaikyti pusiausvyrą tarp suinteresuotųjų šalių reikalavimų ir kompensacijos. Pasak J. Jonker ir kt. (2009), organizacijų tikslų siekimas per suinteresuotųjų poreikių patenkinimą yra aktualus ne tik verslui, bet ir visuomenei. Autorių teigimu, organizacijos, kurios formuoja ilgalaikės veiklos strategijas, vis labiau turės rūpintis aplinka ir formuoti socialiai atsakingų organizacijų įvaizdžius.

Išsivysčiusių valstybių praktika rodo, kad pažangios organizacijos vis labiau įsitraukia į bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis ir formuoja partnerystės strategijas. Tai, pasak A. Vasiljevas (2007), daroma strategiškai išdėstant prioritetus ilgalaikėse savo veiklos perspektyvose. Autoriaus teigimu, bendradarbiaujant su suinteresuotomis organizacijomis galima vystyti glaudesnius santykius ir su kitomis organizacijomis, optimizuoti veiklą, didinti socialinį kapitalą, gerinti verslo aplinką. Organizacijų bendradarbiavimas gali būti grindžiamas įvairiomis formomis, tačiau tai priklauso nuo organizacijų siekiamų tikslų, įsitraukimo lygio į veiklą bei priklausomybės nuo organizacijos, su kuria bendradarbiaujama. Viena veiksmingiausių organizacijų bendradarbiavimo formų yra laikoma strateginė partnerystė. Tokia organizacijų bendradarbiavimo forma apima bendrų tikslų siekimą ir atsakomybės pasidalijimą, kuri grindžiama ilgalaikės veiklos perspektyva.

D. M. Schweiger ir P. Very (2001) teigimu, organizacijos bendradarbiauja, kad apjungtų savo stiprybes siekiant įgauti konkurencinį pranašumą, kad galėtų pasinaudoti naujais veikimo būdais ir galimybėmis,

pasiektų masto ekonomiją ir pasidalintų rizika su partneriais (Bertoncelj ir Kavčič, 2011). Organizacijų veiklos partnerių ieškojimas, įsitraukimas, jungimasis, ar kitokia kooperacija į bendrą veiklą yra dėl siekio įgyti stabilų ar, kitaip tariant, darnų ir konkurencinį pranašumą bei stabilizuoti ekonominę organizacijų padėtį dinamiškoje aplinkoje (Phoocharoon ir kt., 2001; Farelly, 2003; Bertoncelj ir Kavčič, 2011; Kim ir kt., 2012; Mason ir Mouzas, 2012). Be to, darni sąveika tarp organizacijų stiprina organizacijų vertes (Schaeffer ir Loveridge, 2002).

Organizacijų siekis kurti naujus bendradarbiavimo būdus ar formas su partneriais formuoja ir naujas pažiūras į naujų bendrų tarporganizacinių bendros veiklos strategijų kūrimą. Organizacijų, kaip potencialių partnerių veiklų derinimas leidžia optimaliau realizuoti produkciją, naudojantis partnerio galimybėmis susiformuoja nauji produkcijos realizavimo kanalai bei organizacijos patikimumo įtvirtinimo būdai.

Pasak Z. O. Atkočiūnienės (2013), organizacijų bendradarbiavimo pranašumas yra tas, kad konkurencinės strategijos kuria laimėjimo–pralaimėjimo scenarijus, o bendradarbiavimo strategijos skatina laimėjimo–laimėjimo situacijas per simbiozinius ryšius. Todėl yra aktualu analizuoti, kaip reikia vystyti tarporganizacinį bendradarbiavimą, kad būtų gauta vertė, naudinga visiems į bendrą veiklą įsitraukusiesiems. Tarporganizacinis bendradarbiavimas veiksmingiausias tuomet, kai jis yra grindžiamas ilgalaikę strateginę partnerystę (Farrelly ir Quester, 2003; Papadimitriou, 2008).

B. Minguela-Rata ir kt. (2009) teigia, kad tokio tipo organizacijų bendradarbiavimas grindžiamas žiniomis ir žinojimo metodu (angl. k. – *know-how*), tai patvirtina ir P. Phoocharoon ir kt. (2001). Z. O. Atkočiūnienės (2013) teigimu, toks bendradarbiavimas, kuris pasižymi žinių dalijimosi kultūra, kompetencijų dalinimusi, nuolatinio mokymusi bei inovacijomis leidžia pasiekti darnų konkurencinį pranašumą.

L. Bagdonienė ir R. Hoponienė (2005) teigia, kad organizacijos kooperuojasi tam, jog turėtų platesnes galimybes plėtoti vystomus produktus bei tikslingiau išnaudotų organizacijos potencialą. Dinamiškoje aplinkoje

organizacijos stengiasi veikti išvien, kad valdytų sudėtingus organizacinius darinius ir sistemas. Organizaciniai dariniai suprantami kaip kompleksinė socialinė, kultūrinė, ekonominė bei technologinė tarporganizacinė sistema. Organizacijų darniam bendradarbiavimui ir ilgalaikių santykių užtikrinimui tarp suinteresuotųjų yra formuojamos partnerystės strategijos (Bagdonienė ir Hoponienė, 2005; Ginetienė, 2005; Luo, 2008; Jucaitytė ir Maščinskienė, 2011; Tolmay, 2012). Organizacijų partnerystės strategijos leidžia sustiprinti savo pozicijas rinkoje (Griesienė, 2014) bei stiprina ryšius su kitais rinkos dalyviais (Day, 1995; Farelly ir kt., 2003; Davy, 2004a).

R. Grunda (2011) teigia, jog organizacijų jungimasis ir glaudus bendradarbiavimas lemia ne tik pačių organizacijų strateginę sėkmę, bet ir leidžia optimizuoti sąnaudas ir verslą vystyti darniai. Organizacijoms darnaus vystymosi principų taikymas tampa konkurencingumo didinimo veiksmu. Be to, darnus vystymasis atveria ir naujas verslo galimybes. Organizacijų jungimasis ir bendrų veiklų vystymas suprantamas kaip organizacijos tikslingas įsitraukimas į tam tikrą sistemine veiklą, kurios veiksmingumas priklauso nuo darnios sąveikos su kitais suinteresuotaisiais. Kiekviena organizacija sisteminėje veikloje, pasak D. Burgis ir E. Ribačonka (2011), turi pasižymėti viena kitą papildančiomis stiprybėmis, o tai yra naudinga organizacijų sąjunga, užtikrinanti sėkmingą organizacijų veiklą greitai kintančiomis sąlygomis. Todėl organizacijos savo konkurencingumą didina per tarporganizacinę sąveiką (Griesienė, 2014).

Remiantis J. Seiliūtė (2013), organizacijų strategines problemas spręsti ir strateginius tikslus pasiekti galima tik susikoncentruojant ties naujų strateginių galimybių įžiūrėjimu ir nuosekliu jų realizavimu, o tam būtina sąlyga – konstruktyvi sąveika su aplinka ir įvairiomis suinteresuotomis šalimis. Todėl organizacijoms yra tikslinga ieškoti suinteresuotųjų, kurie būtų linkę bendradarbiauti ir įsitraukti į partnerystės strategijas, kaip tai patvirtina ir D. Susnienė ir P. Vanagas (2007). E. Todeva ir D. Knoke (2005) teigia, kad strateginės partnerystės su suinteresuotaisiais mokslinėje literatūroje įvardijamos kaip vienos veiksmingiausių tarporganizacinio bendradarbiavimo

formų, tačiau vystant jas vis dar išlieka tokie probleminiai klausimai: dėl pasitikėjimo partneriu, partnerių atrankos, žinių perdavimo tarp kooperatinių verslo įmonių, papildomumo ir sąveikos tarp partnerių. Tai kelia mokslinę diskusiją ir reikalauja gilesnės analizės, siekiant ištirti tarporganizacinio bendradarbiavimo procesą.

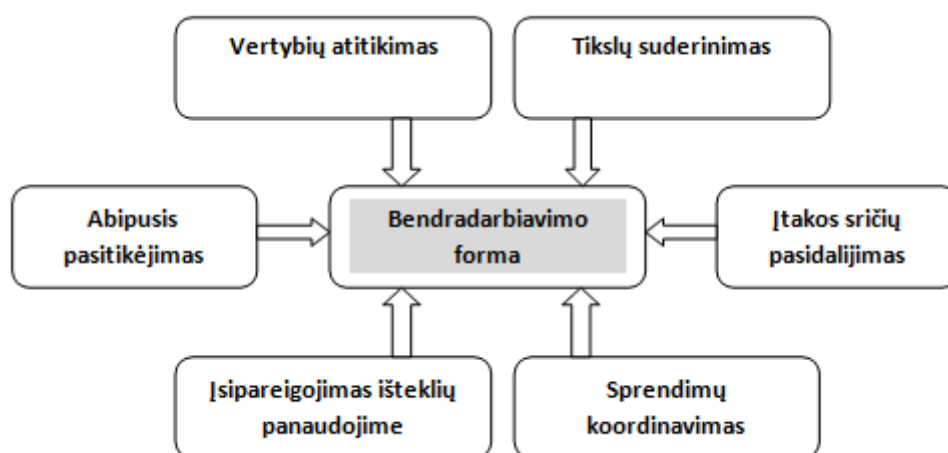
J. Jonker ir kt. (2009) teigia, kad nauji organizacijų bendradarbiavimo modeliai formuojami siekiu atrasti ir sukurti glaudesnius santykius su visuomene. Norint tai pasiekti yra reikalingas organizacijų bendros veiklos organizavimas, kuris neišvengiamai lemia organizacijų transformacija – perėjimą iš uždaros organizacijos tipo į atviros organizacijos tipą. Tokio tipo organizacijos veikla gali laisviau dalintis žiniomis ir palaikyti greitesnę prisitaikymą prie kintančios aplinkos pasinaudojant partnerių žiniomis ir praktika. Analizuojant organizacijų bendradarbiavimo ypatumus, pastebėta, kad veiksmingesnis organizacijų bendradarbiavimas yra tuomet, kai jis yra strategiškai kryptingas. Darnaus vystymosi kontekste yra aktualus naujo tipo veikimas, tai inovatyvus ir darnus. Disertaciniame darbe yra stengiamasi sujungti šias sritis tai darnus ir inovatyvus per tarporganizacinį bendradarbiavimą. Formuojant strategines partnerystes, kad būtų sukuriama įvairiapusė nauda. Disertacijos autorius laikosi pozicijos, kad vienos organizacijos nėra pajėgios spręsti išskylančias problemas, todėl reikalinga kooperacija, o tuo tarpu darnaus vystymosi kontekste yra poreikis darnių inovacijų, proaktyvių iniciatyvų išnaudojant skirtingų sektorių privalumus.

Darnių inovacijų kūrimas ypatingai aktualus darnaus vystymosi kontekste. Mokslininkai ir politikai pripažįsta, kad darnumo iššūkiai negali būti išspręsti taikant tradicinius, linijinius žinių taikymo būdus (Cornell ir kt., 2013). Augantis aktualumas spręsti ekonomines, socialines ir aplinkosaugines problemas didina organizacijų susidomėjimą veiklą vystyti proaktyviai ir inovatyviai. Vienas iš naujų veikimo principų gali atsirasti sujungiant skirtingas idėjas į vientisą veikimo principą, kuris procesinėje kūrybinėje bendroje veikloje kuria bendrumą bei darną. Tai pasiekti yra reikalingas organizacijų strateginis bendradarbiavimo suderinamumas.

Strateginis organizacijų bendradarbiavimas gali būti vertikalus ir horizontalus (Bengtsson ir Kock, 1999; Rindfleisch, 2000; Valiukonytė ir Zakarauskienė, 2009). Vertikalus strateginis organizacijų bendradarbiavimas suprantamas kaip įtakos turėjimas partnerių veiklai. Kuo didesnis įtakos turėjimas, tuo vertikalioje partnerystės struktūroje organizacija yra aukščiau. Pagrindinės horizontalaus organizacijų strateginio bendradarbiavimo formos, pagal M. Bengtsson ir S. Kock (1999), yra *sambūvis* (angl. k. – *coexistence*), į bendradarbiavimo procesą neįtraukiantis ekonomiškai naudingų mainų. Tokio tipo bendradarbiavimas vystomas informacijos ir socialinių vertybių mainais. Bendradarbiavimo forma nėra struktūrizuota ir remiasi pasitikėjimu nedaryti neigiamos įtakos konkurencinėje kovoje; *bendradarbiavimas* – veikla, tarp organizacijų paremta socialiniais, informaciniais mainais, kurie organizacijoms padeda vystytis savoje srityje ekonomiškiau. Bendradarbiavimas tuomet remiasi bendrų tikslų suformulavimu ir abipusiu pasitikėjimu; *konkurencija* – veikla tarp partnerių, vystoma konkuravimo principu. Jei vienas iš partnerių įdiegė naujoves ir padidino organizacijos vertę, kiti veiklos partneriai turi palaikyti vertės augimą; *bendros operacijos* – veikla, vykdoma tarp partnerių, dalinantis visais būtinais ištekliais rezultatams pasiekti. Veikla tuomet būna struktūrizuota, o naudos siekimas – bendras. Pasak T. Karpavičiaus (2009), organizacijos, įvertinusios aplinkos suteikiamas galimybes ir savo vidinį potencialą, gali nustatyti savo organizacijos poziciją, kuriai ji priklauso. Autoriaus teigimu, organizacijos ne visada disponuoja visais reikalingais ištekliais plėtojant savo veiklą, todėl naudoja arba vertikalią arba horizontalią integraciją. Pastaroji grindžiama ryšių sudarymu, sumažinant riziką ir bendradarbiavimo dėka sukuriant didesnę naudą, kur pavienės pastangos neefektyvios.

Bendrų operacijų veiksmingumui įtakos turi nuolatinis sąveikavimas tarp partnerių, bendravimas dalinantis informacija apie naujoves bei veikloje iškilančias problemas. Nuolatinis bendravimas tarp partnerių suteikia emocinį prierašumą, pagrįstą pasitikėjimu ir nuolatinėmis pastangomis veikti kartu

(Griesienė, 2014). Tačiau tam reikalingas informacijos valdymo instrumentas, kuris neapsunkintų organizacijų veiklą per dideliais ar nereikšmingais informacijos srautais. Tikslinga tampa ir laisvesnė komunikacija tarp partnerių, kuri leidžia operatyviau reaguoti į rinkos dinamiką ir parengti adekvačius konkuravimo būdus. Pasak H. Ma (2004), ieškant optimalių konkuravimo būdų gali padėti *bendras kūrimas* (angl. k. – *cocreation*), kuris suprantamas kaip inovatyvus, naujas, žiniomis grįstas inovacijos sukūrimas, kuris naudingas visiems veikloje dalyvaujantiems partneriams. Pasak autoriaus, bendrą kūrimą apima nauji produktai / rinkos, veiksminga organizacinė struktūra, organizacinis mokymasis, bendros kultūros suformavimas, kūrybiška žmogiškųjų išteklių praktika. A. Raipa ir E. Petukienė (2009) pažymi, kad bendras kūrimas yra vienas iš svarbesnių konkurencinio pranašumo veiksmų formuojant santykius su suinteresuotaisiais. Bendram kūrimui reikalinga tikslingai suderinti organizacijų veiklas bei nustatyti tinkamą bendradarbiavimo formą. Pasak P. V. Schaeffer ir S. Loveridge (2002), bendradarbiavimo forma priklauso nuo organizacijų *tikslų, koordinavimo* bei *išteklių*. Atliekant mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad organizacijų bendradarbiavimo formos parinkimui taip pat įtakos turi vertybių atitikimas, įtakos sričių ar vaidmenų pasidalijimas bei abipusis pasitikėjimas, kuris priklauso nuo sąveikos tarp organizacijų. Bendradarbiavimo formos dimensijos pateiktos 1 paveiksle.



Šaltinis: adaptuota pagal P. V. Schaeffer ir S. Loveridge (2002)

1. pav. Dimensijos lemiančios bendradarbiavimo formą

Formos ar, kitaip tariant, bendradarbiavimo struktūros nustatymą lemia *organizacijų vertybių atitikimas, strateginis kryptingumas bei naudingumo sukūrimas*. S. Lee ir kt. (2012) pažymi, kad naujos konkurencingos vertės sukūrimas bendradarbiaujant su suinteresuotaisiais grindžiamas *veiklos patirties dalinimusi, įsitraukimu į bendrą kūrimo procesą bei įsipareigojimų įvykdymą*. Bendras vertės kūrimas apjungia *tiek išorinės, tiek vidinės aplinkos dalyvius* ir sukuria galimybes kurti *naują bendradarbiavimo organizacinę struktūrą*.

Naujos organizacinės struktūros sukurta vertė, kuri naudinga visiems partneriams, suprantama kaip novatoriškas bendras kūrimas (Jonker, 2012). Tam įgyvendinti reikalingas inovatyvus požiūris į organizacinį procesą, kurio pagrindinė funkcija yra kurti vertę organizacijai ir suinteresuotosioms šalims (Gupta ir Govindarajan, 2003), tai yra partneriams, visuomenei, pelno nesiekiančioms organizacijoms bei valstybinėms institucijoms (Davy, 2004a). Novatoriškas veiklos struktūrizavimas, kuris sukuria vertę kitiems aplinkos dalyviams, leidžia formuoti ilgalaikį ir stabilų konkurencinį pranašumą, todėl organizacijoms yra tikslinga ieškoti tokių veiklos partnerių, su kuriais veikla būtų naudinga ilguoju laikotarpiu. Dinamiškoje rinkoje reikalingas inovatyvus proceso vystymas. Pasak S. Ayuso ir kt. (2006), įgyvendinant novatoriškas, inovacijomis grįstas strategijas, reikalinga, kad jos būtų įgyvendinamos išsprendžiant tiek ekonomines, tiek socialines bei aplinkosaugines problemas.

Organizacijos, kurios siekia savo naudos per aplinkos problemų išsprendimą su kitomis organizacijomis, prisideda prie darnaus vystymosi. Tokio veikimo principas lemia sėkmingą ir darnią sąveiką tarp suinteresuotųjų. M. Išoraitė (2009) „cit. pagal“ Biggs (2006) išskiria tokius sėkmingą organizacijų bendradarbiavimą lemiančius veiksnius: *bendra vizija, bendri tikslai, tarpusavio poreikiai, naudos sukūrimo galimybės, strateginis tinkamumas, rizikos pasidalijimas, vertybių atitikimas, tarpusavio pasitikėjimas, įsipareigojimas, mokymasis, komandinis darbas, lygiavertė kontrolė*.

Organizacijų bendradarbiavimas suprantamas kaip kryptingas veiklos derinimas, kuris grindžiamas atsakomybės bei įtakos pasidalijimu tarp suinteresuotųjų bei pasižymi *abipusiu tinkamumu, kryptingumu* bei *naudingumu*. Formuojant tarporganizacinio bendradarbiavimo strategines partnerystes reikia įvertinti suinteresuotųjų, kaip potencialių partnerių, interesus bei galimybes kurti bendrą vertę. Norint palaikyti ilgalaikį sėkmingą bendradarbiavimą, partneriai privalo surasti abi puses tenkinančius sprendimus nesutarimams spręsti. Nepakanka vien žinoti, jog būtina derinti įvairių suinteresuotųjų šalių grupių interesus, nes derinimas yra abstrakčiai plati sąvoka. Organizacijų bendradarbiavimo derinimo sąvoką reikalinga išskaidyti į tris siauresnes kategorijas, susijusias su poreikių tenkinimu: *interesų pri(si)taikymą, interesų vienijimą* ir *interesų subalansavimą* (Susnienė ir Vanagas, 2007).

Nors rinkoje yra akivaizdžiai pastebimos rinkos dalyvių kooperacijos ir jų sukuriama nauda, tačiau ne visada yra aišku, kaip jos yra valdomos bei kokias dimensijas apima. A. Bertoncelj ir K. Kavčič (2011) siūlo vadovautis kontrolės-apsaugos-abipusio pasitikėjimo-mokymosi matrica (2 pav.).

		Aukšta	Abipusis pasitikėjimas	Žema	
Aukšta	Sutartinis santykis		Nuosavybės mažuma		Žema
Mokymasis	Nesusiejimo santykiai		Nuosavybė dauguma		Apsauga
Žema					Aukšta
		Žema	Kontrolė	Aukšta	

Šaltinis: A. Bertoncelj ir K. Kavčič (2011)

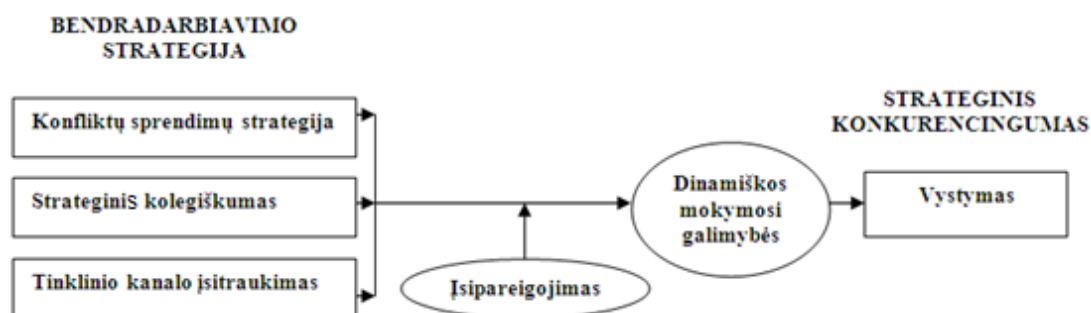
2 pav. Kontrolės-apsaugos-abipusio pasitikėjimo-mokymosi matrica

Ši matrica parodo organizacijų įsitraukimo ir priklausomybės lygį nuo partnerio. Identifikavus partnerio vietą matricoje, galima nustatyti, kokios dimensijos turi įtakos organizacijų bendradarbiavimui siekiant veiklos suderinamumo. Identifikavus partnerio įsitraukimo vietą matricoje, taip pat galima tikslingiau formuoti sprendimų priėmimo procesą.

Veiklos partnerio įsitraukimo lygis lemia partnerystės strategijos formos pasirinkimą. Remiantis P. Phoocharoon ir kt. (2001), partnerystės strategijos vystomos tokiomis formomis: *abipusiai naudinga licencijuota veikla, bendras gamybos modelis, bendros gamybos vystymo programos ir bendros įmonės* ir pan. Bendradarbiaujant strateginėse partnerystėse, partneriai privalo turėti vienodas galimybes daryti įtaką sutarties sąlygoms bei siekti sau naudos, nepažeidžiant partnerio interesų (Braškienė, 2009).

Sėkminga partnerystė, kuri sukuria naudą ir pasižymi lyderystės savybėmis, gali paskatinti įsitraukti ir daugiau partnerių į bendrą veiklą (Parkhe, 1993; Cable ir Shane, 1997; Susnienė ir Vanagas, 2007). Tokia strateginė partnerystė sukuria patrauklumo efektą ir leidžia turėti didesnes galimybes generuoti naujas idėjas bei skatina novatorišką veiklos organizavimą. Pasak A. Davy (2004a), norint pritraukti naujus partnerius į bendrą veiklą ir kad ji būtų efektyvi, reikalinga analizuoti potencialių partnerių *įsipareigojimų vykdymą*. Atsakingas įsipareigojimų vykdymas formuoja pasitikėjimą partneriu ir mažina sąnaudas kontrolei bei leidžia koncentruotis ties savo įsipareigojimų vykdymu. Įsipareigojimų vykdymas sutartu laiku ir sutarta kokybe stiprina partnerių ketinimus didinti veiklos našumą. Kuo didesnė veiklos priklausomybė nuo partnerio, tuo didesnis partnerio įsitraukimas vykdyti įsipareigojimus pagal sutartas sąlygas. Kuo daugiau yra partnerių bendroje veikloje, priklausomų vienas nuo kito, tuo sudėtingesnė tampa valdymo sistema. Tai lemia, kad realiai ne visi partneriai tolygiai įsitraukia į bendros veiklos vystymą. Siekiant darnumo veikloje, strategines veiklos partnerystes reikalinga vystyti atviru lankstumu naujoms idėjoms realizuoti ir įsipareigojimų vykdymu.

Todėl P. Phoocharoon ir kt. (2001) akcentuoja, kad bendradarbiavimas per partnerystes turi būti analizuojamas sistemiškai. Reikalinga analizuoti partnerių priklausomybę vienas nuo kito ir veiklą vystyti kartu, sistemiškai derinti pajėgumus. Tai pasiekus galima numatyti, kokia nauda bus gaunama kiekvienam partneriui sistemoje, ir kokia nauda gaunama bendrai paėmus. Strateginio tarporganizacinio bendradarbiavimo esmė yra didesnė nauda bei didesnis konkurencinis pranašumas nei veikiant vienam. P. Phoocharoon ir kt. (2001) siūlo koncepcinį bendradarbiavimo strategijos, siekiant strateginio konkurencingumo, modelį (3 pav.). Modelis remiasi bendra strategija, kuri grindžiama *konfliktų sprendimo strategija, strateginiu kolegiškumu ir tinklinio kanalo įsitraukimu*. Strategija vystoma bendru narių *įsipareigojimu per dinamiškas mokymosi galimybes formuojant strateginį konkurencingumą*.



Šaltinis: P. Phoocharoon ir kt. (2001)

3 pav. Koncepcinis bendradarbiavimo strategijos, siekiant strateginio konkurencingumo, organizacijos modelis

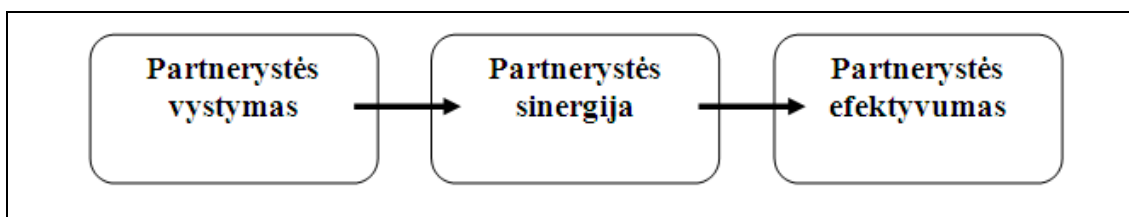
A. Davy (2004b) pažymi, kad bendradarbiavimo strategijos turi apimti tris esminius dalykus: *veiklos koncentraciją, socialines investicijas ar filantropinę veiklą bei komunikaciją su visuomene*. Organizacijų bendradarbiavimas ar kokia kitokia kooperacija atsiranda siekiant suformuoti strategiškai ilgalaikį konkurencinį pranašumą, kuris įgyvendinamas sinergiškai. Sinerginio konkurencinio pranašumo veiksniai pateikti 1 lentelėje.

Sinerginio konkurencinio pranašumo veiksniai

Ištekliai	<ul style="list-style-type: none"> • Finansai • Vieta, įranga, prekės • Įgūdžiai ir patirtis • Informacija • Ryšiai su žmonėmis, organizacijomis ir grupėmis • Patvirtinimai • Sujungimo galia
Partnerio ypatumai	<ul style="list-style-type: none"> • Heterogeniškumas • Ištraukimo lygis
Santykiai tarp partneriu	<ul style="list-style-type: none"> • Pasitikėjimas • Pagarba • Konfliktai • Galios (įtakos) skirtumai
Partnerystės ypatumai	<ul style="list-style-type: none"> • Lyderystė • Administracija ir vadyba • Valdžia • Efektyvumas
Išorinė aplinka	<ul style="list-style-type: none"> • Visuomenės ypatumai • Vieša ir organizacinė politika

Šaltinis: R. D. Lasker ir kt. (2001)

Sinerginiam organizacijų konkurencingumui pasiekti kaip pagrindą galima laikyti organizacijų išteklius. Rinka yra dinamiška ir tiesiogiai priklausoma nuo paklausos, todėl ne visada pavyksta maksimizuoti organizacijų veiklą ir išteklius paskirstyti optimaliai. Vystant partnerystės strategijas išteklių panaudojimas tampa lankstesnis, nes galima remtis didesniu kiekiu informacijos ir išteklius paskirstyti optimaliau, perskirstant juos per partnerių tinklus ar realizavimo kanalus. Tačiau tai priklauso nuo partnerių ypatumų ir sutartinių santykių, kokiais būdais ištekliai bus realizuojami, ir kaip bus paskirstyta gauta nauda, kas prisiims riziką ir atsakomybę. Partnerystės ypatumai priklauso nuo bendradarbiavimo formos. Siekiant maksimaliai išnaudoti partnerystės gaunama naudą, reikalinga analizuoti išorinę aplinką ir pagal susiformavusį poreikį bei teisinį veiklos reglamentavimą formuoti išteklių realizavimo mechanizmą. Partnerystės strategijos organizacijoms yra alternatyvi galimybė efektyviau realizuoti turimus išteklius, priklausomai nuo rinkos dinamikos. Sinergijos efektyvumo procesas per organizacijų partnerystę pateiktas, 4 paveiksle.



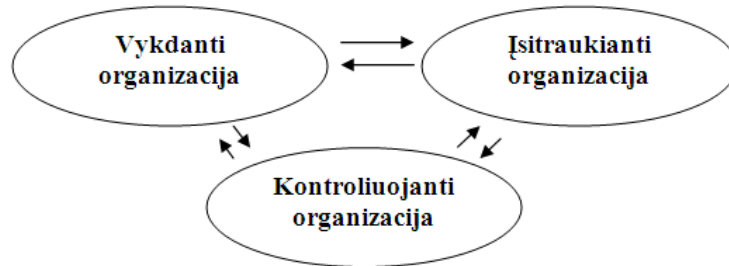
Šaltinis: R. D. Lasker ir kt. (2001)

4 pav. Sinergija: išskirtinis konkurencingumas per bendradarbiavimą

Sinergija įgaunama per ilgalaikį ir abipusiai naudingą bendradarbiavimą, tačiau tam būtinas veiksnys yra pasitikėjimas partneriais. Abipusis pasitikėjimas per kooperatinius santykius leidžia netiesiogiai dalintis ištekliais ir iki tol nepriklausomas organizacijas transformuoja į tarpusavyje susijusius priklausomus vienetus (Čsas, 2000). Analizuojant organizacijų bendradarbiavimą pastebėta, jog sinerginio efekto siekiančioms organizacijoms veiklą reikia vystyti kompleksiskai ir naudoti papildomumo, strateginio kryptingumo bei abipusio naudingumo principus. Todėl veiklos organizacijų veikla bendradarbiaujant turėtų būti valdoma sistemiškai. Sisteminiis valdymas tarp organizacijų leidžia veiksmingiau derinti žinių bei išteklių panaudojimą bei leidžia ne tik pasidalinti rizika, bet ir optimizuoti organizacijų veiklą. D. Valiukonytė ir V. Zobotkaitė (2005) teigia: „Mokslininkų susidomėjimas verslo sistemomis, kaip svarbia ekonominės veiklos integracijos verslo vystymo forma, padidėjo 1990 metais.“ <...>. Verslo sistemos <...> „...yra organizaciniai dariniai, veikiantys skirtingoje socialinėje bei institucinėje terpėje, yra skirtingi savo sandara, sektoriais, kuriame veikia. Taip pat „...verslo sistemoms galima priskirti tokius egzistuojančius tarporganizacinius junginius, kaip regioninius / pramoninius klasterius, aljansus, įvairias partnerystės ir įmonių susijungimo formas, organizacinius tinklus ir kitas verslo grupių bendradarbiavimo formas“. Viena iš verslo sistemų atsiradimo prielaidų yra veiklos efektyvinimas. Verslo sistemos narių bendradarbiavimas paremtas ne vien fiziniiais, bet ir vertybiniais aspektais.

Organizacijų sisteminių sąveikavimą galima apibūdinti kaip organizacinį vienetą, pasiskirsčiusį įtakos turėjimą bendrų tikslų siekime. Pagrindiniai verslo sistemos ryšių pobūdį lemiantys elementai yra *organizacinė*

struktūra (hierarchiniai ryšiai), organizaciniai procesai (struktūrinio veiklos realizavimas) bei organizacijų kultūra (vertybių atitikimas) (Karpavičius, 2009). Organizacijų sisteminio sąveikavimo ir įtakos turėjimo tarp skirtingų organizacijų modelis pavaizduotas 5 paveiksle.



Šaltinis: P. Phoocharoon ir kt. (2001).

5 pav. Adaptuotas organizacijų sisteminis sąveikavimas ir įtakos turėjimas tarp skirtingų organizacijų modelis

Tarporganizacinio bendradarbiavimo metu yra praplečiamos verslo galimybės, tačiau sudėtingesnė tampa organizacinio darinio, vadyba. Siekiant optimizuoti organizacijų vadybos procesus, atliekama sisteminė funkcinė analizė, kuri padeda nustatyti, kokią vietą organizacijoje užima alternatyvių sistemų koncepcijos rengimas naujiems organizacijos poreikiams patenkinti.

M. Steinberg ir R. E. Plank (1990) teigimu, veiklos derinimas ir sisteminimas remiasi geresniu žinių bei informacijos valdymu. Sisteminiu požiūriu taikymas į problemų sprendimą rinkoje numato ne tik supratimą apie kiekvieno jos elemento svarbą, bet ir pripažinimą, kad egzistuoja jų tarpusavio ryšys (Braškienė, 2009). Sistemini problemų sprendimas remiasi tinkamos informacijos suradimu ir optimaliausio varianto, metodo parinkimu jai išspręsti. Kokio tipo sistema naudojama, apsprendžia organizacijų veiklos ypatumai.

Analizuojant organizacijų bendradarbiavimą iš sistemų perspektyvos, svarbus yra partnerių sistemoje komplementarumas bei įsipareigojimų vykdymas. Tokio tipo sisteminis bendradarbiavimas gali duoti sėkmingos partnerystės strategijos įgyvendinimą. A. Davy (2004a) teigimu, partnerystės

strategijose svarbus yra partnerio finansinių įsipareigojimų vykdymas ir vidinė atsiskaitomybė, kuri numato organizacijos galimybes palaikyti veiklos produktyvumą. Abipusės naudos siekimas formuojamas sandoriais, kurie numato tam reikalingų prekių / paslaugų pirkimą ir pardavimą, siekiant organizacijos tikslų. Taip galima užtikrinti ir stabilizuoti ekonominę organizacijų veiklą. Organizacijų bendradarbiavimas grindžiamas ne vien ekonomiais, bet ir socialiniais santykiais. Organizacijų ekonominis veiksmas nėra autonomiškas, jį apsprendžia socialinės aplinkybės (Časas, 2000), o sąveika su socialine aplinka ir veiklos suderinimas su kitomis interesų grupėmis stiprina socialinius santykius. Socialiniai santykiai, pasak J. Swart (2005), įvardijami yra kaip socialinė bendruomenė, kuomet bendradarbiavimas ir pasitikėjimas prisideda prie visuomenės gerovės vystymo. Socialiniai santykiai yra formuojami ekonominių arba institucinių veikėjų inovacijoms kurti, konkurencingumui didinti bei organizacijos identiškumui formuoti.

Verslo organizacijos veiklos derinimas prie aplinkos ir jos problemų išsprendimo įtraukimas į veiklą formuoja socialiai atsakingos organizacijos įvaizdį. Socialinės atsakomybės formavimas galimas per įsitraukimą į socialines, aplinkosaugines bei ekonomines veiklas. B. Walliser (2003) teigia, kad kultūros, meno, sporto organizacijų rėmimas gali būti naudojamas kaip įrankis rėmėjo socialinės atsakomybės formavimui. Pasak S. Hemsley (2009), organizacijos, siekiančios formuoti ir įtvirtinti socialinę atsakomybę, vis dažniau naudoja rėmimo programas. Socialinės atsakomybės įtvirtinimas per sporto rėmimą įgyvendinamas dėl dviejų pagrindinių priežasčių. *Pirma*, sportas tikrai gali pakeisti žmonių gyvenimus. *Antra*, sporto vystymo spektras yra platus, o tai sudaro įvairesnes sąlygas rėmėjo integracijai į bendrą veiklą bei leidžia praplėsti idėjų realizaciją. Todėl galima teigti, kad sporto rėmimas yra lanksti platforma organizacijų socialinės atsakomybės formavimui bei įtvirtinimui. Per sporto rėmimą galima daryti kryptingą įtaką bendruomenių, kuriose veikiama, gyvenimo stiliui, tai yra vartotojiškai kultūrai. Šioje vietoje sportas atlieka ir edukacinę funkciją, ir leidžia formuoti socialiai atsakingo vartotojo nuostatas.

Vystant socialinės atsakomybės programas organizacijos turi atsižvelgti į visų suinteresuotųjų šalių interesus, įskaitant investuotojų, tiekėjų, vartotojų, darbuotojų ir bendruomenės, priklausomai nuo to, į ką nukreiptas pelno panaudojimas. Sporto rėmimas padeda spręsti verslo problemas. Tai, pasak A. C. T. Smith ir M. H. Westerbeek (2007), yra tarpinė grandis tarp socialinių ir ekonominių spragų. Rėmimo programų vystymas sustiprina verslo vertybines nuostatas ir leidžia pagerinti gyvenimo kokybę aplinkoje, kurioje veikiama, taip pat didinti socialinį solidarumą.

Kuomet sporto organizacijų rėmimas tampa socialinės aplinkos rėmimu ir jos vertybių palaikymu, vartotojai lengviau priima organizaciją kaip rėmėją, kuri palaiko kitų organizacijų veiklas. Tai turi įtakos socialiniam bendrumui ir organizacijos gerovei. Ne gana to, organizacijų rėmimas suprantamas kaip konkurencinio pranašumo formavimo įrankis (Walliser, 2003). Jis įgyvendinamas per suderintas, abipusiai naudingas organizacijų bendras socialines iniciatyvas. Jų dėka vartotojų pašamonėje suformuojamos tikslinės asociacijos apie iniciatyvos kūrėjus, kurios leidžia juos išskirti iš kitų rinkos dalyvių dėl socialinio aktyvumo ir įsitraukimo į socialinių problemų sprendimą. Organizacijų išskirtinumas sukuriamas per simbolinius ir vertybinius tos socialinės iniciatyvos, kurios yra aktualios visuomenei. Bendros veiklos iniciatyvos, kurios sukuria naudą visuomenei ir kitiems suinteresuotiesiems, formuoja pasitikėjimą tomis organizacijomis. Pasitikėjimo kūrimas aktualus tiek gerinant santykius su vartotojais, tiek su kitomis organizacijomis.

Pasak R. Jucevičienės (2013), pasitikėjimo tarp organizacijų vystymas apima pasitikėjimo tarp organizacijų kūrimo, stiprinimo ir palaikymo vadybinių veiksmų sistemą, atsižvelgiančią į tarpasmeninio, tarporganizacinio ir visuomeninio lygio pasitikėjimo dinamikos aspektus. Pasak R. Žvirelienė ir I. Bučiūnienė (2008), tai gali būti *bendras pasitikėjimas, paremtas, pavyzdžiui, įmonės reputacija; asmenybe paremtas pasitikėjimas; sistema paremtas pasitikėjimas, nukreiptas į valdžią; procesu paremtas pasitikėjimas, kylantis iš tarpasmeninės ar vartotojo ir įmonės sąveikos*. Autorės „cit. pagal“ Rousseau

ir kt. (1998) įgytas pasitikėjimas organizacijai *padeda mažinti sandorių sąnaudas* (pašalindamas poreikį nuolat tikrinti), *skatinti adaptyvias organizacines formas* (tinkliniai santykiai), *mažina žalingų konfliktų skaičių, lengvina greitą tikslinių darbo grupių formavimą, skatin efektyviai reaguoti į krizines situacijas*. Įgytas pasitikėjimas tarp partnerių yra bendradarbiavimo ilgalaikiškumo veiksnys. Pasitikėjimui pasiekti reikalingas partnerių įsipareigojimų vykdymas. Tai tarpusavyje susiję veiksniai, lemiantys organizacijų bendradarbiavimo darnumą.

Pasak A. Davy (2004a), įsipareigojimai tarp partnerių gali būti *formalūs* ir *neformalūs*. *Formalūs* įsipareigojimai grindžiami kooperatyvine politika (pavyzdžiui, darnumu), verslo vieneto apibrėžtinumu (santykiais grįsta vadyba), atsakomybės pasidalijimu (bendras reikalavimų vykdymas) bei veiklos užtikrinimo, ar kitaip – įgalinimo laikytis bendrai sutartų veiklos nuostatų. *Neformalūs* įsipareigojimai išlaiko vidinę atskaitomybę bei pagrindinius veiklos rodiklius, dalinantis metodais ir įgūdžiais bei įsipareigojimų vykdymą organizacijos viduje.

I. Jucaitytė ir J. Maščinskienė (2011) teigimu, auganti konkurencija tarp rinkos dalyvių bei poreikių kaita organizacijas verčia ieškoti vis naujesnių būdų, kaip formuoti ilgalaikius santykius. Šią permainą sąlygojo tai, kad organizacijos pripažino, jog atsinaujinantis konkurencinis pranašumas pasaulinėje ekonomikoje vis daugiau reikalauja, jog organizacijos taptų patikimomis įvairių tinklų ar strateginių sąjungų dalyvėmis (Ganesan, 1994).

Tarporganizaciniai santykiai ir jų vertė grindžiami tokiais kintamaisiais: *pasitikėjimas, įsipareigojimas, ilgalaikė orientacija, ir kitais, su ilgalaikių santykių kūrimu susijusiais kintamaisiais* (Anderson ir Weitz, 1992; Jucaitytė ir Maščinskienė, 2011; Tolmay, 2012). Tarporganizacinio bendradarbiavimo modeliuose bendrai sukuriama abipusiai vertinga vertė tampa esminiu kintamuoju, kuris turi įtakos organizacijų konkurencingumui (Ulaga, 2003; Ulaga ir Eggert, 2006; Ryssel ir kt., 2004; Jucaitytė ir Maščinskienė, 2011). Tačiau vis dar lieka neaišku, kaip bendradarbiavimo procese sukurti vertę, kad ji būtų naudinga ilguoju laikotarpiu. Todėl

mokslininkai, analizuodami organizacijų ilgalaikės veiklos perspektyvas, akcentuoja, jog darniam organizacijų bendradarbiavimui įtakos turi organizacijos veiklos patikimumas, kuris pasiekiamas per pasitikėjimą.

Įgytas pasitikėjimas formuoja kolektyvinį įsipareigojimą ir palengvina tikslų siekimą. Pasak I. Staškevičiūtė (2009), nepriklausomai nuo kapitalo struktūros visų organizacijų galutinis tikslas yra visuomenės poreikių tenkinimas. Tarporganizacinis abipusis pasitikėjimas palengvina organizacinių pokyčių įgyvendinimą (Puusa ir Tolvanen, 2006), o tai leidžia veiksmingiau reaguoti į aplinkos pasikeitimus, kuriuos įveikti būtina sąlyga tampa kryptingas išteklių panaudojimas ir abipusė veiksmų atsakomybė. Tai pasiekus galimas bendras kūrimas, kuris suprantamas kaip susitarimas ar procesas (Raipa ir Petukienė, 2009) daryti įtaką rinkai kartu per bendras veiklas. Verslas darnaus vystymo kontekste neišvengiamai turės tapti ne tik ekonomikos varomąją grandimi, bet ir socialinės pažangos įrankiu. Todėl organizacijų įsitraukimas į socialines iniciatyvas ir vertės kūrimas per jas itin aktualus. Kokia forma tai daryti nulemia organizacijos organizacinė įžvalga (Staškevičiūtė, 2009).

Organizacijoms, siekiančioms veiklą vystyti ir ateityje, reikalinga transformacija – perėjimas į atviras ir lanksčias organizacijas, kurios skatintų kitų suinteresuotųjų įsitraukimą. Todėl organizacijų dėmesys turi būti nukreipiamas ne į konkuravimą, bet į veiklos derinimą ir įtakos sričių pasidalijimą bei vertės aplinkai kūrimą, kuri skatintų naujas partnerystes. Pasak I. Griesienė (2014) nauji tarporganizaciniai santykiai grįsti partnerystės sukūrimu įtraukia tokias vertes kaip pasitikėjimas, bendradarbiavimas, susietumas, kurie šiuolaikinio verslo sąlygomis, tapo neatskiriami nuo organizacijų veiklos. Šių verčių suderinimas lems ir naujų veiklos formų bei verslo modelių atsiradimą. J. Jonker (2012) teigimu vertės kūrimas aplinkai taps naujų, darnių verslų pagrindu. Darnūs verslo modeliai, kurie apima tik sąsajas su kitais aplinkos dalyviais nėra darnūs, darnūs verslo modeliai turi apimti naudingos vertės pasiūlymą kitiems. Modeliai turi būti patrauklus kitiems rinkos dalyviams jį įsisąmoninti ir juo vadovautis, jo vertybinė sistema

turės būti tinkama visiems jos dalyviams, todėl reikalinga vystyti proaktyvią, pavyzdinę organizacijų veiklą, kuri skatintų formuoti partnerystes.

Esamiems rinkos pokyčiams įveikti reikalingas inovatyvus veiklos vystymas – naujų verslo modelių kūrimas. J. Jonker (2012) atlikęs naujų verslo modelių analizę teigia, kad nauji verslo modeliai ateityje turės integruoti šias socialines vertes: *pasitikėjimą, žinias, įtakos turėjimą, patirtį bei reputaciją, nepriklausomumą, mažėjančią finansinę riziką, sveikatą ir gyvenimo kokybę, įsitraukimą/dalyvavimą, nuosavybės ir atsakomybės pasidalijimą*. Naujų verslo modelių kūrimo siekinys yra *ilgalaikis ir stabilus konkurencinis pranašumas* (ang. k. – *sustainable competitive advantage*) (Mason ir Mouzas, 2012). Priklausomai nuo keliamų tikslų bendradarbiavime, bendradarbiavimo modeliuose skiriami *išorinės aplinkos* veikimo mechanizmai (apsaugos ir mokymosi) bei *vidinės aplinkos* mechanizmai (savireguliacijos, pasitikėjimo, kontrolės) (Bertoncelj ir Kavčič, 2011; Hossein ir kt., 2011; Mason ir Mouzas, 2012).

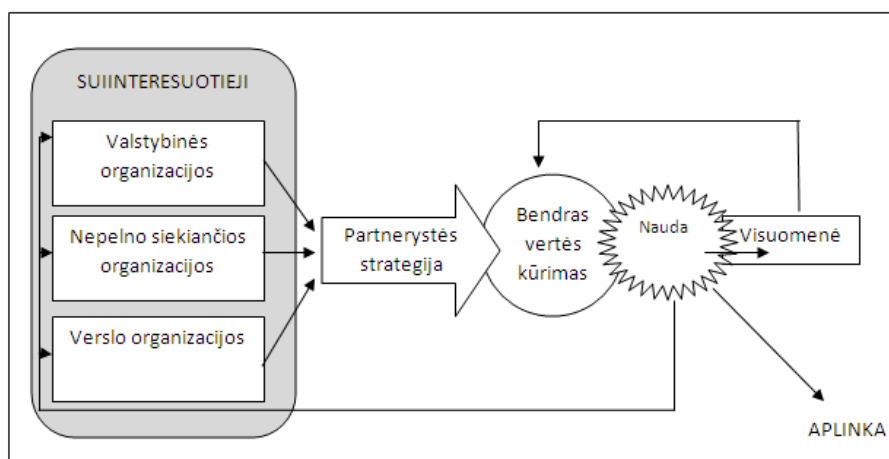
Didėjant konkurencijai rinkoje organizacijų veiklos principai pasikeitė. Tiek mokslininkai, tiek praktikai įvertino organizacijų bendradarbiavimo teikiamą naudą. Organizacijų perėjimas nuo konkuravimo prie bendradarbiavimo tapo nauju strategiškai kryptingu mąstymu (Kumar ir Van Dissel, 1996). Tikslingiau organizacijoms tapo įvertinti savo galimybes ir pasidalinti įtakos sritimis bei didinti veiklos koncentraciją. Tai pasak, autorių mažina konfliktus tarp organizacijų. Leidžia veiklą vykdyti sklandžiau. Todėl, siekiant konkurencinio pranašumo tikslinga yra ieškoti veiklos partnerių ir formuoti bendradarbiavimo formas. Perėjimą nuo konkuravimo prie bendradarbiavimo organizacijoms, autoriai pasiūlė analizuodami kylančius konfliktus aljansuose, siekiant suderinti ir optimizuoti aljanse veikiančių organizacijų veiklą. Tarporganizacinį bendradarbiavimą lemia ne vien konkurencingumo siekimas, organizacijos siekia bendradarbiavimo dėl įvairių priežasčių, dėl poreikio kitokios informacijos, žinių ar veiklos metodų ir pan. Tai tapo kitokiu būdu kaip sustiprinti savo pozicijas rinkoje, per geresnį

iškylančių problemų valdymą, koncentraciją ties veiklos kokybę, pasitikėjimu tarp rinkos dalyvių sukūrimą, patikimumą investicijoms ir pan.

