

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA

KODAS 6211LX020



MINGAILĖ RANONYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS
PARAMA KULTŪRAI IR MENUI KAIP ĮMONĖS STRATEGIJOS DALIS

KAUNAS

2025

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS

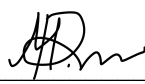
SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA
KODAS 6211LX020

MINGAILĖ RANONYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS
PARAMA KULTŪRAI IR MENUI KAIP ĮMONĖS STRATEGIJOS DALIS

Darbo vadovė _____
(parašas)

Magistrantė  _____
(parašas)

Darbo įkėlimo data 2025-01-03

Doc. dr. Audronė Rimkutė
(Mokslinis laipsnis, vardas pavardė)

Registracijos Nr. _____

KAUNAS
2025

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	5
1. STRATEGINIS VALDYMAS: PARAMOS FORMŲ INTEGRACIJA IR SĄVEIKA	8
1.1. Strategijos sąvokos raida ir apibrėžtis	8
1.2. Strategijų lygmenys	10
1.3. Verslo paramos kultūrai ir menui formos	18
1.4. Parama kultūrai ir menui įmonių strategijose	23
1.5. Kultūros ir meno rėmimas kaip funkcinio lygmens strategija	26
2. VERSLO ĮMONIŲ PARAMOS MENUI IR KULTŪRAI STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ EMPIRINIS TYRIMAS	31
2.1. Tyrimo metodologija	31
2.2. Tyrimo eiga	34
2.3. Tyrimo rezultatai	35
2.3.1. Parama Lietuvoje: teisinio reglamentavimo analizė	35
2.3.2. Meno ir kultūros organizacijų praktika skirstant rėmėjus į kategorijas	38
2.3.3. Verslo įmonių paramos sprendimai	38
2.3.3.1. Strateginio planavimo ypatumai	40
2.3.3.2. Paramos motyvai	41
2.3.3.3. Paramos formos ir jų integracija į strategijas	43
2.3.3.4. Rėmimo rezultatų vertinimas	44
2.3.3.5. Remiamų organizacijų vertinimas	46
2.3.3.6. Rėmimo reglamentavimo vertinimas	47
2.3.3.7. Ateities planai	48
2.3.4. Teorinio paramos integracijos į verslo strategiją modelio tinkamumas Lietuvos verslo įmonėms	48
IŠVADOS	51
REKOMENDACIJOS	54
SANTRAUKA (anglų kalba)	55
LITERATŪRA	56

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės:

1 lentelė Strategijos sąvokos apibrėžimų raida.....	9
2 lentelė Kategorijų lentelė	32
3 lentelė Klausimynas	33
4 lentelė Dokumentų analizės rezultatai	38
5 lentelė Strateginis valdymas Lietuvos verslo įmonėse	41
6 lentelė Lietuvos verslo įmonių paramos motyvai	43
7 lentelė Paramos integracija į įmonės strategijas	44
8 lentelė Rėmimo rezultatų vertinimas	45
9 lentelė Remiamų organizacijų vertinimas.....	46
10 lentelė Reglamentavimo vertinimas.....	47
11 lentelė Paramos integracija Lietuvos verslo įmonėse	49

Paveikslai:

1 pav. Korporacijos lygmens strategijų kūrimo proceso schema.....	12
2 pav. Verslo lygmens strategijų kūrimo proceso schema	14
3 pav. Funkcinio lygmens strategijų kūrimo proceso schema	17
4 pav. Strategijos lygmenų hierarchinė sistema.....	18
5 pav. Paramos formų nauda davėjams ir gavėjų įsipareigojimais.....	23
6 pav. Paramos formų teikiamos naudos	23
7 pav. Paramos formų ir strateginio valdymo sąveika	30

IVADAS

Parama – tai savanoriškas ir neatlygintinas piniginių lėšų, įvairių prekių bei turto perdavimas nuosavybėn, taip pat paslaugų teikimas juridiniams asmenims visuomenei naudingiems tikslams įgyvendinti (Visuotinė lietuvių enciklopedija 2019). Kaip ir pasaulyje, taip ir Lietuvoje daugelis verslo įmonių ne tik siekia finansinės naudos, bet ir vis dažniau siekia jungti savo verslo tikslus su socialiniais bei kultūriniais siekiais, naudodamos paramą menui ir kultūrai kaip strateginį įrankį įvairiems tikslams pasiekti – sukurti teigiamą įmonės įvaizdį, gerinti reputaciją, pristatyti save kaip socialiai atsakingą visuomenės narį, užmegzti naudingus ryšius ir t.t.

Daugelyje šalių valstybės parama menui ir kultūrai vis dar atlieka pagrindinį vaidmenį. Įvairios meno organizacijos bei menininkai sulaukia pastovios paramos iš valstybės lėšų taip užtikrinant meno prieinamumo visuomenei didinimą, kultūros puoselėjimą, kūrybinių industrijų plėtrą ir t.t. Tačiau nors valstybės indėlis yra labai svarbus, jis ne visada yra pakankamas patenkinti visus meno ir kultūros organizacijų poreikius, taip ribodamas kūrybinę laisvę bei plėtros galimybes. Būtent todėl daugelis kultūros organizacijų ieško papildomos paramos iš privataus sektoriaus – verslo įmonių, kurios gali suteikti papildomų finansinių, o kartais ir materialinių, išteklių. Šis abipusis ryšys tampa vis svarbesniu meno ir verslo partnerystės aspektu.

Akivaizdu, kad gaunama parama, kaip papildomas finansavimo šaltinis, yra naudinga meno organizacijoms, tačiau tai taip pat naudinga ir remiančioms įmonėms. Paprastai verslo parama menui ir kultūrai siejama su įmonių filantropiniais tikslais bei suprantama kaip atskira praktika, kuri nėra siejama nei su bendra verslo veikla, nei analizuojama verslo požiūriu. Vis dėlto, verta investicijas į meną ir kultūrą įprasminti verslo požiūriu – parama gali būti ne tik prasmingas socialinis ir ekonominis pasirinkimas įmonės vertės grandinėje, bet ir esminis veiksnys konkurencinio pranašumo stiprinimui (Comunian, 2008). Remdamas meną ir kultūrą verslas stiprina savo reputaciją bei gerina įmonės įvaizdį, tačiau taip pat parama gali būti išnaudojama kaip investicija siekiant išpildyti užsibrėžtus ilgalaikius tikslus skirtinguose strateginiuose lygmenyse. Verslo organizacijoms svarbu suprasti ir atsižvelgti į tai, kaip pasirinkta meno paramos forma gali būti integruojama į verslo bei funkcinės strategijas, kad atneštų didžiausią naudą. Tokiu būdu sukurta partnerystė tarp meno ir verslo organizacijų gali būti tvari ir abipusiai naudinga, o parama menui ir kultūrai tampa ne tik finansiniu įnašu, bet ir strateginiu verslo ir kultūros sinergijos pavyzdžiu.

Strateginių įmonių sprendimų kultūros rėmimo srityje tyrimų nėra daug, tačiau jie aktualūs tuo, jog suteikia naudingos informacijos ne tik remiančioms įmonėms, bet ir kultūros organizacijoms bei valstybės institucijoms. Daugumoje Europos valstybių privataus sektoriaus kultūrai teikiama parama sudaro tik apie 5 proc. visų kultūros organizacijų gaunamų pajamų, kai tuo tarpu JAV ši dalis yra apie 40 proc. (NEA, 2012). Norint šią dalį padidinti, valstybės visų pirma turi išsiaiškinti vietinio

verslo motyvus ir galimybes remti kultūrą ir atitinkamai pritaikyti skatinimo priemonės. O kultūros organizacijoms tokie tyrimai suteikia informacijos apie verslo įmonių poreikius bei lūkesčius, į kuriuos atsižvelgiant galima ieškoti rėmėjų ir formuluoti tikslingesnius rėmimo pasiūlymus.

Problemų ištyrimas ir darbo naujumas. Verslo įmonių strateginis valdymas bei įvairios paramos formos yra nuo XX amžiaus antros pusės įvairių autorių nagrinėtos temos, tačiau kaip paramos formos gali būti integruojamos į skirtingas strategijas yra ganėtinai nauja ir mažai nagrinėta tema. Darbe pateikiama susisteminta informacija iš įvairių moksliniais tyrimais pagrįstų darbų, analizuojančių įmonių strategijas, paramos kultūrai ir menui formas bei sprendimus apie paramos integravimą į įmonių strategijas. Sisteminant įmonės strategijos sampratą, darbe analizuojami A. Chandler (1962), I. Ansoff (1965), E. P. Learned (1965), H. Mintzberg (1994), M. Porter (1996), K. Ž. Svetiko (2012), M. A. Hitt (2020), G. Pupo (2012), P. Ketchen (2007), D. Collis (2005), W. Charles (1978), W. Skinner (1969), P.T. Ward (2000), R. Vancil (1975) ir kitų autorių knygos bei straipsniai apie strategijas ir strateginį valdymą. Skirtingas paramos formas kultūrai ir menui nagrinėja R.R. Dolphin (2003), J. A. Tripodi (2001), A. Klamer (2007), E. Barman (2017), A. Faganel (2013), T. Meenaghan (1998), R.G. Javalgi (1994) ir kt. Skirtingų paramos formų integraciją į strateginį valymą tiria M. S. Leclair (2000), M. Gianecchini (2019), G. Toscani (2018), K. B. Backhaus (2002), D. Peterson (2004).

Lietuvoje verslo paramos kultūrai ir menui temai nėra skirta daug akademinis tyrimų, paminėtini E. Vaidelytės ir kt. (2016) tyrimas apie mecenavimą ir V. Navicko bei Kontautienės (2011) tyrimas apie įmonių filantropijos poveikį jų ekonominės veiklos rezultatams. Naudingos informacijos taip pat pateikia taikomasis Ateities visuomenės instituto (2014) tyrimas „Nacionalinės kultūros mecenavimo strategijos sukūrimas“. Nuo visų šių paminėtų tyrimų magistro darbas skiriasi siekiu teoriškai apibendrinti skirtingų paramos formų (mecenavimo, filantropijos, komercinio rėmimo) suteikiamą naudą verslo įmonėms ir galimybes paramos sprendimus integruoti į įmonių strategijas, bei empiriniu Lietuvos verslo įmonių strateginių sprendimų dėl paramos kultūrai tyrimu.

Darbo objektas – verslo įmonių paramos kultūrai ir menui integravimas į įmonės strategiją.

Darbo tikslas – sukurti empiriškai pagrįstą paramos kultūrai ir menui integravimo į įmonės strategiją modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti strategijos sampratą;
2. Susisteminti skirtingų lygių strategijos ypatumus;
3. Apibūdinti paramos kultūrai ir menui formas;
4. Sukurti paramos kultūrai ir menui integravimo į verslo strategiją modelį;
5. Empiriškai patikrinti modelio tinkamumą Lietuvos verslo įmonėms.

Darbo metodai – Teorinėje darbo dalyje remiamasi sistetine ir problemine mokslinės literatūros ir šaltinių analize, kuria siekiama išanalizuoti ir apibendrinti strateginio valdymo sampratą, paramos formas bei paramos integravimą į skirtingus verslo įmonių strategijos lygmenis. Tiriamojoje dalyje atliekama instrumentinė kolektyvinė atvejų analizė, duomenims rinkti ir analizuoti taikomi dokumentų analizės, pusiau struktūruoto interviu, ir teminės turinio analizės metodai.

Darbo struktūra – Darbas susideda iš įvado, dviejų pagrindinių dalių, išvadų, rekomendacijų, santraukos anglų kalba, literatūros sąrašo ir priedų. Pirmojoje dalyje nagrinėjama mokslinė literatūra, susijusi su strateginio valdymo, strategijos lygmenų ir paramos formų temomis. Antrojoje dalyje pagrindžiamas kokybinio tyrimo pasirinkimas, aprašoma tyrimo metodika ir eiga, atliekama Lietuvos verslo įmonių, skyrusių paramą menui ir kultūrai instrumentinė kolektyvinė atvejų analizė, išskiriamos su paramos teikimu susijusios problemos, analizuojama paramos pasirinkimo ir strateginių tikslų derinimo klausimai, taip pat tikrinamas teorinis paramos skyrimo menui ir kultūrai modelis verslo strategijose. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, skirtos Lietuvos verslo įmonių paramos menui ir kultūrai integravimui į įmonės strategijas.

1. STRATEGINIS VALDYMAS: PARAMOS FORMŲ INTEGRACIJA IR SĄVEIKA

1.1. Strategijos sąvokos raida ir apibrėžtis

Pačia bendriausia prasme strategija „reiškia mąstymą apie ateitį ir veiksmų krypties išplėtojimą, kad būtų galima pasiekti tikslus ir uždavinius“ (Svetikas 2012: 18). Strategijos yra neatsiejama strateginio valdymo dalis. Strateginis valdymas, nors ir sąlyginai nauja koncepcija (akademinės srities dalimi tapo 1960-tųjų pradžioje), metams bėgant susilaukė vis daugiau susidomėjimo (Pupo G. ir kt. 2012: 162). Dėl plačios sklaidos ir daugybės atliktų įvairių tyrimų, egzistuoja didelė strategijos ir strateginio valdymo koncepcijų bei apibrėžimų įvairovė, o literatūra, apimanti daugybę terminų ir temų, atrodo fragmentuota bei neturinti vientisos tapatybės (Ketchen ir kt. 2007: 646). Tad, nors strategija bei strateginis valdymas yra vienos iš labiausiai studijuotų koncepcijų, paradoksalu, kad jos yra vienos mažiausiai suprantamų. Pasak Pupo, siekiant suprasti strateginio valdymo srities esmę, pirmiausia reikėtų apžvelgti istorinę jos pagrindinės koncepcijos, strategijos, perspektyvą (Pupo G. ir kt. 2012: 162).

Akademiniam pasaulyje strategijos terminas pirmą kartą rimčiau nagrinėtas 1962 metais Harvardo verslo mokyklos profesoriaus Alfred Chandler – savo knygoje *Strategy and Structure* jis pateikė pirmąją strategijos apibrėžimą, turėjusį ilgalaikį atgarsį šioje srityje (Heracleous, 2003:4). A.Chandler strategiją apibūdino kaip „pagrindinių ilgalaikių įmonės tikslų ir uždavinių nustatymą, veiksmų krypties pasirinkimą, bei išteklių, reikalingų šių tikslų įgyvendinimui, paskirstymą“ (Chandler 1962: 13). Kiek vėliau, 1965 metais, Learned su kolegomis pakartojo A. Chandlerio mintį kiek pakeisdami požiūrio kampą – strategiją vertino kaip procesą, kurį vadovai turėtų formuoti derindami išorės rinkos galimybes su vidinėmis įmonės kompetencijomis ir ištekliais, vadovų asmeninėmis vertybėmis, siekiais bei įsipareigojimais suinteresuotosioms šalims (Learned ir kt. 1965:17). Tais pačiais metais Igor Ansoff dar labiau praplėtė terminą teigdamas, kad strategija yra penkių dedamųjų: produkto – rinkos apimties, augimo vektoriaus, konkurencinio pranašumo, viduje sukurtos sinergijos bei sprendimo pirkti priėmimo – sintezė (Heracleous, 2003: 5). Ansoff strategiją laikė verslo veiklos planu, kurį rengiant privalu atkreipti dėmesį į išorės aplinkos pokyčius, juos atpažinti ir įvertinti (Knašas 2001: 40). Šis požiūris pabrėžia, kad strategija turėtų būti formuojama indukciniu būdu kiekvienu atveju atsižvelgiant į specifinius vidinius kiekvienos organizacijos pajėgumus ir išorinės aplinkos pokyčius. Strateginiai sprendimai dažnai apima sudėtingus, nestruktūrizuotus ir dviprasmiškus klausimus, kurie gali turėti įtakos visai organizacijai ir yra tarpusavyje susiję. Taikant šį metodą strateginių sprendimų sudėtingumas apsunkina vieningos

nuomonės formavimą, tačiau ankstyvieji autoriai nustatė esminius parametrus (ryšys tarp strategijos ir veiklos rezultatų, vidinių galimybių bei išteklių svarba, išorinės aplinkos įtaka), kurie apibrėžia, kaip strategijos objektas bus suvokiamas ir nagrinėjamas ateinančiais dešimtmečiais (Heracleous, 2003: 6).

1998 metais mokslininkai Mintzberg, Ahlstrand ir Lampel atkreipė dėmesį į tam tikrą nuomonių tendencingumą, interpretacinį požiūrį į strategiją. Buvo pastebėta, kad ryšys tarp organizacijos ir jos konkurencinės aplinkos visada priklauso nuo to, kaip organizacijos individai interpretuoja tiek jos aplinką, tiek galimybes. Savo ruožtu strateginiai sprendimai ir veiksmai visada yra pagrįsti interpretacijomis, o organizacijos strategijos supratimas turi apimti konkrečias organizacijos veikėjų interpretacijas (Heracleous, 2003:18). Apibendrinami strateginio valdymo srities fragmentiškumą, Mintzberg ir kt. pateikė naudingą apžvalgą, išskirdami dešimt vyraujančių strateginio valdymo mokyklų: dizaino, planavimo, pozicionavimo, antrepreneriška, kognityvinė, mokymosi, valdžios, kultūros, aplinkos ir konfigūravimo (Svetikas ir kt. 2012: 10).

H. Mintzbergo ir jo kolegų teigimu, pirmosios trys mokyklos vystėsi 1960-1980-taisiais ir yra labiau pabrėžiančios strategijos formulavimą. Kitos šešios mokyklos pabrėžia strategijos vystymąsi ir įgyvendinimą. Paskutinioji – dešimta – mokykla konceptualiai derina ir sujungia visų prieš tai buvusių mokyklų filosofiją į vieną bendrą visumą (Svetikas ir kt. 2012: 15). Taigi nepaisant strateginio valdymo srities fragmentiškumo, yra tam tikrų sričių, dėl kurių sutariama. Kaip teigia Pettigrew (1987), cituojamas Heracleous (2003: 19), strategijos esmė yra sudėtinga ir nestruktūrizuota, o jos tyrimas apima turinio, konteksto ir proceso klausimus.

Visi šie teoriniai požiūriai į strategiją turi savo šalininkus ir kritikus, tačiau planavimo mokykla vis dar lieka labiausiai paplitęs požiūris strateginiame valdyme (Svetikas 2012: 92). Remiantis šiuo požiūriu, strategija yra nuoseklaus, suplanuoto ir apgalvoto formavimo proceso rezultatas, kuris remiasi PESTE analize, H. Porterio šakos struktūros analize bei SSGG analize. 1 lentelė apibendrina strategijos sąvokos apibrėžimų raidą ir svarbiausius autorius.