Negana to globalinės problemos kelia iššūkį visoms organizacijoms, todėl organizacijos vystydamos savo veiklą ieško būdų kaip įveikti jį – kaip prisidėti prie darnaus vystymosi ir užtikrinti veiklos galimybes ir ateityje. Todėl aktualus yra ne vien verslo organizacijų bendradarbiavimas, bet ir ne pelno siekiančių organizacijų, vyriausybinių organizacijų bei visuomenės, tai darant atsižvelgiant į gamtinės aplinkos kaitą. Bendradarbiavimas ir dalinimasis naujausiomis žiniomis leido padidinti ne tik organizacijos vadovų sąmoningumą restruktūrizuotis ir prisidėti prie darnaus vystymosi, bet sudarė sąlygas plėtotis bei diegti pažangesnes gamybos technologijas, keisti organizacine elgseną bei daryti teigiamą įtaką vartojimo įpročiams. Todėl darnaus tarporganizacinio bendradarbiavimo esmė yra suderinti vidinius organizacijos tikslus su išorinės aplinkos objektų tikslais. Organizacijos, kurios pasižymi atvira dalijimosi kultūra ir sugeba savo tikslus pasiekti per išorinės aplinkos problemų išsprendimą sustiprina organizacijos patrauklumą suinteresuotiesiems. Toks organizacijų veikimo principas turi įtakos santykiams tarp kitų suinteresuotųjų ir gerina verslo aplinką. Darnų vystymąsi galima laikyti procesu, kurio metu organizacijos juda darnumo link (Grunda, 2011 cit. pagal Forum for the Future, 2005, p. 5).

Įgyvendinti ir sukurti darnią verslo ir socialinės gerovės aplinką ne visada yra lengva, todėl norint tai pasiekti reikalingas vienalytiškumas – jungimasis ir vertybių performavimas visos aplinkos dalyvių tarp kurių yra vykdoma veikla. Pasak D. Bagdonienė ir E. Paulavičienė (2010): „Įmonės ir organizacijos vis daugiau tampa priklausomos viena nuo kitos ir užsienio partnerių verslo, socialinėse, ekonominėse bei aplinkosaugos srityse“. Tai lemia daugiausiai globalinės problemos, tai yra: mažėjantys ištekliai, auganti jų kaina, konkurencija vertybiniais aspektais ir pan. Todėl reikalinga verslo organizacijoms į šiuos aspektus ne tik atsižvelgti, bet ir ieškoti būdų juos suderintai valdyti, įsitraukti į situacijų kaitą ir veiklą vystyti darniai.

Darnaus vystymo teorijoje suinteresuotųjų šalių valdymas – tai nuolatinis kompleksinių santykių ir kompleksinių tikslų derinimo ir integravimo procesas (Juščius, 2008), kuriuo siekiama novatoriškų sprendimų. Darna įmanoma tik atsižvelgiant į nuomonių įvairovę ir plėtojant įvairių socialinių grupių bei institucijų dialogą (Arlauskienė ir Vanagienė, 2011). Inovatyvių sprendimų procesas tarporganizaciniame bendradarbiavime valstybinių įstaigų vaidmuo iš dalies yra antrinis, proceso vystymo pradžia yra verslo organizacijos (Pogosian ir Dzemyda, 2012) bei visuomenė (Davy, 2004a; Warner, 2004). Verslo organizacijos ir jų sąveika su visuomene geriau geba generuoti naujoves. Tai pagreitina socialinę įtraukti į inovacijų panaudojimą ir leidžia sukurti tokias vertes kurios naudingos visiems bendroje veikloje dalyvaujantiems. Tarporganizacinis bendros vertės kūrimas pateiktas, 6 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis M. Warner (2004)

6 pav. Tarporganizacinis bendros vertės kūrimas

Tarporganizacinis bendros vertės kūrimas grindžiamas partnerystės strategija kuri į bendrą veiklą įtraukia kitus suinteresuotuosius, kuo daugiau dalyvių dalyvauja vertės kūrime tuo didesnė tikimybė gauti geresnių sprendimo variantų ir pasiekti įvairiapusės naudos. Tai aktualu daryti, nes rinka yra itin dinamiška.

Greitai kintanti aplinka ir gebėjimas prie jos adaptuotis tapo dabarties organizacijų būtina išlikimo sąlyga, užtikrinančia ne tik tolesnę veiklą, bet ir

galimybę plėtotis ateityje (Staškevičiūtė, 2009). Analizuojant tarporganizacinio bendradarbiavimo ypatumus pastebima tendencija, kad verslo organizacijos norėdamos ir toliau veiklą vystyti ateityje, turės ieškoti būdų kaip į savo veiklos vystymą įtraukti ir kitus rinkos dalyvius. Aktualu yra ne vien veiklos kokybės gerinimas, bet ir darnios sąveikos su aplinkos dalyviais suformavimas, taip pat jų interesų įtraukimas į bendrą veiklą, bendras konkurencingos vertės kūrimą. Bendro kūrimo metu sukurta vertė didina socialinį bendrumą. J. Sadauskas (2010) „cit“ pagal Pierson (2008) teigia, kad: “<...> socialinė veikla bendruomenėje remiasi keturiais esminiais principais: įsipareigojimu puoselėti ir stiprinti vietos žmonių bei organizacijų gebėjimus, mokėjimus, įgūdžius ir motyvaciją spręsti bendruomenės problemas, siekiant ateityje kurti aplinką pagal bendruomenės narių norus; visapusiško bendruomenės žmonių klestėjimo siekiu; įsipareigojimu vykdyti prevencinę praktiką, siekiant pašalinti socialinių problemų židinius, prieš šioms problemoms išskylant; Žinių apie bendruomenės narių poreikius rinkimu ir jų panaudojimu.” Be to, socialinis bendrumas leidžia sustiprinti įsitraukimą į bendrą veiklą, formuoja abipusį pasitikėjimą bei leidžia dinamiškai reaguojant išlaikyti pasirinktos strategijos kryptingumą. Išanalizavus organizacijų bendradarbiavimo priežastis bei tendencijas galima apibendrinamai išskirti tokius pagrindinius organizacijų bendradarbiavimą lemiančius veiksnius (2 lentelė).

Pagrindiniai organizacijų bendradarbiavimą lemiantys veiksniai:

VEIKSNIAI	AUTORIAI
Konkurencingumo didinimas ir problemų sprendimas	Bengtsson ir Kock (1999); Lasker ir kt. (2001); Išoraitė (2009); Kim ir kt. (2012); Mason ir Mouzas (2012)
Sinergija	McDonald (1991); Lasker ir kt. (2001); Išoraitė (2009)
Veiklos koncentracija	Burinskienės ir Rudzikienės (2007); Butkeviciene ir kt. (2008)
Rizikos pasidalijimas	Išoraitė (2009)
Naujų metodų mokymasis	Pope (1998); Ma (2004); Išoraitė (2009); Marvasti (2012)
Pasitikėjimo (patikimumo) formavimas	Copeland ir kt. (1996); Damkuvienė ir Virvilaitė (2007); Walliser (2003); Tsiotsou (2011); Tolmay (2012)
Vertės didinimas	Burgis ir Ribačonka (2011); Lee ir kt. (2012); Jonker (2012)
Darna su aplinka	Juščius (2008); Ciegis ir Gineitiene (2008); Šivickas ir kt. (2010); Grunda (2011); Mason ir Mouzas (2012)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Išanalizavus organizacijų bendradarbiavimo teorinius aspektus galima teigti, jog organizacijų bendradarbiavime svarbiausia yra organizacijų tikslų suderinimas. Reikia pažymėti, kad formuojant ilgalaikius, darnaus bendradarbiavimo principus tarp organizacijų svarbu yra ne vien jį lemiančių veiksnių sujungimas į vieną darnią struktūrinę sistemą, bet ir integralus bei nuolatinis organizacijų tarpusavio sąveikavimas pasidalinant įtakos sritimis sprendžiant išylančias problemas. Organizacijų bendradarbiavimo darnos siekimas yra dinamiškas procesas, kuriuo siekiama stabilizuoti dinamiškas situacijas ir įgyti stabilų bei ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Suderintas organizacijų bendradarbiavimas leidžia optimizuoti turimus išteklius, naudotis naujomis žiniomis bei veiklos metodais. Organizacijų bendradarbiavimo darna yra siekiamybė, kuri įgyvendinama per nuolatinę tarporganizacinę sąveiką, bendradarbiavimo darnai pasiekti reikalingas abipusis pasitikėjimas ir įsipareigojimų vykdymas.

Analizuojant organizacijų bendradarbiavimo teorinius aspektus pastebėta, kad egzistuoja mokslininkų diskursas pagrindžiant organizacijų bendradarbiavimo proceso derinimą bei kontekstą. Dauguma mokslininkų

pažymi, kad organizacijų darnus bendradarbiavimas galimas suderinus organizacijų tikslus bei galimybes veikti kartu. Formuojant darnų bendradarbiavimo modelį reikalinga glaudi sąveika su suinteresuotosiomis grupėmis. Siekiant sukurti įvairiapusiškai naudingą bendradarbiavimo modelį, būtina sąlyga yra organizacijų perėjimas nuo suinteresuotųjų organizacijų statuso į partnerio statusą. Šis perėjimas ir integracijos į bendrą veiklą sustiprinimas didina abipusį pasitikėjimą tarp organizacijų. Pasitikėjimas tarp partneriu, jų įsipareigojimų vykdymas bei abipusis naudingumas yra pagrindas formuoti bendrą ilgalaikės veiklos strategiją. Tokios veiklos strategijos dėka galima formuoti tarporganizacinę kultūrą, kuri grindžiama atvirumu ir lankstumu tarp partneriu. Tokia veiklos praktika leidžia dalintis rizika, žiniomis, susikoncentruoti ties savo veikla ir optimaliau paskirstyti išteklius bei generuoti aukštesnės kokybės produkciją. Kuo yra didesnė organizacijų tarpusavio priklausomybė, tuo yra didesnis veiklos integralumas į bendrų tikslų siekimą ir didina įsipareigojimų įvykdymą sutartomis sąlygomis. Tačiau, šioje vietoje išvelgiama ir darnaus bendradarbiavimo probleminė sritis, tai yra: kaip įgyvendinami sutartiniai įsipareigojimai? Ar rezultato siekimas, kaip procesas ir priemonių parinkimas siekiant susitarimo atitinka visų partnerių vertybines nuostatas. Ar veiklos principai nepaveiks kitų partnerių įvaizdžio ar reputacijos? Todėl šioje vietoje aktualu tampa ne vien partnerio įsipareigojimų vykdymas, bet ir vertybinių nuostatų atitikimas bei įsijautimas į partnerio situaciją. Norint, tai nustatyti reikia išsiaiškinti ar bendradarbiavime išsikelti tikslai yra tik papildantys partnerio bendrą veiklą, ar šių tikslų įgyvendinimas yra susijęs su tiesiogine partnerio veikla.

Šios problemos gali būti išsprendžiamos per nuolatinį sąveikavimą tarp partnerių, mokantis iš partnerių, derinant veiklos principus ir vertybines nuostatas, formuojant bendrą veiklos organizacinę kultūrą bei politiką. Todėl reikalinga ieškoti partnerių kurie labiausiai galėtų pagelbėti bendroje veikloje ir leistų pasiekti norimą poziciją rinkoje.

Organizacijos formuodamos savo konkurencinį pranašumą turi pergaltoti savo strateginius veiklos principus ir ieškoti darnių sąveikos formų

su kitais rinkos dalyviais. Tarporganizacinis bendradarbiavimas tarp sporto organizacijų ir verslo organizacijų leidžia įgyvendinti pasitikėjimu grįstą bendruomenišką lyderystės strategiją. Sporto organizacijų veiklos rezultatai reprezentuoja socialines bei ekonomines pažangos sritis. Stiprina regiono patrauklumą bei stiprina bendruomeniškumą plačiaja prasme. Todėl yra reikalinga analizuoti sporto organizacijų veiklos ypatumus, jų procesinę sąveiką su kitais suinteresuotaisiais, šiuo atveju sporto organizacijų rėmėjais, kaip potencialiais veiklos partneriais.

1.2. Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo konceptualizacija

1.2.1. Sporto organizacijų veiklos ypatumai

Analizuojant sporto organizacijas galima naudotis šiuolaikinės ekonomikos ir vadybos teorijomis, tačiau būtina atsižvelgti į sporto organizacijos pobūdį, kurį nusako visuomeninių organizacijų, asociacijų, viešųjų įstaigų, akcinių bendrovių ir kiti įstatymai (Laskienė, 1995). Sporto terminų žodyne, sporto organizacija – tai reguliariai sportuojančių ir fiziškai besigrūdinančių žmonių – sportuotojų, sportininkų bei jiems padedančių specialistų, mėgėjų, rėmėjų bendrija.“ (Stonkus 2002, P. 399).

Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas, I skyriuje 1 straipsnyje (1995) kūno kultūros ir sporto organizacija apibrėžia taip, kad: „Kūno kultūros ir sporto organizacija – teisės aktų nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo ir Lietuvos Respublikoje įsteigti Europos Sąjungos valstybėje narėje ir kitoje Europos ekonominės erdvės valstybėje įsisteigusios įmonės filialai arba švietimo ir mokslo įstaigos padalinys, vienijantis kurios nors vienos arba kelių šakų sportininkus, sportuotojus, sportininkus, sportininkus profesionalus ir jiems padedančius specialistus, taip pat rėmėjų bendrija, plėtojanti kūno kultūrą, sportą (sporto šaką), rengianti varžybas, sporto seminarus, konferencijas ir kitus renginius.“

Sporto organizacijos dažniausiai yra ne pelno siekiančios organizacijos, kurių veiklos efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo finansinių ar kitų būtinų veiklai vystyti išteklių pritraukimo veiklai vystyti. Sporto organizacijų veikla vertinama pagal jos pasiekimus bei masiškumą. Siekiant šių normatyvų sporto organizacijoms reikalinga parama arba rėmimas, kuris veiklą leistų vystyti efektyviai – sporto produkcija taptų patraukli visuomenei ir įgalintu ją įsitraukti į sportines veiklas.

T. Slack ir kt. (2005) teigimu: „Sporto organizacija – socialinė dalis priklausanti sporto rinkai, tai kryptingai organizuotas tikslų siekiantis vienetas su formalia struktūrine veiklos sistema ir santykinai aiškiai atpažįstama specifika. Sporto organizacijos veiklos specifiškumą ir darbo organizavimo ypatumus lemia sporto, kaip reiškinio, unikalumas ir dinamiškumas. Analizuojant sporto organizacijos veiklos išskirtinumą tikslinga yra apibrėžti ir patį reiškinį – „*sportas*“. Kaip ir kiekvienos sąvokos aiškinime pasitaiko įvairių autorių interpretavimų. 3 lentelėje pateikiami sąvokos „*sportas*“ aiškinimai.

3 lentelė

Sporto sąvokos aiškinimai

Autorius, metai, leidinys.	Sąvokos aiškinimas
Stonkus (2002). Sporto terminų žodynas. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas.	Sportas – socialinis reiškinys, neatsiejama visuomenės kultūros dalis – rengimosi varžyboms ir dalyvavimo jose sistema siekiant geriausių rezultatų.
Europos komisija (2007). Baltoji knyga dėl sporto.	Sportas – vis didesnės reikšmės įgaunantis socialinis ir ekonominis reiškinys, padedantis siekti Europos Sąjungos strateginių solidarumo ir gerovės tikslų.
Moutinho ir kt. (2007). Surf tribal behavior: a sports marketing application. Marketing intelligence & planning.	Sportas – sudedamoji dalis aktyvaus laisvalaikio praleidimo forma kuri yra neatsiejama nuo šiuolaikinės visuomenės. Tai rekreacinė veikla kuri siejama su žmogaus gyvenimo būdu.
Apibendrinta disertacijos autoriaus	Sportas – yra sociokultūrinis reiškinys, kuris atskleidžia šalies, kultūros apraiškos ir dominavimo formas bei galios įtvirtinimo idealus. Sporto apraiškos įgyvendinamos ir grindžiamos solidarumo ir lyderiavimo principais.

Remiantis F. Fortin (2003) sporto šakose yra tik vienas bendras dalykas – tai taisyklės. Šis pagrindinis principas yra vienintelė grandis, siejanti antikines olimpiadas. Sportas kaip reiškinys yra neatskiriama kiekvienos

kultūros dalis, kuri kiekvienoje kultūrinėje terpėje atskleidžiama per skirtingas sporto apraiškas. Sportas per žmonijos istoriją buvo naudojamas įvairiais tikslais, tai siekiu parodyti nacijos žmogiškąjį potencialą ir galią, siejant jį su karinę parengtimi. Taip pat sportas sprendavo diskriminacines – rasines problemas ir pan. Siejant konkrečius sportinius pasiekimus su konkrečia valstybe, buvo stengiamasi formuoti šalies įvaizdį, kuris lėmė ir tos šalies gamybinių organizacijų įvaizdį. Sporto apraiškos neretai naudojamos sprendžiant valstybių, regionų, organizacijų vadybinius bei rinkodaros probleminius klausimus.

Nors sportas, kaip reiškinys yra labai dinamiškas ir kiekvienu atveju realizuojant unikalus ne tik savo pateikimu, bet ir realizavimu, vis dėl to sporte galime išskirti šiuos bendrus požymius, tai: *taisyklės, rezultato netikėtumas, apraiškos įvairovė*. Sportas formuoja asmens charakterį, pratina prie disciplinos ir savitvartos, formuoja mąstymą, ugdo drąsą ir pasiaukojimą, gerina fizinę būklę, gerina fizinį ir psichinį darbingumą, ugdo nacionalinių simbolių ir patriotinių jausmų dvasią, pasididžiavimo savo šalimi jausmą (Ignotienė, 1992).

Bendra sporto rinka yra skirstoma į aktyvaus sporto ir pasyvaus sporto bei jų pasekmės rinkas (Laurinavičius ir Čingienė, 2011). Sporto vartojimo patrauklumui įtakos turi sporto produkcijos kokybė. Sporte kokybę lemia sąveikos tarp paslaugos teikėjo ir gavėjo kokybė, fizinės aplinkos kokybė (vieta kur teikiama paslauga), techninė kokybė (inventorius ir įranga) (Alexandris ir kt., 2004). Sporto organizacijų vadyboje skiriamos šios pagrindinės vadybos sritys, tai: *organizacijos vidinė vadyba* (finansai, apskaita, koordinavimas, personalo valdymas, kontrolė, valdymas, vystymas, lyderiavimas); *informacijos arba žinių vadyba* (komerciniai pasiūlymai, pardavimai, viešieji ryšiai, rėmimo programos, reklaminė kampanija) (Parks ir kt., 2007). Sporto organizacijų vadybos skirtumas nuo kitų organizacijų atskleidžiamas per tai, kad vadybiniai sprendimai yra nukreipti į žmogiškųjų išteklių – sportininkų fizinių gebėjimų realizavimą, būtinų priemonių bei įrengimų aprūpinimu. Renginių organizavimu ar sportininkų delegavimu į juos.

Taip pat svarbu tampa ir vertės kūrimas visuomenei, laimėjimų ir pasiekimų įprasminimu, patrauklumo suformavimu kitoms susijusioms interesų grupėms.

Panašiai teigia E. Hossein ir kt. (2011), jų teigimu sporto organizacijos vadybos procesai yra nukreipti į *vidinės aplinkos valdymą* (pvz.: žmogiškieji ištekliai) bei valdymą *susijusį su išorine aplinka* (pvz.: tikslų siekimas, rėmėjų paieška). Autoriai, taip pat išskiria *lanksčias* (pvz.: žmogiškieji ištekliai) ir *kontrolės reikalaujančias* (pvz.: tikslų siekimas) vadybos sritis. Sporto organizacijos veiklos efektyvumas įgyvendinamas per penkis skirtingus modelius, tai per organizacijos: *tikslų modelį; resursų sistemos modelį; proceso modelį; daugianarystės modelį* (angl. k. – *multiple – constituency*); *konkuruojančios vertės modelį*.

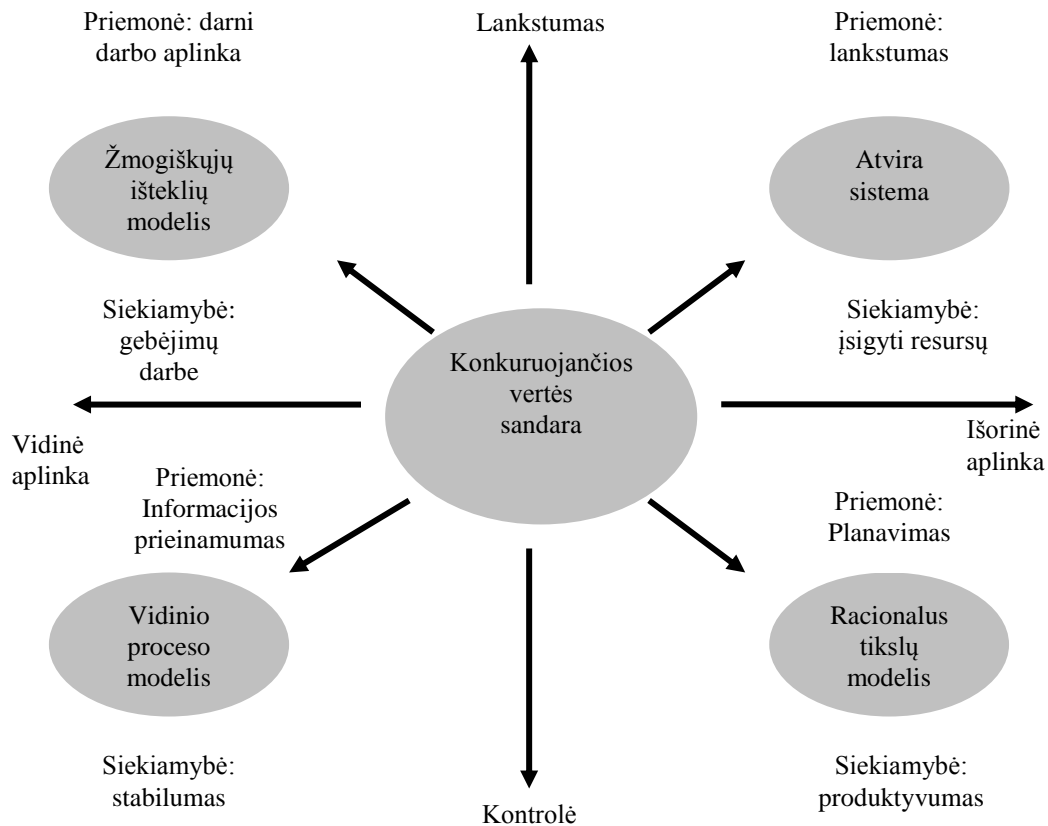
Organizacijos veikla per *tikslų siekimą* apibūdinama taip, kad organizacija reaguoja į rinkoje vykstančius pasikeitimus ir adaptuodama savo veiklą siekia organizacijos tikslų (Hossein ir kt., 2011).

Resursų siekimo sistema apima sporto organizacijos gebėjimus pritraukti resursus iš išorinės aplinkos efektyvesnei organizacijos veiklai vystyti. Tam tikslui įgyvendinti reikalinga, kad sporto organizacija sugebėtų suderinti tiek savo, tiek suinteresuotųjų, šiuo atveju – rėmėjų, veiklas, ir būtų pajėgi įgyvendinti bendradarbiavimo programas (Hossein ir kt., 2011).

Sporto organizacijos veikla orientuota į *procesą* siejama su vidinės ir išorinės aplinkos derinimu. Pagrindinis tikslas tampa klientų pasitenkinimas organizacijos produkcija. Sporto organizacijos veikla orientuota į *daugianarystę*, kuri siekia glaudesnių santykių su žmogiškaisiais ištekliais ir jų panaudojimu kuriant organizacijos vertę (Hossein ir kt., 2011).

Remiantis E. Hossein ir kt. (2011) sporto organizacijos veikla kuri remiasi konkuruojančia verte susideda iš trijų dimensijų: *pirma* nukreipta sporto organizacijos vystymą per vidinius mikro procesus organizacijoje ir jos žmogiškuosius išteklius bei per išorinius makro procesus, tai organizacijos pozicijos rinkoje valdymą; *antra* susijusi su organizacine struktūra ir jos kraštutinumais, tai lankstumu bei kontrolės lygiu; *trečia* dimensija yra organizacijos rezultatai, kurie apibūdinami šiais aspektais, tai priemonės

rezultatams pasiekti ir patys gauti rezultatai finale. Sujungiant šias dimensijas autoriai siūlo sporto organizacijos konkuruojančios vertės modelį (7 pav.).



Šaltinis: E. Hossein ir kt. (2011)

7 pav. Vertės konkuravimo modelis siekiant organizacijos efektyvumo

Modelis atskleidžia vertės konkuravimo sandara, iš kurios galima nustatyti kokioms vadybos funkcijoms turėtų būti skiriama daugiau dėmesio priklausomai kokioje aplinkoje veikiama, taip pat kokių tikslų yra siekiama bei nurodo priemones jiems pasiekti. Formuojant konkuruojančią vertę ir siekiant pritraukti kitas organizacijas į bendrą veiklą sporto organizacijos turi koncentruotis ties lanksčia ir atvira valdymo sistema, siekiu įsigyti būtinų resursų kokybiškam veiklos realizavimui. Realizuojant sporto produkciją reikalinga sudaryti sąlygas ir formas organizacijoms gauti naudos iš kurių buvo gauti resursai sporto produkcijos realizavimui. Per abipusiškai naudingų sąlygų sukūrimą organizacijos gali pasiekti sinergiją ir sustiprinti tarporganizacinius santykius. Šiuo atveju sporto organizacijos derinimasis su išorine aplinka grindžiamas lanksčia arba dar kitaip tariant adaptyvia forma.

T. Slack ir kt. (2005) analizuodami sporto organizacijų specifiką išskiria penkis sporto organizacijai būdingus elementus:

- *socialinė būtinybė*, kurioje dalyvauja ir bendradarbiauja žmonių grupė, kad įgyvendintų sporto organizacijos funkcionalumą;
- *įsitraukimas į sporto rinką*, sporto organizacijos specifika atskleidžiama per veiklos specifiką, per poreikį rėmimui, kuris įgyvendinamas su kitomis organizacijomis, kurių pagrindinis tikslas nėra sporto produktų vystymas, tačiau jos turi įtakos sporto rinkos augimui per kitas netiesiogines iniciatyvas;
- *tikslų siekimas*, kurie sporto organizacijose gali būti labai yra įvairūs - tiek medalių siekimas, tiek pelnas. Sporto organizacija gali turėti daugiau nei vieną tikslą, o jos nariai gali turėti skirtingus tikslus nei turi organizacija.
- *sąmoningai struktūrizuota aktyvi sistema*, pagrindinės sporto organizacijos funkcijos yra išskaidant organizacijos tikslus į mažesnius tikslus koordinuoti bei kontroliuoti, kad sporto organizacija sistemingai galėtų pasiekti bendrus tikslus.

Sporto organizacijų tikslai įgyvendinami per tikslingą žmogiškųjų išteklių panaudojimą. Jų realizavimui ir išskirtinumui atskleisti sporto organizacijos rengia įvairaus pobūdžio renginius, kuriuos galime įvardinti kaip kompleksinius sporto organizacijos produktus. G. Pitts ir kt. (1994) išskiria tris sporto produkcijos segmentus: *sporto vystymas* (sporto mokyklos, sporto programos, sporto stovyklos ir pan.); *sporto produkcija* (krepšinis, sporto medicinos klinika, baseinas ir pan.); *sporto rėmimas* (sporto atributika, žiniasklaida, žinomo žmogaus patvirtinimas).

Pasak A. Laurinavičiaus ir V. Čingienės (2011) išsamiausia sporto produktų klasifikacija yra laikoma H. D. Horch (2008):

- *Produkto rūšis*: daiktinės gėrybės (investicinės ir vartojimo) ir paslaugos, susijusios su asmenimis (kai paslaugų gamybai reikia paties vartotojo).
- *Santykis su sportu*: aktyvus ir pasyvus;

- *Produkto rūšis*: daiktinės gėrybės (investicinės ir vartojimo) ir paslaugos, susijusios su asmenimis (kai paslaugų gamybai reikia paties vartotojo);
- *Artumas sportui*: sporto galimybė, pagalbinių produktai, nesportinių produktų rinkodara ir komunikacijų galimybė, papildantys produktai (išvykos, nakvynė) ir sportiniai gyvenimo būdo produktai;
- *Produktus gaminančios institucijos rūšis*: pelno siekianti organizacija, pelno nesiekianti organizacija, valstybinė organizacija ir namų ūkiai.

Siekiant parengti rinkai kokybišką sporto produktą sporto organizacijai yra reikalingi jos veiklos partneriai – rėmėjai, kurie padėtų finansiškai ir/ar kitais ištekliais pagelbėtų rengti sporto produktus bei palaikytų tam tikros rinkos socio-kultūrinį vystymą. Todėl sporto organizacijos savo veiklą turi organizuoti taip, kad gauta nauda būtų patraukli potencialiais rėmėjais galinčioms tapti organizacijoms. Tai įgyvendinus formuoti bendradarbiavimo struktūrą, kuri būtų naudinga ilguoju laikotarpiu. Suderinus organizacijų tikslus galimas kryptingas tarporganizacinis bendradarbiavimas. Kryptingas bendradarbiavimas tarp sporto ir verslo organizacijų gali suformuoti darnią infrastruktūrą, kuri padėtų spręsti ir įvairias sveikatos, socialinės integracijos, kultūrinio pažinimo, ekonomine problemas ir formuotų naujas vartojimo vertybines nuostatas. R. D. Lasker ir kt. (2001) analizuodamas sveikatos problemų sprendimus teigia, kad dauguma tikslų negalima pasiekti vienam žmogui, vienai organizacijai, sektoriui veikiant pavieniui. Todėl yra aktualu analizuoti kaip bendradarbiavimas padėtų spręsti visos žmonijos esmines problemas, tokias kaip sveikatos gerinimas, kūrybiškumo vystymas, socialinis bei fizinis aktyvumas ir pan.

Sporto organizacijos dažnai yra orientuotos planuoti veiklą taip, kad jų sportininkai, komandos reguliariai išlaikytų lyderiaujančias pozicijas. Todėl sportininkų rengimas dažnai tampa ne individualus, o masinis, siekiant išlaikyti šalies tradicines dominavimo sritis. Sportininkai yra reprezentuojantys ne tik sporto organizaciją, bet ir šalį, kurią atstovauja sportiniame renginyje, todėl tam tikrose dominavimo srityse sporto apraiškos yra siejamos su

nacionalinėmis (kultūrinėmis) vertybėmis. Sportininkai dažnai yra naudojami kitų organizacijų – rėmėjų reklaminėse kampanijose. Jie tampa tarsi įrankis padedantis paveikti galutinį, tos organizacijos – rėmėjos vartotoją. Dažniausiai tai daroma siekiant, kad žinomas tos socialinės aplinkos lyderis – atletas, patvirtintų organizacijos rėmėjos produkcijos gerąsias savybes (Braunstein-Minkove ir kt., 2011). Be to, naudojant rinkai gerai pažįstamus ir vertinamus lyderius yra didinamas lojalumas organizacijos produkcijai (Braunstein ir Zhang, 2005). Tačiau, kad tai būtų veiksminga – galutinis organizacijos rėmėjos vartotojas identifikuotų ir jam darytų įtaką – reikalinga tinkamai parinkti sportininką, kaip rėmėjo idėjų ir vertės patvirtintoją (Braunstein-Minkove ir kt., 2011). Sporto rėmimo lyderiai, kaip palaikytojai dažniausiai naudojami tose rinkose, kur yra žemas institucinis pasitikėjimas. Tose rinkose dominuoja personalizuotas pasitikėjimas konkrečiu asmeniu. Sportininkų laimėjimai sporto renginiuose formuoja socialinės aplinkos galios ir stiprybės simbolius. Per kuriuos yra idealizuojamos socialinės vertybės. Sporto renginių organizavimas yra svarbus socialiniam aktyvumui. Tačiau be rėmėjų palaikymo dauguma renginių nebūtų finansuojami ir įgyvendinti (Cornwell ir Maignan, 1998). Autorių teigimu rėmėjų priklausomybė remti priklauso sporto pobūdžio bei jo įtakos kultūrai bei socialinei aplinkai.

Sporto organizacijos planuoja ir rengia sporto renginius ir sportininkų dalyvavimą jose. Sporto renginių planavimas yra sporto organizacijos strateginio planavimo dalis (Raj ir Musgrave, 2009). Dėl teisių rengti sporto renginius konkuruoja ne tik sporto organizacijos, bet ir su jomis susijusios savivaldos institucijos siekiančios pritraukti finansavimą bei dėmesį į tam tikrą regioną, miestą. Miestai konkuruoja siekdami gauti teises rengti didelius tarptautinius sporto renginius, konkuruoja dėl užsienio investuotojų dėmesio bei turizmo. Būtent nuo užsienio investicijų priklauso sporto organizacijos galimybės plėtoti savo veiklą ir tarptautiniame kontekste, tačiau šioje vietoje svarbu yra sporto organizacijų gebėjimas darniai bendradarbiauti ne vien su vyriausybėmis organizacijomis, bet ir su verslo organizacijomis formuojant patrauklią sporto infrastruktūrą. Sporto infrastruktūros išplėtimas leidžia į

bendrai vystomą produktą įtraukti ir turizmo, sveikatos, rekreacijos bei pramogų sektorių dalyvius. Sporto renginiai ir patraukli infrastruktūra leidžia suaktyvinti rinką, didina aplinkos narių bendrumą ir duoda naudos suinteresuotiesiems (Raj ir Musgrave, 2009). J. Horne (2007) teigimu didelių, tarptautinių renginių įgyvendinimas grindžiamas mega-projektų pagrindu.

Vienas svarbiausių sporto rinkos bruožų – ne vien tik puoselėjama konkurencija, bet ir kooperacija per konkurenciją, o svarbiausi ypatumai, lyginant ją su kitomis rinkomis, yra jos reguliavimas ir pasiūlos struktūra (Laurinavičius ir Čingienė, 2011). Sporto organizacijos susiduria su nuolat didėjančia konkurencija, kuri lemia augančius finansinius poreikius veiklos efektyvumui užtikrinti bei konkurencingumui įtvirtinti. Globalizacijos procesai liečia ir sporto sektorių, o tai lemia sporto organizacijų augantį konkurencijos lygį (Ratten ir Tsiatsou, 2010).

Kiekviena sporto organizacija yra dalis sporto rinkos. Jos veiklos efektyvumas lemia ir rinkos augimą bei indėlį į šalies ekonomikos augimą. Ekonomikos vystymasis yra sąlygojamas šių pagrindinių veiksnių, tai mokymosi, tyrimų, inovacijų bei bendradarbiavimo (Daugėlienė ir Marcinkevičienė, 2009). Tinkamai suformuotas sporto organizacijų įvaizdis ir tikslinės auditorijos atitikimas leidžia pritraukti daugiau rėmėjų į bendrą veiklą (Virvilaitė ir Dilys, 2010). Tai sukuria galimybes padidinti sporto organizacijos galimybes vystyti aukštesnės kokybės sporto produktus. „Sporto finansavimo šaltiniai beveik visose šalyse yra tie patys: 1) valstybės biudžeto dotacijos; 2) lėšos, gautos pardavus bilietus į sportinius renginius, televizijos ir radijo transliacijas; 3) reklamos pajamos, rėmėjų (*rėmėjų aut. past.*) lėšos ir aukos; 4) pajamos, gautos už sporto statinių statybą ir eksploatavimą, ir sportui skirtų prekių gamybą 5) sporto loterijos ir totalizatoriai. Vyriausybės, ekonomiškai palaikydamos sportą, tuo pačiu kuria prielaidas ir sąlygas savo politinei strategijai įgyvendinti“ (Ignotienė, 1992).

Sporto reiškinių sukuriama nauda yra patraukli įvairioms interesų grupėms, todėl sportas tapo patraukliu pasipelnymo šaltiniu, ir sporto organizacijos, teikdamos savo pasiūlą rinkoje, neišvengia tiesioginės kitų

komercinių įmonių konkurencijos (Laurinavičius ir Čingienė, 2011). Sporto organizacijų gebėjimas vystyti aukšto kokybės sporto produktus, kurie pasižymi populiarumu bei masiškumu yra pagrindas įsitraukti kitoms, suinteresuotoms organizacijoms į bendradarbiavimą.

Sporto organizacijų vystomas reiškinys turi teigiamos įtakos tiek socialine, tiek ekonomine prasme. Todėl aktualu yra analizuoti kaip užtikrinti šio reiškinio plėtotę ilguoju laikotarpiu. Sporto organizacijų veiklos efektyvumui užtikrinti didelės įtakos turi patikimi veiklos partneriai, šiuo atveju, rėmėjai, kurie įsitraukia į bendrą veiklą ir siekia bendrų tikslų ilgalaikės veiklos perspektyvoje ir vertę rinkai kuria kartu. Tačiau, tam pasiekti reikalinga nustatyti kokie siekiniai lemia rėmėjų įsitraukimą į bendrą veiklą ir kas jiems yra aktualu siekiant formuoti abipusiai naudingus mainus ilgalaikės veiklos perspektyvoje. Remiantis R. Copeland ir kt. (1996); S. Piquet (1998); B. Walliser (2003); R. Olkkonen ir P. Tuominen (2006); V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2007); J. W. Kiim (2010); M. Reiser ir kt. (2012) darbais galima teigti, kad rėmimas yra komunikacijos priemonė su visuomene, tačiau kokia forma tai yra daroma lemia rėmimo procese keliami tikslai.

1.2.2. Sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavimo tikslai

Sporto organizacijos rėmimas yra svarbi ne tik sporto rinkos, bet ir kiekvienos, tos rinkos dalyvės – sporto organizacijos vystymosi sąlyga (Meenaghan, 1991a; Amis ir kt., 1999; Shank, 2004). Sporto organizacijai modernizuojant valdymo procesus pagal rinkos poreikius reikalinga gebėti būti patraukliai ir kitoms organizacijoms, veikiančioms ir ne sporto rinkoje, bet deklaruojančioms panašias vertybes bei kurių tikslinė auditorija yra panaši arba dėl pozicionavimo strategijos keitimosi planuoja būti panaši.

Organizacijos pradėjo remti ir/ar teikti paramą sporto, kultūros organizacijoms dėl to, kad būtų vartotojams kuriama pridėtinė vertė, gerinamas organizacijos įvaizdis, pristatomi nauji produktai ar pan. Rėmimas tarp sporto organizacijos ir rėmėjo yra ilgalaikio verslas-verslui bendradarbiavimo forma (Farrelly ir Quester, 2003).

V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2007), teigia, kad paramos strategija (*autorius pastaba*: dabar priimta traktuoti „rėmimo“) yra sparčiai auganti interaktyvios rinkodaros priemonė, kuri rinkodaros komunikacijos komplekso evoliucijoje užima vis svarbesnį vaidmenį. Pasak autorių yra tendencija, kad vis didesnę santykinę verslo organizacijų rinkodaros biudžeto dalį sudaro rėmimo strategijos ir įvykių rinkodaros išlaidos sporte. Pradžia šios tendencijos yra laikoma Los Angeles Olimpinės žaidynės 1994 metais, kuomet jas organizavo P. Uerborothas ir užtikrino renginio rentabilumą (Navickas ir Malakauskaitė, 2007 „cit. pagal“ Kover ir kt., (2000).

Sporto organizacijų renginių, tokių kaip Olimpinės žaidynės, rėmimas gali leisti pasiekti rėmėjams įvairių tikslų, ne vien tik organizacijos konkurencinio pranašumo stiprinimo, įvaizdžio ar reputacijos gerinimo (Amis ir kt., 1997; Copeland ir kt., 1996; Meenaghan, 1998; Papadimitriou, 2008), bet taip pat leidžia suaktyvinti rinką, padidinti pardavimus, gerinti ryšius su klientais, praplėsti veiklos galimybes ir pan., (Apostolopoulou ir Papadimitriou, 2004; Papadimitriou, 2008).

Sporto paslaugų rinka yra viena iš didžiausių ir sparčiausiai augančių pramonės šakų visame pasaulyje (Tsiatsoau, 2012). Sporto renginiai, kaip produktas yra patrauklus suinteresuotiesiems dėl pasiekiamos auditorijos dydžio, pavyzdžiui, 2004 metų Atėnų Olimpinės žaidynės prie televizijos pritraukė 3,9 milijardų auditoriją (Horne, 2007). Remiantis oficialiais Tarptautinio Olimpino Komiteto duomenimis Londono 2012 Olimpijų žaidynių auditorija siekė 4,8 milijardus žiūrovų (IOC marketing: media guide. London, 2012). Todėl galima teigti, kad sportas yra išskirtinai patrauklus reiškinys ir per jį galima pasiekti vis didesnę auditoriją, tai nulemia sporto renginio populiarumas. Sporto reiškinio pasiekiamą auditoriją ir sporto sukuriama vertė yra patrauklios verslo organizacijoms, todėl jos yra linkusios bendradarbiauti ir palaikyti sporto organizacijų inicijuojamas veiklas. Sporto organizacijų ir rėmėjų *bendradarbiavimas* mokslinėje literatūroje įvardijamas kaip „rėmimas“ (angl. k. – *sponsorship*), „rėmimo“ sąvokos aiškinimai pateikti 4 lentelėje.

Rėmimo sąvokos aiškinimai

Autorius (-iai), metai	Sąvokos aiškinimas
Meenaghan (1983)	Rėmimas yra skirtas vykdyti marketingo komunikaciją su auditorija ir taip formuoti apie rėmėja teigiamą nuomonę. Organizacijų rėmimas yra organizacijų abipusis susitarimas, kuris naudingas abiem šalims, kuris leidžia tikslingiau panaudoti organizacijos resursus.
Meenaghan (1991b)	Rėmimas – įvairi investavimo forma į veiklą siekiant gauti naudos per asociacijas pasinaudojant remiama veikla.
McDonald (1991)	Rėmimas yra skirtas organizacijos rėmėjos viešinimui ir įvaizdžio formavimui.
Sandler ir Shani (1993)	Rėmimas – organizacijos renginio ar veiklos tiesioginis aprūpinimas ištekliais (pinigais, žmonėmis ar įranga) mainais už tikslingas to renginio ar veiklos sukeltas asociacijas.
Cornwell (1995)	Rėmimas – prekės ženklo pozicionavimo įrankis.
Ukman (1995)	Sporto organizacijos rėmimas yra lėšų ar kitko vertingo davimas mainais už galimybę prieiti prie sporto organizacijos komercinio potencialo
Busby (1997)	Rėmimas yra kai organizacija rėmėja duoda lėšas, išteklius ar teikia paslaugas už tai įsigydama teises į asociacijas, kurias sukelia sporto organizacija.
Farrelly ir Quester (2003)	Rėmimas – rėmėjų investavimas į renginį ar sportininką (pavyzdžiui: Manchester United, Olimpinės žaidynės, Tiger Woods) – rėmėjams, tai yra dalis jų marketingo strategijos.
Walliser (2003)	Sporto rėmimas yra suprantamas kaip komunikacijos priemonė, kuri laikoma komercine investicija. Tai verslo santykiai tarp organizacijų ir individualių asmenų, renginių organizatorių ar pan., kurie remiasi mainais tarp rėmėjo ir remiamojo, marketingo komunikacijos tikslais. Tuomet per remiamą objektą yra pasiekiami, per asociacijas, rėmėjo tikslai. Rėmimas yra vienas iš galimų būdų keisti ar stiprinti organizacijos rėmėjos įvaizdžio dimensijas.
R. Olkkonen ir P. Tuominen (2006)	Rėmimas skirtas padėti informuoti apie produktą, didinti jo žinomumą, įvairiais būdais plėtoti ir skatinti prekės ženklo žinomumą ir formuoti stiprias, palankias ir unikalias asociacijas.
Tsiatsou (2011)	Sporto rėmimas yra dviejų suinteresuotų šalių – organizacijų – susitarimas siekti abipusės naudos.
Autoriaus apibendrinimas	Rėmimas – bendradarbiavimo procesas tarp remiamojo ir rėmėjo, kuris grindžiamas abipusiai naudingais, komerciniais mainais, siekiant didinti veiklos produktyvumą bei sustiprinti pozicijas rinkoje.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Sporto organizacijų rėmimą analizavo T. Meenaghan (1991b); C. McDonald (1991); R. Busby (1997); J. Amis ir kt. (1999); T. B. Cornwell (1995); K. L. Nigel ir E. V. Kevin (2000); B. Walliser (2003). Pasak D. Arthur

ir kt. (1997) dauguma tyrimų yra atlikta analizuojant didelių organizacijų – korporacijų rėmimo ypatumus. J. T. Zinger ir N. O'Reilly (2007) analizavo mažų organizacijų rėmimą sporte. B. Walliser, (2003) teigimu, nauji tyrimai rodo, jog rėmimą yra tikslinga analizuoti sistemiškai. B. Walliser (2003) „cit. pagal“ Bette (1981) teigia, jog organizacijų rėmimą analizuoti sistemų teorijos perspektyva buvo pasiūlyta dar 1981 metais. Sisteminiu požiūriu rėmimą analizavo ir F. Farrelly ir kt. (1998); G. S. Erickson ir R. J. Kushner (1999).

Pasak L. Seungbum ir D. R. Stephen (2012) yra būtina taikyti sistemingą požiūrį į sporto rėmimą, siekiant suprasti jo įgyvendinimo ypatybes. Sisteminis požiūris į procesus leidžia numatyti sistemos dedamųjų ryšius ir remiantis jais formuoti tarporganizacinio, sisteminio vieneto darnų veikimą.

F. Farrelly ir P. Quester (2003) tirdami rėmimą, kaip verslas-verslui santykius nustatė, kad reikalinga yra formuoti vieną veikimo mechanizmą, kaip vieningą sistemą. Sisteminių požiūrį formuojant futbolo verslą taikė T. Karpavičius ir G. Jucevičius (2009). Remiantis B. Walliser (2003) sisteminis proceso analizavimas, padeda geriau suvokti, rėmimo sukuriamą naudą tiek jos viduje, tiek išorėje. M. Vilkas (2007) teigia, kad egzistuoja ryški pastarojo meto vadybos tendencija – tai perėjimas nuo objektais grįsto prie procesais grįsto požiūrio į organizacijas. Toks požiūris lemia įvairių organizacijų naujus vadybos mokslinius tyrimus iš sąveikos perspektyvos.

Rėmėjų įsitraukimas į bendrą veiklą vystant sporto produktus leidžia įgyvendinti glaudesnius santykius su vartotojais (Zinger ir O'Reilly (2007), tai patvirtino ir J. W. Kim (2010) tirdamas sporto renginio rėmimą daromą įtaką vartotojams. Remiantis G. Charness ir M. Dufwenberg (2006) yra įrodyta, jog reali sąveika su vartotojais (kontakte „*akis į akį*“) pagerina bendradarbiavimo sąlygas socialinių problemų sprendime. Renginio metu rėmėjai, vartotojams gali leisti išbandyti savo produkciją ir pristatyti jos privalumus bei supažindinti, kaip rėmėjas prisideda prie socialinių problemų sprendimo (Zinger ir O'Reilly, 2007). Tokio tipo bendradarbiavimo pasekmėje sukuriamas didesnis pasitikėjimas rėmėju. Tačiau, tai pasiekti reikalingas rėmime dalyvaujančių organizacijų abipusis pasitikėjimas.

Remiantis F. Farrelly ir P. Quester (2003); D. Papadimitriou (2008) darbais galima teigti, jog didžiausia rėmimo nauda gaunama kryptingo ir ilgalaikio bendradarbiavimo pasekmėje. Pasak A. Marčinskas ir R. Kirlaitė (2001) ilgalaikio organizacijų bendradarbiavimo pasekmėje atsiranda tarpusavio pasitikėjimas leidžiantis supaprastinti užsakymų apiforminimą, priėmimą ir pan.

Sporto organizacijų ir rėmėjų susijungimas yra dėl konkrečiai iš anksto susitartų tikslų, bet iš esmės nekeičiant veiklos pobūdžio (Shank, 2004). Tai bendradarbiavimas, kuris remiasi dviejų suinteresuotų šalių stipriųjų pusių sujungimą į vieną veiklos vienetą, sistemą, kurios esmė yra veiklos darnumo ir produktyvumo didinimas.

Jungtinėse Amerikos Valstijose sportas vystomas rėmėjų dėka ir yra komercinės veiklos pobūdžio (Ignotienė, 1992). Organizacijos iniciatyva remti ir palaikyti kitų organizacijų veiklą priklauso nuo organizacijos veiklos strategijos, kultūros, vertybių suderinamumo (McCook ir kt., 1997; Walliser, 2003). Sporto organizacija bendradarbiaudama per rėmimą su kitomis organizacijomis iš jų gauna lėšų ar kitų reikalingų resursų sporto produkcijai vystyti, o rėmėja organizacija tuo tarpu per sporto remiamus objektus gauna galimybę disponuoti tomis sporto produkto vertybėmis, kurių pati organizacija negali įgyvendinti. Todėl verslo organizacijos yra linkę remti sporto organizacijas ir per bendradarbiavimą stiprinti savo konkurencinį pranašumą. Išaugusi konkurencija rinkoje iš organizacijų pareikalauja išskirtinių reklamavimosi priemonių parinkimo. Viena iš augančių marketingo komunikacijos strategijų, taip pat ir didelių verslų, yra sporto rėmimas (Navickas ir Malakauskaitė, 2007; Kiim, 2010; Tsiatsou, 2011).

Pasak T. B. Cornwell ir I. Maignan (1998) yra mokslininkų kurie neigiamai vertina rėmimo strategijas ir jas kritikuoja, teigdami, jog tai yra viena iš daugelio reklamos formų, kurios tikslas asmeninė rėmėjo nauda. T. Meenaghan (2001) atskiria įprastinį reklamavimąsi nuo komunikacijos per rėmimą teigdamas, jog per reklama yra daromas tiesioginis ir aiškus savanaudiškas naudos siekimas. Tuo tarpu per rėmimą yra daroma nauda

nesavanaudiškai ir netiesiogiai, tikslai yra ne visada atskleidžiami. Autorius taip pat pažymi dar vieną skirtumą, reklama yra labiau kontroliuojama nei rėmimas. Žinoma, tai kelia diskusiją dėl galimybių manipuluoti esama situacija, tačiau reikia akcentuoti, kad tokios veiklos greitai pajuntamos vartotojų ir vertinamos neigiamai. Todėl siekiant ilgalaikės naudos vadovaujamosi etiško elgesio principais. Yra nemažai atliktų tyrimų kurie patvirtina, kad rėmimas leidžia užtikrinti sporto bei kultūros plėtotę per sąveiką su remiamomis organizacijomis daro teigiamą įtaką visuomenės gerovei. Rėmimo nauda sukuriama įvairioms interesų grupėms. Rėmimo strategijos per socialinės aplinkos palaikymą sukuria socialinę naudą – didina visuomenės socialinį aktyvumą. Sporto organizacijos rėmimo sąlygos ir vystymas su rėmėjais grindžiamas didesnės naudos sukūrimu. Tikslingai pasirinktas rėmimo objektas didina rėmėjo finansinę vertę (Miyazaki ir Morgan, 2001; Kiim, 2010; Reiser ir kt., 2012).

Pasak T. Meenaghan (2001) rėmimas stiprina socialinį bendrumą, stiprina organizacijų įvaizdžius, didina remiamo objekto gerbėjų įsitraukimą. Autoriaus teigimu rėmimas gali būti naudojamas labai plačiai ir gali padėti pasiekti įvairių tikslų, tai nulemia rėmimo formos parinkimas bei rėmėjo rėmimo aktyvavimas – jo paties dalyvavimas rėmimo procese. Remiantis C. McDonald (1991); B. Walliser (2003); R. Dolphin (2003); Seguin ir kt. (2005); R. Tsiotsou ir K. Alexandris (2009) darbais, rėmimas yra kryptinga ir išskirtinė marketingo komunikacijos priemonė. Tačiau, kad ji būtų veiksminga reikalingas ilgalaikis ir darnus bendradarbiavimas bei aiškus naudos sričių pasidalijimas, pavyzdžiui, rėmėjo investavimo atsiperkamumo sritys, rodikliai.

Siekiant darnaus bendradarbiavimo per rėmimą reikalinga numatyti bendradarbiavimo formą, numatyti, interesų pasidalijimą tarp partnerių, suderinti tikslus bendroje veikloje (Mohr ir kt., 1996). B. Walliser (2003) atlikęs tarptautinę rėmimo mokslinių tyrimų apžvalgą, teigia, jog sporto organizacijų ir rėmėjų tikslų, įvaizdžių panašumas (suderinamumas) yra ilgalaikio bendradarbiavimo prielaida, tai patvirtina ir D. Papadimitriou (2008).

C. McDonald (1991) analizuodamas rėmimą, išskyrė tokius pagrindinius rėmimo naudos efektus, tai: *geranoriškos organizacijos reputacijos suformavimas* (vartotojai labiau mėgsta organizacijas, kurios turi altruistiškų paskatų), *socialinė nauda kaip konkurencinis pranašumas*, *prestižinės vertybės* (tai dažniausiai atskleidžiama per tai, kad rėmėja organizacija gali investuoti į sporto organizaciją ilgam laikotarpiui ir tai parodo organizacijos rėmėjos finansinį stabilumą) bei *sinerginis efektas* (rėmėjos ir remiamos organizacijos produktų atitikimas bei vertybių sustiprinimas).

Nors vartotojai palankiau priima altruistiškų paskatų turinčias organizacijas, tačiau R. Copeland ir kt. (1996) analizuodami sporto rėmimą iš bendradarbiavimo perspektyvos nustatė, kad sporto rėmimas rinkoje jau nėra siejamas su filantropine veikla, nors tokių bendradarbiavimo formų taip pat yra. Sporto rėmimas, autorių teigimu, daugiau naudojamas yra rėmėjo prekės ženklo stiprinimui bei įvaizdžio gerinimui. Vadinasi bendradarbiavimas per rėmimą labiau yra orientuotas į komercinę naudą.

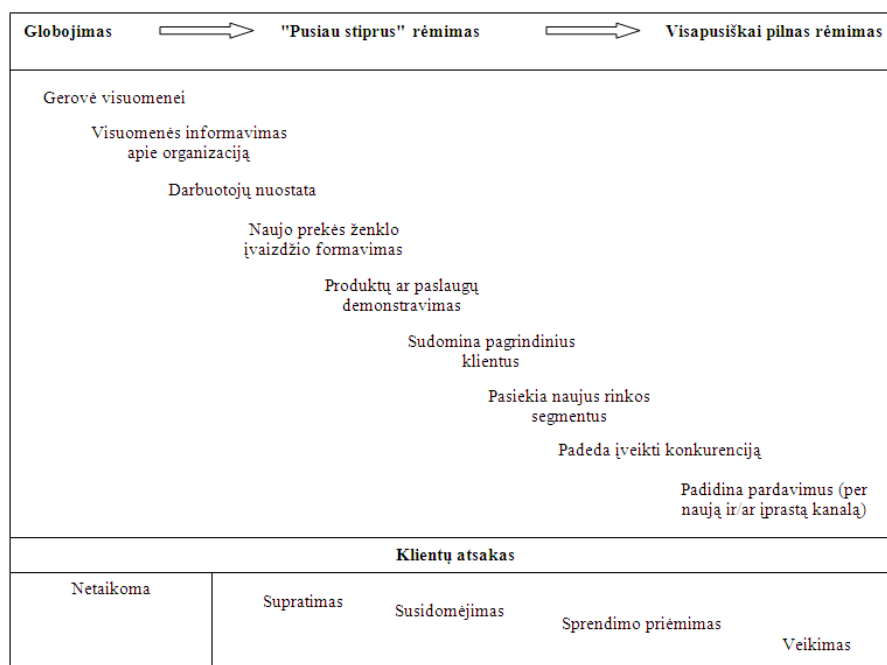
Remiantis K. L. Nigel ir E. V. Kevin (2000) sporto organizacijos ir rėmėjai bendradarbiauja siekiant pakeisti, įtvirtinti ar išskirti organizacijų įvaizdžius bei įgyti vartotojų palankų požiūrį. Sporto organizacijų rėmimas yra galimybė išskirtinėmis sąlygomis pozicionuoti save per sporto remiamus objektus.

P. Piquet (1998) analizuodamas rėmimą, jį suskirstė į tris kategorijas: *pirmai* kategorijai yra priskiriami rėmėjai kurie yra prašantys poveikio per rėmimą ir rėmimas jiems yra reklamavimosi forumas; *antrai* kategorijai priskiria tokius rėmėjus kurie siekia, kad rėmimas susietų juos per asociacijas su remiamu objektu, pavyzdžiui, renginiu, ir papildytų bei sujungtų su kitomis organizacijos rėmėjos komunikacijos formomis bei veiklomis; *trečioji* kategorija yra, kuomet rėmėjos organizacijos įsitraukia į bendrą remiamo objekto, pavyzdžiui, renginio įgyvendinimą, vystymą, daro įtaką jo kontekstui ir organizacijų rėmimas įtraukiamas į visą organizacijos marketingo strategiją.

Pasak B. G. Pitts ir kt. (1994) sporto produkcijos rėmimas apima: reklaminės produkcijos prekybą; reklaminius, komercinius renginius;

žiniasklaidą; rėmimą (vieno renginio rėmimą, įvairių renginių rėmimą, vienos komandos rėmimą, individualų rėmimą, visos lygos rėmimą); patvirtinimą (individualų patvirtinimą, komandos patvirtinimą, visos organizacijos patvirtinimą; spontanišką sporto panaudojimą. Todėl galima teigti, kad rėmimo objektai gali būti: sportininkai, komandos, renginiai, kitos socialinės bei edukacinės veiklos, inovatyvios iniciatyvos susijusios su produkcijos populiarinimu, naujų prekių kūrimu ir pan.

Sporto organizacijos gerai suformuotas įvaizdis yra vienas iš veiksmių turinčių įtakos sporto organizacijos rėmimui (Alexandris ir kt., 2008; Virvilatė ir Dilys, 2010). Kiekviena remiama veikla ar vieta turi specifines įvaizdžio vertybes (Meenaghan ir Shipley, 1999). Pasak J. T. Zinger ir N. O'Reilly (2007) sporto rėmimas padeda sustiprinti rėmėjo įvaizdį. Tai įgyvendinama per gerai žinomus tos bendruomenės narius, į kuriuos rėmėjas orientuojasi. Tikslinga yra remti tas sporto organizacijas, kurios yra arčiausiai tos socialinės aplinkos su kuria kontaktuojama rinkoje. Rėmimo sukurtų naudų suderinimas tarp sporto ir rėmėjos organizacijos ir jų įtaka vartotojų elgsenai yra pateikta 8 paveiksle.



Šaltinis: J. T. Zinger ir N. O'Reilly (2007).

8 pav. Rėmimo gaunamos naudos suderinimas

Rėmimo gaunamos naudos suderinimas priklauso nuo įtakos sričių bendroje veikloje pasidalijimo, įsitraukimo į bendrą veiklą lygio bei priklausomybės nuo siekiamų tikslų. Sporto organizacijoms, žvelgiant į ilgalaikės veiklos perspektyvą, aktualu yra gauti ne vien kuo didesnę rėmimą, bet tokį rėmimą, kuris būtų naudingas abiem pusėms. Rėmėjams aktualus yra grįžtamasis ryšys – nauda gauta iš rėmimo – kokį efektą rėmėjai gavo. Iš pasiūlyto rėmimo gaunamos naudos suderinimo modelio (11 pav.) galima teigti, jog kuo yra didesnis rėmėjo įsitraukimas į rėmimo veiksmų realizavimą, tuo yra didesnė tikimybė gauti didesnės naudos iš rėmimo. Rėmėjams rėmimas yra vienas iš būdų komunikuoti ir pristatyti savo produkciją vartotojams, kuriuo siekiama daryti įtaką jo apsisprendimui. Mokslinėje literatūroje vieni autoriai rėmimą laiko įprasta ir nieko neišsiskiriančia komunikacijos ar reklamavimosi forma, tuo tarpu kiti teigia, kad tai yra unikalus būdas sustiprinti ryšius su vartotojais ir per tiesioginę sąveiką parodyti, kad tai nėra viena iš tiesioginių rinkodaros manipuliacijos priemonių kuriant vertę vartotojui, nes vartotojas pats gali išbandyti siūlomus, per rėmimą, produktus.

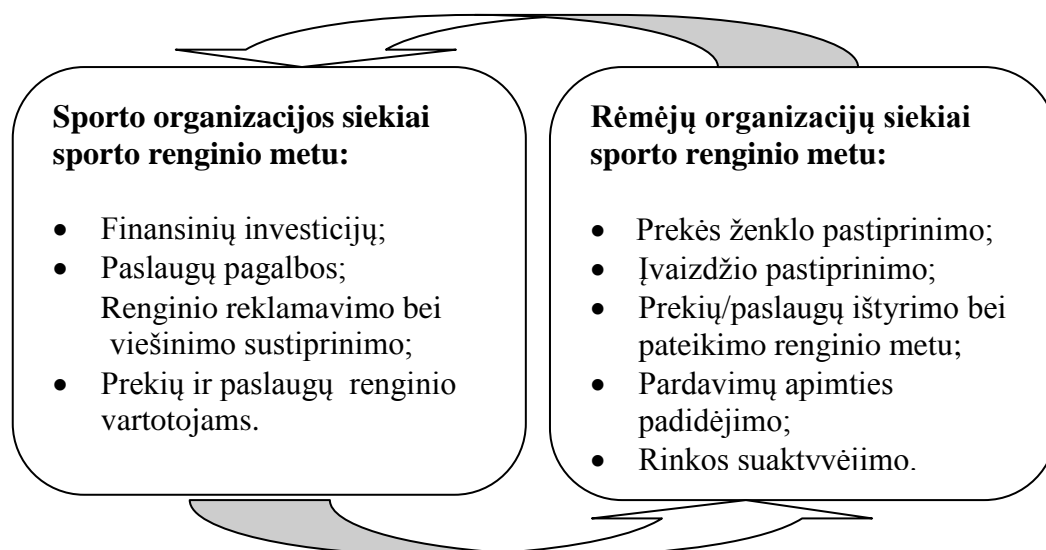
Organizacijų tikslai per rėmimą yra įvairūs ir priklauso nuo įvairių veiksmų, tokių kaip, kad: *rėmimo vietos, remiamos veiklos ar objekto*, taip pat remiamo *sektoriaus* ir *organizacijos dydžio* (Copeland ir kt., 1996; Walliser, 2003). D. M. Sandler ir D. Shani (1993) išskiria tris sporto organizacijų rėmimo tikslų kategorijas: *Bendradarbiavimo tikslai* (įvaizdžio sugretinimas ir stiprinimas); *Marketingo tikslai* (organizacijos/prekės ženklo viešinimo, pardavimų padidėjimas); *Visuomenės informavimo tikslai* (kainos atsiperkamumas, tikslinės auditorijos pasiekiamumas).

Pasak R. Irvin ir W. Sutton (1994) rėmėjai siekia: *gerinti darbuotojų santykius ir didinti jų motyvaciją; didinti organizacijos įtaka bendruomenėje; gerinti kontaktus su tiksline auditorija; įveikti konkurenciją; įgyvendinti supratimą apie organizacijos veiklą (dažnai rėmimas tampa kaip priedas prie reklamos); padidinti pardavimus.*

D. Schnabel ir K. Mierke (2013) rėmimo tikslai yra: *didinti organizacijos populiarumą, teigiamai veikti įvaizdį, gerinti klientų lojalumą,*

motyvuoti darbuotojus per didesnes identifikavimo galimybes su darbdaviu, sustiprinti reputaciją, gerinti darbdavio, kaip rėmėjo, patrauklumą.

G. Bowdin ir kt. (2006) išskiria tokius sporto organizacijos ir organizacijos rėmėjos siekius (9 pav).



Adaptuotas autoriaus pagal šaltinį: G. Bowdin ir kt. (2010)

9 pav. Organizacijų bendradarbiavimo siekiai sporto renginių metu

N. Pope (1998) atlikęs rėmimo programų apžvalgą ir išsiaiškinęs rėmimo programuose dažniausiai keliamus tikslus sugrupavo juos į bendradarbiavimo, marketingo, visuomenės informavimo bei asmeninius tikslus, 5 lentelė.

Bendradarbiavimo tikslai rėmimo programoje su sporto organizacija

Bendradarbiavimo tikslai	Marketingo tikslai	Visuomenės informavimo tikslai	Asmeniniai tikslai
Visuomenės informavimas	Verslo santykių praplėtimo	Didinti matomumą	Valdymo gerinimas
Įvaizdžio formavimas	Tikslinės auditorijos pasiekiamumo	Didinti populiarumą	
Visuomenės suvokimo	Prekės ženklo pozicionavimo	Reklaminės kampanijos išplėtimo	
Visuomenės įtraukimo ir dalyvavimo	Pardavimų padidėjimo	Išvengti nesusipratimų	
Finansinių santykių	Naujų prekių ar paslaugų išbandymo	Specifinių tikslų įgyvendinimo	
Klientų sudominimo			
Ryšių su vyriausybe užmezgimo ir palaikymo			
Darbuotojų bendrumo			
Konkurencinio pranašumo			

Šaltinis: N. Pope (1998)

Nuo organizacijos rėmimo tikslų priklauso kokia forma organizacija remis sporto organizaciją bei koks bus rėmimo dydis. Pagal komercinius susitarimus yra numatoma koks rėmimas bus taikomas ir pagal tai yra suklasifikuojami rėmėjai, suskirstomos rėmėjo pozicijos komunikacijai bei rėmimo aktyvacijai. Įgyvendinant mainus per rėmimą rėmėjams yra suteikiamas tam tikras rėmėjo statusas, kuris priklauso nuo mainų objekto, rėmimo formos, vietos, laiko ir pan. Tai įgyvendinama abipusiu susitarimu ir grindžiama sutartimis.

Atlikus mokslinę literatūros analizę, toliau pateikiama apibendrinamoji, sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavime keliamų tikslų 6 lentelė. Remiantis B. Walliser (1994); S. Piquet (1998); bei J. T. Zinger ir N. O'Reilly (2007); E. Hossein ir kt. (2011); A. Marvasti ir D. Smyth (2011); D. Schnabel ir K. Mierke (2013); ir kitų mokslininkų darbais rėmimo tikslai suskirstyti į kategorijas.

Sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavime keliami tikslai

KATEGORIJOS	SPORTO ORGANIZACIJŲ TIKSLAI:	AUTORIAI:
1 kategorija <i>Komerciniai mainai</i>	Finansinių investicijų	Ignotienė (1992); Bowdin ir kt. (2010); Europos komisija (2007)
2 kategorija <i>Barteriniai mainai</i>	Prekių ir paslaugų	Bowdin ir kt. (2010)
	Renginio reklamavimo bei viešinimo sustiprinimo	Bowdin ir kt. (2010); Europos komisija (2007)
	Didinti konkurencingumą	Fasan ir Agoro (2007); Ratten ir Tsiatsou (2010)
KATEGORIJOS	RĖMĖJŲ TIKSLAI:	AUTORIAI:
1 kategorija <i>Rėmimas kaip vidinių problemų sprendimas</i>	Valdymo gerinimas	Pope (1998)
	Mokesčių lengvatos	Meenaghan (1998); Walliser (2003); Papadimitriou (2008)
	Motyvuoti darbuotojus	Irvin ir Sutton (1994); Schnabel ir Mierke (2013)
	Prekių/paslaugų ištyrimo	Pope (1998); Bowdin ir kt. (2010)
2 kategorija <i>Rėmimas kaip reklamavimosi forumas</i>	Verslo santykių praplėtimo	Pope (1998); Apostolopoulou ir Papadimitriou (2004); Karg (2007); Papadimitriou (2008).
	Didinti pardavimus	Irvin ir Sutton (1994); Pope (1998); Bowdin ir kt., (2010); Walliser (2003); Papadimitriou (2008)
	Pasiekti naują vartotojų segmentą	Pope (1998)
3 kategorija <i>Rėmimas kaip vertės didinimas per asociacijas su remiamu objektu</i>	Prekės ženklo pastiprinimo	Pope (1998); Copeland ir kt., (1996); Bowdin ir kt., (2010)
	Įvaizdžio formavimas bei jo dimensijų pastiprinimas	McDonald (1991); Copeland ir kt. (1996); Amis ir kt., (1997); Meenaghan (1998); Pope (1998); Walliser (2003); Bowdin ir kt., (2010); Zinger ir O'Reilly (2007); Papadimitriou (2008); Schnabel ir Mierke (2013)
	Sustiprinti reputaciją ir didinti patrauklumą	Schnabel ir Mierke (2013)
	Pozicionavimo stiprinimas	Cornwell (1995); Meenaghan ir Shipley (1999)
	Didinti vartotojų lojalumą	Apostolopoulou ir Papadimitriou (2004); Braunstein ir Zhang (2005); Papadimitriou (2008); Schnabel ir Mierke (2013)
	Didinti organizacijos populiarumą	Pope (1998); Schnabel ir Mierke (2013)
	Didinti organizacijos konkurencingumą	McDonald (1991); Irvin ir Sutton (1994); Amis ir kt. (1997); Copeland ir kt. (1996); Meenaghan, (1998); Pope (1998); Walliser (2003); Karg (2007); Papadimitriou (2008)
4 kategorija <i>Rėmimas kaip bendros strateginės veiklos organizavimas</i>	Socialinės atsakomybės formavimas ir įtvirtinimas	Walliser (2003); Jobber (2007); Papadimitriou (2008)
	Rinkos suaktyvėjimo	Apostolopoulou ir Papadimitriou (2004); Bowdin ir kt. (2010); Papadimitriou (2008); Pope (1998)
	Ryšų su vyriausybe užmezgimo ir palaikymo	Pope (1998)
	Didinti organizacijos įtaką visuomenei	Irvin ir Sutton (1994); Dolphin (2003); Karg (2007); Mullin ir kt. (2007)
	Prisidėti prie aplinkos problemų sprendimo	Walliser (2003); Smith ir kt. (2007); Hemsley (2009); Dolphin (2003)
	Infrastruktūros gerinimas	Walliser (2003)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

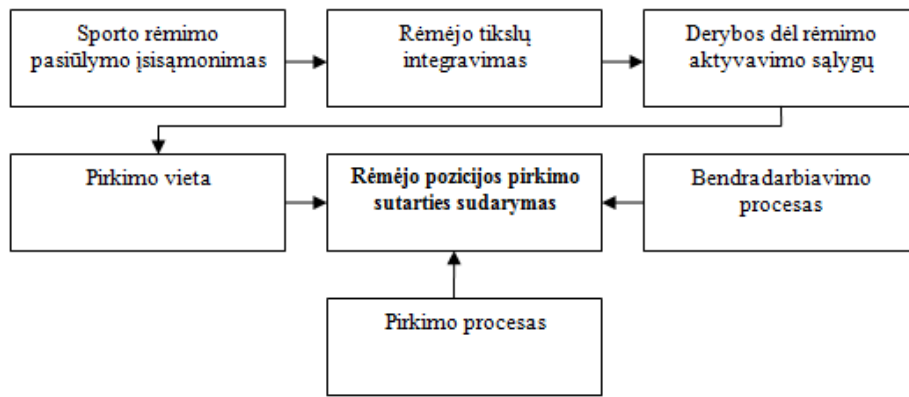
Rėmimo procese keliami tikslai yra įvairūs ir dažnai priklauso nuo rėmėjo įsitraukimo trukmės remti pasirinktą objektą bei įtakos turėjimą dalyvaujant rėmimo procese. Todėl rėmimo tikslai yra suskirstomi į 4 pagrindines kategorijas siekiant atskleisti integralumo lygį rėmimo procesuose priklausomai nuo siekiamų tikslų per tokio tipo bendradarbiavimą.

Išanalizavus rėmimo procesuose keliamus tikslus tolesniame skyrelyje yra analizuojamas pats rėmimo procesas. Analizuojami rėmimo valdymo modeliai atskleidžiantys procesinius rėmimo etapus.

1.2.3. Sporto organizacijų bendradarbiavimo su rėmėjais procesas

Prieš pradėdant bendradarbiavimą tarp sporto organizacijos gaunančios rėmimą ir rėmėjos organizacijos yra numatomas geografinis pasiekiamumas, kontakto dažnumas, planuojamos rėmimo išlaidos bei nauda, teisinis įsipareigojimo tipas, galimybės įtraukti rėmimo programą įtraukti į rėmėjos organizacijos rinkodaros komunikacijos strategiją (Walliser, 2003). Bendradarbiavimo per rėmimą veiksmingumas priklauso nuo kryptingo rėmimo programos įgyvendinimo veiksmų pasidalijimo ir darnaus organizacijų įsitraukimo į bendrą veiklą.

Vystant rėmimo programas, pirmiausia reikia sukurti patrauklią idėją, produkciją, ar pan. Toliau tikslinga apibrėžti auditorijos charakteristikas, numatyti potencialių rėmėjų galimybes ir numatyti bendradarbiavimo su suinteresuotaisiais procesą. Sporto rėmimo įsisąmonino modelis pateiktas 10 paveiksle.



Adaptuota pagal šaltinį: D. Arthur ir kt. (1997)

10 pav. Sporto rėmimo įsisąmoninimo modelis

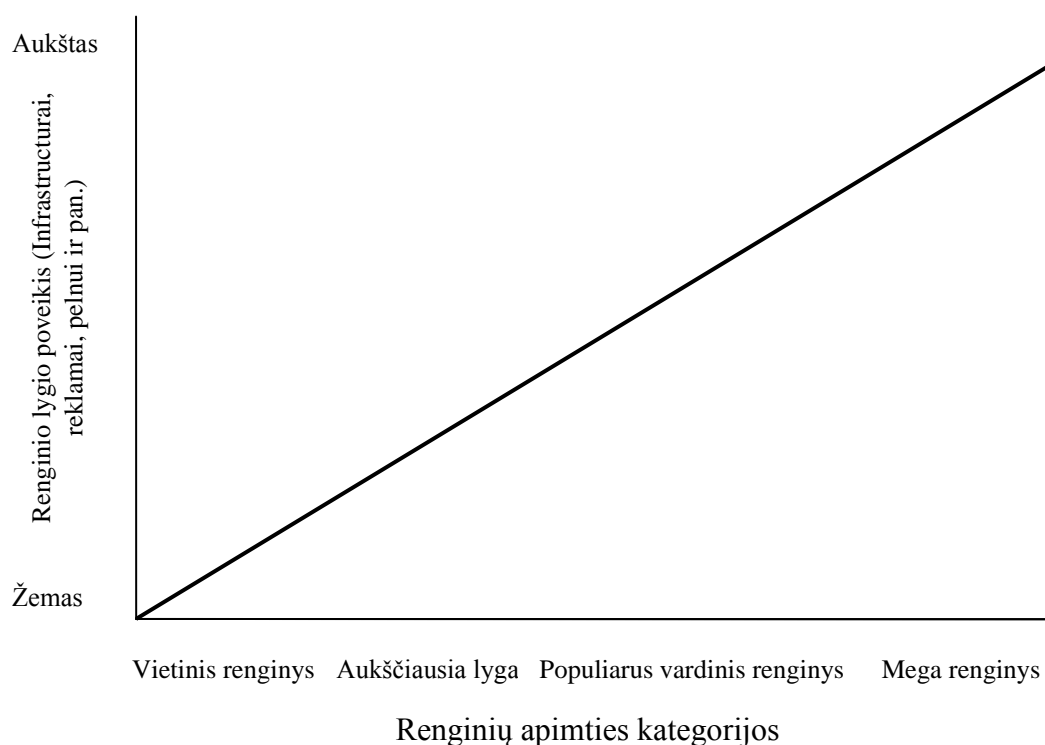
Šis modelis suformuoja pasiūlymą potencialiai galinčioms organizacijoms remti sporto organizacijas, kuriuos siekia tikslų per sporto reiškinių fenomenalumą. Autorių pasiūlytas modelis nebuvo įtraukęs rėmėjų tikslų integravimo bei derybų dėl sąlygų elementų, kas disertacijos autoriaus manymu, yra vieni svarbiausių elementų. Įžvelgiant potencialias rėmėjo galimybes ateityje, ar siekiant lankstesnės rėmėjo integracijos į rėmimo procesą formos, ar esant organizacijų finansiniams sunkumams, užsisakant galimybę susieti save tam tikra produkcija galima naudoti barterinius mainus (Marvasti, 2012).

Naujai pradėdant bendradarbiavimą su rėmėjais yra naudojamos lanksčios įsitraukimo formos, kad būtų galima geriau susipažinti su organizacijos veiklos kultūra, elgsena, vertybėmis ir pan. Organizacijų numačiusių vystyti rėmimo programas pirmas žingsnis yra apibrėžti organizacinius bendradarbiavimo programoje tikslus. Nors organizacijų rėmimo motyvacija konkuruoti tarp sporto organizacijų dar nėra aiški. Pradėjus bendradarbiavimą rėmėja organizacija yra įtraukiama į sprendimo priėmimą, tai yra: kokias būdais bus siekiama abipusiai naudingų tikslų (Walliser, 2003).

Bendradarbiavimui įgyvendinti su verslo organizacijomis sporto organizacijos naudoja įvairias priemones, tačiau dažniausiai tai įgyvendinama per sporto renginius. Sporto renginių rėmimas verslo organizacijoms yra interaktyvios komunikacijos priemonė, kuri susiformavo kaip atsakas į masinio

pritaikymo eros iššūkius. Pasak V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2007) rėmimas užtikrina tiesioginį organizacijos ir jos klientų dialogą, taip pat suteikia galimybę modifikuoti siunčiamą žinutę pagal tikslinės grupės vartotojų lūkesčius, tobulina prekės ženklo įvaizdį ir jo suvokimą, stimuliuoja prekybos apimtis. Pasak M. D. Shank (2004) sporto organizacijų įvaizdis bei galimybės pasiekti tam tikrą tikslinę auditoriją yra vienas iš sporto rėmimo pasiūlymo dedamųjų.

Rėmimo proceso vieta bei aprėptis, ar kitaip tariant auditorijos masto pasiekiamumas priklauso nuo sporto organizacijos veiklos apraiškų, pavyzdžiui, renginių dydžio: globalūs tarptautiniai, nacionaliniai, regioniniai, vietiniai (Shank, 1999). Sporto organizacijai siekiant bendradarbiauti su organizacijomis ir siekti jų rėmimo rengiant profesionalius bei ekonomiškai naudingus sporto renginius reikalinga apibrėžti kokiam lygmenyje sporto organizacija veikia ir kokią auditoriją ji gali pasiekti. G. Bowdin ir kt. (2010) sporto produktų, šiuo atveju renginių, skirstymą pagal apimtį ir jų įtaką kategorizuoja tokiu modeliu (11 pav.).



Šaltinis: G. Bowdin ir kt. (2010)

11 pav. Renginių apimtys kategorijos

J. Horne ir W. Manzenreiter (2006) teigia, kad sporto dideli („mega“) renginiai turi didelės reikšmės socialiniai aplinkai, turi teigiamos įtakos regiono ekonomikai, politikai bei kultūrai. Ch. Chard ir kt. (2012) teigimu taip pat ir darniam vystymuisi. Analizuojant Tarptautinio Olimpino komiteto (IOC) veiklą pastebima, jog olimpinis judėjimas neabejingas darnaus vystymosi principams ir per olimpiadas formuoja proaktyvią veiklą siekiant stiprinti darnaus vystymosi taikymo standartus.

Pavyzdžiui, Solt Leik Sičio (2002) olimpiadoje buvo įgyvendinta iniciatyva, kurios dėka Jutos valstijoje pasodinta 100 000 naujų medžių siekiant kovoti su užterštumu ir yrančiu ozono sluoksniu.

Atėnų (2004) olimpiadoje be panašios iniciatyvos, rengiant olimpiadą, buvo naudojamos ir skatinamos naudoti aplinką tausojančios statybinės medžiagos ir naujos energijos technologijos, buvo atsižvelgta į pasaulio gamtinių išteklių apsaugą. Turino (2006) olimpiados organizatoriai pirmieji olimpiniam judėjime gavo tarptautinių aplinkos standartų ISO 14001 bei aplinkos sistemų bei programų EMAS (Europos Sąjungos aplinkosaugos vadybos ir audito sistema (angl. k. – *The EU Eco-Management and Audit Scheme*) sertifikatus. Pekino (2008) olimpiados organizatoriai daug dėmesio skyrė aplinkosaugai. Statant pagrindinį olimpinį stadioną bei olimpinį kaimelį buvo naudojamos aplinkai draugiškos ir energiją tausojančios statybinės medžiagos. Vankuverio (2010) olimpiados metu olimpinis sporto kaimelis buvo konstruojamas darnių miestų, civilizacijų modeliu. Tuo buvo siekiama parodyti darnių miestų planavimo aktualumą. Londono (2012) olimpiadoje akcentuojama tarporganizacinė partnerystė, kuri palaiko darnų vystymąsi, akcentuojant, kad globali ekonomika priklauso vienai planetai, kuria reikia tausoti. Todėl dėmesys orientuojamas į darnaus vystymosi planavimą. Šioje olimpiadoje apėmė šias sritis: klimato kaitą, atliekų, biologinės įvairovės, integracijos ir sveiko gyvenimo būdo. Sočio (2014) olimpiados tikslai siekiant darnaus vystymosi: sveika gyvensena, be kliūčių pasaulis, kultūros ir nacionalinės vertybės, harmonija su gamta, ekonominė gerovė, modernios technologijos.

Rio de Žaneiro (2016) prioritetai keliami formuoti socialinę, aplinkosauginę ir ekonominę atsakomybę. Parodyti pavyzdinės veiklos principus, nustatant naujus standartus darniame vystyme, kuris turės teigiamą poveikį šaliai ir regionui. Pjončano (2018) organizatoriai akcentuos statybų draugiškumą su gamta, biologinę įvairovę, vandens vadybą, energijos atsinaujinančius šaltinius, eko-transportą, švietimą (IOC, 2014).

Sporto renginių mąstai, sukuriama nauda yra pagrindas formuoti partnerystes su rėmėjais. Tačiau norint, kad nauda būtų abipusė reikalingas darnus ir į procesą orientuotas bendradarbiavimas. Darniam veiklos įgyvendinimui svarbus yra organizacijų tarpusavio pasitikėjimas ir integralus įsipareigojimų vykdymas (Farrelly ir Quester, 2003).

T. Meenaghan ir D. Shipley (1999) teigimu, rėmimas padeda įgyvendinti rėmėjo pozicionavimo strategiją. Kiekviena rėmimo programa įgyvendinama pozicionuojant tam tikromis specifinėmis vertybėmis, kurios yra nukreiptos į auditoriją. Rėmimas padeda formuoti tikslines asociacijas vartotojų pašamonėje apie rėmėją (Zinger ir O'Reilly, 2007). Pasak A. Raney ir J. Bryant (2006) rėmimas organizacijoms sukuria „halo“ efektą. Remiamas objektas atlieka vertės patvirtintojo vaidmenį. Veiksniai lemiantys vartotojų pašamonėje kylančias asociacijas primenančias apie rėmėją gali būti suskirstytos į penkias grupes: *poveikio, produkto, pranešimų ir tikslines savybes, ir galiausiai, rėmimo integracijos sąlygas* (Walliser, 1994).

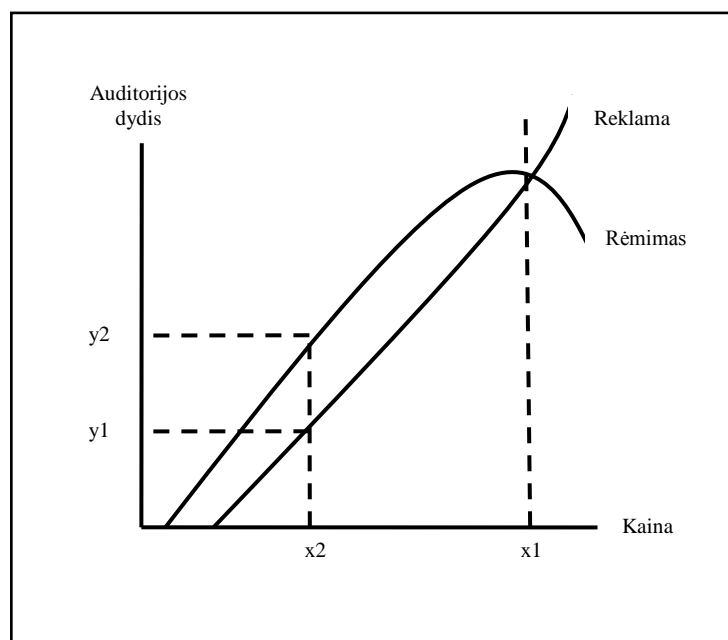
A. D. Miyazaki ir A. G. Morgan (2001) teigimu, sporto organizacijos rėmimas padeda įtvirtinti prekės ženklų socialinę naudą. B. Walliser (2003) teigimu, jei rėmėjų tikslinga asociacija buvo tinkamai užkoduota, vartotojai rėmėjo vardą lengvai prisimena ir jį atpažįsta. Vystant rėmimo programas tikslinga vartotojams aiškiai, identifikuojamai pasakyti, kokį vaidmenį atlieką rėmėjas ir kodėl jis vykdo rėmimą (McDonald, 1991).

Bendradarbiavimo darnumui užtikrinti, kad sporto organizacijos produkcija prisotintoje rinkoje išliktų konkurencinga, o rėmėjams būtų naudinga, daug dėmesio yra skiriama *reklamai* bei *viešiesiems ryšiams* (Shank, 2004; Chelladurai, 2005). Tai funkcijos kurios padeda siekti sporto

organizacijos patrauklumo užmezgant ryšius su kitais rinkos dalyviais (Meenaghan, 1983). Sporto organizacijų rėmimas per renginius yra marketingo komunikacijos strategijos dalis, kuri užtikrina kryptingą komunikaciją su auditorija (Raney ir Bryant, 2006) ir formuoja organizacijų produkcijos patrauklumą. Remiantis V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2007) rėmimo procesas yra interaktyvi komunikacijos forma, kurios metu siekiama veikti tikslines auditorijas. Pasak G. Christodoulides ir kt. (2006) organizacijos turi skleisti tikslinius signalus, kurie stiprintų organizacijos veiklos ar prekės ženklo vertę. Sporto organizacijos vertė yra sukuriama per stiprų prekės ženklą, kuris sukuria išskirtines asociacijas (Cooper, 2010).

Visuomenės požiūriai yra dinamiški ir laikui bėgant keičiasi. Todėl ryšiai su visuomene yra ilgalaikės strategijos dalis. Viešųjų ryšių dėka dažniausiai siekiama: informuoti, keisti visuomenės požiūrį ar elgesį, pritaikant jį prie savo veiklos pobūdžio bei siekiant gerinti ryšį ir bendradarbiavimą su rinkos dalyviais.

Tuo tarpu reklama dažniausiai naudojama sporto organizacijų vartotojų informavimui ir produkcijos skatinimui vartoti (Shank, 2004). Reklama siekiama psichologinio poveikio pirkėjui. Šio poveikio pasekmė – jaučiamas reklamos ekonominis poveikis (didėja produktų pardavimai) (Arlauskienė ir Vanagienė, 2011). B. Walliser (2003), teigia, kad vartotojai mieliau renkasi tos organizacijos produkciją, kuri yra rėmėja, nei konkurentų, kurie nepalaiko socialinių iniciatyvų. Reklama, kaip psichologinio įtikinėjimo, didaktikos ir manipuliacijos veiksmas, skirta konsoliduoti, mobilizuoti ir kryptingai veikti skirtingus visuomenės sluoksnius, siekiant spręsti aktualias socialines problemas ir įgyvendinti ateities gerovės planus (Arlauskienė ir Vanagienė, 2011). Sprendimai susiję su reklama apima sporto sektoriaus organizacijų produkcijos pozicionavimą, ar pozicijos kūrimą tikslinių vartotojų mintyse, kurie stimuliuoja nuostatą apie sporto produkciją (Raney ir Bryant, 2006). 12 paveiksle yra pateikta kainos ir auditorijos priklausomybė, kuri parodo kuomet potencialiai galinčioms organizacijoms yra paranku remti sporto organizaciją.



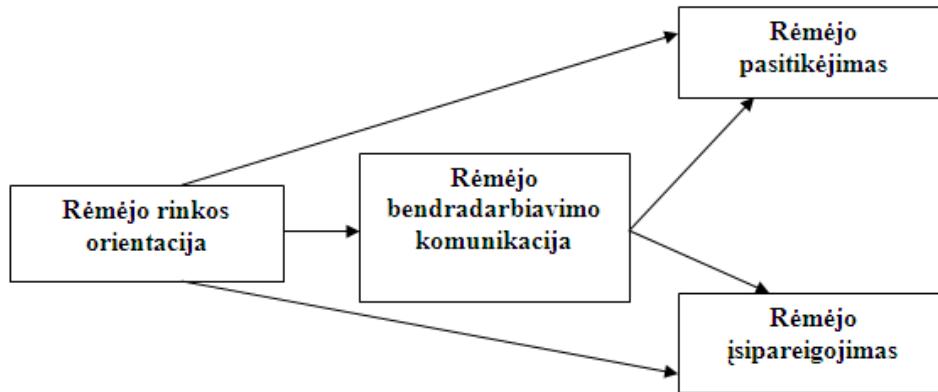
Šaltinis: J. A. Meenaghan (1983)

12 pav. Kainos/auditorijos palyginimas tarp rėmimo ir reklamos

Pasak J. Cégarra (1994), rėmimas ir reklama yra susiję ir vienas kitą papildantys elementai, kurie sudaro rėmėjo komunikacijos strategiją. Todėl reikėtų naudoti abu elementus kompleksiskai, siekiant, kad vykdoma organizacijos strategija būtų veiksminga. Klasikinis reklamavimasis su rėmimo programa vykdant bendrą veiklą, vienas kitą papildo ir sukuria ryšius tarp remiamo objekto ir rėmėjo, ir suformuoja logines asociacijas vartotojų mintyse (Crimmins ir Horn, 1996). Bendradarbiaudamos organizacijos labiau įtvirtina deklaruojamas vertybes (Raney ir Bryant, 2006), tai didina organizacijos konkurencingumą (Karpavičius ir Jucevičius, 2009; Hoponienė ir kt., 2009). Sporto, kaip fenomenalaus reiškinių, sukurti simboliai bei asociacijos yra patrauklūs organizacijoms rėmėjoms, todėl jos remia sporto organizacijas. Organizacijos rėmėjos dažniausiai remia elitines, stipriąsias sporto organizacijos sritis, kurios įkūnija išskirtinį įvaizdį ir sukuria didžiausią vertę (Alexandris ir kt., 2008; Bohlkle ir Robinson, 2009).

R. Irvin ir W. Sutton (1994) patvirtina J. Cégarra (1994) teigimą, kad rėmimas ir reklama yra tarpusavyje susiję, autoriai teigia, kad sporto organizacijų rėmimas papildo organizacijos rėmėjos komunikaciją per reklamą.

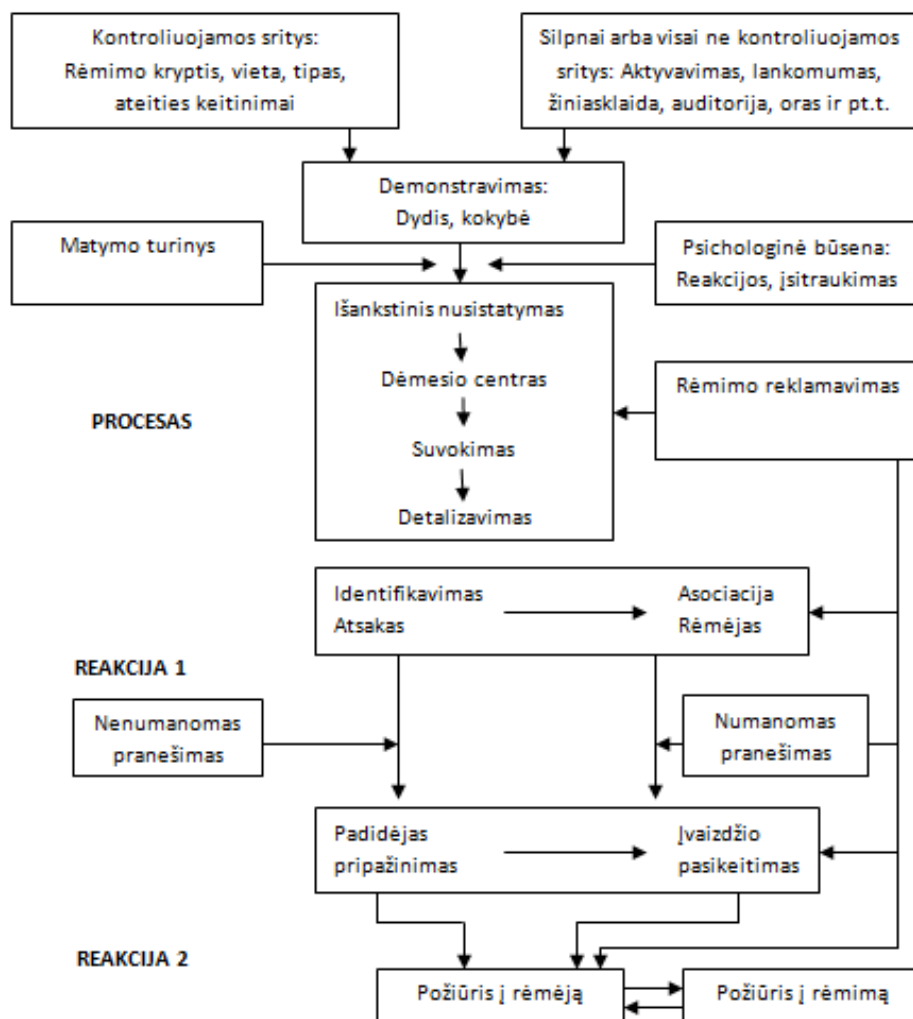
Rėmėjo komunikacija per rėmimą, bendradarbiaujant su sporto organizacija, kuria pasitikėjimą rėmėju, sukuria galimybes įsipareigoti vartotojui, o tai stiprina ryši su vartotoju. Rėmėjo dalyvavimas rėmime ir aktyvavimas savo marketingo komunikacijos suderintai su rėmimo marketingo komunikacija sukuria glaudesnius santykius su vartotojais (Kiim, 2010), tai padeda įgauti sinergiją. Rėmimo santykių (bendradarbiavimo) modelis pateiktas (13 pav.).



Šaltinis: F. Farelly ir kt. (2003)

13 pav. Rėmimo santykių (bendradarbiavimo) modelis

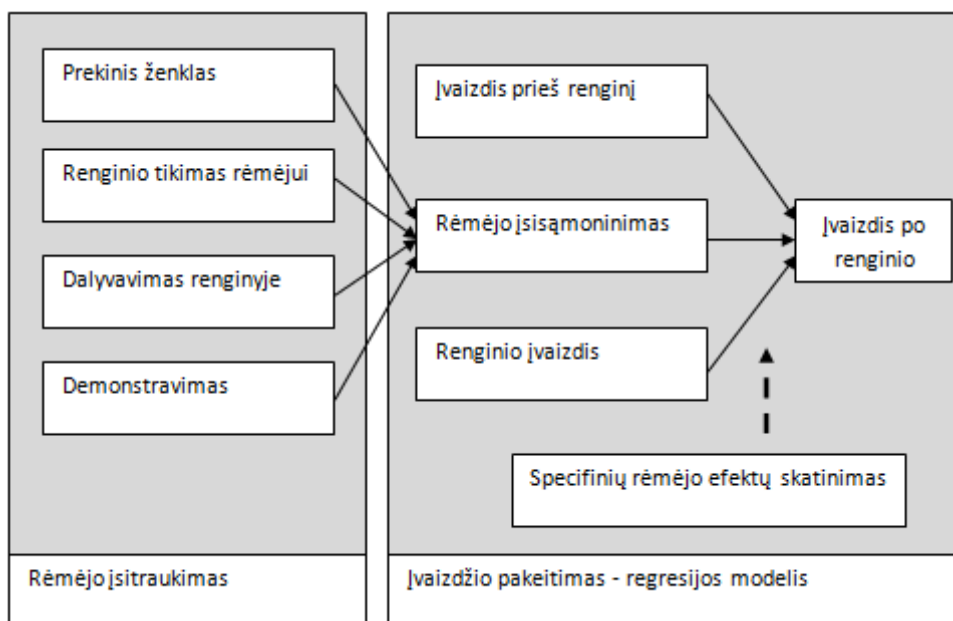
Modelis aiškiai atkleidžia papildomumo esmę komunikuojant su tikslinėmis auditorijomis, tačiau neatskleidžia kokie veiksniai daro įtaką komunikacijos procesui. M. P. Tuan (2000) pasiūlė modelį, kuriame atskleidžiamos kontroliuojamos ir nekontroliuojamos rėmimo proceso sritys, taip pat kokia reakcija gaunama keičiant rėmėjo įvaizdį (14 pav.).