1 lentelė

Strategijos sąvokos apibrėžimų raida

Autorius, metai	Sąvokos apibrėžimas
Chandler, A. 1962	Strategija gali būti apibrėžiama kaip esminių ilgalaikių įmonės tikslų ir uždavinių nustatymas, veiksmų krypties pasirinkimas bei išteklių paskirstymas, reikalingas šių tikslų įgyvendinimui.
Ansoff, I. 1965	Strategija yra sprendimų priėmimo taisyklė, kurią lemia produkto/rinkos aprėptis, augimo kryptis, konkurencinis pranašumas ir sinergija.
Andrews, K. 1971	Korporatyvinė strategija – tai sprendimų modelis įmonėje, kuris nustato ir atskleidžia jos tikslus, paskirtis ar uždavinius, sukuria pagrindines politikos kryptis ir planus tiems tikslams pasiekti, ir apibrėžia verslo sritį, kuria įmonė ketina užsiimti, taip pat kokia ekonominė ir žmogiškoji organizacija ji yra ar ketina būti.
Mintzberg, H. 1994	Strategija yra modelis, išryškėjantis sprendimų sraute.

Porter, M. 1996	Konkurencinė strategija – tai buvimas kitokiu. Ji reiškia sąmoningą skirtingų veiklų pasirinkimą, siekiant sukurti unikalų vertės derinį.
Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2008	Strategija yra organizacijos kryptis ir plėtra ilgalaikėje perspektyvoje, kuri kintančioje aplinkoje įgyja pranašumą per savo išteklių ir kompetencijų konfigūraciją, siekiant patenkinti suinteresuotųjų šalių lūkesčius.
Hill, C. W. L., Jones, G. R. 2013	Susijusių veiksmų, kurių vadovai imasi siekdami padidinti savo įmonės veiklą, rinkinys.
Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. 2020	Strategija yra integruotas ir suderintas įsipareigojimų ir veiksmų rinkinys, skirtas išnaudoti pagrindines kompetencijas ir įgyti konkurencinį pranašumą.

Apibendrinant strategijos apibrėžimus, ją galima apibūdinti kaip įmonės sprendimų visumą, kuri apima tikslus bei uždavinius, esminius jų įgyvendinimo veiksmus, planus bei elgseną, taip pat įmonės kuriamą vertę savo klientams ir visuomenei.

1.2. Strategijų lygmenys

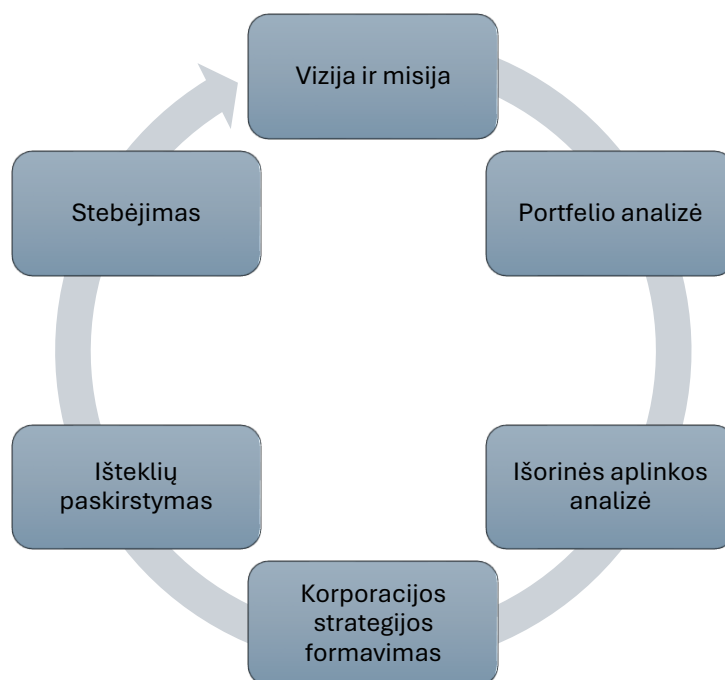
Strateginio planavimo procesas prasideda nuo esamos strategijos vertinimo ir aplinkos galimybių, grėsmių bei vidinių išteklių analizės, siekiant nustatyti įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses. 1975 metais Vancil ir Lorange straipsnyje „Strategic Plannins in Diversified Companies“ išdėstė mintį, kad strateginis planavimas diversifikuotose įmonėse pereina tris ciklus: pirma, aukščiausioji vadovybė nustato įmonės bendruosius tikslus; antra, padaliniuose sudaromi suderinti verslo tikslai ir uždaviniai; trečia, funkciniam lygyje nustatomi konkretūs veiksmai, reikalingi šiems tikslams pasiekti. Nors mažesnėse įmonėse šis procesas vyksta ne taip formaliai, pagrindiniai planavimo procesai, nepaisant organizacijos dydžio, išlieka panašūs, o strategijos formavimo žingsniai – nuo korporacinio iki funkcinio lygmens – yra tarpusavyje susiję ir būtini efektyviam organizacijos valdymui (Vancil, Lorange 1975: 82). Apibendrinant, įmonėse strategijos formuojamos bei įgyvendinamos trimis skirtingais lygmenimis: korporatyviniu (arba korporaciniu), verslo (dar vadinamo generaliniu) bei funkciniu (Svetikas ir kt. 2012: 17-18).

Korporatyvinis arba korporacinis strategijos lygmuo, paprastai išskiriamas kai kalbama apie dideles įmones, savo veiklą vykdančias keliose skirtingose produktų linijose ir verslo vienetuose, ir yra susijęs su bendra organizacijos apimtimi ir tuo, kaip bus pridėta vertės skirtingoms organizacijos dalims, verslo padaliniais siekiant konkurencinio pranašumo (Johnson 2005: 11). Dar 1978 metais mokslininkai Charles W. Hofer ir Dan Schendel nagrinėdami korporatyvinio lygio strategiją teigė, kad verslo apimtis ir išteklių paskirstymas yra pagrindiniai šio lygio strategijos komponentai. Taip pat ne ką mažiau svarbūs yra konkurencinis pranašumas ir sinergija tarp skirtingų įmonės veiklų, kurios stiprina viena kitą galėdamos dalintis įmonės darbuotojais, finansiniais ištekliais bei vadovybės įgūdžiais (Hofer, Schendel 1978: 27).

Vis dėlto, termino raidoje korporatyvinės ir verslo lygmens sąvokos kiek persipynė, taip sukurdamos šiek tiek painiavos, nes abu strategijos lygmenys yra glaudžiai susiję ir priklausomi vienas nuo kito. Įmonė gali kurti vertę korporaciniu lygiu, paskirstydama papildomus išteklius savo verslo padaliniais, kad šie galėtų sėkmingai įgyvendinti savo verslo lygmens strategijas. Tačiau vertė taip pat gali būti kuriama korporaciniu lygiu, suderinant skirtingų verslo padalinių konkurencines strategijas tarpusavyje, taip sukuriant sinergiją. Kiek vėliau Collis ir Montgomery (2005) pateikė paprastesnį įmonės lygio strategijos apibrėžimą, kuris iš esmės apibrėžė sąvoką ir išsprendė ankstesnių apibrėžimų trūkumus. Jie teigė, kad „korporacijos strategija yra būdas, kaip įmonė kuria vertę, planuodama ir derindama veiklą įvairiose rinkose“ (Collis, Montgomery 2005: 8).

Šiame apibrėžime išskiriami trys svarbūs dalykai: pirma, svarbiausias strategijos tikslas yra vertės kūrimas; antra, strategija apima veiklą ne vienoje, o keliose rinkose; trečia, strategijoje akcentuojamas veiklos planavimas ir derinimas. Šis apibrėžimas yra platesnis nei ankstesni, nes jį galima taikyti ne tik didelėms ir skirtinguose verslo vienetuose vykdančioms savo veiklą įmonėms, bet ir mažesnėms, mažiau diversifikuotoms įmonėms, kurios taip pat turi priimti svarbius veiklos planavimo sprendimus. Be to, šis apibrėžimas pabrėžia, kad įmonės centrinė būstinė turi prisidėti prie konkurencinio pranašumo, užtikrindama ryšius tarp atskirų padalinių – įmonė turi kurti vertę ne tik atskiruose padaliniuose, bet ir bendru lygiu (Furrer 2016: 2).

Korporacijos centro lygmeniu organizacijos turi nuolatos spręsti, kokios yra jų numatomos pagrindinės verslo kryptys, tad siekiant konkurencinio pranašumo svarbu nusistatyti aiškius tikslus, veiksmus ir planus. Kuriant konkurencingą strategiją svarbu išlaikyti lankstumą, taip užtikrinant greitą ir sklandžią reakciją į kintančias rinkos sąlygas (Svetikas ir kt. 2012: 63). Gerai parengta korporacijos lygmens strategija leidžia efektyviai paskirstyti išteklius, užtikrinant, kad visi padaliniai papildytų viena kitą taip, kad pagerintų bendrą veiklą taip, kad būtų užtikrintas pastovus ilgalaikių įmonės tikslų siekimas. Organizacijai turėti aiškią ir efektyvią korporacinio lygmens strategiją svarbu, nes tai yra kitų strategijų pagrindas (Johnson 2005: 11).