Šaltinis: M. P. Tuan (2000)

14 pav. Rėmimo komunikacijos modelis

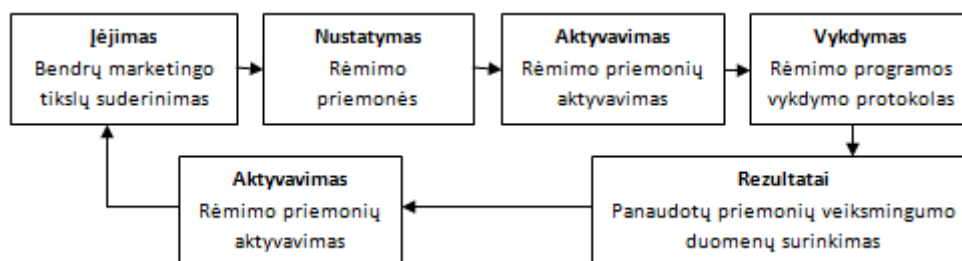
B. Walliser (2003) teigimu, rėmėjai per rėmimą formuoja savo įvaizdį per sąveiką su auditorija. Todėl rėmėjų įsitraukimas į bendrą veiklą yra veiksmingo rėmimo pagrindas. R. Grohs ir kt. (2004) teigia, kad dalyvaujant rėmimo programose reikalingas rėmėjo atsakas į auditorijos potyrius sporto renginyje. Todėl reikalinga numatyti kokiais būdais tai bus daroma, atsižvelgiant į rėmėjo interesus. Sporto renginys ir rėmėjai turi savo įvaizdžius, todėl reikia užtikrinti šių įvaizdžių suderinamumą. Grafinis rėmimo modelio vaizdavimas pateiktas 15 paveiksle.



Šaltinis: adaptuotas pagal R. Grohs ir kt. (2004)

15 pav. Rėmimo modelis

R. Grohs ir kt. (2004) teigimu, šis pasiūlytas modelis leidžia nustatyti koks įvaizdis buvo prieš rėmėjo įsitraukimą bei koks įvaizdis yra po jo. Autorių teigimu, vadovaujantis šiuo modeliu galima įvertinti, kaip skirtingai veikia specifiniai rėmėjo veiksmai sąveikoje su auditorija ir kaip tai veikia įvaizdį. Modelis atskleidžia įvaizdžio formavimo per rėmimą kryptingumą, tačiau neįtraukia veiklos tęstinumą garantuojančių veiksnių, kurie leistų formuoti rėmimo strategijas, kurios būtų naudingos ne vien rėmėjams. K. D. Stolar (2004) pažymi, kad nors ir yra nemažai padėta teoriniu pagrindų veiksmingam rėmimo panaudojimui siekiant organizacijos tikslų, tačiau vis dar jaučiamas atotrūkis tarp teorinių atradimų bei praktikos. Rėmimo veiksmingumas priklauso nuo sąveikos su procese dalyvaujančiais dalyviais. Rėmimo modeliai turi būti pagrįsti naudos gavimu, todėl reikalinga nuolatinai tikrinti naudojamų priemonių veiksmingumą, žiūrėti grįžtamąjį ryšį, (16 pav.).



Šaltinis: adaptuotas pagal K. D. Stolar (2004)

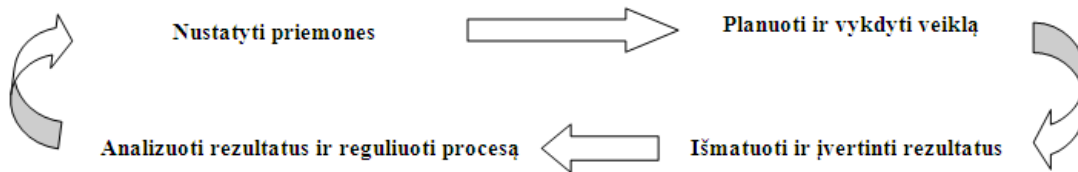
16 pav. Rėmimo vystymo modelis

Vystant sporto renginius rėmėjai yra įtraukiami į renginio vadybos procesus ir turi įtakos jų vadybos procesams bei strateginėms korektūroms. Bendradarbiavimo metu organizacijos turi surasti tarpusavio ryšius, kuriais viena kita papildys (Papadimitriou, 2008). Todėl reikalinga yra: *pirma*, suderinti veiklos tikslus bei funkcijas siekiant norimos įvaizdžio pozicijos; *antra*, atskleisti kokį vaidmenį atlieka rėmėjas, kad per rėmimo programą, naudojant viešuosius ryšius bei reklama būtų tinkamai perteiktos specifinės asociacijos apie rėmėją; *trečia*, kontroliuoti rėmimo procesą siekiant didinti naudos gavimą ir sumažinti galimybes formuoti neigiamoms asociacijoms, užtikrinant rinkodaros teises bei panaudojimo galimybes (Barez ir kt., 2007).

Remiantis J.T. Zinger ir N. O'Reilly (2007) rėmimo procesas turi būti įtrauktas į abiejų organizacijų marketingo planus. Autoriai išskiria tokius pagrindinius proceso vystymo etapus:

- Nustatyti tikslinius segmentus, pardavimo tikslus bei veiklos geografinę aprėptį (numatomas preliminarus rėmėjas, rinkos analizė siekiant patenkinti poreikį, pažinti ne tik savo vartotojus, bet ir remiamos sporto produkcijos vartotojus);
- Nustatyti kiekvienam segmentui marketingo komplekso ypatumus (reklama, kaina, paskirstymas, viešieji ryšiai);
- Numatyti biudžetą bei išteklius.

Rėmimo vystymo – matavimo ir peržiūros procesas pateiktas 17 paveiksle.



Šaltinis: J. T. Zinger ir N. O'Reilly (2007)

17 pav. Rėmimo vystymo – matavimo ir peržiūros procesas

Detalesnį rėmimo modelį pasiūlė A. Karg (2007), kuriame akcentuojamas ne tik veiksmų suderinimas ir nuoseklumas, bet ir išskiriamas strateginis planavimas bei tikslingas rėmimo parinkimas atsižvelgiant į remiamosios savybes ir jų atitikimą rėmėjui (18 pav.).



Šaltinis: adaptuota pagal A. Karg (2007)

18 pav. Ciklinė rėmimo valdymo struktūra

Analizuojant autorių M. P. Tuan (2000); F. Farelly ir kt. (2003); K. D. Stolar (2004); R. Grohs ir kt. (2004); A. Karg (2007); J. T. Zinger ir N. O'Reilly (2007); pasiūlytus sporto organizacijų rėmimo modelius galima atskleisti pagrindinius jų bendrus požymius: *pirma*, modeliai atspindi procesinę sąveiką; *antra*, tikslų suderinimas; *trečia*, rėmimo naudos matavimas. Siekiant, suderintos ilgalaikės naudos reikalingas rėmėjo įsitraukimas, tai rėmėjo identišumą bei sąsajų su bendra veikla aktyvavimas realizuojant veiklą, šiuos aspektus išskyrė K. D. Stolar (2004); R. Grohs ir kt. (2004).

Analizuojant sporto rėmimo modelius išsiaiškinta, jog veiklos veiksmingumui užtikrinti reikalinga tikslų suderinimas, siekiamų įvaizdžio dimensijų atitikimas bei bendras įsitraukimas į veiklą ir nuolatinis

sąveikavimas tikrinant parinktų priemonių rezultatyvumą. Rėmimo procesas negali būti determinuojamas, jis nuolatos kintantis procesas. Rėmime galime išskirti tik bendrus veiklą lemiančius veiksnius.

Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą, tikslingesniai tarporganizaciniam procesui per rėmimą valdyti yra parengta rėmimo tikslų ir sąveikos su sporto organizacija priklausomybės matrica, (19 pav.). Matrica parengta remiantis Bertonceļ ir Klemen (2011), kontrolės-apsaugos-abipusio pasitikėjimo-mokymosi matrica į ją įtraukiant rėmėjų rėmimo tikslų kategorijas (5 lentelė).

		Abipusis pasitikėjimas				
		Aukštas		Žemas		
Aukštas	Mokymasis	<i>Rėmimas kaip bendros strateginės veiklos organizavimas</i>		<i>Rėmimas kaip reklamavimosi forumas</i>	Žemas	Apsauga
Žemas		<i>Rėmimas kaip vidinių problemų sprendimas</i>	Kontrolė	<i>Rėmimas kaip vertės didinimas per asociacijas su remiamu objektu</i>	Aukštas	
		Žemas		Aukštas		

Šaltinis: adauotpta pagal A. Bertonceļ ir K. Kavčič (2011)

19 pav. Rėmimo tikslų ir sąveikos su sporto organizacija priklausomybės matrica

Autoriaus nuomone, sporto organizacijų ir rėmėjų darniam bendradarbiavimui pradėti, kaip pagrindas yra laikomas organizacijų ilgalaikės veiklos perspektyvos matymas – strateginis atitikimas, kuris apima vertybinių nuostatų atitikimą bei organizacinės elgsenos atitikimą siekiant tikslų. Darniam bendradarbiavimui reikalingas tikslų suderinimas, tai yra: ko ir kaip bus siekiama. Tačiau, vien tik strateginis atitikimas ir tikslų suderinimas nėra organizacijų darnus bendradarbiavimas. Jam pasiekti reikalingas abipusis pasitikėjimas tarp organizacijų bei numatytų įsipareigojimų vykdymas. Bendradarbiaujant organizacijoms simbiozės ir sinergijos efektus galima pasiekti kuomet organizacijų įvaizdžių dimensijos tikslinei auditorijos atitinka

ir suderintai viena kita papildo. Todėl svarbūs veiksniai sporto organizacijų ir rėmėjų darnumui bendradarbiavime pasiekti yra esamų/formuojamų įvaizdžių bei tikslinių auditorijų atitikimas. Įvaizdžių atitikimas stiprina vertybes vartotojams per organizacijų bendradarbiavime sukuriamas vertes, kurios formuojamos per rinkodaros priemonių aktyvavimą. Rėmimo priemonių aktyvavimas per sąveika su remiamu objektu formuoja tikslingas asociacijas vartotojų pašamonėje. Tikslinės auditorijos atitikimas leidžia pasiekti didesnę bendrumą, per sąveika ir komplementarumą formuojamas patikimumas. Sporto organizacijų ir rėmėjų darnus bendradarbiavimas suprantamas, kaip abipusiškai suderintas veikimas, naudingas ekonomine bei socialinių vertybių stiprinimo bei sąmoningumo didinimo prasme. Aplinkosauginis aspektas darniame sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavime priklauso nuo rėmėjo veiklos pobūdžio bei sporto organizacijos inicijavimo.

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyti bendri veiksniai darantys įtaką darniam sporto organizacijų ir rėmėjų organizacijų bendradarbiavimui, 7 lentelė. Atlikus mokslinės literatūros analizę ir pagrindus sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavimą, pastebėta, kad analizuojant organizacijų bendradarbiavimą lemiančius veiksnius, rėmimo procesuose, nėra analizuoti tokie veiksniai, kaip: rizikos pasidalijimas, galimybė mokytis naujų veiklos metodų, vertybių atitikimas, stabilaus ir ilgalaikio konkurencinio pranašumo siekimas, naudos įtraukimas kitiems veiklos partneriams, novatoriškas vertės pateikimas, bendras kūrimas. Pastarasis veiksnys rėmimo procesuose įvardijamas kaip bendros veiklos vystymas, pavyzdžiui, renginio organizavimas ar bendros komunikacijos formavimas derinant pagal organizacijų galimybes.

Organizacijų bendradarbiavimo proceso veiksmingumui įtakos turi abipusis pasitikėjimas bei įsipareigojimų vykdymas, šie veiksniai, pasak F. Farrelly ir P. Quester (2003) yra tarpusavyje susiję ir negali būti atskiriami. Tai patvirtina savo tyrimu ir I. Griesienė (2014), jos teigimu bendradarbiavimas, pasitikėjimas, bei įsipareigojimas yra tarpusavyje susiję. Norint tai pasiekti autoriaus teigimu reikalinga, bendroje veikloje organizacijų mokymasis,

veiklos apsauga vertės kūrime, kontrolė siekiant laikytis vertybinių elgsenos normų bei tikslų įgyvendinimo laike. Šie veiksniai ir nulemia organizacijų dalyvaujančių bendradarbiavime įtakos sritis siekiant rezultatų. Dar vienas veiksnys, kuris vis labiau akcentuojamas, tai naudos kūrimas visuomenei bei aplinkai. Šis veiksnys tiesiogiai susijęs yra su organizacijos įvaizdžio stiprinimu bei konkurencinio pranašumo formavimu.

7 lentelė

Sporto organizacijų ir rėmėjų darnų bendradarbiavimą lemiantys veiksniai

VEIKSNIAI:	AUTORIAI:
Tikslų suderinamumas	McDonald (1991) Mohr ir kt. (1996); Papadimitriou (2008); Walliser (2003)
Įvaizdžių atitikimas	Copeland ir kt. (1996);, Nigel ir Kevin 2000; Walliser (2003); Shank (2004); Papadimitriou (2008); Schnabel ir Mierke (2013)
Vertybių atitikimas	Meenaghan ir Shipley (1999)
Tikslinės auditorijos atitikimas	Shank (2004)
Abipusis pasitikėjimas	Farrelly ir Quester (2003)
Įsipareigojimų vykdymas	Mohr ir kt. 1996; Farrelly ir Quester (2003)
Mokymasis	Bertoncelj ir Kavčič (2011)
Kontrolė	Bertoncelj ir Kavčič (2011)
Apsauga	Bertoncelj ir Kavčič (2011)
Bendra veikla	Walliser (2003); McDonald (1991); Papadimitriou (2008)
Bendra nauda	Miyazaki ir Morgan (2001); Kiim (2010); Reiser ir kt. (2012)
Ilgalaikė veiklos perspektyva (strateginis atitikimas)	Walliser (2003); Dolphin (2003); Seguin ir kt. (2005); Tsiotsou ir Alexandris (2009)
Nauda aplinkai/visuomenei	Miyazaki ir Morgan (2001); Smith ir kt. (2007); Hemsley (2009)
Simbiozės efektas (vertės papildomumas)	Raney ir Bryant (2006); Christodoulides ir kt. (2006)
Sinergijos efektas (vertės stiprinimas)	McDonald (1991); McCook ir kt. (1997); Walliser (2003); Kiim (2010)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavimas grindžiamas horizontaliu strateginiu bendradarbiavimu. Sporto organizacijos ir rėmėjai bendradarbiauja siekiant sustiprinti organizacijų vertes. Rėmimas rėmėjams gali padėti sustiprinti tiek finansinę, tiek socialinę vertę. Rėmimo procesas gali būti grindžiamas tiek finansiniais, komerciniais, tiek abipusiai naudingais, barteriniais mainais – dalinantis resursais, žiniomis, paslaugomis būtinomis

veiklai vystyti. Daugiausiai naudos per rėmimą gaunama kai bendradarbiavimas yra abipusiai naudingas ilgalaikės veiklos perspektyvoje.

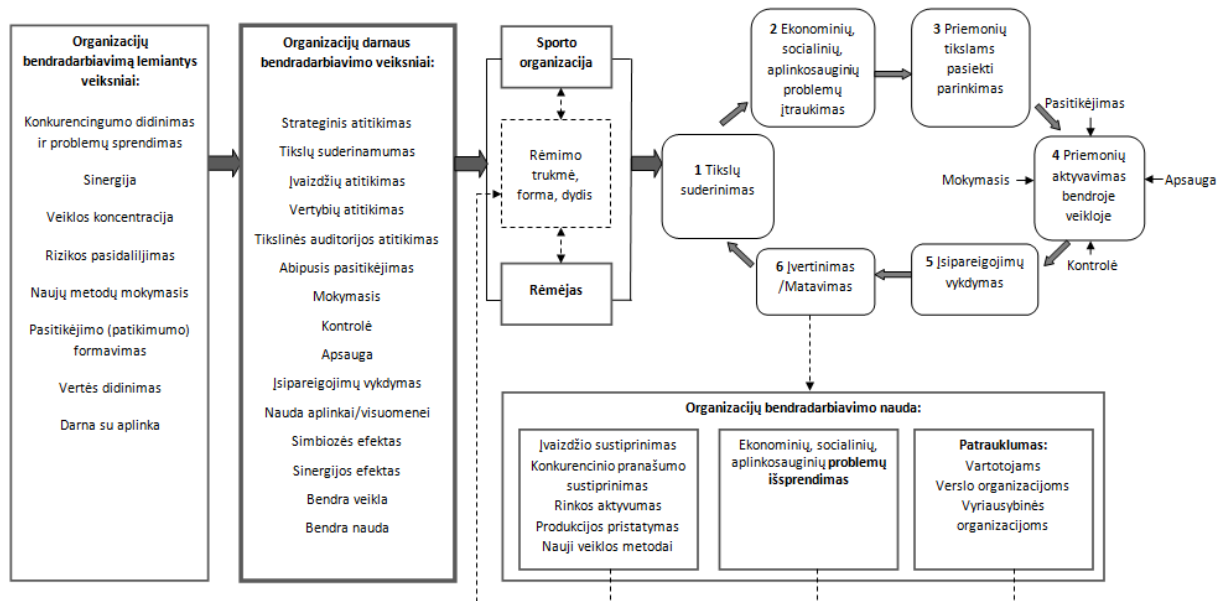
Analizuojant organizacijų bendradarbiavimo teorinius aspektus pastebėta, kad vis didesnę vaidmenį įgauna organizacijų veiklos derinimas su aplinka. Atsižvelgiant į joje vykstančius procesus ir prisidedant prie aplinkos ir visuomenės problemų išsprendimo. Tai daroma veikiant kartu su kitomis suinteresuotosiomis grupėmis. Veiklos organizavimas per tarporganizacinį bendradarbiavimą leidžia stiprinti organizacijų vertes bei formuoti glaudesnius santykius su vartotojais ir pritraukti daugiau veiklos partnerių į bendrą veiklą. Atlikta mokslinės literatūros apžvalga leidžia teigti, jog didesnis veiklos patikimumas sukuriama kuomet jį palaiko kuo daugiau šalininkų. Sporto organizacijų rėmimas yra komercinis ir ne visada yra įgyvendinamas iš altruistiškų paskatų ir siejamas su verslo organizacijų filantropine veikla. Komercializuojantis sporto produkcijai rėmimas daugiau vystomas ne kaip vienkartinė dotacija, parama, o vystomas dėl komercinių tikslų įtraukiant verslo organizacijas į bendrą veiklą, siekiant pagerinti rėmėjo organizacijų įvaizdį ir pan. Nors vartotojai ir supranta jog, tai yra viena iš reklamavimosi formų, vis vien prioritetą teikia toms prekėms ar paslaugoms, kurios įvairiomis formomis palaiko socialines iniciatyvas ir prisideda prie socialinės gerovės. Sporto organizacijų rėmimas ir rėmėjų įsitraukimas į bendrą veiklą sukuria sinergijos, simbiozės bei halo efektus.

Išanalizavus tarporganizacinio bendradarbiavimo tarp sporto organizacijų ir rėmėjų teorinius aspektus 1.3. skyrelyje pateikiamas teorinis sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinis modelis.

1.3. Sporto organizacijų ir rėmėjų darnus bendradarbiavimo struktūrinis modelis

Darnaus organizacijų bendradarbiavimo pagrindas yra strateginis organizacijų veiklos atitikimas bei naudos gavimas ilgalaikės veiklos perspektyvoje. Sporto organizacijos produkcijos realizacija yra priemonė verslo organizacijų – rėmėjų – tikslų realizacijai. Suderintam, ilgalaikiam organizacijų veikimui reikalingas organizacijų dalyvaujančių bendradarbiavimo procese tikslų suderinimas bei realizacijos galimybių planas. Darnus organizacijų bendradarbiavimas remiasi abipusišku naudingumu. Kadangi, sporto organizacijų ir rėmėjų darnus bendradarbiavimas yra vystomas komerciniais, rinkodaros tikslais. Svarbūs veiksniai yra organizacijų įvaizdžio dimensijų atitikimas, tikslinės auditorijos charakteristikų atitikimas bei organizacijų vertybinės elgsenos suderinimas. Rėmėjai sporto organizacijas remia dėl įvairių priežasčių, tuo tarpu sporto organizacijai aktualu yra papildomo finansavimo ir/ar būtinų priemonių gavimas, siekiant garantuoti nenutrūkstamą ir kokybišką sporto šakos plėtotę, didinti sporto šakos patrauklumą ir įtraukti kuo daugiau pasekėjų į sportinę veiklą.

Išanalizavus organizacijų bendradarbiavimo teorinius aspektus bei konceptualizavus sporto organizacijų rėmėjų darnų bendradarbiavimą remiantis F. Farrelly ir P. Quester (2003); B. Walliser (2003); K. L. Nigel ir E. V. Kevin (2000); T. Abimola ir C. Vallaster (2007); K. Alexandris ir kt. (2008); D. Papadimitriou (2008); N. Bohlkle ir L. Robinson (2009); J. W. Kiim (2010); E. Hossein ir kt. (2011); M. Reiser ir kt. (2012); ir kitų autorių darbais, yra parengtas sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinis modelis, (20 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

20 pav. Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinis modelis

Autoriaus parengtame modelyje atskleidžiami veiksniai kurie lemia organizacijų bendradarbiavimą bei veiksniai turintys įtakos darniam organizacijų bendradarbiavimui. Modelis grindžiamas dviem pagrindiniais aspektais, tai: 1) organizacijų bendradarbiavimas leidžia pasiekti daugiau, nei veikiant atskirai ir kuria „laimėjimo-laimėjimo“ scenarijų; 2) augantis darnaus vystymosi aktualumas skatina ieškoti būdų modernizuoti organizacijų veiklas siekiant ne vien ekonominės naudos, bet ir daryti teigiamą įtaką socialine bei aplinkosaugine prasme. Organizacijų darnus bendradarbiavimas formuojamas iš dviejų loginių konstrukčių, tai: 1) organizacijų suderinta, ilgalaikė, abipusiai naudinga veikla; 2) bei tos veiklos rezultatai prisidedantys prie darnaus vystymosi.

Moksliniuose tyrimuose darna/darnumas yra suprantamas kaip organizacijų veiklos optimizavimas siekiant sumažinti problemų atsiradimą, prisidėti prie jų sprendimo nedarant neigiamos įtakos dabar ir ateityje, sąveikoje dalyvaujantiems subjektams.

Autoriaus pateiktame modelyje yra atskleidžiami ne vien veiksniai turintys įtakos organizacijų darniam bendradarbiavimui, bet ir atskleidžiama bendradarbiavimo per sporto organizacijų rėmimą procesinė struktūra.

Modelyje darnaus bendradarbiavimo procesas tarp sporto organizacijų ir rėmėjų grindžiamas kaip bendros strateginės veiklos organizavimas, kuris pasižymi aukštu organizacijų mokymosi bei pasitikėjimo lygiu.

Sporto organizacijos ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo procesas susideda iš pagrindinių šešių etapų. *Pirmas* etapas, yra tikslų suderinimas ir integravimas į partnerystės strategiją. Darnaus bendradarbiavimo siekinys yra didinti partnerių abipusį integralumą į bendrą veiklą bei priklausomybę nuo siekiamų rezultatų. Siekiant formuoti proaktyvią veiklą, kuri pasižymėtų išskirtinėmis vertybėmis *antras* etapas yra ekonominių, socialinių bei aplinkosauginių problemų įtraukimas į veiklos vystymą. Tai įgyvendinama per sąveiką su aplinka ir visuomene siekiant išspręsti iškylančias problemas. Šioje etape verslo organizacijų ir sporto organizacijų motyvai yra pagerinti, stiprinti pozicijas rinkoje per pridėtinės vertės kūrimą. *Trečias* etapas yra idėjų ir priemonių idėjoms realizuoti parinkimas. Šiame etape siekiant organizacijų bendradarbiavimo darnumo, yra numatomos išankstinės organizacijų pozicijos, vaidmenys, įtakos turėjimas pradedant bendrą veiklą. *Ketvirtas* etapas yra aktyvavimas/bendros veiklos vystymas, realizuojant idėjas per sporto produkciją. Bendra veikla grindžiama abipusiu pasitikėjimu bei mokymusi, bendra veiklos kontrole bei apsauga. *Penktas* etapas yra organizacijų sutartų įsipareigojimų vykdymas, kuris tiesiogiai turi įtakos organizacijų abipusiam pasitikėjimui ir didesniai bendradarbiavimo dalyvių įsitraukimui į bendrą veiklą. *Šeštasis* etapas yra bendros veiklos rezultatų matavimas ir įvertinimas. Rezultatai turi būti adekvatūs ar net viršyti organizacijų išsikeltus tikslus, tuomet galimas tolimesnės veiklos garantavimas ir sėkmingos partnerystės tęsimas.

Organizacijų bendradarbiavimo procese per rėmimą aktualu yra funkcijų suderinimas ir jų kryptingas panaudojimas siekiant organizacijų tikslų. Pagrindiniai darnaus bendradarbiavimo požymiai yra veiklos suderinamumas, sinergija, simbiozė bei halo efektų įgyvendinimas. Šie efektai yra sunkiai išmatuojami ir reikalaujantys daug laiko bei lėšų siekiant įvertinti jų efektyvumą, todėl į modelį nebuvo įtraukti. Autoriaus nuomone, tai yra

daugiau psichologiniai aspektai, kurie gaunami jei juos adekvačiai įvertina vartotojai.

Sporto organizacijos bendradarbiavimo darna įgyvendinama sujungus organizacijų tikslus, formuojant abipusiškai naudingus, komercinės veiklos ilgalaikius santykius, siekiant naudos organizacijoms dalyvaujančioms procese, prisidedant prie socialinių ir aplinkosaugos problemų sprendimo, bei formuojant patrauklumą suinteresuotosioms šalims, per proaktyvų sporto produkcijos realizavimą.

Sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavimas yra vystomas siekiant sukurti išskirtinai patrauklų ir kokybišką sporto produktą, kuris leistų sustiprinti pozicijas rinkoje ir darytų teigiamą įtaką aplinkai ir visuomenei. Sporto produktas, kuris davė teigiamus rezultatus rėmėjams, sporto organizacijai ir prisidėjo prie socialinių, aplinkosauginių problemų išsprendimo bei turi ekonominį efektą formuoja patrauklumą kitiems suinteresuotiesiems įsitraukti į bendrą veiklą. Sukurtas patrauklumas naujiems vartotojams, verslo organizacijoms bei vyriausybinėms organizacijoms turi įtakos rėmėjų rėmimo dydžiui, formai bei trukmei. Didesnės naudos gavimas formuoja didesnę rėmėjo integralumą į bendrą veiklą ir turi tiesioginės įtakos rėmimo tikslų korektūroms.

Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinio modelio privalumas yra tas, kad modelis atskleidžia organizacijų bendradarbiavimo veiksnius, darnaus bendradarbiavimo veiksnius siekiant ilgalaikės veiklos. Taip pat bendradarbiavimo procesą su jį lemiančiomis funkcijomis bei tokio tipo bendradarbiavimo gaunamą naudą.

2. SPORTO ORGANIZACIJOS DARNAUS BENDRADARBIAVIMO SU RĖMĖJU TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje pateikiamas metodologinių tyrimo prieigų, tyrimo srities pasirinkimo bei tiriamo sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinio modelio struktūros pagrindimas. Skyriaus pabaigoje pristatoma sporto organizacijos ir rėmėjo darnaus bendradarbiavimo tyrimo metodika.

2.1. Metodologinių tyrimo prieigų pagrindimas

Moksliniai tyrimai skirstomi į kiekybinius ir kokybinius. Siekiant tirti tarporganizacinius procesus socialinėje aplinkoje, tikslinga yra naudoti kokybinius tyrimus, kurie atskleidžia teorijoje dar neatskleistus veiksnius bei joje esančius ryšius priklausomai nuo socialinės santvarkos, konteksto ir pan. Pasak K. Kardelis (2002) pastaraisiais metais socialinių tyrimų praktikoje vis didesnis dėmesys skiriamas kokybinių tyrimų taikymui. Tai susiję su skirtingu tyrėjų požiūriu į socialinės realybės reiškinius, atsiranda subjektyvistinis požiūris, paremtas interpretacine paradigma. Jo filosofinė bazė – pozityvistinių idėjų raiška, pasisakanti prieš universalumą, ilgą laiką propaguotą visuotinos ir objektyvios socialinės realybės idėją (Bitinas ir kt., 2008, p. 6). Socialinių reiškinių ištyrimui aktualu yra nustatyti socialinį reiškinį lemiančius veiksnius. Socialiniai reiškiniai remiasi socialinės aplinkos dalyvių sąveika. Sąveikos kokybė gali skirtis priklausomai nuo dviejų aspektų: teisingumo ir savitarpiškumo (Peklaj, 2006). Teisingumas numato mokymosi naudingumą priklausomai nuo sąveikavimo laipsnio su socialinės aplinkos dalyviais. Tuo tarpu savitarpiškumas pasižymi sąveikavimu bendrai, sąveikavimo įsitraukimas yra didesnis kai į jį įsitraukia yra daugiau palaikančiųjų. Organizacijų veiklos sąveikavimo ypatumus nustatyti ir pagrįsti jį lemiančius veiksnius padeda požiūrio interpretacija, kuri vadybos moksluose dažnai pasižymi pozityvizmu (Vilkas, 2007).

Kokybinių tyrimų šiuolaikinis atgimimas socialinių mokslų srityje sietinas su postruktūralizmu – humanitariniu ir socialinių mokslų bendrosios metodologijos kryptimi, kritiškai vertinančia XX amžiaus viduryje įsitvirtinusi struktūrinį socialinės tikrovės reiškinių interpretavimą. Bene svarbiausias postruktūralizmo postulatų – teiginys, jog neįmanoma apibūdinti socialinių objektų, kaip apibrėžtų elementų tarpusavio santykių visumos (struktūros, kurioje kiekvieno elemento vieta ir vaidmuo priklauso nuo jo santykių su kitais elementais), nes socialinė tikrovė yra žmonių sukurta ir labai dinamiška (Bitinas ir kt., 2008, p. 56).

Kokybinio tyrimo pagrindinė paskirtis – objekto aprašymas. Tai holistinis požiūris į objektą. Kokybinio tyrimo atvejo konteksto poveikis yra neišvengiamas. Šiam tyrimui būdingas atvirumas, todėl tyrėjas formuoja tik bendro pobūdžio hipotezę, atvirą konkretinimui, papildymui, tikrinimui, atsižvelgiant į objektą apibūdinančią informaciją. Kokybinio tyrimo duomenys yra išreiškiami žodine forma, teiginiai kategorijomis ir vertinami subjektyviai. Kokybinuose tyrimuose pripažįstama, kad tyrėjas yra pažinimo instrumentas. Jis tiesiogiai sąveikauja su tiriamaisiais (Bitinas, 2008). Organizacijų veiklos tyrimuose aktualu yra nustatyti ne vien jų sąveiką lemiančius veiksniai, bet ir nustatyti jų tarpusavio ryšius, procesinę sąveiką.

Pasak I. Staškevičiūtės (2009), siekiant pažinti organizacijų veiklas, tikslinga jas analizuoti iš procesinio požiūrio perspektyvos. Organizacijų vadybos modelių pritaikymas šiuolaikiniams reikalavimams išlieka aktuali socialinių mokslų, vadybos ir administravimo mokslo, problema. Sprendžiant šią problemą tyrimuose taikomas pozityvistinis požiūris ir yra tiriami proaktyvūs organizacijų veiklos pavyzdžiai, kurių pagrindu yra formuojami kitų organizacijų veiklos modeliai, adaptuojant juos pagal veiklos specifiką.

Pastarojo meto vadybos tendencija – tai perėjimas nuo objektais grįsto prie procesais grįsto požiūrio į organizacijas. Paskutiniaisiais dešimtmečiais procesinis požiūris tampa viena labiausiai paplitusių perspektyvų organizacijų teorijoje, įtakojančių įvairius mokslininkų tyrimus. Viena iš įdomiausių ir

perspektyviausių idėjų, atveriančių naujas kryptis vadybinės minties ir mokslo vystymuisi, yra procesinis požiūris į organizacijos veiklą (Vilkas, 2007).

Procesu grįsti tyrimai leidžia nustatyti, kokie veiksniai turi didžiausią įtaką ir kodėl jų panaudojimas yra naudingas. Tokie tyrimai atskleidžia organizacijų sėkmės ir nesėkmės praktikas. Organizacijų sėkmė yra užtikrinama kai ištekliai valdomi kaip procesas (Kaziliūnas, 2004), tuomet galimas objektyvus situacijos įvertinimas atsižvelgiant į procese naudojamų veiklos priemonių veiksmingumą priklausomai nuo esamos situacijos, konteksto. Organizacijų vadybos tyrimuose dominuoja trijų tipų tyrimai, tai: 1) taikymo srities organizacijos veikloje; 2) teorijos pritaikymas organizacijos praktikoje; 3) sudėtiniai arba daugialypiai tyrimai priklausomi nuo objekto (Currall ir Towler, 2002). Šiuo atveju bus taikomas daugialypis tyrimas siekiant nustatyti organizacijų bendradarbiavimo procesą lemiančius veiksnius siekiant darnios sąveikos ir ilgalaikės, abipusiai naudingos veiklos.

Procesiniai vadybos struktūriniai požiūriai taikomi analizuojant ir siekiant gerinti gamybos, rinkodaros, ryšių ir kitų pagrindinių organizacijos veiklų operacijas (Zairi, 1997). Analizuojant sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavimą siekiama išsiaiškinti kaip gerinti rinkodaros procesus. Įvertinant jau atliktų tyrimų rezultatus, kad jų rėmimas veiksmingiausias ilgalaikės veiklos perspektyvoje. Organizacijų vadybos tyrimuose taikomi kokybiniai tyrimai padeda nustatyti kokios veiklos sritys bei veiksniai padeda pasiekti norimą rezultatą. Šis identifikavimas padeda modernizuoti organizacijų vadybos procesus. Organizacijų vadybos modernizavimas tampa aktualus dėl dviejų paradoksalių aspektų: 1) rinkos dinamika, kurią lemia išteklių mažėjimas, technologiniai gamybos pasikeitimai, vadybos metodų modernizavimas siekiant optimizuoti organizacijų veiklą bei vartojimo poreikių kaita; 2) organizacijų siekis stabilizuoti dinamiškas situacijas ir vystyti ekonomiškai naudingas, ilgalaikes veiklos strategijas.

Pasak I. Staškevičiūtės (2009), vadybos tobulinimas ir modernizavimas yra mokslo ir technologijų pažangos ir socialinės, ekonominės raidos veiksnys. Vadybos procesams lemiančių veiksnių identifikavimas bei jų sujungimas į

nuoseklią procesinę struktūrą leidžia maksimizuoti veiklos pajėgumus. Vadybos modernizavimas ir naujų modelių taikymas, tai nuolatinė sąveika tarp nuolatos kintančių aplinkos veiksnių. Pasak B. Bitinas ir kt. (2008) vadybos procesas yra labai intensyviai besikeičiančių situacijų begalinė seka. Jo nestacionarus, permainingas, išimtinai informacinis pobūdis trukdo išskirti tokius pagrindinius taškus, kuriais remiantis būtų galima susidaryti pilnavertį proceso vaizdinį. Siužetiniai pasakojimai, sukurti bendromis tyrėjo ir informantų pastangomis, atskleidžia šio proceso prieštarumą (įskaitant konceptualiuosius ir tarpasmeninius konfliktus), jo visokeriopą sąlygotumą, todėl gali būti geras empirinis pagrindas proceso atramos taškams apibūdinti. Remiantis M. Vilkas (2007) procesai yra kolektyviniai, socialiniai reiškiniai, nes jų dalyviai yra tarpusavyje priklausomi, siekiant proceso tikslo. Kiekvienas proceso įgyvendinimas yra kolektyvinis pasiekimas.

Globalios rinkos sąlygomis organizacijų veikla yra nuolat nukreipta į reagavimą į aplinkos pokyčius ir veiklos transformavimą pagal ją, tačiau kokia metodika vadovautis tinkamiausia, vis dar lieka neaišku (Kettinger ir kt., 1997). Todėl vadybos tyrimų esmė tampa ieškoti būdų, kaip suderinti organizacijų veiklą ir įgyti darnios veiklos principus. Reikalinga tirti tarporganizacinius veiklos modelius, kurie į savo veiklą įtraukia ir kitas suinteresuotąsias grupes. Tokie veiklos modeliai per sąveiką su kitomis interesų grupėmis leidžia generuoti didesnę kiekį naujos informacijos, kuri gali būti panaudota naujoms iniciatyvoms, naujiems veiklos metodams atsirasti ir transformuotis į naujus verslo modelius. Todėl sąveika, o tiksliau nuolatinis sąveikavimas tarp vadybos objektų tampa pagrindiniu vadybos iššūkiu.

Kolektyvizmas ir pozityvizmas yra vienas iš būdų ieškant tinkamiausio sprendimo problemų išsprendimo. Pastarojo meto tyrimai yra nukreipti į darnumą. R. Bartkutės (2014) teigimu ekonominis ir ekologinis darnumo aspektai labai plačiai ne tik tyrinėjami, tačiau ir turi tvirtesnę mokslinį pagrindimą, nei socialiniai darnumo aspektai. Autorės teigimu, Lietuvoje socialiniai darnumo aspektai tyrinėjami pakankamai menkai. Socialiniuose tyrimuose darna nors ir menkai analizuota, tačiau daugiausiai pasižymi siekiu

derinti skirtingų sričių naujausias žinias ir atradimus bei daryti teigiamą įtaką aplinkai. Todėl vadybos mokslo išūkiu tampa surasti metodus, kaip realizuoti tuos atradimus praktiškai. Naujosios vadybos paradigmos yra labiau taikomos verslo pasaulyje, tačiau pamažu daugėja mokslinių darbų ir tyrimų pelno nesiekiančiose organizacijose (Staškevičiūtė, 2009). Tačiau analizuojant mokslininkų darbus pasigendama tyrimų, kurie analizuotų darnių sąveikų galimybes tarp pelno siekiančių organizacijų ir nepelno siekiančių organizacijų. Tarporganizacinis bendradarbiavimas tarp pelno siekiančių ir nepelno siekiančių organizacijų yra jungiamoji grandis, kuri padeda realizuoti naujausius atradimus, pristatyti bei prie rinkos poreikių pritaikyti inovacijas. Nepelno siekiančios organizacijos – nevyriausybinės organizacijos (NVO), nors ir veikia visuomeniniais pagrindais, tačiau po įstojimo į Europos Sąjungos (ES) Lietuvos Respublikos seimui priėmus ir ratifikavus naujus įstatymus, reglamentuojančius NVO veiklą. Esminis pokytis ES teisėtvarkos link – NVO galimybės siekti pelno iš komercinės veiklos (Ginetienė, 2005). Tai davė pagrindą sporto organizacijoms, kurios veikia pagal NVO, formuoti savo patrauklumą verslo sektoriui ir per rėmimą gerinti finansinę padėti organizuojant rinkai patrauklius sporto renginius.

Organizacijos proceso dalyviai sąveikauja ne tik tarpusavyje, bet ir su kitų procesų dalyviais, kuriems perduoda savo darbo rezultatus ir gauna gavinius, reikalingus pasiekti proceso tikslus (Vilkas, 2007). Įvertinant pokyčių įtaką organizacijų veiklai ir siekiui ją transformuoti, tikslinga ieškoti darnios veiklos bendradarbiavimo modelio su kitais rinkos dalyviais. Organizacinio, taip pat ir tarporganizacinio proceso darna yra viena iš optimistiniu ir ideologiniu siekiniu. Kuri ateityje taps vis sudėtingesnė ir kompleksiškesnė, todėl bus neišvengiama nuo taikymo konteksto bei kitų, potencialių suinteresuotųjų įsitraukimo.

Pasak D. Susnienė ir P. Vanagas (2007) analizuodami suinteresuotųjų šalių poreikių ir interesų tenkinimo priemones, apibendrinamai teigia, jog mokslinėje literatūroje minimos įvairios galimos priežastys suinteresuotųjų šalių analizei atlikti: empiriškai nustatyti egzistuojančius suinteresuotųjų šalių

tarpusavio ryšius; analitiškai patobulinti intervenciją; kaip vadybos priemonė politikai kurti; suprasti pagrindines suinteresuotąsias šalis bei įvertinti jų interesą; ieškoti suderinamumo tarp organizacijos tikslų ir suinteresuotųjų šalių interesų; kaip interesų derinimo ir nesutarimų prevencijos priemonė. Autoriai teigia, kad suinteresuotųjų šalių analizė yra kaip įrankis skirtingų pasaulių sintezei ir užtikrina, kad jų interesai bei poreikių tenkinimas būtų suderinti su verslo interesais, ir įgyvendinti. Sistemingai tyrinėjant skirtingus interesus, galima rasti problemų sprendimus ir pašalinti bent jau didžiąją dalį prieštaravimų, kylančių dėl skirtingų interesų ir reikalavimų.

Sporto organizacijų tyrimuose dominuoja pozityvistinė idėja, jog sportas, kaip reiškinys yra kultūros ir sveikos gyvensenos įgyvendinimo priemonė, kurio palaikymui ir vystymui reikalinga valstybės parama, taip pat verslo organizacijų palaikymas – rėmimas. Sportas, kaip reiškinys, dauguma atveju plėtojimas ne komerciniais, o socialiniais tikslais. Tai socialinės gerovės, kultūrinio identiteto ir bendruomeniškumo bei solidarumo reiškinys. Todėl šio reiškinio plėtotei yra būtinas suinteresuotųjų įtraukimas ir per bendradarbiavimą jų veiklos palaikymas bei rėmimas. Žvelgiant iš verslo perspektyvos rėmimas yra gerovės visuomenei kūrimo priemonė kuri turi įtakos verslo organizacijos prestižui (Mullin ir kt., 2007).

Ch. Chard ir kt. (2012) analizuodami rinkos ir aplinkos darnaus vystymosi ypatumus sporto sektoriuje, remiantis 49 žurnaluose (laikotarpis nuo 1999 iki 2009) esamomis publikacijomis susijusiomis su pasirinkta tema, atliko kontento analizę ir nustatė, kad egzistuoja trys dominuojantys trijų tipų rinkodaros koncepcijų panaudojimas: iš vartotojų perspektyvos ir verslo perspektyvos bei kartu veikiančių ir darančių įtaką koncepcija.

Moksliniai tyrimai rodo, jog perspektyvesnės yra tos organizacijos, kurios, rūpinasi ir kitomis turinčiomis įtaką organizacijos veiklai suinteresuotosiomis šalimis (Susnienė ir Vanagas, 2007). Autorių teigimu reikia integruoti kitų suinteresuotųjų šalių poreikius ir sulaukti situacijos, kad suinteresuotosios paremtų būtinomis priemonėmis organizacijos sėkmei. Sporto organizacijų sėkmė labai priklauso nuo kitų suinteresuotųjų įtraukimo į

bendrą veiklą. Sporto organizacijos tikslų siekime per bendradarbiavimą su kitomis interesų grupėmis, tokiomis kaip rėmėjai pagrindinės probleminės yra sritis: kaip organizuoti organizacijų veiklą, kad ji būtų naudinga ilguoju laikotarpiu. Analizuojant rėmimo procesus, tolimesniuose tyrimuose tikslinga yra atskirti rėmimą nuo įprastų komunikacijos ir viešinimo formų, išsiaiškinti koks yra skirtumas tarp išsikeltų tikslų ir gautų rezultatų naudojant skirtingus rėmimo būdus, priemones. Išanalizuoti rėmimo efektą skirtingiems vartotojų segmentams, visuomenei. Taip pat, aktualu yra konceptualizuoti rėmimo esmę, nes trūksta pagrindinių teorijų ir konceptualių pamatų, kuriais remdamiesi gali būti atliekami moksliniai tyrimai šioje srityje (Cornwell ir Maignan, 1998).

Analizuojant vadybos mokslinių tyrimų kryptis ir tendencijas pastebėta, kad tikslinga tirti ne vien atskirus organizacijų veiklos rezultatus ar naudojamas priemones jiems pasiekti, bet taip pat ir kokia yra sąveika tarp atskirų veiksmų lemiančių rezultatus. Autorius, laikosi pozicijos, kad būtent sąveikavimas tarp skirtingų vadybos objektų, jų derinimas per vadybinį, kryptingą kūrybos procesą gali padėti atrasti ir naujus objektų panaudojimo būdus. Todėl yra tikslinga nustatyti kokie veiksniai lemia darnų šių objektų sąveikavimą. Kaip išankstine nuostata prieš empirinį tyrimą, autorius laiko, kad dviejų ar daugiau objektų naudingas panaudojimas gali duoti didesnę naudą.

2.2. Tyrimo srities pasirinkimo pagrindimas: sporto organizacijos ir rėmėjo bendradarbiavimas

Pripažįstant, jog sporto organizacijų veiklą yra svarbi tiek visuomenės aktyvumui, žmogaus sveikatai, taip pat, kad sporto organizacijų veiklos rezultatai formuoja šalies, regiono identitetą, taurina kultūrinį paveldą bei turi įtakos šalies ekonomikos augimui, empiriniam modelio patikrinimui pasirenkamas yra sporto organizacijų bendradarbiavimas su rėmėjais. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog būtent verslo organizacijų rėmimas leidžia formuoti rinkai patrauklesnius produktus, kurie didina visuomenės

susidomėjimą ir norą įsitraukti sportines veiklas. Tai svarbu daryti ir dėl to, kad sveikatos ir fizinio aktyvumo tyrimai rodo, kad sportinė veikla yra traktuojama kaip prevencinė veikla siekiant stiprinti žmogaus sveikatą ir išvengti ligų, kurios tiesiogiai yra susijusios su visuomenės su fiziniu pasyvumu. „Eurobarometro“ apklausos dėl sporto ir fizinio aktyvumo rezultatai parodė, kad 59 proc. Europos Sąjungos piliečių niekada nesimankština ar nesportuoja arba tai daro retai, o 41 proc. mankština arba sportuoja bent kartą per savaitę (European Commission, 2014). Tai kelia probleminius fizinio aktyvumo bei sporto populiarinimo ir įtraukimo į sportinę veiklą klausimus. Pasak B. Walliser (2003) sporto organizacijų veiklos kokybė gali padidinti sporto patrauklumą. Sporto organizacijų veiklos kokybė tiesiogiai priklausoma nuo finansavimo šaltinių. Veikiant rinkos sąlygomis finansinių išteklių užtikrinimas galimas per autonominę veiklą, tai yra veiklos maksimizavimas ir patrauklumo suformavimas suinteresuotosioms grupėms, kurios yra potencialiai galinčios tapti veiklos partneriais – rėmėjais.

Europos komisija (2007) pabrėžia, kad be savo tiesioginio vaidmens ir ekonominio aspekto, sportas atlieka svarbų visuomeninį vaidmenį – jis gyvybiškai svarbus visuomenės gerovei. Sportas yra ne tik nacijos sveikatos pagrindas, bet ir kultūros nešėjas bei sėkmingo tarpvalstybinio bendradarbiavimo laidas. Būtinybė vystyti sportą grindžiama ne tik politinėmis, bet ir ekonominėmis nuostatomis (Ignotienė, 1992). Daugelio šalių vyriausybės sukūrė ir priėmė sporto strategijas, kurios yra reikalingos ne tik pasauliniams sporto renginiams organizuoti, bet ir vietos ekonomikai, darbo vietų kūrimui, turizmo verslui, suteikiančiam socialinę bei kultūrinę naudą, skatinti (Gedvilaite-Moan ir Laškienė, 2010). Sportas gali paspartinti infrastruktūros atnaujinimą bei skatinti naujas partnerystes, kurių tikslas – finansuoti sportui ir laisvalaikiui skirtus įrenginius (Europos komisija, 2007).

Sporto įtaka Europos Sąjungos šalių bendrajame vidaus produkte sudaro 3 proc., ir 2 mln. darbo vietų, kurios per pastaruosius dešimt metų išaugo apie 60 proc. (Le Roux ir kt., 1999). 1999 metais sporto industrija Jungtinėse Amerikos Valstijose (JAV) buvo 11 pagal dydį industrija, kuri didina šalies

ekonomikos augimą (Shanon, 1999). Europos komisija pažymi, kad: „Sporto vaidmuo yra svarbus įvairiais ES išorės santykių aspektais: kaip išorės pagalbos programų, dialogo su šalimis partnerėmis ir ES viešosios diplomatijos dalis. ES plėtoja struktūrinį dialogą skatina tvarų ekonomikos augimą, konkurencingumą ir užimtumą. Todėl svarbu yra ne tik gerinti sąlygas sporto plėtotei bei didinti investicijas į šalies ekonomikai naudingas sritis, bet rengti veiklos modelius grįstus sėkminga praktika bei novatoriškomis žiniomis. Sporto rinka yra tiesiogiai susijusi su valstybės išsivystymo lygiu, ir ji paklūsta bendriesiems ekonomikos dėsniams (Laurinavičius ir Čingienė, 2011). Norint, kad ekonomikos raida vystytųsi sklandžiai reikalingas pastovus ir garantuotas visų sričių augimas (Ciegis ir Gineitiene, 2008).

Ch. Chard ir kt. (2012) cit. pagal Ginsbergas ir Bloom (2004): „Vartotojai, suinteresuotieji ir plačioji visuomenė bendrai turi naudos, kuomet organizacija yra draugiška su aplinka ir į savo rinkodaros strategiją įtraukia ekologinių problemų sprendimą“. Autorių teigimu, dabar yra laikas sporto mokslininkams būti to dalimi ir dėti pastangas siekiant sukurti tvirtą mokslinį atsaką į ES rinkodaroje kylančius klausimus. Kokiomis sąveikos formomis reikalinga plėtoti sporto rinką ir kokie dalyviai dalyvaus realizavimo procese bei kokią naudą tai duos aplinkai. Analizuojant mokslininkų darbus pastebima tendencija, jog vis labiau akcentuojamos darnios ir draugiškos bendradarbiavimo formos būtinumo sukūrimas su įvairiomis interesų grupėmis. Darni sąveika leidžia daryti teigiamą įtaką ir formuoja galimybes plėsti sporto rinką ir gerinti visuomenės gerbūvį.

Remiantis T. Hurley (2004); M. D. Shank (2004); P. Chelladurai (2005); T. Slack ir kt. (2005); B. J. Parks ir kt. (2007); Europos komisija (2007); R. Tsiatsou (2011); M. Reiser ir kt. (2012); sporto rinka turi didelį potencialą ir toliau augti. Sporto rinkos augimas prognozuojamas dėl vis didėjančio sporto produkcijos populiarumo (Hurley, 2004). Sporto rinkos augimas turi teigiamos įtakos šalies ekonomikai (Shanon, 1999; Laurinavičius ir Čingienė (2011). Sporto rinka sukuria ekonominę ir socialinę grąžą vietinės ir regioninės valdžios investicijoms į sporto rinką (Gratton ir kt., 2005). Sporto

rinkos sukuriama nauda yra jaučiama įvairiose ūkinėse veiklose. Sporto organizacijų veikla labiausiai koncentruojasi ties socialinės gerovės kūrimu per sportinės veiklos propagavimą. Sporto sukuriama socialinė vertė didina verslo organizacijų susidomėjimą, todėl jos remia sporto organizacijas ir įsitraukia į bendras veiklas.

Verslo rėmimo investicijos sparčiai išaugo per pastaruosius dešimtmečius (Koo ir kt., 2006). B. Walliser (2003) atlikęs sporto rėmimo apžvalgą teigia, kad sporto rėmimas yra daug efektyvesnis nei meno ar kitų socialinių iniciatyvų rėmimas. M. Reiser ir kt. (2012) remdamiesi „cit. Pagal“ PricewaterhouseCoopers (2010) duomenimis teigia, kad pasauliniu mastu sporto rėmimo pajamos išaugo nuo 20 milijardų Amerikos dolerių, 2004m., iki 29 milijardų, 2009m., ir toliau augs, 2013 m. sieks 35 milijardus Amerikos dolerių. Remiantis www.statista.com, duomenimis 2013 metų pajamos gaunamos iš rėmimo programų 2013 metais siekė 40 milijardų Amerikos dolerių. Pasak A. Karg (2007) įvertinant rėmimo gaunamą naudą reikalinga ieškoti būdų kaip efektyviai valdyti rėmimo procesus. Tai kelia akademinę diskusiją siekiant surasti būdus tai įgyvendinti.

Analizuojant rėmimo augimo perspektyvas ir įvairių sričių mokslininkų darbus dažniau pastebimas ekonomikos augimo per sportą užtikrinimas. Siekiant tai įgyvendinti yra reikalingas proaktyvus ir darnus veiklos modelis, kuris padėtų pritraukti rėmėjus į bendrą veiklą bei sudarytų sąlygas didinti ekonomikos augimą bei stiprintų socialinę įtraukti, formuotų atsakingo vartojimo bei kūrimo principus. Sporto reiškinių sukuriama nauda lemia ne tik rėmėjų pelningumą, bet ir daro įtaką vartojimo kultūros pasikeitimui. Prisideda prie socialinių problemų sprendimo: socialinės integracijos, užimtumo, socialinio aktyvumo, sveikos gyvensenos. Stiprina pozityvias socialines vertybes. Taip pat formuoja socialinės aplinkos solidarumą, stiprina socialinį kapitalą, didina socialinį įsitraukimą bei leidžia prisidėti prie darnaus vystymosi.

Apibendrinamai galima išskirti tris esminius tyrimo srities pasirinkimo motyvus: pirma, reikalinga užtikrinti tolygią sporto organizacijų veiklą plėtotę,

kurių produkcija turi tiesioginės įtakos sporto rinkos augimui bei šalies ekonomikai; antra, rėmėjams aktualu dinamiškoje rinkoje stiprinti savo pozicijas išskirtiniais būdais per visuomenei patrauklias socialines iniciatyvas ir formuoti rinkos patrauklumą; trečia, rėmimo programos veiksmingiausios kuomet jos grindžiamos ilgalaikę veiklos perspektyva, todėl reikalinga formuoti darnų bendradarbiavimo modelį, kuris leistų dėl bendradarbiavimo privalumų mažinti kaštus ir sudarytų sąlygas didinti veiklos koncentraciją ties vertės kūrimu ir patrauklumo rinkai formavimu.

2.3. Sporto organizacijos ir rėmėjo darnaus bendradarbiavimo tyrimo metodika

Šiame skyriuje pateikiamas su tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai bei empirinio tyrimo struktūra. Pagrindžiamas empiriniam tyrimui metodo pasirinkimas bei pagrindžiami sporto organizacijų ir rėmėjo pasirinkimo motyvai.

Mokslinio tyrimo objektas – sporto organizacijų ir rėmėjų darnus bendradarbiavimas.

Mokslinio tyrimo tikslas – remiantis struktūriniu modeliu iširti sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo procesą lemiančius veiksnius.

Mokslinio tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo proceso etapus.
2. Identifikuoti sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo problemines sritis.
3. Nustatyti sporto organizacijų ir rėmėjų integralumą lemiančius motyvus darniam bendradarbiavimui.

Empirinio tyrimo organizavimas.

Atlikus mokslinės literatūros analizę yra konstruojamas empirinis tyrimas, kuris įgyvendintas VII etapais. Tyrimo loginė struktūra pateikta 21 paveiksle.

I etapas: Tyrimo tikslo ir uždavinių nustatymas.

II etapas: Ginamųjų teiginių suformulavimas.

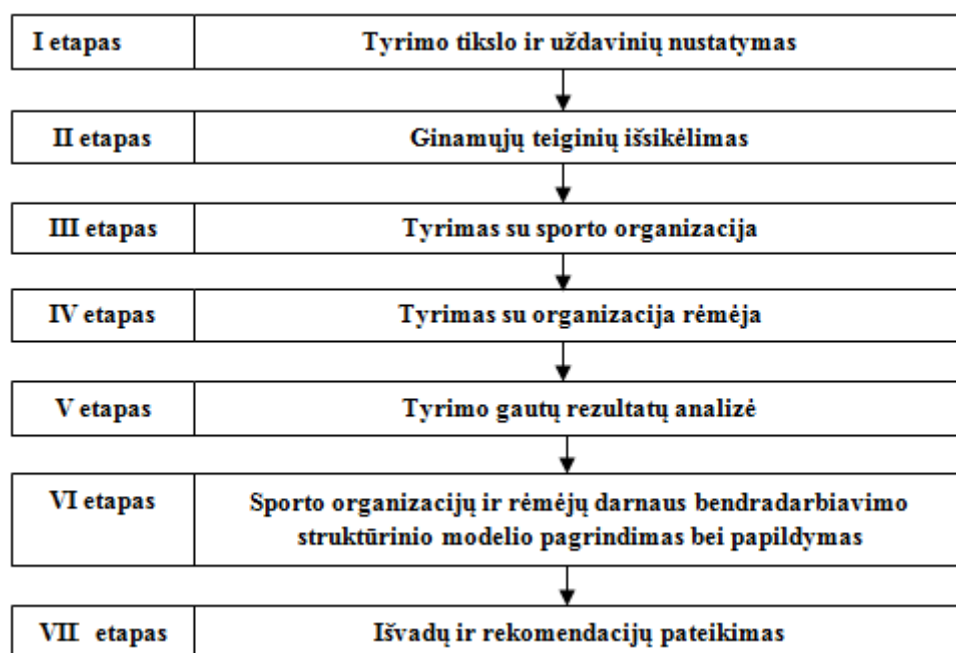
III etapas: Tyrimo vykdymas su sporto organizacija, kuris apėmė organizacijos antrinių duomenų analizę bei interviu. Tyrimo buvo metu siekiama nustatyti sporto organizacijų patrauklumo formavimo rėmėjams aspektus, nustatyti veiksnius lemiančius rėmėjų pasirinkimą, bendradarbiavimo darnumą lemiančius veiksnius bei funkcijas turinčias tam įtakos.

IV etapas: Tyrimo vykdymas su organizacija rėmėja, kuris apėmė organizacijos antrinių duomenų analizę bei interviu. Šio tyrimo metu siekiama nustatyti organizacijos rėmėjos pozicija darnaus bendradarbiavimo procese, bendradarbiavimo darnumą lemiančius veiksnius bei funkcijas turinčias tam įtakos.

V etapas: Gautų tyrimo rezultatų analizė. Gautų rezultatų palyginimas su atliktu tyrimu su sporto organizacijomis.

VI etapas: Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinio modelio pagrindimas bei papildymas.

VII etapas: Išvadų bei rekomendacijų pateikimas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

21 pav. Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinio modelio empirinio tyrimo loginė struktūra

Mokslinio tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas:

Empirinį tyrimą galima apibūdinti kaip įvairios formos informacijos gavimą, kontaktuojant tyrėjui ir tiriamajam objektui. Tačiau tai nėra visai paprastas procesas. Kaip tarpininkas tarp tyrėjo ir tiriamojo objekto yra tyrimo metodas, kuris riboja arba iš viso izoliuoja tyrėjo poveikį. Todėl neatsitiktinai tyrimo metodams yra keliami dideli reikalavimai (Kardelis, 2002 P.62).

Sporto rėmimo tyrimai daugiausiai orientuoti siekiant įvertinti rėmimo naudą. Priežastingumas ir pasekmė po rėmimo moksliniuose tyrimuose daugiausiai analizuotas. Atliktų tyrimų rezultatai parodė, jog rėmimo pasekmės yra tiesiogiai susijusios su rėmėjo dalyvavimu procese bei bendradarbiavimo ilgalaikiškumu, siekiant gauti daugiausiai naudos. Tačiau, kokie vadybiniai veiksniai lemia tokio rėmimo vystymą, kuris būtų naudingas atsižvelgiant į minėtus atradimus nėra išsiaiškinta. Organizacijų bendradarbiavimo ypatumai yra tiesiogiai susiję su organizacijų veiklos specifika, todėl universaliai ištirti organizacijų darnų bendradarbiavimą per rėmimą yra ypatingai sunku, o gal net praktiškai neįmanoma, dėl organizacijų tikslų skirtumo procese, organizacijų įvaizdžių skirtumų skirtingame laiko etape, dėl organizacijų skirtingų naudojamų priemonių rėmime ir pan. Tačiau, analizuojant vieną ar kelis atvejus galima parengti modelį naujoms iniciatyvoms formuoti pagal darnaus bendradarbiavimo koncepciją ir remiantis ja nustatyti veiksnius kaip jis turi būti vystomas procesine santvarka, tiriant organizacijų bendradarbiavimo procesą iš skirtingų proceso pozicijų.

Šiame tyrime yra siekiama analizuoti abipusio integralumo bendradarbiavimo procesus vystant aukštos kokybės ir didelio masto sporto produktus, kurie turi teigiamos įtakos ne vien organizacijų veiklai, bet ir aplinkai, visuomenei, kitiems suinteresuotiesiems. Remiantis J. Horne ir W. Manzenreiter (2006) sporto dideli renginiai turi didelės reikšmės socialiniai aplinkai, turi teigiamos įtakos regiono ekonomikai, politikai bei kultūrai. M. Reiser ir kt. (2012) išanalizavę sporto rėmimo įtaką rėmėjo organizacijų vertei ir ištyrę rėmimo efektus apibendrinamai pabrėžia, kad analizuojant sporto

rėmimo procesus ateityje ir toliau tikslinga tirti rėmimo procesus neatskiriant priežastingumo, tai yra nuo rėmime keliamų tikslų, ir tirti kodėl nacionalinis pasiekiamumas geresnis nei tarptautinis pasiekiamumas, tarp rėmėjų geografinės tikslinės grupės ir rėmėjų pasiekiamumo kaip atskaitos taško. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą bei atliktų tyrimų analizę išsiaiškinta, kad sporto organizacijų rėmimo panaudojimo spektras vis didėja, todėl kaip mokslinių tyrimų objektas gali būti analizuojamas iš penkių perspektyvų. Sporto organizacijų rėmimas kaip mokslinių tyrimų objektas iš skirtingų perspektyvų pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė

Sporto organizacijų rėmimo tyrimų perspektyvų lentelė *

	Sporto organizacijos	Rėmėjo	Vartotojų	Rėmėjo ir vartotojo	Sporto organizacijos ir vartotojo	Sporto organizacijos ir rėmėjo
Tyrimų perspektyvos	-	+	+	+	+	-

Šaltinis: sukurta autoriaus

* Paaiškinimas: + taikyta; - netaikyta.

Pagrindinis organizacijų bendradarbiavimo tikslas yra optimizuoti organizacijų veiklą ir ją vystyti efektyviau nei prieš bendradarbiavimą. Pasak E. Hossein ir kt. (2011) organizacijų efektyvumas priklausomas nuo organizacinės elgsenos. Organizacinis efektyvumas yra vienas iš pagrindinių konstruktyvų, vadyboje ir organizacijų teorijoje. Kokie bruožai atskiria efektyvią organizaciją nuo neefektyvios analizuojama jau senai. Tačiau, nepaisant akademinio intereso šia tematika, vis dar ji išlieka kelianti mokslines diskusijas kas yra organizacinis efektyvumas ir kaip jis turi būti išmatuotas. Siekiant universalumo konceptualizuojant organizacijų efektyvumą reikia pažymėti, jog organizacinis efektyvumas reiškia skirtingai skirtingiems žmonėms. Visgi, jei organizacinis veiksmingumas yra problemiškas organizacinės teorijos konstruktas, tai šis konstruktas dar problematiškesnis yra ne pelno siekiančių organizacijų. Disertacijos autoriaus teigimu dar sudėtingiau yra įvertinti tarporganizacinio bendradarbiavimo efektyvumą. Todėl autorius laikosi pozicijos, jog išsiaiškinus darnų bendradarbiavimą lemiančius veiksnius galima

sukonstruoti modelį leidžianti analizuoti darnaus bendradarbiavimo komponentus pritaikant jį skirtingame kontekste.

Įvertinant faktą, jog pelno nesiekiančios organizacijos ypatingai yra priklausomas nuo suinteresuotųjų šalių palaikymo ir įsitraukimo į bendrą veiklą. Kelia iššūkį analizuoti veiksnius lemiančius bendradarbiavimo procesą bei patį tarporganizacinį bendradarbiavimo procesą. Rėmimo panaudojimo ištyrimo lygio lentelė pateikta 9 lentelėje.

9 lentelė

Rėmimo panaudojimo ištyrimo lygis

	Rėmimas kaip konkurencinio pranašumo formavimas	Rėmimas sporto renginiuose	Komeracinis rėmimas	Marketingo komunikacija	Darniai politikai per sporto renginius	Smulkus ir vidutinis verslui	Tarptautinis verslas	Organizacijų efektyvumo didinimas	Organizacijų įvaizdžio stiprinimas	Prekės ženklo stiprinimas	Verslas verslui
Tsiotsou ir Alexandris (2009)								+	+		
Papadimitriou (2008)	+										
Meenaghan (1983)			+	+							
Zinger & O'Reilly (2007)	+					+					
Farrelly ir kt. (2003)				+							
Farrelly ir Quester (2003)											+
Olkkonen ir Tuominen (2006)	+			+							
Tuan (2000)		+		+							
Cobbs (2011)				+			+				
Girginov ir Hills (2009)					+						
Fahy ir kt. (2004)	+			+							
Motion ir kt. (2001)							+		+	+	
Copeland ir kt. (1996)									+	+	
Tsiotsou (2011)							+	+			
Bal ir kt. (2010)							+	+			
Vignali (1997)							+				
Grohs ir kt. (2004)								+	+		

Šaltinis: sukurta autoriaus.

Išanalizavus rėmimo proceso atliktus tyrimus bei jų išvadas pastebėta, jog siekiant, kad rėmimas būtų efektyvus, reikalinga, kad jis būtų ilgalaikis ir abipusiai suderintas atsižvelgiant į dalyvaujančių organizacijų procese interesus bei išorinės aplinkos problemas bei kontekstą, kur rėmimas yra

taikomas. Įvertinant, kad sporto rėmimas yra naudingas organizacijų veiklai ir nėra visapusiškai išnaudotas, autoriaus požiūriu remiantis atlikta analize, sporto rėmimas gali tapti priemone prisidedančia prie darnaus vystymosi, darant tai per sąveiką su kitais interesantais per įgalinimą bei per išskirtinai patrauklių socialinei aplinkai vertybių panaudojimą.

Pasak B. Walliser (2003), kuris atliko bene didžiausią rėmimo tarptautinę literatūros apžvalgą, rėmimas yra daugiausiai analizuotas tarptautinių, globalių kontekstu. Kai tuo tarpu rėmimas aktyvuojamas per renginius konkrečiuose regionuose, todėl pasak J. Horne ir W. Manzenreiter (2006) reikalinga jį tirti nacionaliniame kontekste kaip jis yra adaptuojamas.

Siekiant išanalizuoti kokie veiksniai lemia darnų organizacijų bendradarbiavimą per rėmimą, kuris turi naudoti tiek ekonomine, tiek socialine bei aplinkosaugine prasme reikalinga tirti konkretų išskirtinai konceptualų atvejį.

Mokslinio tyrimo metodas:

Atvejo metodas naudojamas siekiant išstudijuoti konkretų reiškinį laike, jis vykdomas jo natūralioje aplinkoje. Metodas įgyvendinamas keliais duomenų rinkimo metodais, pavyzdžiui, interviu, stebėjimu, įrašų, antrinių duomenų analizės. Atvejo metodas taikomas tyrimuose remiantis pozityvistine idėja siekiant patikrinti tam tikrą teoriją arba interpretatyviai formuoti naujus teorinius pagrindus. Šis metodas yra labiau populiarus atliekant verslo mokslinius tyrimus ir mažiau taikomas kituose socialinių mokslų disciplinose (Bhattacharjee, 2012). Atvejo metodas naudojamas siekiant išryškinti analizuojamą konstrukta atskleidžiant jį per sąveiką su socialine aplinka. Viena atvejo studija leidžia tyrėjams pamatyti naujus empirinius ir teorinius ryšius (Dyer ir Wilkins, 1991).

Pasak A. Bhattacharjee (2012), kaip ir visi mokslinių tyrimų metodai turi savo privalumus ir savo trūkumus.

Atvejo metodo privalumai: Pirma, atveju tyrimai taikomi formuojant teoriją, pozityvistiniu požiūriu tikrinant teoriją. Interpretuojamų atvejo metu bendri domėjimosi srities konstruktai gali būti ir ne žinomi iš anksto, bet gali

atsirasti iš duomenų vykdant tyrimą; Antra, mokslinių tyrimų klausimus galima modifikuoti tyrimo proceso metu, jei pradiniai klausimai yra nustatyti ir mažiau svarbūs, tai neįmanoma daryti pozityvizmo metodu po to, kai duomenys jau yra renkami. Trečia, atvejo tyrimai leidžia išsamiau atskleisti bei autentiškiau interpretuoti analizuojamą reiškinį pasirinktame kontekste. Ketvirta, šis metodas gali būti naudojamas iš kelių dalyvių perspektyvų ir naudojant kelis analizės lygius.

Atvejo metodo trūkumai: Pirma, atvejo metodas nėra kontroliuojamas kaip eksperimentas, dėl mažo vidinio validumo, todėl gaunamos mažiau išsamios išvados, tačiau pasak autoriaus, ši problema yra dažna visiems mokslinių tyrimų metodams, išskyrus eksperimentui. Antra, reikalingas patyrimas tokio tipo tyrimo taikymui siekiant nepraleisti pasirinktai sričiai aktualių konceptų. Taip pat šis metodas kritikuojamas dėl duomenų subjektyvumo. Trečia, gautos išvados labai priklausomos nuo konteksto ir sunkiau pritaikomos kitame kontekste.

Pasak B. Bitinas ir kt. (2008), atvejo metodas susideda iš trijų veiklų: pirma, duomenų redukavimas, šis procesas prasideda prieš duomenų rinkimą, kai yra aiškus tyrimo objektas ir priimami sprendimai dėl informantų atrankos, su kuriais bus atliekamas interviu, bei dėl vietos, kur reikės apsilankyti imant interviu; Antra, duomenų pateikimas, kokybiniai duomenys yra didelės apimties, todėl kyla pavojus, jog tyrėjui teks pateikti dalines ir nepagrįstas išvadas; Trečia, išvadų suformulavimas, tai daroma renkant duomenis ir baigus rinkimą. Išvados turi būti nuolat tikrinamos – vertinamas duomenų patikimumas ir tinkamumas.

Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinio modelio empiriniam patikrinimui, taikytas atvejo metodas, atliekant jį buvo atliekama antrinių duomenų analizė, interviu bei stebėjimas.

Antrinių duomenų analizės metu buvo analizuojami tiriamų organizacijų veiklų nuostatai taip oficialiose organizacijų internetiniuose puslapiuose pateikiama informacija. Toliau buvo atliekamas interviu su organizacijų atstovais.

Interviu, kaip duomenų rinkimo metodas, išpopuliarėjo devintajame XX amžiaus dešimtmetyje. Šiuo metu visuotinai pripažįstama, kad interviu yra pagrindinis duomenų rinkimo metodas, nepriklausomai nuo pasirinktos tyrimo strategijos (B. Bitinas ir kt., 2008, p. 15)

Interviu metodas yra išsamesnis nei kiti tyrimo metodai. Šio metodo pagalba yra išlaikomas kryptingumas siekiant tyrimo tikslo. Interviu metu klausinėjama iš anksto numatytų klausimų. Metodas leidžia išsamiau išanalizuoti problemą ir tiksliau surinkti tikslingą informaciją. Šiuo metodu gautą informaciją yra lengviau interpretuoti, tačiau sunkiau apdoroti statistiniais metodais.

Interviu apima informantų klausinėjimą ir įdėmų klausymąsi. Interviu, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo, taikymas grindžiamas, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones. Kokybinuose tyrimuose taikant individualiuosius interviu jie yra skirstomi į: neformaliuosius pokalbius, kryptingieji interviu, standartizuotieji atvirieji interviu (Bitinas ir kt., 2008, p.152).

Interviu tipologija tebėra vienas prieštaringiausiai vertinamų metodologijos klausimų (Rupšienė, 2007, p. 64). Šiam tyrimui atlikti pasirinktas kryptingasis (dar vadinamas iš dalies struktūrizuotu) interviu. Tai pasak B. Bitinas ir kt. (2008, p. 156) priimtinausias interviu tipas kokybiniam tyrimui. Pradžioje pristatant tyrimo esmę supažindinant su problema. Šis metodas bus naudojamas tiek su sporto organizacijomis, tiek su organizacijomis rėmėjomis. Šis metodas pasirinktas, dėl to, kad norima išsiaiškinti sporto organizacijų ir rėmėjų praktikoje susiformavusius bendradarbiavimo ypatumus ir juos palyginti su mokslinė literatūros analize. Be to, tokio tipo interviu dėka gaunama išsamesnių, susistemintų duomenų.

Struktūruota interviu dalis skirta pagrįsti mokslinės literatūros analizės pagrindu parengtą sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinį modelį.

Nestruktūruota interviu dalis skirta gilesnei respondentų analizei, kuri skirta nustatyti bendradarbiavimo vystymosi tendencijas ir išsiaiškinti

specifinius poreikius priklausomai nuo bendradarbiavimo tikslų, rėmimo dydžio bei priemonių. Šioje dalyje naudojami atviro tipo klausimai.

Empiriniame tyrimui organizacijų pasirinkimo motyvai:

Atvejo metodas pasirinktas siekiant ne kiekybiškai įvertinti veiksmų poveikį, o patikrinti, ar mokslinės literatūros analizės metu atrasti radiniai gali būti pritaikomi praktiškai realioje aplinkoje, siekiant analizuojama procesą – rėmimą vystyti darniai.

Tyrimo vienetai struktūros tyrimuose gali būti organizacijos (Bitinas ir kt., 2008, p. 91). Tyrimo imčiai nustatyti naudojama kriterinė atranka. Kriterinė atranka taikoma tada kai imties vienetai iš populiacijos atrenkami laikantis tyrėjo nustatytų kriterijų. Pagrindiniai kriterijai buvo tokie, kad viena organizacija veiktų socialinių problemų sprendime pagal verslo modelį. Tuo tarpu kita organizacija atstovautų verslą ir socialiai atsakinga. Kriterinės atrankos būdas yra veiksmingas, nes padeda surinkti kokybiškus duomenis (Bitinas, ir kt., 2008, p.102). Imties nustatymui naudotas tinkamumo metodas, kuomet atrenkami tie elementai, kurie yra pasiekiami tyrėjui. Esminis metodo trūkumas – didesnė sisteminių paklaidų atsiradimo tikimybė (Pukėnas, 2009, p.7).

Taikant kokybinį tyrimą – interviu imties dydis gali būti iš anksto ir nenumatytas, tuomet duomenis renkami tol, kol jie pradeda kartotis ir akivaizdžiai sumažėja jų informatyvumas (Bitinas ir kt., 2008, P.105). B. Bitinas ir kt., (2008. P. 104-105) teigimu taikant interviu metodą imties dydis priklausomai nuo tyrimo gali svyruoti nuo penkių iki trisdešimt žmonių. <...> „cit. pagal“ Nielsen (2003), siūlo penkis, nes, jo manymu, teorija, kuri paaiškinta 85proc. Tiriama objekto problemų, gali būti sukurta net turint mažesnę negu penkių dalyvių imtį.

Organizacijų darnaus bendradarbiavimo modelio patikrinimas buvo vykdomas su VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vadovu kuris organizuoja kasmetinį, tarptautinį „Kauno maratonas“ bei renginio rėmėjas UAB „Autotoja“, bendrovė per rėmimą pristato jame „Toyota“ hibridinius, gamtai draugiškus automobilius.

Remiantis D. J. Hand (1999), reikalingą tirti tą respondentų grupę, kuri yra susipažinusi su tiriamo objekto specifiška bei turi pakankamą žinių ir gebėjimų lygį, kad galėtų objektyviai įvertinti tiriamą objektą. Todėl interviu buvo atliekamas su „Kauno maratono klubas“ organizacijos vadovu bei UAB „Autotoja“ marketingo vadove atsakinga už rėmimo vystymą.

2.4. Sporto organizacijos ir rėmėjo darnaus bendradarbiavimo struktūrinio modelio struktūros pagrindimas

Atlikus mokslinės literatūros analizę išsiaiškinta, jog bendradarbiavimas tarp sporto organizacijų ir rėmėjų yra veiksmingesnis kai jis yra: ilgalaikis ir organizacijos yra darniai įsitraukusios į bendradarbiavimą, ir tikslų siekia kartu (Farrelly ir Quester, 2003; Walliser, 2003; Nigel ir Kevin, 2000; Abimola ir Vallaster, 2007; Alexandris ir kt., 2008; Papadimitriou, 2008; Bohkle ir Robinson, 2009; Hossein ir kt., 2011).

Remiamas objektas suprantamas kaip, komplementarus sporto organizacijos prekių ir/ar paslaugų derinys, pavyzdžiui kaip sporto renginys, į kurį įtraukiami visi sporto organizacijos produkcijos elementai (infrastruktūra, statiniai, sportininkai, aptarnaujantis personalas ir t.t.). Darnaus bendradarbiavimo procese aktualu yra ne vien tik numatyti sąlygas, kas turi būti padaryta, bet ir kartu kurti produktą, dalyvauti bendroje veikloje, vystymo procese. Rėmimas yra ne faktinis veiksmas, tai veiksmų programa.

Rėmimo programos vystomos tarp sporto organizacijų ir rėmėjų, kurių tikslinės auditorijos yra panašios savo charakteristikomis arba dėl perpozicionavimo strategijos planuoja būti panašios. Rėmėjų tikslai gali būti įvairūs, nuo to priklauso rėmimo programos *dydis, forma* bei *trukmė*, tai yra pagrindiniai derybų objektai prieš bendradarbiavimą. Jie tiesiogiai susiję su veiklos rezultatais.

Nors iš mokslinės literatūros analizės yra aišku, kad bendradarbiavimas per rėmimą yra naudingas abiem šalims, tačiau nėra aišku, kokia logine seka bendradarbiavimas turi būti įgyvendinamas, kad jis būtų *darnus*. Todėl

konstruojamas tyrimas siekiant išsiaiškinti sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavimą lemiančius veiksniai priklausomai nuo keliamų tikslų. Tyrimu taip pat siekiama nustatyti su, kokiomis problemomis susiduriama bendradarbiavimo metu per rėmimą. Identifikavus jas, bus parengtos rekomendacijos siekiant ilgalaikio, darnaus organizacijų bendradarbiavimo, kuris turėtų teigiamos įtakos visuomenei bei aplinkai.

Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinio modelio patikrinimui pasirinktas atvejis, kuris yra atitinkantis darnaus bendradarbiavimo koncepciją.

Analizuojant atvejį siekiama nustatyti:

- Kokie veiksniai lemia organizacijų bendradarbiavimą ir kokie turi įtakos darniam bendradarbiavimui;
- Kokie proceso etapai yra svarbūs siekiant darnumo veikloje;
- Kokių tikslų siekiama ir kokios naudos gaunamos;

Klausimynas su sporto organizacija pateikiamas 1 priede. Klausimynas skirtas organizacijai rėmėjai pateiktas 2 priede.

Interviu klausimai yra dviejų tipų: uždari ir atviri. Uždari klausimai skirti nustatyti veiksniai lemiančius organizacijų bendradarbiavimą bei tikslus kokių yra siekiama. Atviri klausimai skirti gilesnei analizei siekiant nustatyti procesinius aspektus bei vertybines nuostatas.

Tyrimo klausimynas tiek sporto organizacijai, tiek organizacijai rėmėjai sudarytas iš *trijų dalių*:

Pirma dalis – įvadinė, kurioje pristatomas tyrėjas, tyrėjo institucija, tyrimo procedūra, tyrimo tikslas;

Antra dalis – diagnostinė, kurioje siekiama nustatyti sporto organizacijų ir rėmėjų darnų bendradarbiavimą lemiančius veiksniai. Šioje dalyje taip pat siekiama nustatyti, kokios yra probleminės sritys formuojant darnų bendradarbiavimą tarp sporto organizacijos ir jų rėmėjų. Tyrimu siekiama nustatyti kokiuose bendradarbiavimo stadijose susiduriama su didžiausiomis problemomis, kokie tikslai keliami bei kokie veiksniai turi didžiausią įtaką bendradarbiavimo darnumui įvertinant išskirtus veiksniai balais nuo 1 iki 10 (1

nėra įtakos; 10 didelė įtaka). Taip įvertinti darnaus bendradarbiavimo proceso etapus nuo 1 iki 10 (1 nėra įtakos; 10 didelė įtaka).

Taip pat tyrimu siekiama atskleisti galimybes darnaus vystymosi principų integravimui į rėmimo procesus ir atsakyti į klausimus: *ar darnaus vystymosi kontekste rėmimas gali būti naudojamas kaip darnaus vystymosi instrumentas; ar organizacijos yra linkusios prisidėti prie aplinkos problemų išsprendimo per rėmimą*. Taip pat kokiai pusei bendradarbiavimo procese yra aktualus socialinis aspektas, kuriai aplinkosauginis. Analizuojant šias problemines sritis taip pat tyrimu siekiama nustatyti darnaus bendradarbiavimo išgrynintų funkcijų svarbumą.

Interviu klausimai diagnostinėje dalyje skirti teorinės bei analitinės analizės būdu atskleistų veiksnių, tikslų, proceso etapų bei jų lemiančių funkcijų ir gaunamos naudos patikrinimui. Interviu klausimai analizuojantys organizacijų darnaus bendradarbiavimo veiksnius remiasi B. Walliser (2003); R. Dolphin (2003); B. Seguin ir kt. (2005); R. Tsiotsou ir K. Alexandris (2009); C. McDonald (1991); J. Mohr ir kt. (1996); D. Papadimitriou (2008); T. Meenaghan ir D. Shipley (1999); R. Copeland ir kt. (1996); K. L. Nigel ir E. V. Kevin (2000); D. Schnabel ir K. Mierke (2013) autorių darbais.

Klausimai analizuojantys organizacijų tikslus remiasi C. McDonald (1991); R. Copeland ir kt. (1996); J. Amis ir kt. (1997); T. Meenaghan (1998); N. Pope (1998); B. Walliser (2003); G. Bowdin ir kt. (2010); J. T. Zinger ir N. O'Reilly (2007); D. Papadimitriou (2008); D. Schnabel ir K. Mierke (2013).

Strategijos pasirinkimą ir funkcijų priklausomybę analizuojama remiantis išskirta autorių A. Bertoneclj ir K. Kavčič (2011) matrica.

Interviu klausimai analizuojantys organizacijų gaunama naudą remiasi A. D. Miyazaki ir A. G. Morgan (2001); J. W. Kiim (2010); M. Reiser ir kt. (2012); A. Smith ir kt. (2007); S. Hemsley (2009).

Trečioji dalis – baigiamoji, prašymas papildyti interviu metu nepalietus aspektus kurių tyrėjas nepalietė, tačiau praktinėje veikloje jie yra svarbūs analizuojamai temai bei padėka organizacijos atstovui už sutikimą dalyvauti tyrime.

Atlikus interviu buvo atliekama gautų duomenų transkripcija. Toliau vyko rezultatų analizė, vertinimas bei lyginimas.

3. SPORTO ORGANIZACIJOS DARNAUS BENDRADARBIAVIMO SU RĖMĖJU TYRIMO REZULTATAI IR INTERPRETAVIMAS

3.1. Kokybinio tyrimo su sporto organizacija rezultatai

VŠĮ „Kauno maratono klubas“ įsteigtas nuo 2012 metų, juridinis statusas – viešoji įstaiga. Pagal VŠĮ „Kauno maratono klubas“ nuostatus veiklos tikslas yra tenkinti viešuosius interesus vykdant sporto plėtojimo taip pat kitokią visuomenei naudingą veiklą bėgimo srityje, tokiu būdu siekiant:

- Organizuoti ir vykdyti bėgimo klubo, vienijančio bėgimo sportu besidominčius asmenis, veiklą;
- Vienyti bėgimu suinteresuotus asmenis fiziniam aktyvumui, sveikai gyvensenai, kūno kultūrai;
- Plėtoti bėgimo ir kito aktyvaus poilsio prieinamumą;
- Per sportą skatinti vaikų ir jaunimo saviraišką, sporto mokslo bei medicinos specialistų parengtomis bei praktikoje patvirtintomis priemonėmis rengti sportininkus, galinčius deramai atstovauti įvairaus rango varžybose;
- Ieškoti talentingų sportininkų;
- Skatinti socialinį užimtumą tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą;
- Padėti sportininkams ruoštis varžyboms, jose dalyvauti;
- Organizuoti teminius susirinkimus ir sporto varžybas;
- Organizuoti sporto renginius, šventes, festivalius, sporto seminarus;
- Organizuoti sportines ir pažintines keliones po Lietuvą ir užsienio valstybes;
- Propaguoti sveiką ir aktyvų gyvenimo būdą, sulaikyti nuo žalingų įpročių;
- Organizuoti įvairias sporto stovyklas.

VŠĮ „Kauno maratono klubas“ turi teisę vykdyti įstatymų nedraudžiamą ūkinę komercinę veiklą, kuri neprieštarauja jos įstatams bei veiklos tikslams ir reikalinga jos tikslams pasiekti, tarp jų ir: sporto klubų veikla; kita sportinė veikla; kita pramogų ir poilsio organizavimo veikla; fizinės gerovės užtikrinimo veikla; poilsio ir sporto reikmenų nuoma ir išperkamoji nuoma; kita žmonių sveikatos priežiūros veikla; kita, niekur kitur nepriskirta, asmenų aptarnavimo veikla; kita pramogų ir poilsio organizavimo veikla; poilsiautojų ir kita trumpalaikio apgyvendinimo veikla; kita apgyvendinimo veikla; knygų leidyba; kita leidyba; kita, niekur kitur nepriskirta, informacinių paslaugų veikla.

Nors VŠĮ „Kauno maratono klubas“ savo veikloje vykdo įvairias veiklas, tačiau jų rėmėjams aktualu yra, kaip jie įtraukiami į VŠĮ „Kauno maratono klubas“ rinkodaros komunikacijos kanalus. Didžiausias įvykis per kurį vykdoma rėmimo aktyvacija, tai kasmetinis tarptautinis VŠĮ „Kauno maratono klubas“ organizuojamas „Kauno maratonas“ arba kaip skelbiama renginio tinklalapyje: <http://www.kaunasmarathon.lt/>, tai – „Miesto maratonas“. „Miesto maratonas – tai kasmetinis, tarptautinis maratono bėgimas Kaune. Renginio pavadinimas pakeistas 2015 metais. „Miesto maratonas“ – skirtas visiems, nepaisant amžiaus, profesijos, įsitikinimų ar fizinio pasirengimo. Tai sporto šventė, kurios tikslas suvienyti miestiečius ir sporto entuziastus, skatinti socialinį ir fizinį aktyvumą, formuoti sveikos gyvensenos tradicijas Lietuvoje“.

VŠĮ „Kauno maratono klubas“ dirba 4 darbuotojai ir 10 savanorių. VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vienija 45 profesionalius ir 65 mėgėjus sportininkus. Klubas, vienydamas sportininkus, jiems taip pat padeda siekti geresnių rezultatų, nors tai, vadovo teigimu, daugiau yra altruistinė/filantropinė veikla. Taip pat nemažas dėmesys yra skiriamas vaikams siekiant suformuoti fizinio aktyvumo įgūdžius, kurie stiprina jų fizinį pajėgumą bei formuoja aktyvaus gyvenimo socialinius įgūdžius.

Analizuojant bendradarbiavimo atvejį pirmiausia buvo pasiūlytos galimybės išbandyti mokslinės literatūros analizės pagrindu sukonstruotą

struktūrinį darnaus bendradarbiavimo modelį realioje aplinkoje. Gavus VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vadovo sutikimą buvo rengiamas komercinis pasiūlymas rėmėjams, kurie norėtų įsitraukti į tokio tipo bendradarbiavimą. Komercinis pasiūlymas rėmėjams buvo rengiamas pagal VŠĮ „Kauno maratono klubas“ nuostatuose išsikeltus tikslus ir galimybes potencialų rėmėją per rėmimą aktyvuoti renginyje ir viešinimo komunikacijoje apie renginį.

Sekantis žingsnis buvo komercinių pasiūlymų išsiuntimas, kuris vyko elektroniniu būdu siunčiant elektroninius laiškus potencialiems rėmėjams su pasiūlymų įsitraukti į bendrą. Potencialūs rėmėjai buvo renkami atsitiktiniu būdu. Išsiūsta buvo 57 komerciniai pasiūlymai. Toliau vyko susirašinėjimas su potencialiai galinčiais tapti VŠĮ „Kauno maratono klubas“ rėmėjais. Atrinkus tinkamiausią kandidatą vyko bendradarbiavimo sąlygų derinimas.

Siekiant sustiprinti veiklos patikimumą į veiklą buvo įtrauktas socialinis partneris, tai UNESCO ambasadorius, žinomas Lietuvos sportininkas – olimpinis ir pasaulio lengvosios atletikos čempionas, daugkartinis šalies čempionas Virgilijus Alekna. Toks socialinis partneris tiek VŠĮ „Kauno maratono klubas“ tiek UAB „Autotoja“ aktualus stiprinant organizacijų patikimumą bei veiklos vertę.

Taikant atvejo metodą taikytas dalinai struktūruotas interviu metodas su sporto organizacijos VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vadovu. Tyrimo metu buvo analizuojama kokie veiksniai lemia darnų bendradarbiavimą su rėmėjais, kas užtikrina, kad toks bendradarbiavimas būtų ilgalaikis bei turėtų teigiamos įtakos aplinkai, visuomenės elgsenos pokyčiams. Pasak VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vadovo pagrindiniai veiksniai renkantis rėmėjus yra: finansinės rėmėjo rėmimo galimybės, taip pat potencialaus rėmėjo statusas bei žinomumas visuomenėje – rėmėjo įvaizdis. Žinoma, yra ir papildomų veiksnių, tai galimybė pasinaudoti vidiniais rėmėjų kanalais. Bendradarbiavimas su rėmėjais leidžia praplėsti verslo santykius: surasti naujų veiklos partnerių, rėmėjų. Bendradarbiavimas su organizacijomis, kurios siekia bendradarbiauti barteriniu/natūrinių mainų pagrindu už tiekiamą produkciją yra pasiūloma adekvati produkcijos vertei rinkodaros komunikacija. Tačiau, tai daugiau

komercinis rėmimas, kuris priskiriamas 2 bendradarbiavimo per rėmimą kategorijai.

Bendradarbiaujant su rėmėjais pagrindinis tikslas, kuro siekiama yra finansinių investicijų. VŠĮ „Kauno maratono klubas“ skatindamas socialinį bei fizinį aktyvumą veikia pagal verslo modelį arba kitaip tariant, organizacijos veikla yra paremta verslo santykiais. Tokio tipo veikimas leidžia veikti veiksmingiau bei inovatyviau, verslo modelių taikymas yra labiau inovatyvesnis ir labiau pažengęs inovacijų srityje. Naujovių taikymas leidžia geriau jausti rinkos dinamiką bei kontekstą. Palengvina organizacijų adaptacinius procesus derinant veiklą su kitais rinkos dalyviais.

VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vadovo teigimu, bendradarbiaujant su rėmėjais taip pat svarbu yra ir renginio reklamavimo bei viešinimo sustiprinimas bei darbuotojų motyvavimas. Bendradarbiaujant su rėmėjais siekiama sustiprinti reputaciją ir didinti patrauklumą ir taip pasiekti naujus vartotojų segmentus. Bendradarbiavimas su rėmėjais leidžia didinti spęsti tiek vidines organizacijos problemas, nes suponuojamos galimybės pasinaudoti „*know-how*“ metodu. Taip pat padeda spęsti išorines problemas tai formuoti patikimumą, kas dinamiškoje, vartotojiškoje kultūroje vienas iš pasirinkimo motyvų.

Analizuojant antrinius duomenis nustatyta, kad 2015 metais VŠĮ „Kauno maratono klubas“ rengiamą renginį rėmė jau 27 rėmėjai. Rėmėjų skaičius kito nuo 2013 metų kuomet buvo organizuotas pirmasis, tarptautinis „Kauno maratonas 2013“. Rėmėjų skaičius išaugo nuo 16 iki 27, tai lėmė „Kauno maratono“ renginio žinomumas bei augantis dalyvių skaičiaus renginyje. Tikslinė auditorija ir renginio vertė didėjo, tai atitinkamai didėja suinteresuotųjų susidomėjimas. Proaktyvi veikla didina kitų organizacijų susidomėjimą ir galimybėmis pasinaudoti naujais rinkodaros komunikacijos būdais. Tačiau analizuojant atvejį pastebėta, kad tam tikrose pozicijose rėmėjai pasikeitė, tačiau, ne visi.

Vertinant, kad rėmimas veiksmingiausias ilgalaikės veiklos perspektyvoje analizuoti tikslinga buvo pasirinkti tą organizaciją, kuri veikia

nuo pat pirmo renginio. Tikslinga yra analizuoti vieną iš pagrindinių rėmėjų, nes jo indėlis ir integralumas į bendrą veiklą yra didžiausias ir abipusė priklausomybė taip pat. Darnus vystymasis yra ilgalaikis, todėl darniame bendradarbiavime tikslinga išanalizuoti kokie procesai lemia, kad jis ir liktų darnus, o ne komerciškai manipuliuotas.

Remiantis darnumo koncepcija darnų bendradarbiavimą atitiko bendradarbiavimas tarp VŠĮ „Kauno maratono klubas“ ir UAB „Autotoja“. Nes abi organizacijos gali ir siekia pelno, tačiau viena organizacija tai daro sprendama socialines problemas (VŠĮ „Kauno maratono klubas“), kita organizacija (UAB „Autotoja“) siūlydama rinkai gamtai draugiškus/hibridinius automobilius.

Atliekant tyrimą pastebėta tyrimo ribotumas, kad negalima analizuoti darnaus bendradarbiavimo tarp daugiau rėmėjų, nes darnus bendradarbiavimas per rėmimą turi tam tikras ypatybes, kad rėmėjai siekia per rėmimą skirtingų tikslų ir skirtingai įsitraukia į bendrą veiklą. Todėl darnaus bendradarbiavimo atvejui yra pasirenkamas vienas iš pagrindinių rėmėjų UAB „Autotoja“.

Kokybinio tyrimo metu su VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vadovu buvo siekiama nustatyti kokias kategorijas iš mokslinės literatūros analizės apibendrintų kategorijų jie priskirtų bendradarbiavimą su UAB „Autotoja“ (žr. 10 lentelė).

VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vadovo teigimu tai būtų priskiriama 4 kategorijai.

10 lentelė

Bendradarbiavimo kategorijos įvertinimas iš organizacijos pozicijos

<u>1 kategorija</u> Rėmimas kaip vidinių problemų sprendimas, mokesčių lengvatos, valdymo gerinimas, darbuotojų motyvacija ar pan.
<u>2 kategorija</u> Rėmimas kaip reklamavimosi forumas pristatant savo prekinį ženklą
<u>3 kategorija</u> Rėmimas kaip vertės didinimas per asociacijas su remiamu objektu renginiu
<u>4 kategorija</u> <i>Rėmimas kaip bendros strateginės veiklos organizavimas siekiant bendrų tikslų</i>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vadovo teigimu tai būtų 4 kategorija. Siekiant, kad toks bendradarbiavimas būtų įgyvendintas ir vystomas, reikalingas pastovus komunikacijos būvimas apie vystomą renginį. Tai nuolatina turi būti tarpusavyje derinama. Suderintą organizacijų bendradarbiavimą lemia tarpusavio supratimas ir bendri tikslai. Vertinant teorinės analizės išskirtus darnaus bendradarbiavimo veiksnius, vertinant skalėje balais nuo 1 iki 10 (1 nėra įtakos; 10 didelė įtaka) (žr.11 lentelė).

11 lentelė

Darnaus bendradarbiavimo veiksnių vertinimo skalė iš sporto organizacijos pozicijos

Veiksniai:	
Tikslų suderinamumas	9
Įvaizdžių atitikimas	7
Vertybių atitikimas	9
Tikslinės auditorijos atitikimas	8
Abipusis pasitikėjimas	9
Įsipareigojimų vykdymas	7
Mokymasis	7
Kontrolė	7
Apsauga	7
Bendra veikla	7
Bendra nauda	10
Ilgalaikė veiklos perspektyva (strateginis atitikimas)	7
Nauda aplinkai/visuomenei	7
Simbiozės efektas (vertės papildomumas)	7
Sinergijos efektas (vertės stiprinimas)	7

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Vertinant bendradarbiavimo darnumą su UAB „Autotoja“ balais nuo 1 iki 10 (balais nuo 1 iki 10 (1 nėra įtakos; 10 didelė įtaka)). VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vadovas vertina labai gerai, 9,5 balas. Tai paaiškina, veiksnių įvertinimai iš sporto organizacijos pozicijos darniam bendradarbiavimui daugiausiai įtakos turi 5 pagrindiniai veiksniai: *tikslų suderinimas, vertybių atitikimas, tikslinės auditorijos atitikimas, abipusis pasitikėjimas bei bendra nauda.*

VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vadovo teigimu suderintą bendradarbiavimą galima traktuoti darniu bendradarbiavimu. Suderintas

bendradarbiavimas duoda naudos partneriams. Jeigu veikla yra sėkminga yra galimybės galvoti veiklos gerinimą plėtra, tai gerai visiems. Pagrindinė bendradarbiavimo nauda yra ta, kad bendri projektai yra tiksliau atliekami ir geriau išpildomi, o tai tiesiogiai lemia geresnę renginio kokybę.