1 pav. Korporacijos lygmens strategijų kūrimo proceso schema

Kitaip nei korporacinio lygmens strategijos, apimančios sprendimus, nukreiptus į visos organizacijos valdymą, verslo lygmens strategijos orientuojasi į konkurencinį pranašumą. Tai apima produkto ar paslaugos kūrimą ir jų pozicionavimą rinkoje, kad būtų išpildyti nustatyti ilgalaikiai organizacijos tikslai (Johnson 2005: 11). Kaip buvo minėta prieš tai, korporacijos lygmens bei verslo lygmens strategijos istorijos vingiuose buvo perpynusios, tačiau tais pačiais metais mokslininkai Charles W. Hofer ir Dan Schendel taip pat pateikė ir verslo lygmens glaustą apibrėžimą: „Verslo lygmeniu strategija orientuota į tai, kaip konkuruoti tam tikroje pramonės šakoje arba produkto rinkos segmente. Taigi išskirtinės kompetencijos ir konkurencinis pranašumas paprastai yra svarbiausi šio lygmens strategijos komponentai“ (1978).

Verslo lygio strategija siekia ilgalaikio konkurencinio pranašumo, todėl jos kūrimas yra tiek suplanuotas, tiek dinamiškai prisitaikantis prie pokyčių išorės aplinkoje: konkurentų veiksmų, technologijų pažangos, kintančių vartotojų poreikių, rinkos galimybių bei strategijos veikimo rezultatų. Verslo lygmens strategijos apima sprendimus dėl klientų pritraukimo, konkurencijos su kitomis įmonėmis, operacijų vykdymo ir finansų bei rinkos rezultatų gerinimo (Fleisher 2018: 3).

Konkurencinė strategija numato įmonės poziciją konkurentų atžvilgiu konkrečioje rinkoje (Svetikas, 2012:51). Siekiant nustatyti savo poziciją, įmonei svarbu įsivertinti rinkoje, kurioje įmonė vykdo savo veiklą, veikiančias konkurencines jėgas. Savo knygoje Porter (1990: 4) išskiria penkias konkurencines jėgas: naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmę, vartotojų poveikį pramonei, tiekėjų poveikį pramonei, pakaitalų (prekių ar paslaugų) pavojų ir konkurencija tarp kompanijų. Šių jėgų derinys ne tik nustato konkurencijos lygį rinkoje, bet ir turi įtakos tolimesniam strategijos

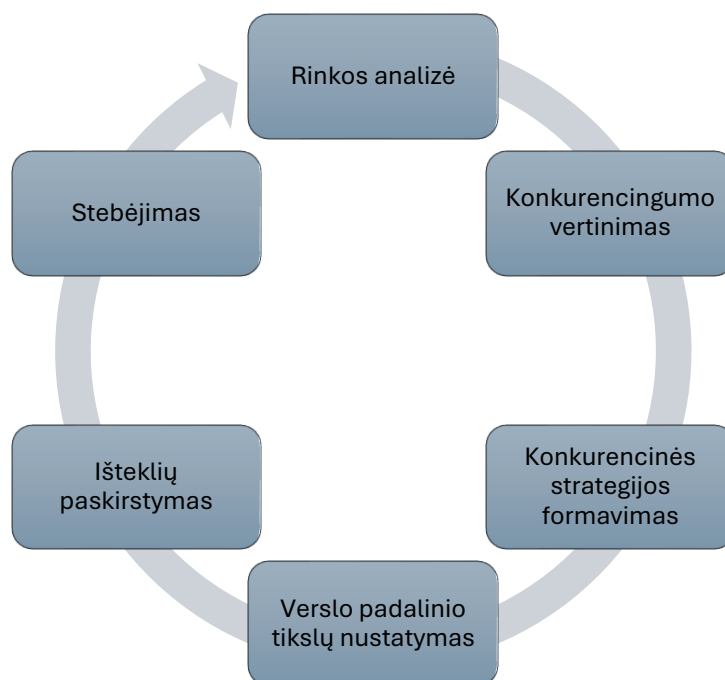
formavimui. Konkurencinės strategijos modelio tikslas – verslo vienetui rasti tokią poziciją pramonės šakoje, kurioje įmonė galėtų geriausiai atsilaikyti prieš ją veikiančias konkurencines jėgas arba galėtų paveikti savo pačios naudai (Porter, 1990:4). Taip užtikrinamas konkurencinis pranašumas, kuris pasireiškia įmonės galimybe aptarnauti rinką tomis pačiomis prekėmis ar paslaugomis, bet mažesnėmis sąnaudomis, lyginant su konkurentais, arba tiekti rinkai pranašesnius produktus ar paslaugas (Svetikas, 2012: 52). Konkurencinio panašumo tvarumo užsitikrinimas išteklių, gebėjimų ir kompetencijos pagrindu veda prie kitų verslo lygmens, dar kitaip vadinamų generalinių, strategijų – sąnaudų lyderystės, diferenciacijos ir nišos.

Sąnaudų lyderystės strategija orientuota į sąnaudų sumažinimą siekiant pateikti tuos pačius produktus ar paslaugas tik pigiau, nei konkurentai. Taikydamos šią strategiją įmonės turi siekti didinti pardavimų apimtį, t.y. aptarnauti kuo didesnę rinkos dalį – būtent taip su gamyba susijusios ribinės sąnaudos yra mažinamos. Sumažinus sąnaudas įmonė gali pasiūlyti tas pačias prekes kaip konkurentai, tačiau už mažesnę kainą – taip užtikrinamas konkurencinis pranašumas ne tik tarp esamų, bet ir potencialių konkurentų.

Diferenciacijos strategijoje įmonės diferencijuoja savo siūlomas prekes ir paslaugas taip, kad būtų aprūpinti įvairūs rinkos segmentai ir būtų galima parduoti prekes ir paslaugas už didesnę kainą nei vidutinės rinkoje. Šioje strategijoje įmonės turi remtis turimomis unikaliomis kompetencijomis ir gebėjimais, kuriančiais konkurencinį pranašumą apsunkindami naujų konkurentų atėjimą į rinką.

Nišos strategija apima abi prieš tai aptartas strategijas, tačiau šiuo atveju įmonė orientuojasi į mažesnes vartotojų grupes siekiant skirtingų tikslų. Remiantis skirtingais tikslais nišos strategiją būtų galima dalinti į dvi rūšis – sąnaudų lyderystės nišoje strategiją ir diferenciacijos nišoje strategiją. Sąnaudų lyderystės rinkoje strategija orientuota į sąnaudų pranašumą tiksliniame rinkos segmente, tuo tarpu diferenciacijos nišoje strategija orientuota į diferenciaciją tiksliniame rinkos segmente siekiant geriau ir efektyviau patenkinti labai specifinius vartotojų poreikius (Svetikas, 2012: 54-56).

Kiekvienam įmonės padaliniui, kuris laikomas strateginiu verslo vienetu, yra sukuriamas atskira verslo strategija, susijusi su rinkos ir produktų vystymu, o padalinys yra atsakingas už šios strategijos rengimą ir įgyvendinimą. Jei įmonė nėra suskirstyta į atskirus strateginius vienetus, ji pati veikia kaip vienetas (Svetikas 2012: 18). Taigi verslo strategija yra procesas, skirtas apibrėžti įmonės padalinio veiklos kryptį ir užtikrinti, kad ji atitiktų vartotojų poreikius. Strategijos formulavimas įtraukia padalinio tikslų ir uždavinių nustatymą, taip pat veiklos apimtį apibrėžimą, atsižvelgiant į rinkas, geografinius regionus ir technologijas. Tai leidžia aiškiai nustatyti padalinio veiklos sritį ir kryptis, kurios padeda siekti korporacinio lygmens ilgalaikių tikslų.



2 pav. Verslo lygmens strategijų kūrimo proceso schema

Trečiasis lygmuo – funkcinis – yra susijęs su sudedamosiomis organizacijos dalimis ir jų efektyvumu įgyvendinant korporacines ir verslo lygmens strategijas išteklių, žmonių ir procesų atžvilgiu (Johnson 2005: 12). Vykdam funkcinio lygio strategijas organizacijose svarbu sustiprinti pranašumą, sutelkti dėmesį į gamybos, rinkodaros, administravimo ir kitų funkcijų veiksmingumą. (Svetikas ir kt. 2012: 18). Strategijos formulavimas šiame lygmenyje apima tikslų nustatymą kiekvienai funkciniai sričiai ir veiksmų sekos sudarymą, kad šie tikslai būtų įgyvendinti.

Funkcinio lygmens strategijų įvairovė priklauso nuo įmonės savitų kompetencijų. Šios strategijos leidžia efektyviau naudoti turimus išteklius, gerinti prekių ir paslaugų kokybę, diegti naujoves, tobulinti procesus bei plėsti produktų asortimentą. Tai suteikia galimybę greitai reaguoti į besikeičiančius pirkėjų poreikius. Funkcinio lygmens strategijos, kurios padeda plėsti įmonės išteklius ir gebėjimus, dar labiau stiprina unikalią kompetenciją, o tai didina įmonės sukuriama pridėtinę vertę ir ilgainiui stiprina konkurencinį pranašumą (Vasiliauskas, 2004: 39). Šiame lygmenyje vyrauja strategijos, apimančios tokias funkcines įmonės sritis kaip gamyba, finansai, rinkodara, žmogiškieji ištekliai, tyrimai ir plėtra bei kitos.