Taikant tokio tipo modelį daugiausiai dėmesio skiriama tikslų suderinimui, priemonių aktyvavimui bendroje veikloje bei numatytų įsipareigojimų įvykdymui. Daugiausiai ko yra siekiama iš rėmėjų, tai finansinio rėmimo, pagalbos didinant žinomumą bei gerinant renginio įvaizdį. Įvaizdžio formavimas svarbus vartotojams, renginio dalyviams, tai kuria pridėtinę vertę, formuoja renginio patikimumą, didina jo kokybę.

Darnaus bendradarbiavimo procese daugiausiai dėmesio skiriama abipusio pasitikėjimo formavimui. Vertinant vertinimo skalėje balais nuo 1 iki 10 (1 nėra įtakos; 10 didelė įtaka) darnų bendradarbiavimą lemiančias funkcijas: pasitikėjimas 10, mokymasis 6, apsauga 5, kontrolė 7-8.

Vystant bendradarbiavimą aktualu yra, kad bendradarbiavimas taptų ilgalaike, suderinta, abipusiai naudinga veikla, tai įgyvendinama sutartimis. Savo renginiu, VŠĮ „Kauno maratono klubas“ veikla dalinai yra sprendžiamame socialinio aktyvumo problemas, tačiau aplinkosauginių problemų ne. Tačiau yra aktualu, kad bendradarbiavimas taptų ilgalaike, suderinta, abipusiai naudinga veikla kuri duotų naudos aplinkai, visuomenei. UAB „Autotoja“ rėmėjo pasirinkimą lėmė rėmėjo solidus įvaizdis ir galėjo finansiškai prisidėti, nes piniginis rėmimas yra naudingesnis, nei barterinis. VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vadovo teigimu tiek barterinis/natūrinis tiek piniginis rėmimas vienodai yra valdomas, svarbiausia yra bendradarbiavimo sąlygų suderinimas. Bendradarbiavimo tipas parenkamas bendru sutarimu. Darbas su rėmėju UAB „Autotoja“ yra vienas atsakingas asmuo – projektų vadovas. Darbui su rėmėju reikalingas vienas žmogus, kuris žinotų visus bendradarbiavimo ypatumus. Su didžiausiomis problemomis susiduriama bendradarbiaujant su rėmėjais prieš bendradarbiavimo pradžia (derybose dėl sąlygų), nes sunkiausia dalis yra suderinti priemones kaip bus siekiama tikslų. Tikslus suderinti yra paprasčiau nei aktyvavimo priemones. Analizuojant darnų bendradarbiavimą buvo

vertinamas problemų sprendimo aktualumas per rėmimą balais nuo 1 iki 10 (1 nėra įtakos; 10 didelė įtaka) (žr. 12 lentelė).

12 lentelė

Problemų nustatymo vertinimas iš sporto organizacijos pozicijos

Problemų nustatymas	Vertinimas
Socialinių problemų sprendimas	6
Ekonominių problemų sprendimas	8
Aplinkos apsaugos problemų sprendimas	1
Rėmėjo organizacijos problemų sprendimas	5
Kitų rėmimo programoje dalyvaujančių rėmėjų problemų išsprendimas	5
Vartotojų problemų išsprendimas	8
Vyriausybinių organizacijų problemų sprendimas	1
Kitų verslo organizacijų problemų išsprendimas (tiekJėjai, partneriai)	5

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Toliau tyrime buvo analizuojamos kokios sritys svarbios rėmimo programoje bendradarbiaujant su rėmėju balais nuo 1 iki 10 (1 nėra įtakos; 10 didelė įtaka) (žr. 13 lentelė).

13 lentelė

Sričių svarbumo pasirinkimas rėmimo programoje iš sporto organizacijos pozicijos

Pasirinkimas	Vertinimas
Tikslinė auditorija	8
Įvaizdis	9
Rėmėjo vertybės	8
Strateginis atitikimas	8
Tikslų suderinimas	9
Ekonominių, socialinių, aplinkosauginių problemų sprendimų įtraukimas	5
Priemonių tikslams pasiekti parinkimas	7
Priemonių aktyvavimas	7
Įsipareigojimų vykdymas	8
Rezultatai (vertinimas)	8
Rėmimo trukmė	9
Rėmimo dydis	10
Rėmimo forma	6

Šaltinis: sudaryta autoriaus

VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vadovas pritaria teiginiui, jog *“bendradarbiavimo darnumą tarp sporto organizacijų ir rėmėjų lemia strateginis atitikimas, tikslų suderinimas, siekiant ekonomiškai naudingos abipusės naudos ir turintis įtakos aplinkai bei visuomenei“*.

Bendradarbiavimą inicijavo VŠĮ „Kauno maratono klubas“, nes pradžioje reikėjo investicijų, jog renginys būtų realizuotas. Ieškoma buvo rėmėjų, kurie galėtų būti veiklos partneriais, nes naudingiausias bendradarbiavimas, kuomet jis yra ilgalaikis.

Rėmimo dydis priklauso nuo atgalinės naudos tiesiogiai, tai yra kiek jis bus parodytas, jei jis komercinis, visiškai žiūri pragmatiškai, kiek jis gaus naudos socialinės naudos kurią gali įvertinti. Rėmimo formą rėmėjo asmeninės galimybės. Rėmimo trukmę rėmėjui lemia sutarties sąlygos, kurias VŠĮ „Kauno maratono klubas“ siūlo, rėmėjai norėtų kuo ilgesnio bendradarbiavimo už tas pačias sąlygas. Tačiau, VŠĮ „Kauno maratono klubas“ to nesiūlo, nes kasmet renginys auga, didėja jo vertė, keičiasi rėmimo aktyvavimo tikslai. Kiekvienais metais atsiranda daugiau norinčių tapti rėmėjais, keičiasi kai kurių rėmėjų tikslai. VŠĮ „Kauno maratono klubas“ pagrindinius rėmėjus siekiama išlaikyti. Rėmėjo pozicijos paskyrimą rėmimo programoje lemia rėmėjo indėlis, proporcingas visam rėmimo biudžetui. Pozicijos pasirinkimą lemia rėmimo dydis. Rėmimo forma, trukmė bei dydis yra susijęs su rėmėjo keliamais tikslais. Rėmimo dydis nustatomas priklausomai nuo to kiek rėmėjas bus viešinimas, kokios reklaminės sklaidos nori, taip pat įtakos turi jo matomumas renginyje – kokiose vietose jis nori būti ir kokius veiksmus jis nori atlikti. Rėmimo formą lemia tarpusavio susitarimas, o rėmimo trukmę lemia potencialaus rėmėjo reputacija rinkoje. Už rėmimą rėmėjams mainais yra siūlomos galimybės save viešinti. Sudaromos pagal susitarimą išskirtinės galimybės gauti spaudos dėmesį ir formuoti, stiprinti rėmėjo įvaizdį.

VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vadovui yra žinoma darnaus vystymosi koncepcija, todėl VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vadovas noriai įsitraukė į darnaus bendradarbiavimo vystymą su UAB „Autotoja“. Tačiau pirminis faktorius pradėti tokio tipo bendradarbiavimą buvo finansavimas iš rėmėjo, todėl galima teigti, jog pagrindas darniam bendradarbiavimui yra ekonominis.

VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vadovo teigimu klubas įsitrauktų į darnaus vystymo programas su rėmėjais net jei ekonominę naudą tai duotų ir po 10 metų. VŠĮ „Kauno maratono klubas“ dalyvauja socialinių problemų

sprendimų programose, nes tai didina organizacijos vertę. Taip pat savo veikloje yra ne tik sprendžiamos socialinės problemos, bet taip pat yra ir edukuojama per sportinės veiklos užsiėmimus, kaip sveikai ir teisingai pasirinkti fizinį parengtumą gerinančius pratimus, pasirinkti tinkamą mitybą, kuri leidžia jaustis gerai. Per vykdoma veiklą taip pat skatinamas yra ir atsakingas vartojimas. Sporto organizacijai yra aktualu ar rėmėjas per rėmimą sprendžia aplinkosauginės problemas, tai 10 balų sistemoje vertinama 8 balais. Todėl galima teigti, jog ekonominis aspektas nors yra labai svarbus pradedant bendradarbiavimą, tačiau aplinkosauginis taip pat yra aktualus. Per rėmėjo veiklą aplinkosauginių problemų išsprendimas sustiprina organizacijos vertę ir leidžia formuoti patikimumą bei patrauklumą vartotojams. Sporto organizacijai taip pat aktualu yra jei rėmėjas per rėmimą sprendžia ekonomines problemas (10 balų sistemoje vertinama 8 balais (vertinimo skalė nuo 1 iki 10 (1 nėra įtakos; 10 didelė įtaka)). Sėkmingas bendradarbiavimas per kurį didėja rėmėjo ekonominė gerovė, didėja ir veiklos veiksmingumas. Kiek svarbiau jei rėmėjas per rėmimą sprendžia socialines problemas (10 balų sistemoje vertinama 9 balais). Kuo daugiau galima prisidėti prie socialinių problemų išsprendimo tuo pat gaunamas didesnis efektas, galima pasiekti veiklos sinergiją.

VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vykdamas kitas veiklas labai svarbus yra ir socialinis partneris, kuris labai sustiprina organizacijos vertę stiprina įvaizdį, formuoja patrauklumą kitiems potencialiems partneriams – rėmėjams. Socialinis partneris pasirenkamas pagal bendrų tikslų atitikimą.

Organizacijų bendradarbiavimo darnumas priklauso nuo bendradarbiaujančių organizacijų siekiamų tikslų suderinimo bei įsitraukimo lygio į bendrą veiklą. Darnus organizacijų bendradarbiavimas pasiekiamas ilgalaikės, strateginės veiklos perspektyvoje. Darnus organizacijų bendradarbiavimas įgyvendinimas per abipusiai naudingus mainus, kurie sukuria didesnę naudą nei veikiant atskirai, duoda naudos ne vien organizacijoms dalyvaujančioms bendradarbiavimo procese, bet ir visuomenei bei aplinkai kurioje veikiama. Sporto organizacijų ir rėmėjų įsitraukimo lygį į bendrą veiklą lemia rėmimo trukmė, dydis, forma bei gaunama nauda. Sporto

organizacijų ir rėmėjų darnus bendradarbiavimo modelis yra priemonė bendradarbiaujančių organizacijų veiklos optimizavimui bei socialinių ir aplinkos problemų sprendimui.

VŠĮ „Kauno maratono klubas“ vadovo teigimu, jeigu rėmėjas imasi daugiau iniciatyvos renginio valdymo procese, tai daugiau trukdytų vystant renginį, nes sudėtingėja valdymas, tuomet daugiau skiriama yra kontrolės funkcijoms. Procesų valdymas sudėtingėja dėl nežinojimo kokie susitarimai yra su kitais rėmėjais, partneriais, tiekėjais ir pan. VŠĮ „Kauno maratono klubas“ yra Kauno maratono organizatorius, kiti tik papildo veiklos vertę. Tačiau, naujoms idėjoms organizacija save vertina kaip atviro tipo organizacija, tačiau novatoriškų idėjų vystymas, turi būti koordinuojamas organizatorių ilgalaikės partnerystės strategijoje, komerciniai mainai plėtojami siekiant parduoti renginio prekinį ženklą. Tai yra vienas iš siekinių VŠĮ „Kauno maratono klubas“ strateginių siekinių. Tokio strateginio tikslo įgyvendinimą lemia suderinti ilgalaikiai tikslai ir apibrėžta abipusė nauda.

3.2. Kokybinio tyrimo su sporto organizacijos rėmėju rezultatai

„1998 m. rugsėjo 11 d. UAB „Autotoja“ buvo suteiktas didžiausio Japonijos automobilių gamintojo – kompanijos „Toyota Motor Corporation“ (TMC) įgaliotosios atstovybės Lietuvoje statusas. 2004 m. kovo 26 d., atidarius naują automobilių prekybos ir remonto kompleksą, atitinkantį gamyklos gamintojos keliamus reikalavimus, buvo suteiktas ir prestižinių automobilių Lexus įgaliotosios atstovybės vardas. Bendrovėje dirba 72 darbuotojai.

UAB „Autotoja“ pagrindinė teikiama paslauga – naujų automobilių pardavimas. Vartotojui užsisakius norimą automobilio modelį ir išsirinkus norimus automobilio priedus ar aksesuarus, jie sumontuojami bendrovės servise. Atsiimant automobilius jau būna pilnai sukomplektuotas, įmontuota automobilių apsaugos signalizacija. Vartotojų patogumui, kaip papildomos paslaugos, yra teikiama automobilių garantinio ir po garantinio aptarnavimo

darbai, originalių atsarginių detalių užsakymas ir pristatymas, kėbulų lyginimo ir dažymo darbai.

UAB „Autotoja“ prekiauja „Toyota“ automobiliais ir teikia servisą jų savininkams. „Toyota“ yra atsakinga už aplinkosaugos problemų sprendimą. Organizacijos politika šioje srityje yra ilgalaikė ir sykiu labai nuodugni. Visas gaminio gyvavimo ciklas nuo kūrimo ir medžiagų naudojimo iki paskutinio pakartotinio panaudojimo yra smulkiai išanalizuotas poveikio aplinkai požiūriu.

„Toyota“ stengiasi susidoroti su visais iššūkiais, susijusiais su aplinkosauga, įtraukdama visą savo dirbantį personalą. „Toyota“ valdymo principai, veiklos metodai, vertybės bei nuostatos yra sujungti į vieną bendrą visumą, pavadintą „Toyota kelias“ (angl. – *The Toyota Way*), kuris yra pagrįstas dviem esminiais dalykais: nuolatinio tobulinimo ir pagarbos žmonėms principais. Šie du esminiai dalykai apima penkias svarbias koncepcijas, kurių pagrindu ir sukurtas „Toyota kelias“: tai iššūkiai, nuolatinis tobulėjimas, ieškojimas šaltinių teisingiems sprendimams priimti, pagarba ir darbo komanda.

Pagal „Toyota kelias“ programą yra sukurta darbo sistema, kuri įgalina organizaciją greita kitų dalykų atitinkamai reaguoti ir į su aplinkosauga susijusius iššūkius įvairiuose automobilio gyvavimo etapuose. Šiame kontekste minėtinos šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijos, atliekų mažinimas, didesni perdirbimo rodikliai ir draudimas naudoti pavojingas medžiagas gaminant detales ir komponentus. Bendroji „Toyota“ vizija sukurta atsižvelgiant į ilgalaikius socialinius pokyčius, sykiu sprendžiant aplinkosaugos problemas, siekiant užtikrinti kuo didesnę mūsų gaminių vartotojams tenkančią naudą bei skatinti savus darbuotojus prisidėti prie bendros gerovės kūrimo ir įsitraukti į socialinę veiklą.

„Toyota“ Žemės Chartijoje (priimtoje 1992 m. ir peržiūrėtoje 1997 m.), sukurtoje remiantis pagrindiniais principais, kurie yra tarsi „Toyota“ verslo varomoji jėga, įkūnytas išsamus požiūris į bendrus aplinkosaugos klausimus. „Toyota“ Žemės Chartijoje akcentuojamas įsipareigojimas saugoti

ir puoselėti aplinką, taikant ne tik bendruosius principus, bet ir konkrečius pavyzdžius, parodančius, ką galima padaryti laikantis veiklos nuostatų. Šalia „Toyota“ pagrindinių principų ir „Toyota“ Žemės Chartijos numatytos ir Europos aplinkosaugos politikos strategijos, apimančios tarpusavyje susijusius principus, tikslus, uždavinius bei veiksmų planus dėl struktūrų ir sistemų valdymo (http://www.autotoja.lt/toyota/lt/top_menu/apie-mus.htm)“.

„Toyota“ siekia įveikti tris pagrindinius iššūkius:

- didinti energijos šaltinių įvairovę ir mažinti priklausomybę nuo iškastinio kuro;
- padėti sustabdyti visuotinį atšilimą, mažinant išmetamų CO₂ dujų kieki;
- gerinti oro kokybę, mažinant išmetamų PM ir NO_x kieki. Benzininis hibridinis automobilis jau yra 10 kartų švaresnis nei automobilis su dyzeliniu, „Euro VI“ standartą atitinkančiu kartos varikliu.

UAB „Autotoja“, stiprindama savo pozicijas prekiaujamais produktais rinkoje, sutiko bendradarbiauti su VŠĮ „Kauno maratono klubas“ ir tapti klubo organizuojamo „Kauno maratono“ vienu iš pagrindinių rėmėjų. Pagrindiniai tikslai, kurių yra siekiama bendradarbiaujant su šia sporto organizacija yra: *pasiekti naują vartotojų segmentą; prekės ženklo pastiprinimo; įvaizdžio formavimo bei jo dimensijų pastiprinimo; reputacijos stiprinimo ir patrauklumo didinimo; socialinės atsakomybės formavimo ir įtvirtinimo; aplinkos problemų sprendimo; verslo santykių plėtojimo.*

Bendradarbiavimą su VŠĮ „Kauno maratono klubas“ lėmė patrauklus klubo pasiūlymas – galimybė pozicionuoti prekiaujama produkcija per rėmimą. Nors sprendimas buvo lokalus, tačiau atstovybės didžiąją dalį tikslų formuoja distributorius ir tuo pačiu metu gamintojas. Dalis tikslų yra gaunami „iš viršaus“. Visų „Toyota“ atstovybių tikslų esmė yra daugmaž vienoda. „Toyota“ kompanija yra socialiai atsakinga ir pasauliniu mastu vykdo daug įvairių kampanijų. Tik Baltijos šalyse gana mažai iniciatyvų vyksta, bet pasaulyje labai daug yra daroma ir daug remiama įvairių pagal strategiją

atitinkančių iniciatyvų. Organizacija ne tik proteguoja daug sporto šakų, bet ir sportininkų ir pan.

UAB „Autotoja“ vykdo globalaus prekinio ženklo vertybių adaptavimą, taigi lokaliai pritaiko vertybes. UAB „Autotoja“ teigimu, vystant ilgalaikius bendradarbiavimo santykius tinkamiausia yra 4 bendradarbiavimo kategorija (žr. 14 lentelė).

14 lentelė

Bendradarbiavimo kategorijos įvertinimas iš rėmėjo pozicijos

<p><u>1 kategorija</u> Rėmimas kaip vidinių problemų sprendimas, mokesčių lengvatos, valdymo gerinimas, darbuotojų motyvacija ar pan.</p>
<p><u>2 kategorija</u> Rėmimas kaip reklamavimosi forumas pristatant savo prekinį ženklą.</p>
<p><u>3 kategorija</u> Rėmimas kaip vertės didinimas per asociacijas su remiamu objektu renginiu.</p>
<p><u>4 kategorija</u> <i>Rėmimas kaip bendros strateginės veiklos organizavimas, siekiant bendrų tikslų.</i></p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Analizuojant bendradarbiavimo darnumą iš UAB „Autotoja“ pozicijos su VŠĮ „Kauno maratono klubas“, jis vertinamas 8 balais. Bendradarbiavimo procesas yra geras, tačiau norint iš bendradarbiavimo gauti maksimalią naudą, dar yra sudėtinga, nes remiamas renginys yra augantis. Tačiau plėtoti tokius bendradarbiavimo santykius, kuomet sujungiamos abiejų pusių vertybės, yra aktualu, nes pozicionuojant „Toyota“ iniciatyvų aplinkosaugos problemų sprendimo variantų šalyje UAB „Autotoja“ neturėjo. Pasirinkimą suderintam bendradarbiavimui įtakos turėjo potencialaus partnerio *patikimumas*, tai susiję su organizacijos kokybės siekimu. Tyrimo metu su UAB „Autotoja“ buvo siekiama nustatyti darnaus bendradarbiavimo veiksnių aktualumą procese, buvo prašoma įvertinti teorinės analizės išskirtus darnaus bendradarbiavimo veiksnius, vertinant skalėje nuo 1 iki 10 (1 – nėra įtakos; 10 – didelė įtaka) (žr. 15 lentelė).

Darnaus bendradarbiavimo veiksnių vertinimo skalė iš rėmėjo pozicijos

Veiksniai:	
Tikslų suderinamumas	9
Įvaizdžių atitikimas	10
Vertybių atitikimas	9
Tikslinės auditorijos atitikimas	8
Abipusis pasitikėjimas	10
Įsipareigojimų vykdymas	10
Mokymasis	7
Kontrolė	8
Apsauga	10
Bendra veikla	9
Bendra nauda	9
Ilgalaikė veiklos perspektyva (strateginis atitikimas)	9
Nauda aplinkai/visuomenei	9
Simbiozės efektas (vertės papildomumas)	9
Sinergijos efektas (vertės stiprinimas)	9

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Analizuojant bendradarbiavimo darnumą pasirinktu atveju, UAB „Autotoja“ teigia, kad suderintas bendradarbiavimas yra tuomet, kai bendradarbiavimas vyksta pagal susitarimus. Tuo tarpu darnus bendradarbiavimas yra kuomet tarpusavio santykius sieja ne tik bendras tikslas, bet ir bendra pasaulėžiūra (vertybės), bendrų idėjų suvokimas, kuris prisideda prie vertybių visuomenėje kūrimo. Pasiekus darnaus bendradarbiavimo stadiją, galima organizacijų ir asmenų, dalyvaujančių procese, savirealizacijos forma. Tokioje bendradarbiavimo stadijoje įgyvendinama daugiau nei numatyta organizacijos nuostatuose ar veiklos reikalavimuose. Darnumo stadijoje svarbus tampa sąmoningumo stiprinimas veikti atsakingai ir daugiau nei yra siekiama pagal numatyta verslo modelį. Tokio tipo veikimą skatina rinkos dinamika.

Bendradarbiavimo darnumo etapų svarbumą su UAB „Autotoja“ balais vertinant nuo 1 iki 10 (1 – nėra įtakos; 10 – didelė įtaka): 1) tikslų suderinimas – 10; 2) ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių problemų įtraukimas – 10;

3) priemonių tikslams parinkimas – 8; 4) priemonių aktyvavimas bendroje veikloje – 9; 5) įsipareigojimų vykdymas – 10; 6) įvertinimas/matavimas – 10.

Darnaus bendradarbiavimo procese daugiausiai dėmesio skiriama abipusio pasitikėjimo formavimui bei rėmimo aktyvacijos apsaugai. Vertinant vertinimo skalėje nuo 1 iki 10 (1 – nėra įtakos; 10 – didelė įtaka) darnų bendradarbiavimą lemiančias funkcijas: pasitikėjimas – 10, mokymasis – 8, apsauga – 10, kontrolė – 9. Tai yra aktualiausia iš organizacijos pozicijos dėl to, kad atitinkamai pagal susitarimus būtų realizuotas rėmimo indėlis ir būtų pasiekti siekiami tikslai per rėmimą.

UAB „Autotoja“ atveju svarbiausia yra bendrų tikslų nustatymas ir nuoseklus jų įgyvendinimas sutartu laiku. Tokio tipo veikimas lemia, kad bendradarbiavimas gali tapti ilgalaikė, suderinta, abipusiai naudinga veikla. Iš UAB „Autotoja“ pozicijos bendradarbiavimo tęstinumas susijęs su tikslų suderinimu, pasaulėžiūros siekių atitikimu.

Per rėmimo procesą yra skatinama supažindinti visuomenę su „Toyota“ ženklu tokiu, kuris yra ekologiškas, todėl rėmimo procesuose visada pristatoma hibridiniai automobiliai, kurie mažiau teršia aplinką. UAB „Autotoja“ manymu, tai yra aktualu žmonėms, orientuotiems į sportą, į sporto renginius, sveikatinimą. Organizacijai yra aktualu, kad bendradarbiavimo nauda spręstų socialines bei aplinkosaugines problemas. Organizacijos požiūriu visos kryptingos aktyvacijos yra sietinos su ekonomine nauda, tik jos įvertis yra skirtingas. Bendradarbiavimo metu yra siekiama, kad jis taptų ilgalaikė, suderinta, abipusiai naudinga veikla, kuri duotų naudos aplinkai ir visuomenei.

Pagrindiniai bendradarbiavimo motyvai yra prekės ženklo įvaizdžio stiprinimas, kaip ekologiško prekės ženklo įvaizdžio formavimas, siejant su „Toyota“ prekiniu ženklu. Per rėmimą yra siekiama, kad UAB „Autotoja“ sustiprintų savo pavadinimą, remiantis globaliu prekiniu ženklu. Tai yra vienas iš svarbiausių organizacijos tikslų per rėmimą – pozicijos rinkoje sustiprinimas. Siekiant tikslų per rėmimą organizacijai nėra aktualu kokio tipo jis bus – ar barterinis ar piniginis. Aktualiau yra, kad nauda būtų abipusė.

Tačiau iš rėmėjo pozicijos piniginių rėmimą yra lengviau valdyti, nes tuomet yra aišku, kokie rėmimo aktyvavimo sprendimai turi būti atlikti. Rėmimo forma parenkama abipusiu susitarimu. Rėmimo valdymo procese sunkiausia yra rėmimo sąlygų suderinimas – tai sunkiausiai valdoma sritis. Nors derybų sąlygų derinimas ir nėra darnaus bendradarbiavimo dalis, tačiau tai viena svarbiausių sričių siekiant, kad bendradarbiavimas būtų darnus.

Rėmimo pradžia svarbu yra remiamos organizacijos įvaizdis, veiklos mastas bei turimi partneriai. Bendradarbiavimo metu yra siekiama, kad remiamas objektas augtų, nes tuomet susiformuoja didesnės galimybės pasiekti didesnę auditoriją. Įgyvendinant tai, yra stiprinamos galimybės veikti ilgalaikės veiklos perspektyvoje. Vienas iš siekinių, kai remiamas objektas stiprina pozicijas rinkoje. Tuomet aktualu tampa sudėtinio prekinio ženklo galimybės, tačiau tai lemia distributorius.

Jeigu visuomenė renkasi sveikesnį gyvenimo būdą ir daugėja sportuojančių, tai UAB „Autotoja“ nuomone tikėtina, kad ekologiški automobiliai jiems yra aktualūs. Šioje vietoje išryškėja vertybių suderinimo aktualumas. Tai patvirtina mokslinės literatūros pagrindu atrastą vertybių triadą, per kurią ir yra pasiekama sąveikos sinergija – glaudesnis tarpusavio santykis. Tokios sąveikos metu sustiprinamas organizacijų žinomumas, kuris turi įtakos galimybėms užimti didesnę rinkos dalį.

Analizuojant darnų bendradarbiavimą, buvo vertinamas problemų sprendimo aktualumas per rėmimą iš rėmėjo pozicijos nuo 1 iki 10 (1 – nėra įtakos; 10 – didelė įtaka) (žr. 16 lentelė).

Problemų nustatymo vertinimas iš rėmėjo pozicijos

Problemos nustatymas	Vertinimas
Socialinių problemų sprendimas	7
Ekonominių problemų sprendimas	5
Aplinkos apsaugos problemų sprendimas	8
Sporto organizacijos problemų sprendimas	8
Kitų rėmimo programoje dalyvaujančių rėmėjų problemų išsprendimas	4
Vartotojų problemų išsprendimas	9
Vyriausybinių organizacijų problemų sprendimas	8
Kitų verslo organizacijų problemų išsprendimas (tiekėjai, partneriai)	6

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Toliau tyrime buvo analizuojama, kokios sritys svarbios rėmimo programoje, bendradarbiaujant su sporto organizacija nuo 1 iki 10 (1 – nėra įtakos; 10 – didelė įtaka) (žr. 17 lentelė).

Sričių svarbumo pasirinkimas rėmimo programoje iš rėmėjo pozicijos

Pasirinkimas	Vertinimas
Tikslinė auditorija	7
Įvaizdis	9
Sporto organizacijos vertybės	10
Strateginis atitikimas	10
Tikslų suderinimas	10
Ekonominių, socialinių, aplinkosauginių problemų sprendimų įtraukimas	9
Priemonių tikslams pasiekti parinkimas	10
Priemonių aktyvavimas	10
Įsipareigojimų vykdymas	10
Rezultatai (vertinimas)	10
Rėmimo trukmė	9
Rėmimo dydis	9
Rėmimo forma	9

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Siekiant apibendrinamai išgryninti darnaus bendradarbiavimo konceptą praktikoje, kaip ir su VŠĮ „Kauno maratono klubas“, taip ir su UAB „Autotoja“ buvo klausama, ar rėmėjas sutinka su teiginiu, kad:

„bendradarbiavimo darnumą tarp sporto organizacijų ir rėmėjų lemia strateginis atitikimas, tikslų suderinimas, siekiant ekonomiškai naudingos abipusės naudos, ir įtaka aplinkai bei visuomenei“. UAB „Autotoja“ teigimu, tokio tipo bendradarbiavimas yra vystomas tarp šių organizacijų, kurį inicijavo sporto organizacija, pateikdama patrauklų komercinį pasiūlymą remti. Bendroje veikloje yra siekiama, kad bendradarbiavimas būtų ilgalaikis, nes tuomet jis yra naudingesnis; tai patvirtina ir mokslinės literatūros analizės atradimus praktiškai. Bendradarbiavimas vyksta partnerystės principu – abipusių interesų integralumu.

Didžiausia gaunama nauda bendradarbiaujant su sporto organizacija yra rėmėjo įvaizdžio pastiprinimas. Rėmimo dydis, forma bei trukmė priklauso nuo organizacijos tikslų. Pats rėmimo dydis bei forma yra derybų objektas, kiek aktualiau yra rėmimo trukmė. Rėmėjas yra orientuotas į ilgalaikę partnerystę. Siekiant, kad tai būtų įgyvendinta per rėmimą, siūloma finansinė pagalba, tai pat suteikiama reikalinga informacija bei organizacinė pagalba.

Analizuojant, kokią įtaką turi kitų verslo organizacijų įsitraukimas į bendrą veiklą, išsiaiškinta, kad tai turi įtakos rėmimo dydžiui bei trukmei, bet neturi įtakos rėmimo formai. Vyriausybinių organizacijų ir vartotojų įsitraukimas į bendrą veiklą turi įtakos tik rėmimo trukmei.

Siekiant darnaus bendradarbiavimo tarp rėmėjo ir sporto organizacijos ir siekiant pritaikyti teorinės mokslinės analizės pagrindu suformuotą darnaus bendradarbiavimo struktūrinį modelį, rėmėjui buvo pristatytos galimybės kaip jis turėtų veikti. Darnaus vystymosi koncepcija rėmėjams buvo žinoma, todėl gana nesudėtingai buvo analizuojamas darnaus bendradarbiavimo modelis praktikoje.

Modelio taikymas vyko gana sklandžiai, nes rėmėjui yra aktualus socialinių problemų sprendimas per rėmimą (vertinimo skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 10 (svarbu), tai vertinama 7 balais), nes jis didina organizacijos vertę, be to, rėmėjas savo veikloje skatina atsakingą vartojimą. Lengviau buvo modelį taikyti išgryninant darnaus vystymosi dimensijas modelyje, nes rėmėjui taip pat yra aktualūs ne vien ekonominiai sprendimai (vertinimo skalėje nuo 1

(nesvarbu) iki 10 (svarbu), tai vertinama 7 balais), bet ir aplinkosauginių problemų sprendimas per sporto rėmimą (vertinimo skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 10 (svarbu), tai vertinama 8 balais).

Rėmėjui svarbus yra socialinis partneris, vystant kitas organizacijos veiklas, nes jis sustiprina vykdomos veiklos vertę. Tokio tipo bendradarbiavime suformuojamos galimybės sustiprinti prekinį ženklą, taip pat pastiprina organizacijos įvaizdį, įtvirtina organizacijos vertę, suformuoja galimybes praplėsti verslo santykius. Šioje vietoje socialinis partneris formuoja organizacijos patikimumą.

Tyrimo metu su rėmėju, taip pat kaip ir sporto organizacija, buvo stengiamasi patikrinti mokslinės literatūros analizės pagrindu suformuotus teiginius. Rėmėjas UAB „Autotoja“ sutinka su teiginiais, kad:

„Organizacijų bendradarbiavimo darnumas priklauso nuo bendradarbiaujančių organizacijų siekiamų tikslų suderinimo bei įsitraukimo lygio į bendrą veiklą“.

„Darnus organizacijų bendradarbiavimas įgyvendinimas per abipusiai naudingus mainus, kurie sukuria didesnę naudą nei veikiant atskirai, duoda naudos ne vien organizacijoms, dalyvaujančioms bendradarbiavimo procese, bet ir visuomenei bei aplinkai, kurioje veikiama“.

„Sporto organizacijų ir rėmėjų įsitraukimo lygį į bendrą veiklą lemia rėmimo trukmė, dydis, forma bei gaunama nauda“.

Tačiau su teiginiu, kad: *„Darnus organizacijų bendradarbiavimas pasiekiamas ilgalaikės, strateginės veiklos perspektyvoje“* sutinka dalinai. Rėmėjo atstovo teigimu, tai gali būti ir trumpalaikis aktyvavimas, priklausantis nuo siekiamų tikslų.

Analizuojant rėmėjo integralumą į bendradarbiavimą, išsiaiškinta, jog yra priklausomybė tarp veiklos rezultatų ir ketinimų daugiau įsitraukti į bendrą veiklą. Rėmėjas sutinka, kad sporto organizacijų ir rėmėjų darnus bendradarbiavimo modelis yra priemonė bendradarbiaujančių organizacijų veiklos optimizavimui bei socialinių ir aplinkos problemų sprendimui. Tačiau rėmėjas dar nemano, kad remiama organizacija prisideda prie darnaus

vystymosi, tačiau ateityje tai tikrai gali būti įgyvendinta, bet tam reikalingos ilgalaikės tradicijos. Tikslinga yra stiprinti komunikaciją, išryškinant veiklos vertybes, akcentuojant jų aktualumą. Komunikacija turi būti ilgalaikė, kitaip tariant, nuolatinė. Vertybių išryškinimas per bendrą komunikaciją turi vykti nuolatos ją adaptuojant prie besikeičiančios aplinkos bei rinkos poreikių. Tiek rėmimo aktyvavimas, tiek partnerystės vystymas turi tapti strategiškai bendras, kūrybinis procesas.

3.3. Sporto organizacijos ir rėmėjo darnaus bendradarbiavimo atvejo analizė

Rėmimo programos dydis ir rėmėjo įsitraukimas rengiant sporto produkciją yra vienas iš pagrindinių derybų objektų. Siekiant geriau perprasti rėmimą vadybiniu požiūriu, reikia suvokti, kad tai yra ne faktinė, momentinė organizacijų susitarimo išraiška, o nuolatinis ir abipusiai naudingas procesas. Bendradarbiavimo per rėmimą veiksmingumas priklauso nuo kryptingo rėmimo programos įgyvendinimo veiksmų pasidalijimo ir darnaus organizacijų įsitraukimo. Geriausi bendradarbiavimo tarp sporto organizacijų ir rėmėjų rezultatai gaunami kaip ilgalaikio bendradarbiavimo pasekmė.

Sporto organizacijų ir rėmėjų darnus bendradarbiavimas suprantamas, kaip abipusiškai suderintas veikimas, naudingas ekonomine bei socialinių vertybių stiprinimo bei sąmoningumo didinimo prasme. Aplinkosauginis aspektas darniame sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavime priklauso nuo rėmėjo veiklos pobūdžio bei sporto organizacijos inicijavimo. Analizuojamas sporto organizacijos ir rėmėjo darnus bendradarbiavimas atvejis grindžiamas horizontaliu strateginiu bendradarbiavimu.

Išanalizavus sporto organizacijos ir rėmėjo darnaus bendradarbiavimo atvejį nustatyta, kad tokio tipo veikimas yra priklausomas nuo abipusio organizacijų įsitraukimo lygio. Daugiausiai įtakos tokiam procesui vystyti turi abipusės ekonominės naudos gavimas. Siekiant, kad procesas duotų abipusę ekonominę naudą bendradarbiavime reikalingas darnų bendradarbiavimą

lemiančių veiksnių suderinimas. Kaip pagrindas laikomas vertybinių normatyvų atitikimas, strateginis veiklos kryptingumas. Šioje vietoje siekiant darnaus bendradarbiavimo, dėmesys turėtų būti daugiausiai koncentruojamas prieš patį bendradarbiavimo procesą, tai derybos dėl sąlygų, kaip bus vystomas bendradarbiavimo procesas. Aiškus ir abipusiai naudingas rėmimo procesas leidžia optimizuoti proceso valdymą. Svarbūs veiksniai tampa abipusis organizacijų pasitikėjimas bei įsipareigojimų vykdymas. Šie du veiksniai leidžia sumažinti laiko sąnaudas proceso kontrolei, taip pat palengvina rėmimo aktyvavimą realiame laike.

Siekiant sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo reikalinga taikyti ketvirtos kategorijos rėmimo strategiją – *rėmimas kaip bendros strateginės veiklos organizavimas*. Ši kategorija atskleidžia ilgalaikius organizacijų ketinimus veikti kartu. Tai didžiausio organizacijų integralumo į procesą kategorija. Ši kategorija atskleidžia sporto organizacijos ir rėmėjo ilgalaikius tikslus. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog ilgalaikis rėmimas yra veiksmingiausias. Norint, kad jis duotų naudos reikalingas laikas, kad rėmimo aktyvavimo priemonės leistų pasiekti norimas pozicijas per rėmimą. Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo procese siekiama yra sustiprinti organizacijų pozicijas, išryškinant vertybines organizacijų dimensijas. Rėmimo procesas šioje vietoje atlieka konkurencinio pranašumo stiprinimą ir vertybinių nuostatų rinkai formavimą. Neretai rėmimas yra naudojamas tik ekonominių tikslų dėka tačiau didėjant aktualumui spręsti aplinkos bei visuomenės problemas organizacijoms aktualu žvelgti į ilgalaikę perspektyvą. Tiek organizacijoms tiek visuomenei bei aplinkai kurioje veikiama vertybinių nuostatų transformacija yra labai aktuali.

Darnus vystymasis yra daugiadimensinis ir jis savaime neįvyks. Tam reikalingas tiek visuomenės sąmoningumo pakėlimas, tiek organizacijų vertybių transformacija ir sąjunga. Ne pelno siekiančios organizacijos, šiuo atveju sporto organizacija, yra tarpinė grandis sprendžiant socialines problemas. Todėl disertacijos analizuojame atvejuje siekiama atkleisti kokie veiksniai lemia tokio tipo procesą, kad jis taptų darnus. Darbe yra

analizuojama kaip turi būti formuojamas bendradarbiavimo procesas, kad jis per apimtų ir veiktų darnaus vystymosi dimensijas ir būtų veikiamas autonomiškai iš vidinių organizacijų perspektyvų. Sujungiant veiklos stiprybes į bendrą procesą pasiekama sinergija, kuri leidžia daryti didesnę įtaką rinkai. Proceso valdymo sudėtingumas atskleidžiamas per tai, kad jis yra tarpsektorinis.

Kadangi, analizuojamas atvejis yra proaktyvus ir vystomas inovatyviai, didelis dėmesys koncentruojamas į proceso aktyvumą. Organizacijų bendradarbiavimo procesą veikti socialinę aplinką: skatinti socialinį, fizinį visuomenės aktyvumą bei formuoti patrauklumą gamtai draugiškiems produktams. Aplinkosauginis aspektas šioje vietoje sudėtingiausiai yra atskleidžiamas, nes pamatuoti kaip pasikeitė visuomenės vartojimas reikalinga tirti ne procesinius organizacijų darnų bendradarbiavimą lemiančius veiksnius, bet vartotojų pasirinkimus po rėmimo aktyvavimo.

Analizuojant atvejį pastebėta, kad didelį vaidmenį vaidina socialinis partneris. Socialinio partnerio vaidmuo darniame bendradarbiavime tampa sprendžiamų problemų aktualumo patvirtintoju. Socialinis partneris yra aktualus tiek sporto organizacijai tiek rėmėjui.

Iš sporto organizacijos pozicijos svarbiausia yra ekonominė nauda ir didesnė socialinė visuomenės įtrauktis siekiant. Kuo pasiekama didesnė auditoriją ir jos įsitraukimas tuo didesnės galimybės vystyti kokybiškesnius ir novatoriškesnius sporto produktus.

Iš rėmėjo organizacijos pozicijos daugiausiai siekiama didinti organizacijos žinomumą ir stiprinti prekės ženklą. Analizuotas atvejis atskleidė, kad nors organizacijų strateginiai tikslai bendradarbiavimo procese yra suderinti, tačiau taktiniai rėmimo aktyvavimo priemonės bei būdai yra skirtingi. Taip pat nustatyta, kad skirtingai pasidalinama rėmimo valdymo bei aktyvavimo priemonių parinkime.

Nors mokslinė literatūros analizė atskleidė, kad veiksmingiausias bendradarbiavimas yra grindžiamas organizacijų atvirumu bei sukuriamų sąlygų abipusiam mokymuisi, tačiau analizuoto tarpsektorinio atvejo metu

nustatyta, kad šis veiksnys nėra labai aktualus, nes veikla vystoma formuojant bendrą renginį, kuriame organizatorius yra vienas ir reikalinga didesnė koncentracija yra ties kontrole, kad derybose numatytos priemonės būtų tinkamai aktyvuotos. Koncentruojamasi yra ties strateginės partnerystės vystymu pasidlaijant įtakos sritimis. Daugiau dėmesio skiriama yra bendros veiklos vystymui siekiant kūrybiškai ir inovatyviai išryškinti organizacijų įvaizdžius ir sustiprinti organizacijų patikimumą, kad būtų pasiektas didesnis suinteresuotųjų grupių įsitraukimas. Darnus, suderintas ir ilgalaikis organizacijų bendradarbiavimas leidžia formuoti naujas partnerystes gerina tarporganizacinius santykius su kitais rinkos dalyviais.

Tyrimas parodė, kad siekiant darnaus bendradarbiavimo per rėmimą svarbu yra siekti rinkos suaktyvėjimo, kuo didesnis suinteresuotųjų grupių įsitraukimas tuo yra didesnės galimybės veikti aplinką kurioje veikiama ir taip daryti įtaką jai.

Išanalizuotas atvejis patvirtina C. McDonald (1991), R. Copeland ir kt. (1996), J. Amis ir kt. (1997), T. Meenaghan (1998), N. Pope (1998), B. Walliser (2003), G. Bowdin ir kt. (2010), J. T. Zinger ir N. O'Reilly (2007), D. Papadimitriou (2008), D. Schnabel ir K. Mierke (2013) autorių teigimus, kad per sporto organizacijų rėmimą organizacijos siekia sustiprinti organizacijos įvaizdį bei pagerinti reputaciją. Įvertinant, kad veiksmingiausias rėmimas yra ilgalaikės veiklos perspektyvoje, tikslinga yra jį formuoti taip, kad jis būtų naudingas ne tik įvaizdžio dimensijoms, bet ir kitoms susijusioms interesų grupėms. Tai didina toje socialinėje aplinkoje veikiančių suinteresuotųjų grupių bendruomeniškumą ir iniciatyvumą siekti bendrų tikslų ir prisidėti prie darnos formavimo toje aplinkoje, kurioje yra sąveikaujama.

3.4. Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinio modelio tobulinimas

Šiame darbo skyriuje atliekamas mokslinės literatūros pagrindu suformuoto struktūrinio sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo modelio tobulinimas remiantis atliktu empiriniu tyrimu.

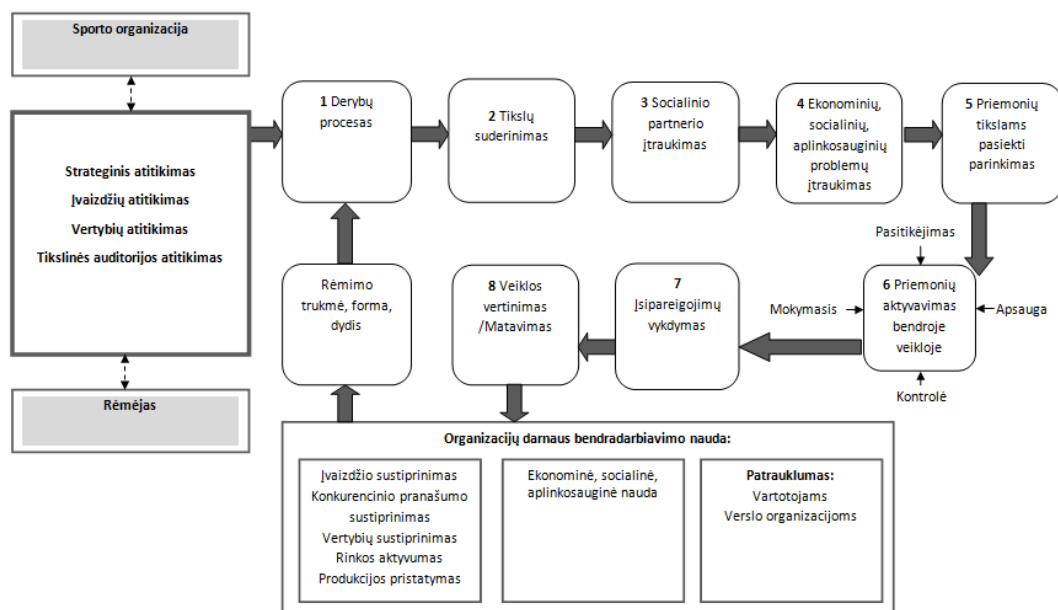
Mokslinės literatūros analizės pagrindu suformuotas struktūrinis sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo modelis apėmė tris pagrindinius blokus. *Pirmajame* bloke buvo atskleisti veiksniai, kurie apskritai skatina organizacijų bendradarbiavimą. Šis blokas patobulintame modelyje yra eliminuotas siekiant susikcentruoti į analizuojama objektą. Tokiu būdu siekiama supaprastinti modelio veikimo mechanizmą konkrečiu atveju. *Antrasis* modelio blokas buvo susiaurintas iki pagrindinių vadybinių veiksmų darančių įtaką sporto organizacijų ir rėmėjų darniam bendradarbiavimui: *strateginis atitikimas, įvairių atitikimas, vertybių atitikimas, tikslinės auditorijos atitikimas*. Šie pagrindiniai veiksniai yra tarsi pagrindas kuomet organizacijos norėtų pradėti 4 kategorijos bendradarbiavimą: *rėmimas kaip bendros strateginės veiklos organizavimas siekiant bendrų tikslų*. *Trečiasis* blokas apima sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo procesinę eigą, kurioje yra išryškunami tokio tipo bendradarbiavimą lemiantys veiksniai, priklausomai nuo darnaus bendradarbiavimo specifikos.

Tobulintinos struktūrinio sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo modelio sritys yra susijusios su praktiniu modelio pritaikomumu. Tyrimo metu papildomai yra atskleisti keli svarbūs darniam bendradarbiavimui veiksniai. Identifikuoti veiksniai yra bendradarbiavimui pradėti pats *derybų procesas* bei *socialinis partneris*. Nors organizacijų derybų procesas dėl bendradarbiavimo pagal mokslinės literatūros analizę nėra priskiriamas prie darnaus bendradarbiavimo veiksmų tačiau atlikus empirinį tyrimą pastebėta, kad tai yra vienas svarbiausių veiksmų, kuris lemia tolimesnę bendradarbiavimo eigą, tai tarsi sėkmės garantas sporto organizacijų ir rėmėjų

darnaus bendradarbiavimo link. Tuo tarpu socialinis partneris atlieka veiklos vertės sustiprintojo vaidmenį.

Šių naujų veiksmų identifikavimas leidžia papildyti sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo procesą svarbiais veiksniais, kurie mokslinės literatūros analizės dėka nebuvo atrasti, kaip darnų bendradarbiavimą lemiantys veiksniai.

Patobulintas struktūrinis sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo modelis pateiktas (22 paveiksle).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

22 pav. Patobulintas struktūrinis sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo modelis

Toliau yra pateikiami vadybiniai veiksniai lemiantys sporto organizacijų ir rėmėjų darnų bendradarbiavimą, kurie yra įtraukiami į tokio tipo bendradarbiavimo vystymą.

1 proceso veiksnys. Derybų procesas. Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo modelio pirmasis, tokį veikimą lemiantys veiksnys yra derybų procesas. Organizacijų derybų procesas gali būti laikomas kaip pagrindas tolimesniam bendradarbiavimo vystymui. Šis etapas yra ilgiausiai trunkantis ir daugiausiai turintis įtakos tolimesniems vadybiniais veiksmais.

Ypatingai rėmimo priemonių parinkimui bei jų aktyvavimui, atitinkamai 5 ir 6 proceso veiksniai. Šioje vietoje įvyksta organizacijų bendradarbiavimo statusų pasikeitimas – perėjimas iš suinteresuotojo statuso į bendros veiklos partnerio statusą.

2 proceso veiksnys. Tikslų suderinimas. Šiame etape svarbu yra, kad tiek sporto organizacija, tiek rėmėjas siektų bendradarbiauti ilgalaikės veiklos perspektyvoje, kuri būtų grindžiama strategine partneryste – 4 bendradarbiavimo per rėmimą kategorija.