Įmonės žmogiškieji ištekliai – tai įmonės unikalūs nematerialūs ištekliai, turintis įtakos įmonės konkurenciniam pranašumui. Kiekvienos įmonės tikslas – siekis gauti didesnę pelną, užimti didesnę rinkos dalį ar teikti kuo geresnes paslaugas. Norėdamos pasiekti užsibrėžtų tikslų, įmonės turi atkreipti ypatingą dėmesį į savo darbuotojus (Išoraitė, 2011: 32). Aukštą, išskirtinę kvalifikaciją bei unikalius gebėjimus turintys specialistai yra neimituojamas ištekliai, užtikrinantis įmonės konkurencinį pranašumą. Būtent todėl žmogiškųjų išteklių strateginiame valdyme labai svarbu

įvertinti ne tik darbuotojų samdymą, atleidimą ar socialinį aprūpinimą, bet ir šių išteklių panaudojimo galimybės siekiant ilgalaikių tikslų (Išoraitė, 2011: 39).

Finansų valdyme įmonės turi įvairiausių tikslų, susijusių su išteklių kiekio didinimu, nuolatiniu augimu ir kontrolės išlaikymu (Arimavičiūtė, 2007: 83). Finansinė strategija vertina, kokios yra įmonės ir jos verslo strategijų finansinės pasekmės, bei nustato optimaliausią finansinį kelią tikslams pasiekti. Ji taip pat gali suteikti įmonei konkurencinį pranašumą, užtikrindama mažesnes išlaidas ir lankstesnes galimybes pritraukti kapitalą verslo planams įgyvendinti. Pagrindinis finansinės strategijos tikslas – didinti įmonės finansinę vertę (Wheelen ir kt. 2015: 251).

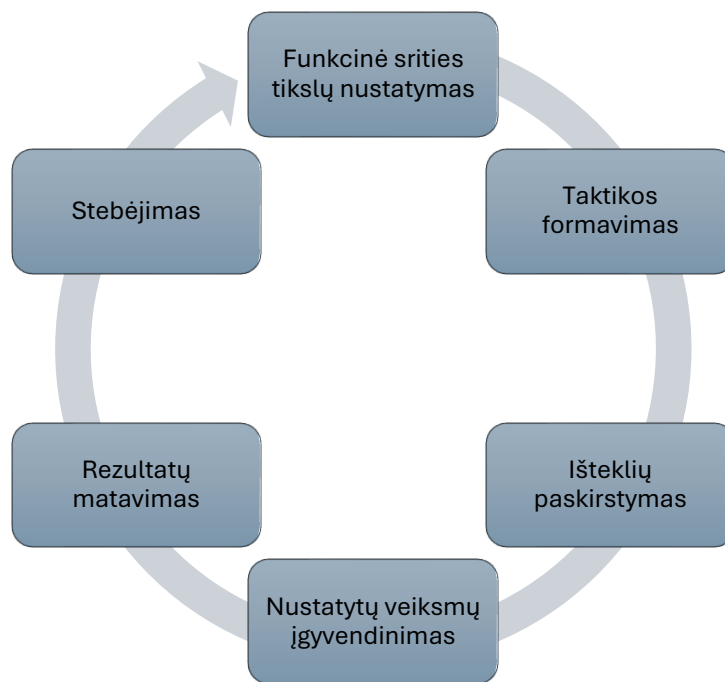
Kintančioje, kompleksiškoje aplinkoje verslo įmonėms svarbu savo veikloje orientuotis į rinką ir vartotojus, t.y. skirti ypatingą dėmesį rinkodarai (Dubickis, Ginevičius, 2014:17). Rinkodara – tai įmonės funkcinė veiklos sritis, apimanti veiklos, procesų ir strategijų visumą, skirtą sukurti ir pasiūlyti vertę vartotojams bei palaikyti santykius su jais, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Tai viena iš svarbiausių verslo sėkmės sąlygų todėl rinkodaros skyriui tenka ypatingas vaidmuo: pirma, jis užtikrina, kad įmonės strategija būtų sukurta taip, jog patenkintų svarbiausių klientų poreikius; Antra, rinkodara pateikia vertingą informaciją strateginiam planavimui – padeda nustatyti patrauklias rinkos galimybes ir įvertinti, kaip įmonė galėtų jomis pasinaudoti; Trečia, rinkodaros skyrius iš esmės formuoja kiekvieno verslo padalinio strategiją, kad ji padėtų pasiekti numatytus tikslus. Anot Dubickio ir Ginevičiaus, rinkodarą galima skirstyti į dvi kryptis – strateginę ir operacinę (taktinę) rinkodarą. Strateginė rinkodara yra orientuota į ilgalaikį planavimą ir analizę, siekiant sukurti paklausius produktus ar paslaugas, galinčias padėti išlaikyti konkurencinį pranašumą rinkoje. Ji apima nuolatinę veiksmų ir pasekmių stebėseną bei analizę, kurių metu numatomi rinkos poreikiai ir ateities galimybės. Tuo tarpu operacinėje (taktinėje) rinkodaroje dėmesys sutelkiamas į trumpalaikį planavimą ir vykdymą – tiesiogiai bendraujama su potencialiais vartotojais, aktyviai skatinami pardavimai per efektyvius pardavimo metodus. Operacinė rinkodara taip pat yra orientuota į kaštų mažinimą gamybos ir pardavimų procesuose, kad būtų kuo pelningiau įgyvendinti trumpalaikiai įmonės tikslai, taip pridėdant prie trumpalaikio įmonės pelningumo ir efektyvumo (Dubickis, Ginevičius, 2014:17). Abi kryptis yra svarbios ir tarpusavyje susijusios – be efektyvių rinkodaros veiksmų jokia rinkodaros strategija nebus veiksminga, tuo tarpu be tinkamos strateginės bazės, taktinė rinkodara irgi negalima.

Tyrimų ir plėtros strategija yra orientuota į inovacijas, produktų ir paslaugų kūrimą bei procesų tobulinimą. Ji yra svarbi įmonei siekiant užtikrinti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą – ši strategija padeda numatyti vartotojų poreikius bei priimti veiksmus dėl technologinių naujovių bei inovacijų diegimo. Pirmiausia šie veiksmai priklauso nuo įmonės veiklos interesų bei motyvų, tačiau didelę įtaką daro ir išorės paskatos. Neretai tyrimų ir plėtros strateginiams veiksniams įtakos turi valstybės nacionalinės ekonomikos plėtros strateginiai sprendimai – įmonės gali veiksmingai

išnaudoti ekonominius svertus įmonių aktyvumui tam tikroje srityje skatinti. Pavyzdžiui, jei valstybė skatina aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrą, į technologijas investuojančios įmonės gali pasinaudoti įvairiomis mokesčių lengvatomis, valstybės pagalba siekiant tarptautinio finansavimo ir pan. (Vasiliauskas, 2004: 34.). Taikydama tyrimų ir plėtros strategiją įmonės gali užtikrinti konkurencinį pranašumą – įmonė gali prisitaikyti prie besikeičiančių vartotojų poreikių, pasiūlyti inovatyvius produktus, efektyvinti procesus bei mažinti gamybos kaštus.

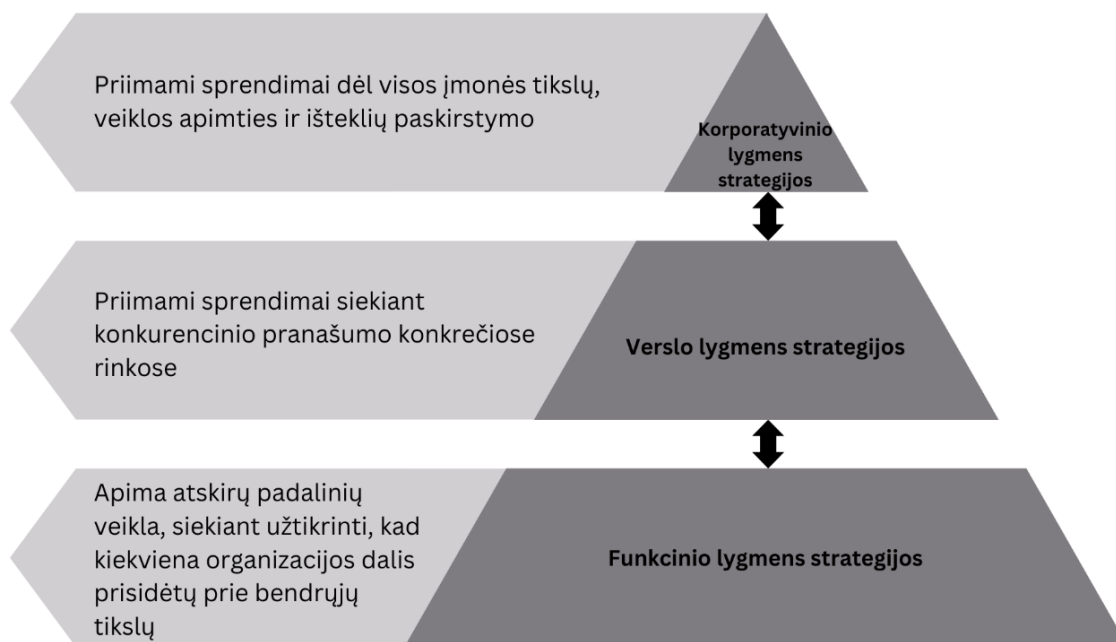
Gamybos strategija – tai nuoseklus veiksmų planas, kurio tikslas – optimizuoti gamybos procesus ir užtikrinti, kad gamyba būtų suderinta su bendraisiais verslo strateginiais tikslais. Ši strategija apima sprendimus dėl gamybos technologijų, proceso efektyvumo, kokybės valdymo ir išteklių paskirstymo, siekiant padidinti našumą ir konkurencinį pranašumą. Gamybos strategija padeda įmonėms įveikti gamybos iššūkius, susijusius su kaštų mažinimu ir gamybos lankstumu, taip pat prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių rinkos reikalavimų (Skinner, 1969: 136). Tam gamybos strategija turi būti integruota su kitomis įmonės funkcinėmis funkcijomis, tokiomis kaip rinkodara ir finansai, siekiant ilgalaikio sėkmės užtikrinimo. Be to, gamybos strategija gali apimti inovacijų diegimą gamybos procesuose, kurie padeda įmonei efektyviau reaguoti į rinkos poreikius ir greičiau įgyvendinti naujus produktus (Ward, Duray, 2000: 128). Todėl gamybos strategija yra esminis įmonės valdymo įrankis, leidžiantis optimizuoti gamybos operacijas ir prisitaikyti prie rinkos dinamikos, užtikrinant ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Padalinių funkcinių planų pagrindas yra veiksmų programos, kurios padeda užtikrinti nuoseklų strategijos įgyvendinimą, o padalinys, atsižvelgdamas į savo tikslus, pasirenka tinkamiausias programas ir koordinuoja savo veiksmus. Funkcinė strategija yra laikoma esmine strateginio valdymo dalimi – ji susitelkia į specifinių padalinių veiklą, siekiant suderinti šias funkcijas su bendrais korporacinio ir verslo lygmens tikslais.



3 pav. Funkcinio lygmens strategijų kūrimo proceso schema

Apibendrinant strateginis planavimas organizacijoje prasideda nuo esamos strategijos vertinimo ir išorės aplinkos analizės. Strateginis planavimas apima tris ciklus. Nors mažesnėse įmonėse strategijų procesai gali vykti mažiau formaliai, strateginiai žingsniai yra panašūs visose organizacijose, nepriklausomai nuo jų dydžio, nes visi trys strategijos lygmenys – korporatyvinis, verslo ir funkcinis – yra tarpusavyje susiję ir būtini efektyviam įmonės valdymui. Korporacinė strategija apima sprendimus dėl visos įmonės veiklos apimties ir išteklių paskirstymo, o verslo lygmens strategija orientuojasi į konkurencinį pranašumą konkrečiose rinkose. Funkcinė strategija susijusi su atskirų padalinių veikla, siekiant užtikrinti, kad kiekviena organizacijos funkcinė dalis prisidėtų prie įmonės bendrųjų tikslų.



4 pav. Strategijos lygmenų hierarchinė sistema

1.3. Verslo paramos kultūrai ir menui formos

Verslo įmonių skiriama parama menui ir kultūrai kuria naudą ne tik menininkams ir meno organizacijoms, bet taip pat teikia didelę pridėtinę vertę pačioms įmonėms – ekonominė nauda, socialinės atsakomybės stiprinimas, indėlis į visuomenės gerovę bei kultūros plėtrą, ryšio stiprinimas su esamais ir su būsimais klientais. Ne ką mažiau svarbus ir valstybės finansavimas, skirtas menui ir kultūrai – išsaugojamas kultūrinis paveldas, prisidedama prie visuomenės švietimo, didinamas meno prieinamumas visiems socialiniams sluoksniams, išlaikomos meno organizacijos, kurios galbūt sulauktų mažiau privačios paramos, tačiau yra ypatingai svarbios nacionalinio identiteto išlaikymui.

Europoje (ne išimtis ir Lietuva) meno ir kultūros finansavime vis dar daugiausiai dominuoja valstybė, kuri paprastai remia organizacijas bei projektus, kurie atitinka valstybinius siekius bei atspindi nacionalinį identitetą (Klamer, Petrova 2007: 251). Valstybinis finansavimas suteikia meno organizacijoms stabilumo, tačiau taip pat riboja kūrybinę laisvę bei įvairovę. Taip pat, kintanti politinė bei ekonominė padėtis valstybėje tiesiogiai turi įtakos valstybės biudžetui ir jo skirstymui – biudžeto dalis, skirta menui ir kultūrai, prireikus drastiškai gali būti sumažinta ir prioritetu tapti kita veiklos sritis, pavyzdžiui, valstybės saugumas ir gynyba. Vis dėlto reikia pripažinti, kad pastaraisiais metais daugumos Europos valstybių kultūrai skiriama dalis ne tik kad ne mažėja, bet netgi nuolat auga.

Šalia valstybės skiriamo finansavimo, Europos šalyse yra ir papildomas kultūros ir meno finansavimo šaltinis – privataus sektoriaus skiriama parama. Meno ir kultūros organizacijos, kurios siekia mažesnės priklausomybės nuo valstybės skiriamo finansavimo ir savarankiškumo priimant

sprendimus, ima ieškoti privačių rėmėjų (Rimkutė 2024: 43). Verslo įmonės, kaip finansavimo šaltinis, suteikia daugiau galimybių menininkams, leisdamos plėtoti savo kūrybinę veiklą nepriklausomai nuo politinės, ekonominės situacijos valstybėje. Taip užtikrinama daugiau lankstumo ir stabilumo ilgalaikėms kūrybinėms iniciatyvoms. Taip pat tiek meno organizacijoms, tiek verslui yra svarbu kurti ilgalaikio bendradarbiavimo modelius – finansiškai prisidedant prie meno ir kultūros organizacijų veiklos kuriamos ilgalaikės programos, į kurias įtraukiama daugiau visuomenės segmentų ir kuriamas tvarus meno ir verslo ilgalaikės partnerystės modelis. Taigi nors valstybės finansavimas kai kuriais atvejais yra būtinas, privataus sektoriaus skiriama parama menui ir kultūrai yra papildomas šaltinis, padedantis užtikrinti veiklos stabilumą bei laisvę.

Skiriamos kelios privačios paramos menui ir kultūrai formos. Kokia finansavimo forma bus pasirinkta siekiant paremti meno ir kultūros organizaciją ar menininką priklauso nuo įvairių veiksnių – organizacijos vykdomos veiklos ar projekto, auditorijų įsitraukimo, finansavimo motyvų ir kt. Vienos iš dažniausiai verslo įmonių pasirenkamų paramos formų – filantropija, mecenavimas, labdara, sutelktinis finansavimas, komercinis rėmimas bei tikslinis finansavimas.

Filantropija – tai privačių asmenų, korporacijų ar fondų aukojimas visuomeniniais tikslais (Barman, 2017: 271). Filantropijos terminas, kuris graikiškai reiškia meilę žmonėms, per daugybę metų keitėsi vis įgydamas naujų reikšmių įvairiais požiūriais – politiniu, filosofiniu, socialiniu ir kt. Pirmiausia filantropijos sąvoka formavosi klasikinėje Graikijoje teologijos ir dieviškumo kontekste, vėliau ir ontologijos plotmėje, tačiau pagrindinė šio termino apibrėžtis, kaip siekio aukoti pinigus ir laiką žmonių gerovei, susiformuoja tik XIX amžiuje (Ateities visuomenės institutas 2014: 7-8). Apibendrinant filantropijos, kaip reiškinių, esmę galima teigti, kad tai savanoriškas ir nesavanaudiškas finansinis ar materialinis paramos teikimas visuomenės arba kitaip, bendro gėrio, labui.

Dabar filantropija siejama su dideliais fondais ar privačiais donorais, t.y. didelėmis korporacijomis ar turtingais asmenimis, norinčiais savo turtu dalintis su įvairiomis socialinėmis, švietimo, sveikatos apsaugos ir kultūros organizacijomis siekiant spręsti įvairius globalius iššūkius, mažinti socialinę nelygybę bei skatinti kultūros plėtrą. Šiuolaikinė moderni filantropija nuo tradicinės filantropijos išsiskiria tuo, kad neapsiriboja tik socialinių problemų sprendimu, gerovės ar švietimo funkcijomis, o apima daug platesnę viešųjų gėrybių kūrimo sritį (Vaidelytė ir kt. 2016: 145). Kalbant apie verslą, egzistuoja strateginės filantropijos reiškinys, kuris perimdamas klasikinės filantropijos tradicijas adaptuoja jas ir pritaiko sau – strateginė filantropija yra neatsiejama verslo strategijos dalis. Toks požiūris leidžia įmonėms veikti ne tik kaip rėmėjoms, bet ir kaip aktyvioms, socialiai atsakingoms, visuomenės narėms. Strateginė filantropija integruojama į platesnę verslo veiklą ir tampa savanoriška planine parama, kuri siejama su ilgalaikė įmonės strategija bei tikslais. Skirdama paramą meno projektams ar renginiams, kurie geriausiai rezonuoja su įmonės tikslais ir vertybėmis,

įmonė siekia prisidėti prie bendro gėrio kūrimo visuomenėje. Taip įmonės skirdamos paramą nesitiki gauti tiesioginės, aiškos ir pamatuotos naudos atgal – paramos gavėjai gali paskelti paramos davėjo vardą, tačiau to daryti neprivalo. Filantropija labiau suprantama kaip ilgalaikis investavimas į socialinę infrastruktūrą, socialinio kapitalo stiprinimą, ilgainiui formuojant teigiamą įmonės įvaizdį.