3 proceso veiksnys. Socialinio partnerio įtraukimas. Tai naujai atrastas veiksnys, kuris didina organizacijų įsitraukimą į bendrą veiklą. Socialinis partneris atlieka bendros veiklos patvirtintojo vaidmenį. Patikimas socialinei visuomenei socialinis partneris, atlieka vertybių įtvirtintojo vaidmenį, kad bendradarbiavimo pagrindu organizuojama, aktyvuojama veikla yra aktuali tai socialinei aplinkai kurioje veikiama. Socialinis partneris sporto ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo procese akcentuojamas kaip organizacijų vertybių sustiprintojas. Jis reikalingas bendradarbiavimo procese siekiu formuoti veiklos patikimumą, nes institucinis pasitikėjimas dažniausiai yra mažesnis nei asmeninis.

Žinomo ir patikimo socialinei aplinkai socialinio partnerio įtraukimas į darnaus bendradarbiavimo procesą sustiprina organizacijų galimybes daryti didesnę įtaką rinkai sujungiant vertybes. Tai didina organizacijų integralumą į bendradarbiavimo procesą. Siekis sutapatinti save su žinomo žmogaus įvaizdžiu tampa išskirtine galimybe komunikuoti su tiksline auditorija. Disertacijos autoriaus nuomone, tai daugiau yra vadybos psichologijos objektas, todėl šioje vietoje socialinio partnerio, kaip pasitikėjimą keliančio lyderio ir jo pasekėjų sąveikavimas pagal LMX teoriją (angl. k. – *leader member exchange theory (LMX)*) nėra analizuojamas.

4 proceso veiksnys. Ekonominių, socialinių, aplinkosauginių problemų sprendimo įtraukimas. Šis vadybinis veiksnys gana sudėtingiausiai yra valdomas, nes darnaus vystymosi koncepcijos dimensijos yra gana sunkiai suderinamos vienoje vietoje. Tai daugiau sisteminis ir sinerginis veikimas,

žiūrint iš darnaus vystymosi perspektyvos. Tačiau, organizacijų bendradarbiavime dinamiškoje ir globalėjančioje rinkoje ekonominis aspektas yra aktualus daugumai organizacijų. Todėl veiksmingai veikiančios organizacijos veikia pagal verslo modelius, kurie yra ekonomiškai naudingi bei novatoriški. Kadangi, darnus vystymasis negali būti įgyvendintas vienos ar kelių institucijų, todėl reikalingas bendradarbiavimo, partnerysčių vystymas. Šioje vietoje svarbu vaidmenų ir įtakos sričių pasidalijimas sprendžiant kylančias darnaus vystymosi problemas, nes viena organizacija negali spręsti visų sričių (darnaus vystymosi dimensijų) iškylančių problemų. Tam reikalingas suderintas veiklų bendradarbiavime pasiskirstymas, kad darnaus bendradarbiavimo koncepcijai įgyvendinti būtų parinktos tinkamos priemonės.

5 proceso veiksnys. Priemonių tikslams pasiekti parinkimas. Šis veiksnys daugiausiai yra priklausomas nuo organizacijų vertybių bei atskirai nuo bendro tikslo asmeninių siekiamų tikslų. Bendras tikslas apibrėžiamas, kad ekonominė, socialinė bei aplinkosauginė nauda būtų gauta. Tačiau tam pasiekti organizacija pasirenka skirtingas poveikiui daryti sritis bei priemones. Šioje vietoje vyksta vadybinių sprendimų detalizavimas ir taktinių tikslų nustatymas pagal organizacijų pozicionuojamas vertybes – kas už kokią sritį bus atsakingas, kad bendras tikslas būtų pasiektas.

6 proceso veiksnys. Priemonių aktyvavimas bendroje veikloje. Priemonių aktyvavimo stadijoje sudėtingiausia yra vadybinių funkcijų suderinimas, atsakomybės bei įtakos turėjimo suvaldymas. Didžiausią vaidmenį vaidina abipusis pasitikėjimas. Rėmėjas daugiausiai dėmesio skiria valdyme ties apsaugos funkcija, kad tokio tipo veikimo rezultatais nepasinaudotų konkurentai. Tuo tarpu sporto organizacijai daugiausiai dėmesio reikalinga skirti kontrolei, siekiant, kad viskas vyktų strategiškai kryptingai. Tuo tarpu kiek mažiau skiriamas dėmesys mokymosi funkcijai. Disertacijos autoriaus nuomone, mokymasis – žinau-kaip (*know-how*) metodas, nors vis dar aktualus, tačiau mažėja jo panaudojimo aktualumas dėl esamų vis besikeičiančių informacinių šaltinių bei novatoriško veikimo vis labiau adaptuojant aktyvavimą kūrybiniais, dar nepatikrintais metodais.

7 proceso veiksnys. Įsipareigojimų vykdymas. Šis sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo veiksnys ir vienas aktualiausių siekiant ilgalaikės strateginės veiklos perspektyvos. Įsipareigojimų nevykdymas mažina pasitikėjimą organizacija siekiant darnaus bendradarbiavimo. Šioje vietoje labai svarbus yra įsipareigojimų įvykdymas laike. Tai aktualu tiek sporto organizacijai tiek rėmėjui.

8 proceso veiksnys. Veiklos vertinimas/matavimas. Jei siekiami tikslai davė siekiamus rezultatus. Tai lemia tolimesnį bendradarbiavimo tęstinumą. Siektina yra, kad bendradarbiavimo procese rėmėjui gauta nauda viršytų tą naudą, kurios buvo tikėtasi. Tai gali lemti veiklos tęstinumą bei rėmimo dydį. Jei organizacijų siekiami tikslai įgyvendinami ir gaunama nauda, kuri turi įtakos ne tik organizacijoms. Tai leidžia sustiprinti organizacijų tarpusavio bendradarbiavimo ryšius, kurie turi įtakos rėmimo trukmei, dydžiui bei formai. Nors rėmėjams, priešingai nei sporto organizacijai nėra labai aktuali rėmimo forma.

Apibendrinamai galima teigti, kad sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo veiksmingumas priklauso nuo bendros ilgalaikės strateginės veiklos. Veikimas turi būti paremtas abipusiu išitraukimu, siekiant tikslų bei derybose numatytų įsipareigojimų vykdymų. Žvelgiant į ateities perspektyvas, aktualus darnumo aspektas, kuris liečia procese dalyvaujančius dalyvius. Gauta iš darnaus bendradarbiavimo ekonominė nauda gerina organizacijų veiklos galimybes veikti pelningiau bei kokybiškiau. Tuo tarpu sprendžiant socialines bei aplinkosaugines problemas sudaromos sąlygos sustiprinti organizacijų įvaizdžio dimensijas ir taip stiprinti konkurencinį pranašumą.

Rekomendacijos struktūrinio sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo modelio taikyme:

- *Siekiant darnaus organizacijų bendradarbiavimo, reikalingas skirtingų sričių organizacijų sujungimas į bendrą veiklą, kurios atstovauja vieną iš darnaus vystymosi dimensijas veikiančių sričių.*

- *Siekiant, kad sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavimas būtų proaktyvus, reikalinga parinkti išskirtinius rėmėjus, kurie gebėtų novatoriškai veikti rinką ot įtakotų elgsenos pasikeitimą.*
- *Pradedant bendradarbiavimą per rėmimą, derybų procese tikslinga nusimatyti, ar bendradarbiavimas bus ilgalaikis ir abipusiai naudingas.*
- *Tikslinga yra į bendradarbiavimo procesą įtraukti socialinį partnerį kaip veiklos ir vertybių patvirtintoją. Socialinis partneris parenkamas pagal jo žinomumą / populiarumą / patikimumą.*
- *Svarbiausi veiksniai, turintys įtakos darniam bendradarbiavimui, yra abipusis pasitikėjimas bei įsipareigojimų įvykdymas numatytu laiku.*
- *Pasiekti išsikelti tikslai per sporto organizacijų ir rėmimą didina organizacijų integralumą.*
- *Siekiant, kad sporto organizacijų ir rėmėjų darnus bendradarbiavimas darytų įtaką aplinkai bei visuomenei – prisidėtų prie darnaus vystymosi – reikalingos bendradarbiavimo tradicijos. Reikalinga, kad tokio tipo veikimas būtų patikrintas rinkos laike, būtų pakeltas rinkos sąmoningumas per proaktyvias veiklas, kad susiformuotų atitinkamos vertybės vartojimo bei elgsenos pasikeitimai.*

IŠVADOS, ATEITIES TYRIMŲ KRYPTYS

Atlikus teorinius ir empirinius sporto organizacijos ir rėmėjo darnaus bendradarbiavimo tyrimus, suformuluotos šios išvados:

1. Organizacijų darnus bendradarbiavimas remiasi abipusės ilgalaikės ekonominės naudos gavimu per abipusiai suderintą naudingą veiklą, kuri gali prisidėti prie socialinių bei aplinkosauginių problemų išsprendimo. Tokio tipo organizacijų bendradarbiavimas formuoja ilgalaikį konkurencinį pranašumą.
 - 1.1. Organizacijų bendradarbiavimą lemiantys veiksniai yra konkurencingumo didinimas, problemų sprendimas, sinergija, veiklos koncentracija, rizikos pasidalijimas, naujų metodų mokymasis, pasitikėjimo (patikimumo) formavimas, vertės didinimas, darna su aplinka.
 - 1.2. Darnaus vystymosi kontekste organizacijų veiklai didelį vaidmenį vaidina organizacijos patikimumas socialiniu bei aplinkosauginiu aspektu. Šis siekinys skatina organizacijas ne tik prisidėti prie darnaus vystymosi, bet ir skatina ieškoti darnaus bendradarbiavimo galimybių.
 - 1.3. Organizacijų bendradarbiavimas leidžia pasidalinti įtakos sritimis rinkoje, o tokio tipo veikimas formuoja laimėjimo-laimėjimo principus ir mažina veiklos kaštus. Veiklos bei įtakos sričių pasidalijimas leidžia koncentruotis ties novatorišku ir kokybišku veikimu; tai didina veiklos našumą, bei leidžia pasiekti bendros veiklos sinergiją.
2. Sporto organizacijų ir rėmėjų darnus bendradarbiavimas grindžiamas skirtingų organizacijų veiklos sričių sujungimu į bendrą, abipusiai naudingą suderintą veikimą, kuris duoda naudos ne tik tarpusavyje bendradarbiaujančioms organizacijoms, bet ir turi įtakos visuomenei bei aplinkai.
3. Sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavimo procesas kiekvienu atveju yra unikalus ir priklausomas nuo siekiamų tikslų, priemonių tikslams pasiekti bei konteksto, kur ir kaip rėmimas yra aktyvuojamas.

- 3.1. Sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavimo procesas negali būti determinuojamas dėl rinkos dinamikos vertybinės sistemos kaitos joje. Kiekvienu atveju procesas yra komerciškai unikalus, nes rėmimo dėka siekiama proaktyviai veikti rinkoje.
- 3.2. Sporto organizacijų ir rėmėjų bendradarbiavimo procese keliami tikslai yra priklausomi nuo rinkos dinamikos ir vidinių organizacijos tikslų. Siekiant ilgalaikių strateginių tikslų per rėmimą, formuojami bendri, partnerystės pagrindu grįsti tikslai.
4. Parengtas sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinis modelis atskleidžia pagrindinius darnaus bendradarbiavimo vadybinius veiksmus, kurie yra pagrindas pradėti tokio tipo bendradarbiavimą: strateginis atitikimas, įvaizdžių atitikimas, vertybių atitikimas, tikslinės auditorijos atitikimas. Kiti 8 vadybiniai veiksniai yra sietini su proceso valdymu: derybų procesas, tikslų suderinimas, socialinio partnerio įtraukimas, ekonominių, socialinių, aplinkosauginių problemų sprendimo įtraukimas, priemonių tikslams pasiekti parinkimas, priemonių aktyvavimas bendroje veikloje, įsipareigojimų vykdymas, veiklos vertinimas / matavimas.
5. Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo struktūrinis modelis grindžiamas procesine santvarka, kuris yra ciklinis. Darnaus bendradarbiavimo proceso cikliškumas – tęstinumas priklauso nuo organizacijų, dalyvaujančių procese, abipusio pasitikėjimo, įsipareigojimų įvykdymo bei gautos naudos po rėmimo priemonių aktyvavimo. Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo modelis yra patikrintas ir veikia jau trejus metus. Tačiau tam, kad jis turėtų įtakos darniam vystymuisi, reikalingos tradicijos bei darnaus vystymosi idėjų įtvirtinimas vartotojų sąmoningume.

Ateities tyrimų kryptys:

- Nustatyti, kokį vaidmenį vaidina proaktyvi veikla ketinimams įsitraukti į darnaus bendradarbiavimo veiklą kitoms suinteresuotosioms grupėms.
- Tikslinga yra tirti tikslinės auditorijos reakcijas, kaip ji reaguoja į aktyvuojamas rėmimo priemones – kokias asociacijas jai sukelia remiamas rėmėjo objektas.
- Taip pat tikslinga analizuoti skaitinę / statistinę išraišką, siekiant nustatyti, ar siekiami tikslai per rėmimą yra pasiekiami, ir kokios aktyvavimo priemonės tam turėjo įtakos.
- Ir toliau tikslinga analizuoti, ar darnus bendradarbiavimas tarp sporto organizacijų ir rėmėjų daro įtaką vartotojų vartojimo pasikeitimui, siekiant būti socialiai atsakingam, būti fiziškai ir socialiai aktyviam, vesti sveiką (prevenciškai valstybės atžvilgiu sveiką) gyvenimą, įsitraukti į socialinių bei aplinkosauginių problemų sprendimus, tapti atsakingam vartojime.
- Tirti, kokios rėmimo aktyvavimo formos yra patraukliausios, siekiant vartotojų sąmoningumo rinktis ekologiškus produktus ar įsitraukti į socialinių problemų sprendimus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ABIMOLA, T; VALLASTER, C. (2007) Brand, Organizational identity and reputation in SMEs: an overview. *Qualitative market research: an international journal*, Vol. 10. No. 4, 115-121.
2. AYUSO, S; A'NGEL Rodrı'Guez, M; ENRIC Ricart, J. (2006) Responsible competitiveness at the „micro“ level of the firm. Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate governance*. Vol. 6. No. 4, 475-490.
3. ALEXANDRIS, K; DOUKA, S; PAPADUOPOULUS, P; KALTSATOU, A. (2008) Testing the role of service quality on the development of brand associations and brand loyalty. *Managing service quality*, Vol. 18. No. 3, 239–254.
4. ALEXANDRIS, K; ZAHARIADIS, P; TSORBATZLOUDIS, C; GROUIOS, G. (2004) An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European sport management quarterly*. Vol. 4, 36-52.
5. AMIS, J; PANT, N; SLACK, T. (1997) Achieving a sustainable competitive advantage: a resource-based view of sport sponsorship. *Journal of sport management*, Vol. 11, p.80-96.
6. AMIS, J; SLACK, T; BERRETT, T. (1999) Sport sponsorship as distinctive competence. *European journal of marketing*, 33(3/4), 250-272.
7. ANDERSON, E; WEITZ, B. (1992) The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, No. 29, 18-34.
8. APOSTOLOPOULOU, A; PAPADIMITRIOU, D. (2004) Welcome home: motivations and objectives of the 2004 Grand National Olympic sponsors. *Sport marketing quarterly*, Vol. 13. No.4, 180-92.

9. ARLAUSKIENĖ, R; VANAGIENĖ, V. (2011) Įmonių socialinės atsakomybės propagavimas reklamoje, stiprinant prekės ženklo vertę pirkėjui. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Research papers. Vol. 29. No. 5., 14-21. ISSN 1822-6760.
10. ARTHUR, D; SCOTT, D; WOODS, T. (1997) A conceptual model of the corporate decision-making process of sport sponsorship acquisition. *Journal of sport management*. Vol.11. No.3, 223-233.
11. ATKOČIŪNIENĖ, Z. O. (2013) Žinių vadyba ir organizacijos darna: konkurencinio pranašumo aspektas. *Electronic learning, information and communication: theory and practice (Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika)*. Vol. 1, 15-27.
12. BAGDONIENĖ, D; PAULAVIČIENĖ, E. (2010) Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Ekonomika ir vadyba*, ISSN 1822-6515, 15, 366-373.
13. BAGDONIENĖ, L; HOPONIENĖ, R. (2005) *Paslaugų marketingas ir vadyba*. KTU. P.470.
14. BAL, CHARLES; QUESTER, PASCALE; PLEWA, CAROLIN. (2010). Emotions and sponsorship. A key to global effectiveness? A comparative study of Australia and France. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic*. Vol. 22 No. 1, 40-54.
15. BAREZ, A; MANION, M. T; SCHOEPFER, K. L; CHERIAN, J. (2007) Global cases of effective sports sponsorship: an exploration of a new communications model. *Innovative marketing*, Vol. 3. No. 3, 69-77.
16. BARTKUTĖ, R. (2014) Socialinio kapitalo dimensijos socialinio darnumo valdyme. *Daktaro disertacijos santrauka*. Socialiniai mokslai, vadyba (03S). Vilniaus universitetas.
17. BENGTSSON, MARIA., KOCK, SOËREN. (1999) Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of business & industrial marketing*, Vol. 14 No. 3, 178-193.

18. BERTONCELJ, A; KAVČIČ, K. (2011) Hierarchy orientation in equity alliances: core capabilities perspective. *Kybernetes*. Vol. 40 No. 5/6, p. 685-696.
19. BHATTACHERJEE, ANOL. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices, 2nd edition*. Textbooks Collection. USF. ISBN-13: 978-1475146127. P. 150.
20. BITINAS, B; Rupšienė, L; Žydžiūnaitė, V. (2008) *Mokslinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. SCK. Klaipėda. P.304. ISBN 978-9986-31-267-3
21. BURGIS, D; RIBAČONKA, E. (2011) Koordinavimo sistemos sąsajos su darniu vystymusi tinklinėje organizacijoje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Vol. 25.No. 1, 70-76.
22. BURINSKIENE, M; RUDZKIENE, V. (2007) Application of logit regression models for the identification of market segments. *Journal of business economics and management*, 7(4), 253-258.
23. BUSBY, R. (1997) Measuring successful sponsorship: evaluation strategies for justifying investment. *Financial times media and telecoms*, London.
24. BUTKEVICIENE, V; STRAVINSKIENE, J; RUTELIONE, A. (2008) Impact of consumer package communication on consumer decision making process. *Inzinerine ekonomika-engineering economics*, No.1(56), 57-65.
25. BOHLKE, N; ROBINSON, L. (2009) Benchmarking of elite sport systems. *Management decision*. 1(47), 67-84.
26. BRAŠKIENĖ, L. (2009) *Logistika*. Vilnius. P.63.
27. BRAUNSTEIN, J. R; ZHANG, J. J. (2005) Dimensions of athletic star power associated with generation y sport consumption. *International journal of sports marketing and sponsorship*, Vol. 6, 242-67.
28. BRAUNSTEIN-MINKOVE, J, R; ZHANG, J, J; Trail, GALEN, T. (2011) Athlete endorser effectiveness: model development and analysis. *Sport*,

- business and management: an international journal*, Vol. 1, No. 1, 93-114.
29. BRUNER, R.F. (2004) *Applied mergers and acquisitions*, Wiley, New York, NY.
 30. CABLE, D; M. SHANE, S. (1997) A prisoner's dilemma approach to entrepreneur-venture capitalist relationships. *Academy of management review*, Vol.22, No.1, 143-176.
 31. CHARD, Ch; MALLEEN, Ch; BRADISH, Ch. (2012) Marketing and environmental sustainability in the sport sector: developing a research agenda for action. *Journal of management and sustainability*. Vol. 3, No. 1, 45-62.
 32. CHARNESS, G; DUFWENBERG, M. (2006) Promises and partnership. *Econometrica*. Vol. 74. No. 6, 1579-1601.
 33. CIEGIS, R; GINEITIENE, D. (2008) Participatory aspects of strategic sustainable development planning in local communities: Experience of Lithuania. *Technological and economic development of economy*. Vol.14. No.2, 107-117.
 34. CÉGARRA, J. (1994) La place du sponsoring dans la stratégie marketing de l'entreprise. *Revue française du marketing*, Vol. 150, 47-53.
 35. CHELLADURAI, P. (2005) *Managing organizations for sport & physical activity. A Systems perspective*. Holcomb Hathaway, Publisher.
 36. CHRISTODOULIDES, G; CHERNATONY, L; FURRER, O; SHIU, E; ABIMBOLA, T. (2006) Conceptualising and measuring the equity of online brands. *Journal of marketing management*, Vol.22, 799-825.
 37. COOPER, C. G. (2010) New media marketing: the innovative use of technology in NCAA athletic department e-branding initiatives. *Journal of marketing development and competitiveness*. Vol. 5. No. 1, 23-32.
 38. COPELAND, R; MCCARVILLE, R; FRISBY, W. (1996) Understanding the sport sponsorship process from a corporate perspective. *Journal of sport management*, Vol.10., No.1., 32-48.

39. CORNELL, S; BERKHOUT, F; TUINSTRA, W; TABARA, D., JÄGER, J., CHABAY, I., et al., (2013). *Opening up knowledge systems for better responses to global environmental change. Environ Sci Policy* 28, 60–70.
40. CORNWELL, T. B. (1995) Sponsorship – linked marketing development. *Sport marketing quarterly*. Vol. 4. No. 4, 13-24.
41. CORNWELL, T. B; MAIGNAN, I. (1998) An international review of sponsorship research. *Journal of advertising*. Vol. 27. No. 1, 1-21.
42. CRIMMINS, J; HORN, M. (1996) Sponsorship: from management ego trip to marketing success. *Journal of advertising research*, Vol. 36., No.4, 11–21.
43. COBBS, JOE. B. (2011). The dynamics of relationship marketing in international sponsorship networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 26., No.8, 590–601.
44. ČASAS, R. (2000) Konkuravimas bendradarbiaujant: konkurencinis pranašumas tinklo teorijos aspektu. *Marketingo teorijos ir metodai*. No. 3. Mokslinė-praktinės konferencijos, įvykusios Kaune 2000 m. spalio 26-27 d., medžiaga. Kaunas. Dakra.
45. DAVY, A. (2004a) Ownership and control of outcomes. *Putting partnership to work. Strategic alliances for development between government, the sector and civil society*. Sudarytojai: Warner, Michael., Rory, Sullivan. 210-219. ISBN 1874719721
46. DAVY, A. (2004b) Companies in conflict situations. A role for partnerships? *Putting partnership to work. Strategic alliances for development between government, the sector and civil society*. Sudarytojai: Warner, Michael., Rory, Sullivan. 220-229. ISBN 1874719721
47. DAY, G.S. (1995) Advantageous alliances. *Journal of the academy of marketing science*. Vol. 23. No. 4, 297-300.
48. DAMKUVIENĖ, M; VIRVILAITĖ, R. (2007) The concept of relationship in marketing theory: definitions and theoretical approach. *Economics and management*. No.12, 318-325.

49. DAUGELIENE, R; MARCINKEVICIENE, R. (2009) Brain circulation: theoretical considerations. *Inzinerine ekonomika – engineering economics*. Vol. 63. No.3, 49-57.
50. DYER. W. B. J. R., WILKINS, A. L. (1991). Better stories, not better constructs – to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, Vol. 16. No. 3, 613-619.
51. DOLPHIN, R. (2003) Sponsorship: perspectives on its strategic role. *Corporate communications: an international journal*, Vol. 8, No. 3, 173-86.
52. ERICKSON, G. S; KUSHNER, R. J. (1999) Public event networks: an application of marketing theory to sporting events. *European journal of marketing*, 33, Vol. 3., No.4, 348–364.
53. EUROPOS KOMISIJA. (2007) *Baltoji knyga dėl sporto*. P. 37.
54. FASAN, C; AGORO, A. (2007) An evaluation of members satisfaction with the quality of service and product in Nigeria sports industries. *The 15th congress of the European association for sport management*, 321 - 322.
55. FAHY, JOHN; FARRELLY, FRANCIS; QUESTER, PASCALE. (2004). Competitive advantage through sponsorship. A conceptual model and research propositions. *European Journal of Marketing*. Vol. 38 No. 8, 1013-1030.
56. FARRELLY, F; QUESTER, P. (2003) The effects of market orientation on trust and commitment. The case of the sponsorship business-to-business relationship. *European journal of marketing*. Vol. 37 No. 3/4, 530-553.
57. FARELLY, F; QUESTER, P; MAVONDO, F. (2003) Collaborative communication in sponsor relations. *Corporate communications. An international journal*. Vol. 8. No. 2, 128-138.
58. FARRELLY, F; QUESTER, P; SMOLIANOV, P. (1998) The Australian cricket board (ACB): mapping corporate relations. *Corporate communications: an international journal*, Vol.3. No.4, 150–155.

59. FORTIN, F. (2003) *Sportas: išsamus iliustruotas žinynas*. Vilnius. Nacionalinė knyga. P. 372.
60. GANESAN, S. (1994) Determinants of long-term orientation in buyer seller relationship. *Journal of marketing*. Vol.8, No. 2, 1-19.
61. GEDVILAITE-MOAN, A; LASKIENE, S. (2010) Organisational management peculiarities of the public sector referring to sports as a public sector example. *Inžinerine ekonomika-Engineering economics*, Vol. 21. No.1., 90-98.
62. GINETIENĖ, Z. (2005) *Verslo kūrimas ir valdymas*. Vilnius. Spauda. P.337.
63. GRATTON, C; SHIBLI, S; COLEMAN, R. (2005) Sport and economic regeneration in cities. *Urban Studies*, Vol. 42, 5/6, May, 985-999.
64. GRIESIENĖ, I. (2014) Verslo partnerystės vystymas vidaus ir santykių marketingo pagrindų. *Daktaro disertacijos santrauka*. Socialiniai mokslai, vadyba (03S). Vilniaus universitetas.
65. GIRGINOV, VASSIL; HILLS, LAURA. (2009). The political process of constructing a sustainable London Olympics sports development legacy. *International Journal of Sport Policy*. Vol. 1, No. 2, 161–181.
66. GROHS, R; WAGNER, U; VSETECKA, S. (2004) Assessing the effectiveness of sport sponsorships – an empirical examination. *Schmalenbach business review*. Vol. 56, 119–138.
67. GRUNDA, R. (2011) Verslo transformavimo į darnų verslą valdymas. *Daktaro disertacija*. Vilniaus Universitetas.
68. GUPTA, A; GOVINDARAJAN, V. (2003) *Global strategy and the organization*, Wiley, New York. P. 230.
69. HAND, D. J. (1999) Statistics and data mining: Interesting disciplines. *SIK GKDD Explorations*. Vol. 1. No. 1, 16-19.
70. HOPENIENĖ, R; RAILIENĖ, G; KAZLAUSKIENĖ, E. (2009) Potential of virtual organizing of tourism business system actors. *Inžinerine ekonomika – Engineering economics*, Vol. 3. No. 63, 75-85.

71. HORCH, H. D. (2008) Der Arbeitsmarkt für Sportmanager. In: g. Nufer, A. Bühler (Hrsg.), *Management and marketing in sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie* (pp. 507–532).
72. HORNE, J. (2007) The four ‘knowns’ of sports mega-events. *Leisure studies*. Vol. 26, No. 1, 81–96.
73. HORNE, J; MANZENREITER, W. (2006) Sports mega-events: social scientific analyses of a global phenomenon. *Sociological review*. Vol. 54 No. 2, 1-187.
74. HOSSEIN, E; RAMEZANINEGHAD, R; YOSEFI, B; SAJJADI, S. N; MALEKAKHLAGH, E. (2011) Compressive review of organizational effectiveness in sport. *Sport management international journal*. 7(1), 5-21.
75. HURLEY, T. (2004) Manging customer retention in the health and fitness industry: a case of neglect. *Irish marketing review*. Vol. 17. No. 1/2, 23-29.
76. IGNOTIENĖ, D. (1992). *Sporto politika ir valstybinis reguliavimas užsienio šalyse*. Analitinė informacija. Vilnius. P.40.
77. IRWIN, R; SUTTON, W. (1994) Sport sponsorship objectives: an analysis of their relative importance for major corporate sponsors. *European journal of sport management*. Vol. 1. No. 2, p. 93-101.
78. IŠORAITĖ, M. (2009) Importance of strategic alliances in company’s activity. *Intelektinė ekonomika. Intellectual economics*. Vol. 5. No. 1, 39-46.
79. JOBBER, DAVID. (2007). *Principles and Practice of Marketing*. 5th ed. McGraw-Hill 2007.
80. JONKER, J; VAN PIJKEREN, M; ESKILDSEN, J. (2009) Trying to understand models. *Managment models for the future*. 185-201. (Sudarytojai: Jonker, Jan ir Eskildsen, Jacob) Springer. P. 211. ISBN 978-3-540-71450-7
81. JONKER, J. (2012) *New business models. An exploratory study of changing transactions creating mutiple values(s)*. The Netherlans. Radbound university Nijmegen. P. 40.

82. JUCAITYTĖ, I; MAŠČINSKIENĖ, J. (2011) Vertės kūrimas santykių verslas-verslui rinkos kontekste. *Economics and management*. No.16, 1259- 1265.
83. JUCEVIČIENĖ, R. (2013) Pasitikėjimo tarp organizacijų vystymo vadybiniai veiksniai. *Daktaro disertacijos santrauka*. Socialiniai mokslai, vadyba (03S). Kaunas. KTU.
84. JUŠČIUS V. (2008) Įmonių socialinės atsakomybės įtaka žmogiškųjų išteklių konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*. Vol. 13, 526-531.
85. KARDELIS, K. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Kaunas. P. 143.
86. KARPAVIČIUS, T. (2009) Futbolo verslo sistema: struktūrinė dimensija. *Daktaro disertacija*. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S. KTU.
87. KARPAVICIUS, T; JUCEVICIUS, G. (2009) The application of the business system concept to the analysis of football business. *Inžinerine ekonomika – engineering economics*, 3, 86-95.
88. KAZILIŪNAS, A. (2004) Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 8. 37-47.
89. KETTINGER, W. J; TENG, J, T.C; GUHA, S. (1997) Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. *MIS quarterly*. Vol. 21. No.1., 55-80.
90. KIIM, JIN-WOO. (2010) The worth of sport event sponsorship: an event study. *Journal of management and marketing research*. Vol. 5. 1-14.
91. KIM, M; PARK, J E; DUBINSKY, A. J; CHAIY, S. (2012) Frequency of CRM implementation activities: a customer-centric view. *Journal of services marketing*, Vol. 26. No. 2, 83–93.
92. KOO, G; QUARTERMAN, J; FLYNN, L. (2006) The effect of perceived sport event and sponsor image fit on consumers' cognition, affect, and behavioral intentions, *Sport marketing quarterly*, Vol. 15, No. 2, p. 80-90.

93. KUMAR, KULDEEP., VAN DISSEL, HAN. G. (1996). Sustainable collaboration managing conflict and cooperation in interorganizational systems. *MIS Quarterly*. Vol. 20, No.3, 279-300.
94. LASKER, R. D; WEISS, E. S; MILLER, R. (2001) Partnership synergy: a practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. *The Milbank quarterly*. Vol. 79. No. 2. 179-205.
95. LASKIENĖ, S. (1995) *Šiuolaikinės sporto organizacijos vadybiniai aspektai*. Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas, 2 (47).
96. LAURINAVIČIUS, A; ČINGIENĖ, V. (2011) Ekonominių dėsnių ir analizės metodų pritaikymo sporte, kaip ūkio šakoje, aktualumas. *Sporto mokslas*. Vol 66. No. 4., 32-38. – cit. pagal: HORCH, H. D. (2008) Der Arbeitsmarkt für Sportmanager. In: g. Nufer, A. Bühler (Hrsg.), *Management und marketing im sport*. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie (pp. 507–532).
97. LEE, SANG M; OLSON DAVID L; TRIMI, SILVANA. (2012) Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management decision*. Vol. 50. No. 5, 817-831.
98. LE ROUX, N; CHANTELAT, P; CAMY, J. (1999) Sport and employment in Europe. Final report. *Brussels: European commission – DGX*. P.96.
99. LUO Y; SHENKAR, O; GURNANI, H. (2008) Control-cooperation interfaces in global strategic alliances: a situational typology and strategic responses. *Journal of international business studies*. No. 39. 428 – 453.
100. MARČINSKAS A; KIRLAITĖ R. (2001) *Vadybos metodai*. Mokomoji knyga. Vilnius, VU leidykla. P. 166.
101. MARVASTI, A. (2012) An analysis of barter in the broadcasting industry. *Journal of economic studies*. Vol. 39. No. 5, 537 – 553.
102. MARVASTI, A; SMYTH, D. (2011) Barter and business cycles: further empirical evidence. *The American economist*. Vol. 56. No. 2, 85-97.
103. MA, H. (2004) Toward global competitive advantage Creation, competition, cooperation, and co-option. *Management decision*. Vol. 42 No. 7, 907-924.

104. MASON, K; MOUZAS, SS. (2012) Flexible business models. *European journal of marketing*. Vol. 46., No. 10, 1340-1367.
105. MCDONALD, C. (1991) Sponsorship and the image of the sponsor. *European journal of marketing*, Vol. 25., No. 11., 31-38.
106. MEENAGHAN, J. A. (1983) Commercial sponsorship. *European journal of marketing*. Vol. 17. No. 7, 5-73.
107. MEENAGHAN, T. (1998) Commercial sponsorship – the development of understanding. *International journal of sports marketing & sponsorship*, Vol. 1, No.1, pp.19-31.
108. MEENAGHAN, T. (1991a) Sponsorship - Legitimising the Medium. *European journal of marketing*. Vol. 25. No. 11, 5-9.
109. MEENAGHAN, T. (1991b) The role of sponsorship in the marketing communications mix. *International journal of advertising*, 10, 35-47.
110. MEENAGHAN, T. (2001) Understanding sponsorship effects. *Psychology & marketing*. Vol. 18. No. 2, 95–122.
111. MEENAGHAN, T; SHIPLEY, D. (1999) Media effect in commercial sponsorship. *European journal of marketing*, Vol.33., No3/4., 328–347.
112. MIYAZAKI, A.D; MORGAN, A.G. (2001) Assessing market value of event sponsoring: corporate olympic sponsorships. *Journal of advertising research*, Vol.41., No.1, 9–15.
113. MIKALAIUSKAS, R; VEČKYŠ, V; VEČKIENĖ, N; MULIARČIKAS, A. (2004) Kūno kultūros ir sporto vadybos modernizavimo matmenys (teorinis požiūris). *Sporto mokslas*. Vol. 37. No.3, 21-26.
114. MINGUELA-RATA, B; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J.I; RODRÍGUEZ-BENAVIDES, M. C. (2009) The effect of knowledge complexity on the performance of franchise systems in the service industries: an empirical study. *Service business*. Vol 3, No 1, 101-115.
115. MOHR, J.J; FISHER, R.J; NEVIN, J.R. (1996) Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *Journal of marketing*, Vol. 60. No. 3, 103-17.

116. MOUTINHO, L; DIONISO, P; LEAL C. (2007). Surf tribal behavior: a sports marketing application. *Marketing intelligence&planing*. Vol. 25. No.7. 668 – 69.
117. MULLIN, BERNARD J, HARDY, STEPHEN; SUTTON, WILLIAM, A. (2007). *Sport Marketing*. 3rd ed. Champaign: Human Kinetics.
118. NAVICKAS, V; MALAKAUSKAITĖ, A. (2007) Įvykio rinkodaros strategijų formavimosi ir plėtros ypatumai. *Verklas: teorija ir praktika*. VGTU. VIII. 3. 146-152.
119. NIGEL, K. L; KEVIN, E. V. (2000) The impact of sport sponsorship activities, corporate image, and prior use on consumer purchase intention. *Sport marketing quarterly*, Vol. 9. No.2, 96-102.
120. OLKKONEN, R; TUOMINEN, P. (2006) Understanding relationship fading in cultural sponsorships. *Corporate communications: an international journal*. Vol. 11 No. 1, 64-77.
121. PAPADIMITRIOU, D. (2008) Event sponsorship as a value creating strategy for brands. *Journal of product & brand management*. Vol. 17. No. 4, 212-222.
122. PARKHE, A. (1993) Strategic alliance structuring: A Game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of management journal*, No. 36, 794-829.
123. PEKLAJ, C. (2006) Cooperative activity and its potential learning in tertiary education. *Horizons of psychology*. Vol. 15. No. 3, 37-50.
124. PHOCHAROON, P; CUYVERS, L; CHOMVILAILUK, R. (2001) Cooperative strategy to strategic competitiveness through international joint ventures between. *ASEAN and EU Companies CAS discussion paper*. No. 33. May, 2001.
125. PIQUET, S. (1998) Sponsoring sportif et communication sociale. *Revue Française de Gestion*, No.84., 66–74.
126. PITTS, B.G; FIELDING, L. W; MILLER (1994) Industry segmentation theory and sport industry. Developing a sport industry segment model. *Sport marketing quarterly*, Vol.3. No.1, 15-24.

127. PLEČKAITIS R. 2004: *Logikos pagrindai*. Vilnius: Tyto Alba.
128. POGOSIAN, S; DZEMYDA, I. (2012) Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Vol. 25 No. 1, 63–76.
129. PUUSA, A; TOLVANEN, U. (2006) Organizational identity and trust. *EJBO electronic journal of business ethics and organization studies*. Vol. 11, No. 2., 29-33.
130. PUKĖNAS, K. (2009) *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Mokomoji knyga*. Kaunas. LKKA. P.93. ISBN 9955–622–18–0.
131. RAIPA, A; PETUKIENĖ, E. (2009) Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Viešoji politika ir administravimas*. No. 27. 54-62.
132. RAJ, R; MUSGRAVE, J. (2009) *Event management and sustainability*. UK. P.288.
133. RANEY, A; BRYANT, J. (2006) *Handbook of sports and media*. Routledge. P. 633.
134. RATTEN, V; TSIATSOU, R. (2010) The global sports marketing: current trends and future developments in Asia Pacific. *Asia pacific journal of marketing and logistics*. Vol.22. No.1, 8-15.
135. RINDFLEISCH, A. (2000) Organizational trust and interfirm cooperation: an examination of horizontal versus vertical alliances. *Marketing Letters*. Vol. 11, No. 1, 81-95.
136. RYSSEL, R; RITTER, T; GEMUNDEN, H.G. (2004) The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. *The journal of business&industrial marketing*, Vol.19, No, 3, 197-207.
137. REISER, M; BREUER, C; WICKER, P. (2012) The sponsorship effect: do sport sponsorship announcements impact the firm value of sponsoring firms? *International journal of sport finance*, Vol. 7, 232-248.
138. RUPŠIENĖ, L. (2007) *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda. KU. P. 147.

139. ROUSSEAU, D. M; SITKIN, S. B; BURT, R. S; CAMERER, C. (1998) Not so different after all: a cross – discipline view of trust. *Academy of management review*. Vol. 23. No.3, 393–404.
140. SADAUSKAS, J. (2010) Socialinio darbuotojo kompetencijos veikti bendruomenėje struktūra. *Socialinis darbas*. Vol. 2. Nr. 9, 56-63.
141. SANDLER, D.M., SHANI, D. (1993) Sponsorship and the Olympic games: the consumer perspective, *Sport marketing quarterly*, Vol. 2, No. 3, p. 38-43.
142. SCHWEIGER, D.M; VERY, P. (2001) International mergers and acquisitions. *Journal of world business*, Vol. 36. No. 1, 1-2.
143. SEGUIN, B; TEED, K; O'REILLY, N. (2005) National sport organizations and sponsorship: an identification of best practices. *International journal of sport management and marketing*, Vol.1, p. 69-90.
144. SEILIŪTĖ, J. (2013) Socialinės atsakomybės įtvirtinimo potencialo verslo organizacijose vertinimas. *Daktaro disertacijos santrauka*. Socialiniai mokslai, vadyba (03 S). Vilniaus universitetas.
145. SEUNGBUM, LEE; STEPHEN D. ROSS. (2012) Sport sponsorship decision making in a global market: An approach of analytic hierarchy process (AHP). *Sport, business and management: an international journal*, Vol. 2. No. 2, 156 – 168.
146. SCHAEFFER, P. V; LOVERIDGE, S. (2002) Toward an understanding of types of public-private cooperation. *Public performance & management review*. Vol. 26. No.2, 169-189.
147. SHANK, M. D. (1999) *Sports marketing – a strategic perspective*. Upper Saddle River: Prentice – Hall Inc. ISBN 0-13-621871-7.
148. SHANK, M. D. (2004) *Sport marketing a strategic perspective*. International edition. Prentice hall: p.480.
149. SHANNON, J. R. (1999) Sports marketing: an examination of academic marketing publication. *Journal of services marketing*, 13, 517-534.

150. SMITH, AARON. C. T; WESTERBEEK, M. HANS. (2007) Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of corporate citizenship*. No. 25, 43-54.
151. STAŠKEVIČIŪTĖ, I. (2009) Intelligentiškos organizacijos vystymas vidinių organizacijos kokybių transformacijų kontekste. *Daktaro disertacijos santrauka*. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Kaunas. KTU.
152. STONKUS, S. (2002) *Sporto terminų žodynas. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Kaunas. P. 739.
153. SLACK, T; PARENT, M, M. (2005) *Understanding sport organization*. The application of organization theory. Second edition. Human kinetics. P. 355.
154. STEINBERG, M; PLANK, R .E. (1990) Implementing expert systems into business-to-business marketing practice. *Journal of business & industrial marketing*, Vol. 5. No. 2, 15 – 26.
155. SUSNIENĖ, D; VANAGAS, P. (2007) Means for satisfaction of stakeholders' needs and interests. *Engineering economics*. Vol. 55. No. 5. 24-28.
156. STOLAR, K. D. (2004) Sponsorship evaluation: moving from theory to practice. *Sport marketing quarterly*. Vol. 13, 61-64.
157. SWART, J. (2005) Identifying the sub-components of intellectual capital: a literature review and development of measures. University of Bath, School of Management.
158. ŠIVICKAS, G; SIMANAVIČIUS, A; PUKIS, A. (2010) Paramos smulkiam ir vidutiniam verslui įtakos darniam vystymuisi vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*. Vol. 15. 792-798.
159. TODEVA, E; KNOKE, D. (2005) Strategic alliances and models of collaboration, *Management Decision*, Vol. 43 No. 1, 123 – 148.
160. TOLMAY, A, S. (2012) Developing a relationship value model for the South African business to business automotive supply chain. *Doctor dissertation*. University of South Africa.

161. TSIOTSOU, R., ALEXANDRIS, K. (2009). Delineating the outcomes of sponsorship. Sponsor image, word of mouth, and purchase intentions. *International journal of retail & distribution management*. Vol. 37. No. 4, 358-369.
162. TSIOTSOU, R. (2011) A stakeholder approach to international and national sport sponsorship. *Journal of business & industrial marketing*. Vol. 26. No. 8, 557–565.
163. UKMAN, L. (1995) *The IEG' s complete guide to sponsorship: everything you need to know about sports, arts, event, entertainment and cause marketing*, IEG, Chicago, IL.
164. ULAGA, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial marketing management*, Vol. 32, 677-693.
165. ULAGA, W; EGGERT, A. (2006) Relationship value and relationship quality: broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European journal of marketing*, Vol.40. No.3/4, 311-327.
166. VALIUKONYTĖ, D; ZABOTKAITĖ, V. (2005) Business systems: national, institutional and culture contexts. *Socialiniai mokslai*. Vol.2, No. 48, 29-36.
167. VALIUKONYTĖ, D; ZAKARAUSKIENĖ, Ž. (2009) Organizacijų verslo sistemos tyrimo modelis: IKEA atvejo studija. *Ekonomika ir vadyba*. No. 14. 1000-1008.
168. VASILJEVAS, A. (2007) Suinteresuotųjų vadyba – socialinės partnerystės realizavimo keliai (turizmo verslo atvejis). Respublikinė mokslinė praktinė konferencija. Studijų ir verslo integracija. Socialinė partnerystė: prielaidos sėkmingai veikos plėtrai. Straipsnių rinkinys. 2007 04 19. P. 176-186.
169. VIGNALI, CLAUDIO. (1997). The MIXMAP-model for international sport sponsorship. *European Business Review*. Vol.97, No. 4,187–193

170. VILKAS, M. (2007) Tinklaveikla ir procesų pokyčių rezultatyvumas. *Daktaro disertacijos santrauka*. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). Kaunas. KTU.
171. VIRVILAITĖ, R; SALADINĖ, V; SKINADARAS, D. (2009) The relationship between price and loyalty in services industry. *Inžinerinė ekonomika – engineering economics*, Vol.3. No.63, 96-104.
172. VIRVILAITĖ, R; DILYS, M., (2010) Formatting sport organization image as a competitive advantage trying to attract more sponsors. *Inžinerinė ekonomika-engineering economics*. Vol. 21. No. 5, 561-567.
173. WALLISER, B. (1994) Les déterminants de la mémorisation des sponsors. *Revue française du marketing*, 150, 83–95.
174. WARNER, M. (2004) Building blocks for partnership. *Putting partnership to work. Strategic alliances for development between government, the sector and civil society*. Editors: Warner, Michael., Rory, Sullivan. 210-219. ISBN 1874719721
175. ZAIRI, M. (1997) Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business process management journal*, Vol. 3 No. 1, 64-80.
176. ZINGER, J. T; O'REILLY, N. (2007) The small firm - sports sponsorship dynamic: an exploratory analysis. 24th Annual C.C.S.B.E. Conference. Kelowna, B.C. November. 1-3. 2-28.
177. ŽVIRELIENĖ, R; BUČIŪNIENĖ, I. (2008) Santykių marketingo dimensijų vaidmuo išlaikant vartotojus. *Business: theory and practice*. Vol. 9. No. 4, 272–280.

INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS:

178. BOWDIN, G; ALLEN, J; O'TOLLE, W; HARRIS, R; MCDONNELL, I. (2010). *Events management*. Third edition. p. 774. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 01 11]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt/books?id=bsTTa6GQoAC&printsec=frontcover&dq=events+management&hl=lt&sa=X&ei=v3INT5WnLvL24QTmr4j1BQ&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=events%20management&f=false>>.
179. CURRALL, S.C; TOWLER, A. J. (2002) [interaktyvus]. Research method in management and organizational research: toward integration of qualitative and quantitative techniques. *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. (Editors: Tashakkori, Abbas., Teddlie, Charles) 513-526. [žiūrėta 2014 03 20] Prieiga per internetą: <http://www.stevecurrall.com/pdf/Currall_HMM_ResearchMethods.pdf>.
180. EUROPEAN COMMISSION. (2014) Eurobarometer. *Sport and physical activity*. Report. March 2014. [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 01 28]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_412_en.pdf>.
181. HEMSLEY, S. (2009) [interaktyvus]. Corporate social responsibility and sports sponsorship. *International marketing reports*. ISBN: 978-1-905685-21-9. [žiūrėta 2013 09 22]. Prieiga per internetą: <<http://www.imrpublications.com/Executive-Summary.aspx?sid=22&rid=1>>.
182. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE (IOC) (2014) [interaktyvus]. Facysheet the environment and sustainable development. January 2014. P. 1-7. [žiūrėta 2014 04 10] Prieiga per internetą: <http://www.olympic.org/Documents/Reference_documents_Factsheets/Environment_and_sustainable_development.pdf>.
183. IOC MARKETING: MEDIA GUIDE. London 2012. P. 1-60. [interaktyvus] [žiūrėta 2013 01 28]. Prieiga per internetą:

- <http://www.olympic.org/Documents/IOC_Marketing/London_2012/IOC_Marketing_Media_Guide_2012.pdf>.
184. KAUNO MARATONO tinklalapis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014 09 22]. Prieiga per internetą: <<http://www.kaunasmarathon.lt/EN>>.
185. KARG, A. (2007) Sport sponsorship management: practices in objective setting and measurement. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014 04 10]. Prieiga per internetą: <http://www.docs.fce.unsw.edu.au/fce/Research/NHCPapers2007/MARK7_Karg.pdf>.
186. LIETUVOS RESPUBLIKOS KŪNO KULŪROS IR SPORTO ĮSTATYMAS. (1995) Vilnius Nr. I-1151. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 06 10]. Prieiga per internetą: <[http://www.skelbimas.lt/istatymai/kuno kulturos ir sporto istatymas.htm](http://www.skelbimas.lt/istatymai/kuno_kulturos_ir_sporto_istatymas.htm)>.
187. MCCOOK, K; TURCO, D; RILEY, R. (1997) A look at the corporate sponsorship decision-making process. *Cyber-journal of sport marketing*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 09 09]. Prieiga per internetą: <<http://fulltext.ausport.gov.au/fulltext/1997/cjasm/v1n2/mcook.htm>>.
188. PARKS. B. J; QUARTERMAN, J; THIBAUT, L. (2007) *Contemporary sport management*. III edition. USA. P. 499. [žiūrėta 2011 03 11]. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=o2bRbOnpSoIC&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false>>.
189. POPE, N. (1998) Overview of current sponsorship thought. *The cyber – journal of sport marketing*, Vol. 2. No. 1. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 09 16]. Prieiga per internetą: <<http://fulltext.ausport.gov.au/fulltext/1998/cjasm/v2n1/pope21.htm>>.
190. SCHNABEL, D; MIERKE, K. (2013) Art and environmental sponsoring as corporate image tools: chances, limits, and the role of thematic fit. *Juornal of business and media psychology*. No. 1. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 09 22]. Prieiga per internetą: <[156](http://journal-</p></div><div data-bbox=)

bmp.de/2012/05/art-and-environmental-sponsoring-as-corporate-image-tools-chances-limits-and-the-role-of-thematic-fit/?lang=en>.

191. TSIOTSOU, R. H. (2012) Developing a service research agenda in sports. *The service industries journal*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014 04 10] Prieiga per internetą: <<http://sportresearchconsortium.files.wordpress.com/2012/07/special-issue-in-sports-service-industries-journal.pdf>>.
192. TUAN, M. P. (2000) The evaluation of sponsorship effectiveness: a model and some methodological considerations. *Gestion*. Vol. 4. 47-65. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014 04 01]. Prieiga per internetą: <<http://www.columbia.edu/~tdp4/G2000-1991.pdf>>.
193. WALLISER, B. (2003) An international review of sponsorship research: extension and update. *International journal of advertising*, Vol. 22 No. 1. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 09 05]. Prieiga per internetą: <http://www.pharmexx.lt/documents/atstovo_savisvieta/Sponsoriavimas.pdf>.
194. STATISTA.COM 18 000 STATISTIKOS IR STUDIJŲ ŠALTINIAIS ŠALTINIAIS RENGIAMAS PORTALAS. [interaktyvus] [žiūrėta 2014 01 28]. Prieiga per internetą: <<http://www.statista.com/statistics/269783/total-worldwide-revenue-from-sports-sponsorship/>>.
195. UAB „AUTOTOJA“ tinklalapis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014 09 22]. Prieiga per internetą: <<http://www.autotoja.lt/toyota/>>.

PRIEDAI

PRIEDAS 1

PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMYNAS SU SPORTO ORGANIZACIJA

Laba diena,

aš esu Mantas Dilys, Vilniaus universiteto doktorantas. Rašau daktaro disertaciją, tema: „Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo vadybiniai veiksniai“.

Mokslinio tyrimo tikslas – remiantis teoriniu modeliu ištirti sporto organizacijų ir rėmėjų darnų bendradarbiavimą lemiančius veiksnius.

Dėkoju, kad sutikote dalyvauti tyrime.

1. Kas lemia rėmėjo pasirinkimą?

2. Kokių tikslų siekiate bendradarbiaujant su sporto organizacija:

	Finansinių investicijų
	Prekių ir paslaugų
	Renginio reklamavimo bei viešinimo sustiprinimo
	Valdymo gerinimas
	Mokesčių lengvatos
	Motyvuoti darbuotojus
	Prekių/paslaugų ištyrimo
	Verslo santykių praplėtimo
	Didinti pardavimus
	Pasiekti naują vartotojų segmentą
	Prekės ženklo pastiprinimo
	Įvaizdžio formavimas bei jo dimensijų pastiprinimas
	Sustiprinti reputaciją ir didinti patrauklumą
	Pozicionavimo stiprinimas
	Didinti vartotojų lojalumą
	Didinti organizacijos populiarumą
	Didinti organizacijos konkurencingumą
	Socialinės atsakomybės formavimas ir įtvirtinimas
	Rinkos suaktyvėjimo
	Ryšių su vyriausybe užmezgimo ir palaikymo
	Didinti organizacijos įtaką visuomenei
	Prisidėti prie aplinkos problemų sprendimo
	Infrastruktūros gerinimas

Kita _____

3. Kaip galėtume traktuoti Jūsų bendradarbiavimą su rėmėju „Autotoja“:

1 kategorija

Rėmimas kaip vidinių problemų sprendimas, mokesčių lengvatos, valdymo gerinimas, darbuotojų motyvacija ar pan.

2 kategorija

Rėmimas kaip reklamavimosi forumas pristatant savo prekinį ženklą

3 kategorija

Rėmimas kaip vertės didinimas per asociacijas su remiamu objektu renginiu

4 kategorija

Rėmimas kaip bendros strateginės veiklos organizavimas siekiant bendrų tikslų

4. Kokia Jūsų manymu yra tinkamiausia kategorija iš išvardintų? Kokioms funkcijoms reikia dėmesio norint veikiant tokia strategija?

5. Kas lemia suderintą organizacijų bendradarbiavimą?

Įvertinkite išvardintus teorinės analizės išskirtus darnaus bendradarbiavimo veiksnius, vertinant nuo 1 iki 10

Strateginis atitikimas Tikslų suderinimas įvaizdžių atitikimas tikslinė auditorijos atitikimas abipusis pasitikėjimas mokymasis kontrolė apsauga įsipareigojimų vykdymas nauda aplinkai/visuomenei simbiozė sinergija bendra veikla bendra nauda

6. Kiek yra darnus bendradarbiavimas su „Autotoja“ balais nuo 1 iki 10?

7. Ar galima traktuoti suderintą bendradarbiavimą kaip darnų bendradarbiavimą?

8. Kokia yra organizacijų darnaus bendradarbiavimo nauda?

9. Ar sutinkate, kad darniam organizacijų bendradarbiavimui per rėmimą yra išskiriami šie pagrindiniai etapai? *Etapo svarbumą nuo 1 iki 10*

1 Tikslų suderinimas, 2 ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių problemų įtraukimas, 3 priemonių tikslams parinkimas, 4 priemonių aktyvavimas bendroje veikloje, 5 įsipareigojimų vykdymas 6 įvertinimas/matavimas

10. Kokia yra nauda iš „Autotoja“ rėmimo?

11. Kokia yra didžiausia gaunama nauda bendradarbiaujant su rėmėju?

- Finansavimo gavimas Prekių/paslaugų gavimas
Prekės ženklo pastiprinimas; Įvaizdžio pastiprinimas
Pardavimų apimties padidėjimas
Galimybė ištirti bei pateikti prekes/paslaugas renginio metu;
Rinkos suaktyvėjimas Organizacijos vertės įtvirtinimas
Pardavimų apimties padidėjimas Tikslinės auditorijos pasiekiamumas
Verslo santykių praplėtimas
Reklamavimo ir viešinimo pastiprinimas
Naujų prekių ar paslaugų išbandymas

12. Kokios funkcijos lemia darnų bendradarbiavimą?

13. Kokioms funkcijoms daugiausia reikia skirti dėmesio

bendradarbiavime su rėmėjais siekiant darnaus bendradarbiavimo? Nuo 1 iki 10

Pasitikėjimas , mokymasis , apsauga , kontrolė

14. Ar Jums yra aktualu, kad bendradarbiavimas taptų ilgalaikė, suderinta, abipusiai naudinga veikla? Kaip to siekiate?

15. Ar aktualu, kad bendradarbiavimo su rėmėju „Autotoja“ nauda turėtų įtakos socialinių bei aplinkosauginių problemų sprendimui?

16. Ar Jums yra aktualu, kad bendradarbiavimas taptų ilgalaikė, suderinta, abipusiai naudinga veikla kuri duotų naudos aplinkai, visuomenei?

17. Kokie veiksniai lėmė „Autotoja“ rėmėjo pasirinkimą?

18. Kokio tipo rėmimas naudingesnis:

(Pasirinkti galima 1 variantą)

Barterinis/Natūrinis Piniginis Nesvarbu

19. Kokio tipo bendradarbiavimas yra lengviau valdomas:

(Pasirinkti galima 1 variantą)

Barterinis/Natūrinis Piniginis

20. Kas lemia bendradarbiavimo tipo pasirinkimą:

(Pasirinkti galima 1 variantą)

Rėmėjas Sporto organizacija Bendru susitarimu

21. Kas atsakingas už darbą su „Autotoja“:

(Pasirinkti galima 1 variantą)

- Visi organizacijos darbuotojai
 Organizacijos vadovas
 Atsakingas už tai darbuotojas _____ (pareigos)
 Niekas (sporto organizacija pati inicijuoja)

22. Bendradarbiavimui renkantis rėmėją svarbu yra jos:*(Pasirinkti galima daugiau nei 1 variantą)*

- Įvaizdis Tikslinė auditorija Sukeliamos asociacijos rinkai
 Veiklos mastas Partneriai Tiekėjai
 Prekių/paslaugų asortimentas

Kita _____

23. Kada susiduriama su didžiausiomis problemomis bendradarbiaujant su rėmėjais:*(Pasirinkti galima daugiau nei 1 variantą) Pakomentuoti*

- Ieškant tinkamų sporto organizacijų
 Prieš bendradarbiavimo pradžia (derybose dėl sąlygų)
 Bendradarbiavimo pradžioje (pasirašius bendradarbiavimo sutartį)
 Realizuojant įsipareigojimus (įgyvendinant tikslus)
 Bendradarbiavimo pabaigoje (atsiskaitant su sporto organizacija)

24. Kiek svarbu rėmimo programoje bendradarbiaujant su rėmėju yra*(nuo 1 (nesvarbu)-iki 10 (svarbu))*

Problemos nustatymas	Vertinimas
Socialinių problemų sprendimas	
Ekonominių problemų sprendimas	
Aplinkos apsaugos problemų sprendimas	
Rėmėjo organizacijos problemų sprendimas	
Kitų rėmimo programoje dalyvaujančių rėmėjų problemų išsprendimas	
Vartotojų problemų išsprendimas	
Vyriausybinių organizacijų problemų sprendimas	
Kitų verslo organizacijų problemų išsprendimą (tiekėjai, partneriai)	

25. Kiek svarbu rėmimo programoje bendradarbiaujant su rėmėju yra*(nuo 1 (nesvarbu)-iki 10 (svarbu))*

Pasirinkimas	Vertinimas
Tikslinė auditorija	
Įvaizdis	
Sporto organizacijos vertybės	
Strateginis atitikimas	
Tikslų suderinimas	
Ek, soc. aplink. problemų sprendimų įtraukimas	
Priemonių tikslams pasiekti parinkimas	
Priemonių aktyvavimas	
Įsipareigojimų vykdymas	
Rezultatai (vertinimas)	
Rėmimo trukmė	
Rėmimo dydis	
Rėmimo forma	

26. Ar pritariate teiginiui, kad: “bendradarbiavimo darnumą tarp sporto organizacijų ir rėmėjų lemia strateginis atitikimas, tikslų suderinimas, siekiant ekonomiškai naudingos abipusės naudos ir turintis įtakos aplinkai bei visuomenei“?

Taip Ne

27. Kas inicijavo bendradarbiavimo pradžia:

Jūsų organizacija Rėmėjas

28. Kokios trukmės bendradarbiavimas su rėmėjais yra naudingesnis:

(Pasirinkti galima daugiau nei 1 variantą)

Trumpalaikis (vienkartinis)

Ilgalaikis

Nesvarbu

29. Kas lemia darnų bendradarbiavimą su rėmėjais? Ir įvertinkite svarbumą:

(nuo 1 visai nesvarbu-iki 10 labai svarbu)

Tikslų suderinimas

Bendra kontrolė

Abipusis pasitikėjimas

Atsakomybės pasidalijimas

Įsipareigojimų įvykdymas

Abipusis mokymasis

Apsauga

Kitų organizacijų įtraukimas į veiklą

Geresni santykiai su vyriausybinėmis organizacijomis

Naujų vartotojų pritraukimas

Kita _____

30. Kas lemia rėmimo dydį rėmėjui?

31. Kas lemia rėmimo formą rėmėjui?

32. Kas lemia rėmimo trukmę rėmėjui?

33. Kas lemia rėmėjo pozicijos paskyrimą rėmimo programoje?

34. Ar per rėmimą keliami tikslai yra susiję su rėmimo forma?

Taip Ne

35. Ar per rėmimą keliami tikslai yra rėmimo dydžiu?

Taip Ne

36. Ar per rėmimą keliami tikslai yra rėmimo trukme?

Taip Ne

37. Kas lemia rėmimo dydį ?

38. Kas lemia rėmimo formą ?

39. Kas lemia rėmimo trukmę ?

40. Ką dažniausiai siūlote rėmėjams mainais už rėmimą?

41. Ar Jums žinoma sąvoka darnus vystymas?

Taip Ne

Darnus vystymasis – darnus, darnusis, subalansuotas, subalansuotasis, tvarus, tvarusis, tausojuantis, tausojamasis, nuoseklus, tolydus, harmoningas, harmoningasis vystymasis

42. Ar įsitrauktumėte į darnaus vystymo programas su rėmėjais jei, tai ekonominę naudą duotų Jūsų organizacijai po 10 metų?

Taip Ne

43. Ar aktualu įtraukti į rėmimo programa priemones, veiklas prisidedančias prie darnaus vystymosi programas, bet tai neduotų Jūsų organizacijai naudos 10 metų?

Taip Ne

44. Ar dalyvaujate socialinių problemų sprendimų programose?

Taip Ne Ar tai būtų aktualu?

45. Ar socialinių problemų išsprendimas per rėmimą didina organizacijos vertę?

Taip Ne

46. Ar vystydami organizacijos veiklą skatinate atsakingą vartojimą?

Taip Ne

47. Ar turi įtakos sporto organizacijai jei rėmėjas per rėmimą sprendžia aplinkosaugines problemas:

Taip Ne (eikite prie kito klausimo)

Jei taip, tai kiek, tai svarbu:

(nuo 1 (nesvarbu)-iki 10 (svarbu))

48. Ar turi įtakos sporto organizacijai jei rėmėjas per rėmimą sprendžia ekonomines problemas:

Taip Ne (eikite prie kito klausimo)

Jei taip, tai kiek, tai svarbu:

(nuo 1 (nesvarbu)-iki 10(svarbu))

49. Ar turi įtakos sporto organizacijai jei rėmėjas per rėmimą sprendžia socialines problemas:

Taip Ne (eikite prie 30 klausimo)

Jei taip, tai kiek, tai svarbu:

(nuo 1 (nesvarbu)-iki 10 (svarbu))

50. Ar yra svarbus yra socialinis partneris vystant kitas organizacijos veiklas:

Taip Ne

51. Socialinis partneris stiprina organizacijos vertę:

Taip Ne

52. Socialinio partnerio vaidmuo yra:

- Prekės ženklo pastiprinimas; Įvaizdžio pastiprinimas
- Pardavimų apimtys padidėjimas
- Galimybė iširti bei pateikti prekes/paslaugas renginio metu;
- Rinkos suaktyvėjimas Organizacijos vertės įtvirtinimas
- Pardavimų apimtys padidėjimas Tikslinės auditorijos pasiekiamumas
- Verslo santykių praplėtimas
- Naujų prekių ar paslaugų išbandymas
- Kita: _____

Ar sutinkate su teiginiais:

53. Organizacijų bendradarbiavimo darnumas priklauso nuo bendradarbiaujančių organizacijų siekiamų tikslų suderinimo bei įsitraukimo lygio į bendrą veiklą.

54. Darnus organizacijų bendradarbiavimas pasiekiamas ilgalaikės, strateginės veiklos perspektyvoje.

55. Darnus organizacijų bendradarbiavimas įgyvendinimas per abipusiai naudingus mainus, kurie sukuria didesnę naudą nei veikiant atskirai, duoda naudos ne vien organizacijoms dalyvaujančioms bendradarbiavimo procese, bet ir visuomenei bei aplinkai kurioje veikiama.

56. Sporto organizacijų ir rėmėjų įsitraukimo lygį į bendrą veiklą lemia rėmimo trukmė, dydis, forma bei gaunama nauda.

57. Sporto organizacijų ir rėmėjų darnus bendradarbiavimo modelis yra priemonė bendradarbiaujančių organizacijų veiklos optimizavimui bei socialinių ir aplinkos problemų sprendimui.

58. Kiek žmonių dirba Jūsų organizacijoje?

59. Ko siekia Jūsų organizacija ?

60. Jūsų pareigos:

PRIEDAS 2

PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMYNAS RĖMĖJAMS

Laba diena,

aš esu Mantas Dilys, Vilniaus universiteto doktorantas. Rašau daktaro disertaciją, tema: „Sporto organizacijų ir rėmėjų darnaus bendradarbiavimo vadybiniai veiksniai“.

Mokslinio tyrimo tikslas – remiantis teoriniu modeliu iširti sporto organizacijų ir rėmėjų darnų bendradarbiavimą lemiančius veiksnius.

Dėkoju, kad sutikote dalyvauti tyrime.

1. Kokių tikslų siekiate bendradarbiaujant su sporto organizacija:

	Valdymo gerinimas
	Mokesčių lengvatos
	Motyvuoti darbuotojus
	Prekių/paslaugų ištyrimo
	Verslo santykių praplėtimo
	Didinti pardavimus
	Pasiekti naują vartotojų segmentą
	Prekės ženklo pastiprinimo
	Įvaizdžio formavimas bei jo dimensijų pastiprinimas
	Sustiprinti reputaciją ir didinti patrauklumą
	Pozicionavimo stiprinimas
	Didinti vartotojų lojalumą
	Didinti organizacijos populiarumą
	Didinti organizacijos konkurencingumą
	Socialinės atsakomybės formavimas ir įtvirtinimas
	Rinkos suaktyvėjimo
	Ryšių su vyriausybe užmezgimo ir palaikymo
	Didinti organizacijos įtaką visuomenei
	Prisidėti prie aplinkos problemų sprendimo
	Infrastruktūros gerinimas

Kita _____

2. Kas lemia rėmimo pasirinkimą?

3. Kaip galėtume Jūsų organizacijos bendradarbiavimą traktuoti:

1 kategorija

Rėmimas kaip vidinių problemų sprendimas, mokesčių lengvatos, valdymo gerinimas, darbuotojų motyvacija ar pan.

2 kategorija

Rėmimas kaip reklamavimosi forumas pristatant savo prekinį ženklą

3 kategorija

Rėmimas kaip vertės didinimas per asociacijas su remiamu objektu renginiu

4 kategorija

Rėmimas kaip bendros strateginės veiklos organizavimas siekiant bendrų tikslų

4. Kokia Jūsų manymu yra tinkamiausia kategorija?

5. Kiek darnus bendradarbiavimas su KMK balais nuo 1 iki 10?

6. Kas lemia suderintą organizacijų bendradarbiavimą?

Po to išvardinti darnaus bendradarbiavimo veiksniai, vertinant nuo 1 iki 10

Strateginis atitikimas Tikslų suderinimas Įvaizdžių atitikimas tikslinė auditorijos atitikimas abipusis pasitikėjimas mokymasis kontrolė apsauga įsipareigojimų vykdymas nauda aplinkai/visuomenei simbiozė sinergija bendra veikla bendra nauda

7. Ar galima traktuoti suderintą bendradarbiavimą kaip darnų bendradarbiavimą?

8. Kokia yra organizacijų darnaus bendradarbiavimo nauda?

9. Ar sutinkate, kad darniam organizacijų bendradarbiavimui per rėmimą yra išskiriami šie pagrindiniai etapai? Etapo svarbumą nuo 1 iki 10

1 Tikslų suderinimas, 2 ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių problemų įtraukimas, 3 priemonių tikslams parinkimas, 4 priemonių aktyvavimas bendroje veikloje, 5 įsipareigojimų vykdymas 6 Įvertinimas/matavimas

10. Kokia nauda gaunama per rėmimą?

Variantai: Įvaizdžio stiprinimas, Konkurencinio pranašumo formavimas, rinkos aktyvumas, produkcijos pristatymas, nauji veiklos metodai

11. Kokios funkcijos lemia darnų bendradarbiavimą? Kokioms funkcijoms daugiausia reikia skirti dėmesio bendradarbiavime per rėmimą? Nuo 1 iki 10

Pasitikėjimas , mokymasis , apsauga , kontrolė

12. Ar Jums yra aktualu, kad bendradarbiavimas taptų ilgalaikė, suderinta, abipusiai naudinga veikla? Kaip to siekiate?

13. Ar aktualu, kad bendradarbiavimo nauda turėtų įtakos socialinių bei aplinkosauginių problemų sprendimui?

14. O jei ji nebūtų ekonomiškai naudinga?

15. Ar Jums yra aktualu, kad bendradarbiavimas taptų ilgalaikė, suderinta, abipusiai naudinga veikla kuri duotų naudos aplinkai, visuomenei?

16. Kokie veiksniai lemia KMK rėmimą?

17. Kokio tipo rėmimas naudingesnis:

(Pasirinkti galima 1 variantą)

Barterinis Piniginis Nesvarbu

18. Kokio tipo bendradarbiavimas yra lengviau valdomas:

(Pasirinkti galima 1 variantą)

Barterinis Piniginis

19. Kas lemia bendradarbiavimo tipo pasirinkimą:

(Pasirinkti galima 1 variantą)

Rėmėjas Sporto organizacija Bendru susitarimu

20. Kas atsakingas už darbą su sporto organizacija KMK:

(Pasirinkti galima 1 variantą)

Visi organizacijos darbuotojai

Organizacijos vadovas

Atsakingas už tai darbuotojas _____ (pareigos)

Niekas (sporto organizacija pati inicijuoja)

21. Bendradarbiavimui renkantis sporto organizacijas svarbu jos:

(Pasirinkti galima daugiau nei 1 variantą)

- Įvaizdis Tikslinė auditorija Sukeliamos asociacijos rinkai
 Veiklos mastas Partneriai Tiekėjai
 Prekių/paslaugų asortimentas
 Kita _____

22. Kada susiduriama su didžiausiomis problemomis bendradarbiaujant su sporto organizacijomis:

(Pasirinkti galima daugiau nei 1 variantą)

- Ieškant tinkamų sporto organizacijų
 Prieš bendradarbiavimo pradžia (derybose dėl sąlygų)
 Bendradarbiavimo pradžioje (pasirašius bendradarbiavimo sutartį)
 Realizuojant įsipareigojimus (įgyvendinant tikslus)
 Bendradarbiavimo pabaigoje (atsiskaitant su sporto organizacija)

23. Kiek svarbu rėmimo programoje bendradarbiaujant su sporto organizacija yra

(nuo 1 (nesvarbu)-iki 10 (svarbu))

Vertinimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Problemos										
Socialinių problemų sprendimas										
Ekonominių problemų sprendimas										
Aplinkos apsaugos problemų sprendimas										
Sporto organizacijos problemų sprendimas										
Kitų rėmimo programoje dalyvaujančių rėmėjų problemų išsprendimas										
Vartotojų problemų išsprendimas										
Vyriausybinių organizacijų problemų sprendimas										
Kitų verslo organizacijų problemų išsprendimą (tiekėjai, partneriai)										

24. Kiek svarbu rėmimo programoje bendradarbiaujant su sporto organizacija yra

(nuo 1 (nesvarbu)-iki 10 (svarbu))

Vertinimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pasirinkimas										
Tikslinė auditorija										
Įvaizdis										
Sporto organizacijos vertybės										
Strateginis atitikimas										
Tikslų suderinimas										
Ek. soc. aplink. problemų sprendimų įtraukimas										
Priemonių tikslams pasiekti parinkimas										
Priemonių aktyvavimas										
Įsipareigojimų vykdymas										
Rezultatai (vertinimas)										
Rėmimo trukmė										
Rėmimo dydis										
Rėmimo forma										

25. Ar pritariate teiginiui, kad: “bendradarbiavimo darnumą tarp sporto organizacijų ir rėmėjų lemia strateginis atitikimas, tikslų suderinimas, siekiant ekonomiškai naudingos abipusės naudos ir turintis įtakos aplinkai bei visuomenei“ ?

Taip Ne

26. Kas inicijavo bendradarbiavimo pradžia:

- Jūsų organizacija Sporto organizacija

27. Kokios trukmės bendradarbiavimas su sporto organizacija yra naudingesnis:

(Pasirinkti galima daugiau nei 1 variantą)

- Trumpalaikis (vienkartinis)
 Ilgalaikis
 Nesvarbu

28. Kokios funkcijos lemia darnų bendradarbiavimą?

29. Kas lemia darnų bendradarbiavimą su rėmėjais? Ir įvertinkite svarbumą:

(nuo 1 visai nesvarbu-iki 5 labai svarbu)

Tikslų suderinimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Bendra kontrolė

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Abipusis pasitikėjimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Atsakomybės pasidalijimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Įsipareigojimų įvykdymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Abipusis mokymasis

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Apsauga

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Kitų organizacijų įtraukimas į veiklą

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Geresni santykiai su vyriausybinėmis organizacijomis

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Naujų vartotojų pritraukimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Kita _____

30. Kokia yra didžiausia gaunama nauda bendradarbiaujant su sporto organizacija?

- Prekės ženklo pastiprinimas; Įvaizdžio pastiprinimas
 Pardavimų apimties padidėjimas;
Galimybė ištirti bei pateikti prekes/paslaugas renginio metu
 Rinkos suaktyvėjimas Organizacijos vertės įtvirtinimas
 Pardavimų apimties padidėjimas Tikslinės auditorijos pasiekiamumas
 Verslo santykių praplėtimas Naujų prekių ar paslaugų išbandymas

31. Kas lemia rėmimo dydį sporto organizacijai?

32. Kas lemia rėmimo formą sporto organizacijai?

33. Kas lemia rėmimo trukmę sporto organizacijai?

34. Ar rėmimo tikslai yra susiję su rėmimo forma?

- Taip Ne

35. Ar rėmimo tikslai yra susiję su rėmimo dydžiu?

- Taip Ne

36. Ar rėmimo tikslai yra susiję su rėmimo trukme?

- Taip Ne

37. Ar kitų verslo organizacijų įtraukimas į veiklą turi įtakos ?

Rėmimo dydžiui	Taip	Ne
Rėmimo formai	Taip	Ne
Rėmimo trukmei	Taip	Ne

38. Ar kitų vyriausybinių organizacijų įtraukimas į veiklą turi įtakos ?

Rėmimo dydžiui	Taip	Ne
Rėmimo formai	Taip	Ne
Rėmimo trukmei	Taip	Ne

39. Ar vartotojų įtraukimas į veiklą turi įtakos ?

Rėmimo dydžiui	Taip	Ne
Rėmimo formai	Taip	Ne
Rėmimo trukmei	Taip	Ne

40. Ką dažniausiai siūlote sporto organizacijai mainais už rėmimą?

- Finansine pagalba Organizavimo pagalba
 Prekes/paslaugas Valdymo metodus
 Informacija Kita _____

41. Ar Jums žinoma sąvoka darnus vystymas?

Taip Ne

Darnus vystymas – darnus, darnusis, subalansuotas, subalansuotasis, tvarus, tvarusis, tausojantis, tausojamasis, nuoseklus, tolydus, harmoningas, harmoningasis vystymasis

42. Ar išitrauktumėte į darnaus vystymo programas per rėmimą jei, tai kainuotų daugiau, bet turėtų įtakos organizacijos veiklai po 10 metų?

Taip Ne

43. Ar išitrauktumėte į darnaus vystymo programas per rėmimą jei, tai kainuotų daugiau, bet tai turėtų įtakos jūsų partneriams?

Taip Ne

44. Ar dalyvaujate socialinių problemų sprendimų programose?

Taip Ne

45. Ar socialinių problemų išsprendimas per rėmimą didintų jūsų organizacijos vertę?

Taip Ne

46. Ar vystydami organizacijos veiklą skatinate atsakingą vartojimą?

Taip Ne

47. Jei per sporto rėmimą būtų sprendžiamos aplinkosauginės problemos ar tai turėtų įtakos rėmimui:

Taip Ne (eikite prie 48 klausimo)

Jei taip, tai kiek, tai svarbu:

(nuo 1 (nesvarbu)-iki 10(svarbu)) (pasirinktą vieną variantą žymėkite X):

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

48. Jei per sporto rėmimą būtų sprendžiamos ekonominės problemos ar tai turėtų įtakos rėmimui:

Taip Ne (eikite prie 49 klausimo)

Jei taip, tai kiek, tai svarbu:

(nuo 1 (nesvarbu)-iki 10 (svarbu)) (pasirinktą vieną variantą žymėkite X):

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

49. Jei per sporto rėmimą būtų sprendžiamos socialinės problemos ar tai turėtų įtakos rėmimui:

Taip Ne (eikite prie 50 klausimo)

Jei taip, tai kiek, tai svarbu:

(nuo 1 (nesvarbu)-iki 10 (svarbu)) (pasirinktą vieną variantą žymėkite X):

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

50. Ar yra svarbus yra socialinis partneris vystant kitas organizacijos veiklas:

Taip Ne

51. Socialinis partneris stiprina organizacijos vertę:

Taip Ne

52. Socialinio partnerio vaidmuo yra:

Prekės ženklo pastiprinimas; Įvaizdžio pastiprinimas

Pardavimų apimties padidėjimas;

Galimybė ištirti bei pateikti prekes/paslaugas renginio metu

Rinkos suaktyvėjimas Organizacijos vertės įtvirtinimas

Pardavimų apimties padidėjimas Tikslinės auditorijos pasiekiamumas

Verslo santykių praplėtimas

Naujų prekių ar paslaugų išbandymas

Ar sutinkate su teiginiais:

53. Organizacijų bendradarbiavimo darnumas priklauso nuo bendradarbiaujančių organizacijų siekiamų tikslų suderinimo bei įsitraukimo lygio į bendrą veiklą.

54. Darnus organizacijų bendradarbiavimas pasiekiamas ilgalaikės, strateginės veiklos perspektyvoje.

55. Darnus organizacijų bendradarbiavimas įgyvendinimas per abipusiai naudingus mainus, kurie sukuria didesnę naudą nei veikiant atskirai, duoda naudos ne vien organizacijoms dalyvaujančioms bendradarbiavimo procese, bet ir visuomenei bei aplinkai kurioje veikiama.

56. Sporto organizacijų ir rėmėjų įsitraukimo lygį į bendrą veiklą lemia rėmimo trukmė, dydis, forma bei gaunama nauda.

57. Sporto organizacijų ir rėmėjų darnus bendradarbiavimo modelis yra priemonė bendradarbiaujančių organizacijų veiklos optimizavimui bei socialinių ir aplinkos problemų sprendimui.

58. Kiek žmonių dirba Jūsų organizacijoje?

59. Jūsų organizacija yra:

Gamybinė Teikianti prekes Teikianti paslaugas

Teikianti prekes ir paslaugas

60. Jūsų pareigos:

PRIEDAS 3

VŠĮ „KAUNO MARATONO KLUBAS“

Į S T A T A I

1. BENDROJI DALIS

- 1.1. Viešosios įstaigos pavadinimas yra VŠĮ „Kauno maratono klubas“ (**toliau – Įstaiga**);
- 1.2. Įstaigos teisinė forma yra viešoji įstaiga - pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo;
- 1.3. Įstaiga įsteigta neribotam laikui;
- 1.4. Įstaigos finansiniai metai yra kalendoriniai metai.

2. ĮSTAIGOS VEIKLOS TIKSLAI

- 2.1. Įstaigos veiklos tikslas yra tenkinti viešuosius interesus vykdant sporto plėtojimo taip pat kitokią visuomenei naudingą veiklą bėgimo srityje, tokiu būdu siekiant:
 - 2.1.1. Organizuoti ir vykdyti bėgimo klubo, vienijančio bėgimo sportu besidominčius asmenis, veiklą
 - 2.1.2. vienyti bėgimu suinteresuotus asmenis fiziniam aktyvumui, sveikai gyvensenai, kūno kultūrai,
 - 2.1.3. plėtoti bėgimo ir kito aktyvaus poilsio prieinamumą;
 - 2.1.4. per sportą skatinti vaikų ir jaunimo saviraišką, sporto mokslo bei medicinos specialistų parengtomis bei praktikoje patvirtintomis priemonėmis rengti sportininkus, galinčius deramai atstovauti įvairaus rango varžybose;
 - 2.1.5. ieškoti talentingų sportininkų;
 - 2.1.6. skatinti socialinį užimtumą tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą;
 - 2.1.7. padėti sportininkams ruoštis varžyboms, jose dalyvauti;
 - 2.1.8. organizuoti teminius susirinkimus ir sporto varžybas;
 - 2.1.9. organizuoti sporto renginius, šventes, festivalius, sporto seminarus;
 - 2.1.10. organizuoti sportines ir pažintines keliones po Lietuvą ir užsienio valstybes;
 - 2.1.11. propaguoti sveiką ir aktyvų gyvenimo būdą, sulaikyti nuo žalingų įpročių;
 - 2.1.12. organizuoti įvairias sporto stovyklas;
- 2.2. Įstaiga turi teisę vykdyti įstatymų nedraudžiamą ūkinę komercinę veiklą, kuri neprieštarauja jos įstatams bei veiklos tikslams ir reikalinga jos tikslams pasiekti, tarp jų ir:
 - 2.2.1. sporto klubų veikla (EVRK 93.12);
 - 2.2.2. kita sportinė veikla (EVRK 93.19);
 - 2.2.3. kita pramogų ir poilsio organizavimo veikla (EVRK 93.29);
 - 2.2.4. fizinės gerovės užtikrinimo veikla (EVRK 96.04);
 - 2.2.5. poilsio ir sporto reikmenų nuoma ir išperkamoji nuoma (EVRK 77.21);
 - 2.2.6. kita žmonių sveikatos priežiūros veikla (EVRK 86.90);
 - 2.2.7. kita, niekur kitur nepriskirta, asmenų aptarnavimo veikla (EVRK 96.09);
 - 2.2.8. kita pramogų ir poilsio organizavimo veikla (EVRK 93.29);
 - 2.2.9. poilsiautojų ir kita trumpalaikio apgyvendinimo veikla (EVRK 55.20);
 - 2.2.10. kita apgyvendinimo veikla (EVRK 55.90);
 - 2.2.11. knygų leidyba (EVRK 58.11);
 - 2.2.12. kita leidyba (EVRK 58.19);

2.2.13. kita, niekur kitur nepriskirta, informacinių paslaugų veikla (EVRK 63.99).

2.3. Jeigu veiklai, numatyti įstaigos įstatuose reikalinga licencija (leidimas), tai tokią licenciją (leidimą) įstaiga privalo turėti.

3. DALININKAI

3.1. Fiziniai ir juridiniai asmenys, steigimo sutartyje ar šiuose Įstatuose numatytomis sąlygomis perdavę Įstaigai įnašą, ar asmenys, kuriems dalininko teisės yra perleistos įstatymų ir šių Įstatų nustatyta tvarka, yra Įstaigos dalininkai.

3.2. Įstaigos dalininkai ir jų įnašų vertė yra įrašomi Įstaigos dokumentuose, o kiekvienam dalininkui išduodamas jo įnašų vertę patvirtinantis dokumentas.

3.3. Jeigu dalininkas papildomai perduoda Įstaigai įnašus, perduoda ar kitaip perleidžia dalininko teises kitam asmeniui, turi būti atitinkamai pakeičiami įrašai Įstaigos dokumentuose ir pakeičiami įnašų vertę patvirtinantys dokumentai.

3.4. Dalininko teisės ir pareigos nesiskiria nuo LR Viešųjų įstaigų įstatyme ir kituose teisės aktuose nustatytų teisių ir pareigų. Visuotinis dalininko susirinkimas gali numatyti ir kitas dalininko teises ir pareigas neprieštaraujančias šiems Įstaigos tikslams ir Lietuvos Respublikos teisės aktams.

3.5. Nauji dalininkai priimami visuotinio dalininkų susirinkimo sprendimu.

3.6. Asmuo, pageidaujantis tapti nauju Įstaigos dalininku, pateikia Įstaigos vadovui prašymą juo tapti. Prašyme turi būti nurodyti duomenys apie asmenį, pageidaujantį tapti Įstaigos dalininku (juridinio asmens pavadinimas, kodas, buveinė; fizinio asmens vardas, pavardė, asmens kodas, gyvenamoji vieta), taip pat numatomas įnašas pinigais ar įnašo vertė. Be to, prašyme turi būti pareikštas pritarimas Įstaigos veiklos tikslams. Kartu su prašymu turi būti pateikta turto vertinimo ataskaita ar kitas daikto vertę pagrindžiantis dokumentas, jei numatoma perduoti materialųjį ar nematerialųjį turta.

3.7. Įstaigos vadovas, gavęs asmens, pageidaujancio tapti Įstaigos dalininku, prašymą, turi per 30 kalendorinių dienų sušaukti visuotinį dalininkų susirinkimą naujam dalininkui priimti.

3.8. Visuotiniame dalininkų susirinkime, kurio darbotvarkėje numatomas naujų dalininkų priėmimas, dalininkų pritarimu gali dalyvauti asmenys, pageidaujantys tapti naujais dalininkais. Minėtiems asmenims nedalyvavus susirinkime, Įstaigos vadovas per 5 darbo dienas turi juos informuoti apie visuotinio dalininkų susirinkimo priimtą sprendimą dėl naujų dalininkų.

3.9. Visuotiniam dalininkų susirinkimui priėmus sprendimą priimti naują dalininką, dalininku tapti pageidaujantis asmuo tampa Įstaigos dalininku, kai perduoda Įstaigai savo prašyme nurodytą įnašą. Įnašą dalininkai privalo perduoti ne vėliau kaip per 30 dienų. Neperdavus įnašo per 30 dienų, dalininkas laikomas nepriimtu.

3.10. Apie savo sprendimą perleisti Įstaigos dalininko teises dalininkas turi raštu pranešti Įstaigos vadovui, nuroydamas duomenis apie asmenį (juridinio asmens pavadinimas, kodas, buveinė; fizinio asmens vardas, pavardė, asmens kodas, gyvenamoji vieta), kuriam ketina perleisti savo teises, taip pat nurodo perleidimo būdą ir numatomą sandorio datą. Apie gautą dalininko pranešimą Įstaigos vadovas per 5 darbo dienas turi informuoti kitus dalininkus.

3.11. Asmuo, įgijęs dalininko teises, tampa Įstaigos dalininku nuo jo įregistravimo Įstaigos dokumentuose dienos. Įstaigos vadovas, gavęs Įstaigos dalininko teisių perleidimo sandorį

patvirtinantį dokumentą, per 3 darbo dienas turi įregistruoti dalininką Įstaigos dokumentuose. Šio dalininko turimų balsų skaičius, įgyvendinant jo teisę balsuoti visuotiniame dalininkų susirinkime, lygus jam teises perleidusio dalininko turėtam balsų skaičiui.

- 3.12. Apie tai, kad yra įregistruotas naujas Įstaigos dalininkas, Įstaigos vadovas per 5 darbo dienas šių Įstatų nustatyta tvarka turi pranešti Įstaigos dalininkams.

4. ĮSTAIGOS VALDYMAS

- 4.1. Įstaigos aukščiausias organas yra Visuotinis dalininkų susirinkimas.
- 4.2. Įstaiga turi vienasmenį valdymo organą – Įstaigos vadovą (direktorių).
- 4.3. Kiti valdymo organai nesudaromi.
- 4.4. Visuotinis dalininkų susirinkimo ir Įstaigos vadovo (direktoriaus) kompetencija nesiskiria nuo LR Viešųjų įstaigų įstatyme nustatytos kompetencijos. Visi Įstaigos dalininkai ir valdymo organai turi veikti sąžiningai vienas kito atžvilgiu, rūpintis Įstaigos tikslų įgyvendinimu ir valdyti Įstaigos turtą kaip geri šeimininkai (sąžiningai, teisingai ir protingai).
- 4.5. Visuotinio dalininkų susirinkimo sprendimai priimami paprasta visų susirinkime dalyvaujančių dalininkų balsų dauguma, išskyrus sprendimo priėmimo metu LR Viešųjų įstaigų įstatyme ar šiuose įstatuose nurodytus sprendimus, kurie priimami kvalifikuota 2/3 visų susirinkime dalyvaujančių dalininkų balsų dauguma.
- 4.6. Kasmet per keturis mėnesius nuo Įstaigos finansinių metų pabaigos turi įvykti eilinis visuotinis dalininkų susirinkimas.
- 4.7. Neeilinis visuotinis dalininkų susirinkimas turi būti sušauktas, jeigu to reikalauja Įstaigos dalininkas arba Įstaigos vadovas. Įstaigos vadovas privalo per 10 dienų nuo paraiškos pateikimo paskelbti apie visuotinio dalininkų susirinkimo sušaukimą.
- 4.8. Apie šaukiamą visuotinį dalininkų susirinkimą Įstaigos dalininkai išpėjami raštu ne vėliau kaip prieš 30 dienų iki susirinkimo dienos, pranešus dalininkams apie tai raštu nurodant laiką, vietą, darbotvarkę. Visuotinis dalininkų susirinkimas gali būti šaukiamas nesilaikant šių terminų, jeigu visi Įstaigos dalininkai arba jų atstovai su tuo sutinka.
- 4.9. Visuotinio dalininkų susirinkimo darbotvarkę sudaro Įstaigos vadovas. Darbotvarkės projektas gali būti tikslinimas. Jeigu susirinkimo darbotvarkė, nurodyta pranešime apie susirinkimo šaukimą buvo patikslinta, tai apie darbotvarkės pakeitimus dalininkams turi būti pranešta tokia pat tvarka kaip apie visuotinio dalininkų susirinkimo sušaukimą ne vėliau kaip prieš 10 dienų iki susirinkimo.
- 4.10. Visuotinis dalininkų susirinkimas neturi teisės priimti nutarimų darbotvarkėje nepaskelbtais klausimais, jeigu jame dalyvauja ne visi Įstaigos dalininkai.
- 4.11. Visuotinis dalininkų susirinkimas gali būti šaukiamas teismo sprendimu, jei jis nebuvo sušauktas LR Viešųjų įstaigų įstatymo ir šių įstatų nustatyta tvarka ir dėl to į teismą kreipėsi Įstaigos dalininkas ar kito valdymo organo narys.
- 4.12. Susirinkimas gali priimti nutarimus, jeigu jame dalyvauja daugiau kaip pusė dalininkų. Jeigu nėra kvorumo, tai ne vėliau kaip per 15 dienų turi būti sušauktas pakartotinis susirinkimas, kuris turi teisę priimti nutarimus pagal darbotvarkę, nesvarbu, kiek dalininkų susirinktų.

- 4.13. Dalininkas turi teisę balsuoti raštu ar įgalioti kitą asmenį balsuoti už jį visuotiniame dalininkų susirinkime bei atlikti kitus teisinius veiksmus.
- 4.14. Jeigu Įstaigos dalininkas yra vienas asmuo, jis vadinamas viešosios įstaigos savininku.
- 4.15. Įstaigos savininko raštiški sprendimai prilyginami visuotinio dalininkų susirinkimo sprendimams.
- 4.16. Įstaigos vadovas yra skiriamas ir atleidžiamas visuotinio dalininkų susirinkimo sprendimu, priimamu dalyvaujančiųjų dalininkų balsų dauguma. Įstaigos vadovas renkamas neterminuotai ir bet kada gali būti atšauktas visuotinio dalininkų susirinkimo. Visuotinio dalininkų susirinkimo įgaliotas asmuo Įstaigos vardu sudaro darbo sutartį su Įstaigos vadovu ar ją nutraukia.

5. ĮSTATŲ KEITIMO TVARKA

- 5.1. Keisti ir papildyti Įstaigos įstatus gali tik visuotinis dalininkų susirinkimas 2/3 dalyvaujančiųjų dalininkų balsų dauguma.
- 5.2. Pakeistus Įstaigos įstatus pasirašo visuotinio dalininkų susirinkimo įgaliotas asmuo.
- 5.3. Pakeisti Įstaigos įstatai įsigalioja nuo jų įregistravimo Juridinių asmenų registre.

6. ĮSTAIGOS FILIALŲ IR ATSTOVYBIŲ STEIGIMO BEI JŲ VEIKLOS NUTRAUKIMO TVARKA

- 6.1. Įstaigos filialai ir atstovybės steigiamos ir veikla nutraukiama visuotinio dalininkų susirinkimo sprendimu, priimamu 2/3 dalyvaujančiųjų dalininkų balsų dauguma, patvirtinant filialo ar atstovybės nuostatus.
- 6.2. Įstaigos vadovas skiria ir atšaukia filialų ir atstovybių vadovus, kontroliuoja filialų ir atstovybių veiklą.
- 6.3. Priėmęs sprendimą nutraukti filialo ar atstovybės veiklą, Visuotinio dalininkų susirinkimo paskiria atsakingą asmenį veiklos nutraukimo procedūrai atlikti įstatymuose nustatyta tvarka. Visuotinis dalininkų susirinkimas kontroliuoja bendrovės filialo ir atstovybės veiklos nutraukimo procedūros vykdymą.

7. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

- 7.1. Dalininkui raštu pareikalavus, Įstaigos vadovas ar jo paskirtas asmuo ne vėliau kaip per 7 dienas nuo reikalavimo gavimo dienos privalo sudaryti dalininkui galimybę susipažinti su Įstaigos dokumentais ir veikla. Su Įstaigos dokumentais ir veikla susipažinama Įstaigos buveinėje.
- 7.2. Informacija visuomenei apie Įstaigos veiklą pateikiama Įstaigos buveinėje. Įstaigos veiklos ataskaita yra vieša, kiekvieno fizinio ar juridinio asmens pareikalavimu Įstaiga turi sudaryti jam sąlygas Įstaigos buveinėje susipažinti su šia ataskaita.
- 7.3. Įstatymų nustatyta tvarka ir terminais pranešimai apie Įstaigos likvidavimą, reorganizavimą bei kitais LR Viešųjų įstaigų ir kituose įstatymuose nustatytais atvejais skelbiami viešai spaudoje (dienraštyje „Lietuvos rytas“). Pranešimuose turi būti nurodyta visa informacija, kurią pateikti reikalauja LR Civilinis kodeksas, LR Viešųjų įstaigų įstatymas bei kiti taikytini teisės aktai.
- 7.4. Įstatai parengti ir pasirašyti Kaune [data] 3 egzemplioriais, kurių kiekvienas turi juridinę galią.

Viešojo įstaiga „Kauno maratono klubas“ Direktorius Algirdas Pukis

PRIEDAS 4

UAB „AUTOTOJA“ VEIKLOS APRAŠAS

1998 m. rugsėjo 11 d. UAB „Autotoja“ buvo suteiktas didžiausio Japonijos automobilių gamintojo – kompanijos *Toyota Motor Corporation (TMC)* įgaliotojo atstovo Lietuvoje statusas. 2004 m. kovo 26 d. atidarius naują automobilių prekybos ir remonto kompleksą, atitinkantį gamyklos gamintojos keliamus reikalavimus, buvo suteiktas ir prestižinių automobilių *Lexus* įgaliotojo atstovo vardas.

UAB „Autotoja“ pagrindinė teikiama paslauga – naujų automobilių pardavimas. Vartotojui užsisakius norimą automobilio modelį ir išsirinkus norimus automobilio priedus ar aksesuarus, jie sumontuojami bendrovės servise. Atsiimant automobilis jau būna pilnai sukomplektuotas, įmontuota autosignalizacija.

Vartotojų patogumui, kaip papildomos paslaugos, yra teikiama automobilių garantinio ir pogarantinio aptarnavimo darbai, originalių atsarginių detalių užsakymas ir pristatymas, kėbulų lyginimo ir dažymo darbai.

Bet koks kreipimasis į automobilių servisą prasideda dialogu tarp vartotojo ir serviso vadybininko. Priimant klientą, serviso vadybininkas pagal vartotojo žodžius pildo užsakymo lapą, kur nurodomi vartotojo pageidavimai bei norai dėl automobilio remonto, atliekama automobilio išorinė ir vidinė apžiūra, taip pat aptariamos paslaugų kainos bei remonto įvykdymo terminai.

Kol automobilis remontuojamas, klientas gali pasivaišinti puodeliu kavos, pažiūrėti televizorių, paskaityti laikraščius, išbandyti naujausius Toyota modelius, pageidaujant klientas bus palydėtas į atskirą kabinetą, kur galės ramiai tvarkyti savo darbo reikalus. Jei klientas neturi laiko laukti, kol bus remontuojamas jo automobilis, ir jam reikia išvykti iš autocentro, yra galimybė išsinuomoti automobilį.

Bendrovės turima techninė įranga ir literatūra, autošaltkalvių kvalifikaciniai mokymai vyksta pagal Toyota Motor Corporation paruoštas programas, todėl bendrovės servise tikslinga aptarnauti Toyota/Lexus automobilius, nes aptarnaujant vienos markės automobilius pasiekiamas didesnis autošaltkalvių darbo efektyvumas. Bendrovės servise aptarnaujami ir kitų markių automobiliai, tačiau jų remontas trunka ilgiau.

Šaltinis: http://www.autotoja.lt/toyota/lt/top_meniu/apie-mus.htm