Mecenavimas ir filantropija yra tarpusavyje persipynę reiškiniai - mecenavimas priskiriamas kultūros filantropijos procesui. Svarbu paminėti, kad kalbant apie kultūros rėmimą, mokslinėje literatūroje filantropijos sąvoka yra dažniau naudojama Vakarų Europos ir JAV autorių, o Rytų Europoje dažniau sutinkama mecenavimo sąvoka (Ateities visuomenės institutas 2014: 5). Vis dėlto, šios sąvokos turi vieną svarbų skirtumą. Mecenatystė – tai parama, ypač finansinė, kurią asmeniui ar organizacijai teikia mecenatas vardan reputacinės naudos, o filantropija su tokia nauda nesiejama. Mecenavimas yra svarbi Europos kultūros istorijos dalis – žvelgiant į kultūrinių projektų finansavimo raidą, būtų sunku rasti laikotarpį, neturėjusį savų mecenatų (Pauliukevičiūtė 2010: 68). Apibrėžiant mecenavimą, dažnai akcentuojama fiduciarinė prasmė, kuri pabrėžia finansinę paramą, teikiamą viešajam gėriui kurti. Valstybės kultūros politikoje svarbiu tikslu tampa šių mecenavimo praktikų skatinimas. Pasaulyje dažniausiai mecenavimo skatinimas vyksta dviem pagrindiniais būdais: vienas jų remiasi mokesčių lengvatomis (racionalusis motyvavimas), o kitas – vertybėmis grįstu emociniu motyvavimu, kai mecenatų pastangos pripažįstamos viešai per apdovanojimus ir kitas viešinimo priemones. Vieši mecenatų apdovanojimai yra viena iš labiausiai paplitusių praktikų, padedančių skatinti mecenatystę (Vaidelytė ir kt. 2016: 144-145).

Dar viena paramos forma – labdara. Tai savanoriškai ir neatlygintinai kitiems skiriamos vertybės, ištekliai, teikiamos paslaugos ar kokia nors pagalba paprastai socialiai pažeidžiamiems asmenims ar jų grupėms (Visuotinė lietuvių enciklopedija 2019). Ši paramos teikimo forma patraukti verslo įmonėms dėl kelių priežasčių. Tai padeda įmonėms formuoti įvaizdį ir pristatyti save socialiai atsakingomis organizacijomis, kurioms rūpi visuomenės gerovė. Taip pat tai prisideda prie įmonės reputacijos gerinimo – visuomenė palankiau vertina įmones, aktyviai dalyvaujančias labdaringoje veikloje. Be to, labdara yra patraukli paramos forma verslui dėl mokesčių bei muitų lengvatų. Taip įmonės gali derinti socialinę atsakomybę su ekonominės naudos siekiu. Vis dėlto, kultūros sričiai labdara nėra teikiama, tai daugiau socialinių problemų sprendimo priemonė.

Meno ir kultūros paramai rinkti naudojama ir tikslinio finansavimo forma, kurią vykdo privatūs bei visuomeniniai fondai. Šis finansavimo būdas yra skirtas konkrečioms projektams, programoms ar renginiams remti, dažnai sutelkiant dėmesį į tam tikras konkrečias sritis – vizualiuosius menus, teatro pasirodymus, kultūros paveldo išsaugojimą. Fondai gali būti tiek valstybiniai, skirti meno kultūros plėtrai bei prieinamumo didinimui, tiek privatūs, kai paramą skiria privatūs asmenys ar įmonės. Tokia paramos forma aiškiai apibrėžia paramos paskirtį – parama iš fondų skiriama tiems renginiams ir projektams, kurie sutampa su fondo tikslais, vertybėmis ar misija,

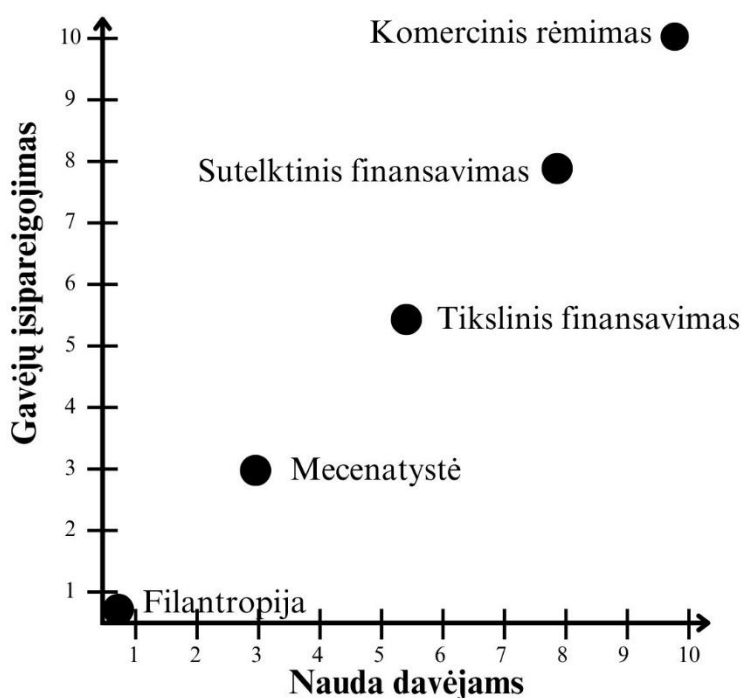
kitaip tokių fondų egzistavimas būtų neprasmingas. Vis dėlto kultūros organizacijos ar meno projektai turi paramos davėjams atsiskaityti – ataskaitos fondams padeda įvertinti ne tik ar lėšos buvo panaudotos teisingai, bet ir įvertinti rezultatus bei ilgalaikę projekto naudą. Nesvarbu, ar finansavimas skiriamas siekiant altruistinių ar komercinių tikslų, jie yra abipusiai naudingi abiem pusėm – meno ir kultūros organizacijoms svarbus papildomas finansavimas, tuo tarpu fondų formuotojams reikia projektų, atitinkančių jų interesus. Paprastai privačius fondus formuoja ne pelno siekiančios organizacijos, o ne verslo įmonės, nors pasitaiko ir vienetinių atvejų.

Dar viena piniginių lėšų rinkimo priemonė – minios arba kitaip, sutelktinis finansavimas (angl. crowdfunding). Tai kolektyvinis būdas finansuoti organizaciją ar projektą, kurio metu žmonės yra kviečiami prisidėti per tam tikrą nustatytą laikotarpį. Asmenys gali finansuoti projektus, kurių sėkme jie tiki. Rėmimas vyksta tam tikrą nustatytą laiką, tačiau nesurinkus reikiamos pinigų sumos, paaukoti pinigai paprastai grįžta atgal paramos davėjams, todėl tokią paramos formą galima laikyti pakankamai saugia. Taip pat tokia paramos forma visada naudinga rėmėjams – paprastai už suteiktą finansavimą yra pažadama kažkas konkretaus (pakvietimas, nuolaida, albumas ir t.t.). Meno organizacijoms ar meno projektams tai alternatyvus finansavimo gavimo būdas, naudojamas tuomet, kai kiti šaltiniai, tokie kaip valstybės parama ar kitos finansavimo priemonės yra neveiksmingos ar nepakankamos. Meno ir kultūros organizacijoms lėšų pritraukimas yra esminis veiksnys, nulemiantis sėkmingą veiklą bei įvairių projektų įgyvendinimą. Organizacijoms ar patiems menininkams, pradedantiems savo veiklą ir negalintiems užsitikrinti valstybės finansavimo, sutelktinis finansavimas yra viena iš galimų priemonių ne tik gauti lėšų, bet ir pritraukti auditoriją jų sudominant savo idėjomis. Sutelktinio finansavimo modelis remiasi interneto platformomis, kurios suteikia galimybę bendrauti su investuotojais iš viso pasaulio. Tad tai yra ne tik inovatyvus būdas surinkti reikiamas lėšas, bet ir puiki galimybė suburti bendruomenę, kuri domisi menu ir kultūra – taip skatinamas meno ir verslo bendradarbiavimas (Kemėšiūtė 2016).

Dar viena paramos forma yra komercinis rėmimas (angl. sponsorship). Komercinis rėmimas dažniausiai reiškia įmonių paramą laisvalaikio, sporto ar kultūrinėms veikloms siekiant konkrečių verslo tikslų – pavyzdžiui, didinti prekės ženklo žinomumą, pasiekti tam tikrą auditoriją arba reklamuoti savo produktus ar paslaugas. Faganel ir Bratina (2013: 157) rėmimą apibūdina kaip komunikacijos derinio elementą, kai įmonė teikia tam tikrą finansinę paramą subjektui, kuris gali būti asmuo, organizacija ar grupė, kad šis subjektas galėtų vykdyti savo veiklą, tuo pačiu tikintis gauti naudos. Kitaip nei prieš tai minėta filantropija ir mecenavimas, komercinio rėmimo metu įmonės remia ne visus renginius, bet tuos, kuriose gali išpildyti komercinius tikslus – paprastai tai didelio masto renginiai, kuriuose galima pasiekti didelę auditorijos dalį. Taip pat komercinio rėmimo metu, įmonės teikdamos paramą tikisi labai konkrečios, paprastai rėmimo sutartyse numatytos naudos, taip numatant daug įvairių išpareigojimų paramos gavėjui. Tad rėmimas yra ne tik parama, bet ir

rinkodaros strategija, kuria įmonės siekia kurti ir palaikyti komercinę naudą (Dolphin 2003). Tripodi (2001:83) teigia, kad rėmimas efektyviai veikia kaip rinkodaros priemonė, kai prekės ženklas ir įmonės interesai integruojami į prasmingą, su įmonės vertybėmis susijusį įvykį, organizaciją ar net labdaros tikslą. Taip pabrėžiama tradicinės donorystės idėjos kaita, užleidžianti vietą komercinei partnerystei, kuri sukuria abipusę naudą tiek įmonei, tiek paramos gavėjui. Rėmimas reikalauja griežtos komercinės kontrolės – kaip ir bet kuri kita reklamos priemonė, jis turi būti valdomas laikantis aiškių verslo principų, kad būtų užtikrintas investicijų atsiperkamumas. Meenaghan (1998) pabrėžia ir tokios paramos formos nuolatinį didėjimą – investicijos į rėmimą didėja tol, kol rėmėjai mato vertę savo paramoje. Daugelis įmonių remia įvairius kultūrinius ir sporto renginius kaip reklaminės veiklos dalį, siekdamos stiprinti ilgalaikį ryšį su tikslinėmis auditorijomis. Taip įmonės gali siekti įvairių verslo tikslų – nuo prekės ženklo žinomumo ir reputacijos gerinimo iki pardavimų skatinimo ir įvaizdžio stiprinimo (Javalgi 1994: 48). Rėmimas tampa tikslinga investicija, kuri ne tik remia organizacijos tikslus, bet ir kuria vertę marketingo srityje. Taigi rėmimo unikalumas slypi jo gebėjime prisidėti prie konkrečių funkcinių sričių tikslų ir užtikrinti abipusę naudą tiek rėmėjoms, tiek paramos gavėjams.

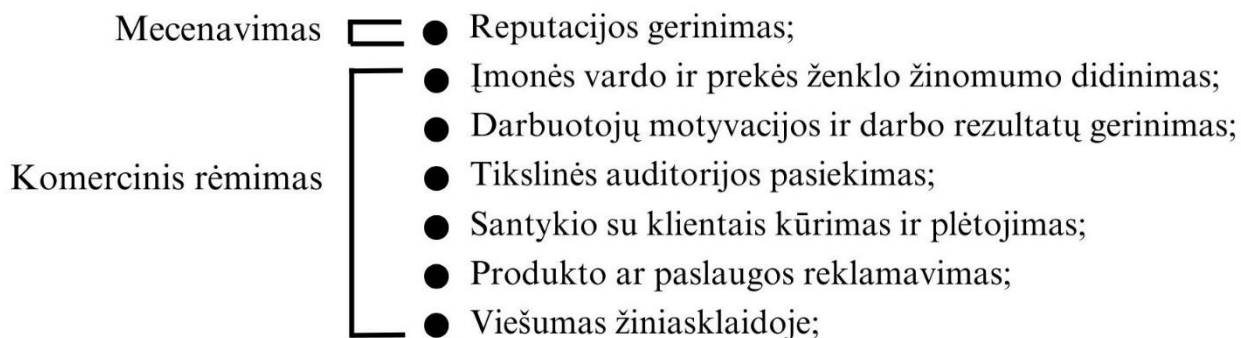
Apibendrinant visas paramos formas, galima teigti, kad pagal savo motyvus ir tikslus jos išsidėsto nuo visiško nesavanaudiškumo (labdara, filantropija) iki apčiuopiamos naudos (komercinis rėmimas). Žiūrint iš paramos gavėjų pusės, šios paramos formos reikalauja skirtingo atsakomybės lygio – nuo laisvo paramos panaudojimo (filantropija) iki aiškiai apibrėžtų rezultatų ir atskaitomybės rėmėjui.



5 pav. Paramos formų nauda davėjams ir gavėjų įsipareigojimais

1.4. Parama kultūrai ir menui įmonių strategijose

Verslo įmonės sprendimą remti meną ir kultūrą priima dėl įvairių priežasčių bei siektinų naudų. Įvairūs moksliniai šaltiniai išskiria tokias galimas skirtingų paramos formų naudas:



6 pav. Paramos formų teikiamos naudos

Parengta pagal Cornwell, T. B. 2020, 62-63.

Verslo įmonių parama menui ir kultūrai – tai įmonės lygmens veiklos, skirtos remti kultūrą ir meną (Leclair, Gordon 2000: 227). Priklausomai nuo įmonės siekiamo tikslo, kuris gali būti tiek altruistinis, tiek komercinis, verslo parama gali pasireikšti įvairiomis formomis, kurios juda tarp dviejų polių – filantropijos ir rėmimo (Gianecchini 2019: 309). Strategiškai integruojant paramą menui ir kultūrai į įmonės veiklą, būtina apsvarstyti ne tik rėmimo formą, bet ir strateginį lygmenį, kuriame ši veikla bus vykdoma, nes skirtingi strateginiai lygmenys leidžia pasirinkti atitinkamas paramos formas, kurios būtų labiausiai suderintos su strateginiais siekiais, bendrais įmonės tikslais ir vertybėmis. Taigi parama gali būti integruojama į kiekvieną strateginių sprendimų lygmenį, tačiau paramos forma ir siekiama nauda kiekviename lygyje skiriasi.

Korporatyvinio lygmens strategija apima įmonės ilgalaikį tikslą, misijos ir vertybių formulavimą, kurie tampa pamatu strategijoms, esančioms žemesniame lygmenyje. Paprastai visos korporacijos vardu įmonės siekia savo vertybes išreikšti per projektus, kurie siejasi su socialine atsakomybe bei bendro gėrio kūrimu. Šiame lygmenyje parama, kuri paprastai apima filantropijos ir mecenatystės veiklas, tampa svarbia priemone siekiant ne tik sukurti pridėtinę vertę visuomenei, bet ir tuo pačiu stiprinti pačios įmonės įvaizdį ir reputaciją. Taigi filantropijos veikla, kuri apima įmonės remiamas meno ir kultūros iniciatyvas, gali būti strategiškai susieta su organizacijos ilgalaikiais tikslais bei jos pozicijos, kaip socialiai atsakingos institucijos, stiprinimu. Tuo tarpu mecenatystė

korporacijos strategijos lygmenyje prisideda ir prie žinomumo didinimo per viešą mecenatų skelbimą, taip gerinant įmonės reputaciją.

Verslo lygmenyje paramos strategijos dažniausiai yra orientuotos į konkurencinio pranašumo siekimą konkrečiose rinkose. Paramos formos gali prisidėti prie įmonės prekių ir paslaugų žinomumo didinimo, susiejant prekinį ženklą su svarbiomis kultūrinėmis ar meno iniciatyvomis bei renginiais. Rėmimas padeda įmonei išsirinkti meno ir kultūros projektus, kurie ne tik sutampa su įmonės vertybėmis, bet ir padeda pasiekti konkrečias auditorijas. Taip parama tampa efektyvia konkurencinio pranašumo priemone – užmezgami naudingi ryšiai, padedantys geriau suprasti tikslinės auditorijos poreikius, didinamas prekės ženklo žinomumas bei klientų lojalumas. Suprasdamas savo tikslinę auditoriją, verslas gali užtikrinti efektyvų materialių ir nematerialių resursų išnaudojimą bei prognozuoti plėtros galimybes, taip užtikrinant konkurencinį pranašumą konkrečioje rinkoje.

Funkciniame lygmenyje parama siejama su konkrečių veiksmų įgyvendinimu užtikrinant, kad organizacijos ištekliai, žmonės ir procesai būtų nukreipti į aiškiai apibrėžtų tikslų pasiekimą – taip parama menui ir kultūrai gali būti integruojama į skirtingų funkcinių sričių strategijas.

Kalbant apie verslo įmonės finansų strategiją, parama menui ir kultūrai gali būti tapti priemone gauti finansinę naudą. Verslo įmonės remti meną ir kultūrą skatina daugelyje valstybių vykdoma mokesčių lengvatų politika. Mokesčių lengvatos skatina įmones remti kultūrą ir meną teikdamos finansinę naudą pačioms įmonėms – sumažina įmonės apmokestinamąsias pajamas. Tokia paskata yra naudinga abiem pusėms – meno ir kultūros organizacijos gauna reikalingą finansavimą, tuo tarpu verslas gali sumažinti finansines išlaidas (Schuster 2006). Taip meno rėmimas tampa ne tik paramos, bet ir strateginio verslo sprendimo dalimi, kurio nauda atsispindi tiek finansiniuose, tiek nefinansiniuose rodikliuose, tokiose kaip gerėjanti vidinė organizacijos kultūra (Licandro 2023: 101).

Kaip buvo minėta anksčiau, parama menui ir kultūrai gali reikšti geresnį įmonės įvaizdį bei reputaciją. Tai gali būti priežastys, lemiančios įmonei naudingų investuotojų pritraukimą. Įmonių ilgalaikiai įsipareigojimai visuomenei, aiškos vertybės ir gera reputacija gali būti svarbūs ne tik siekiant investuoti į tvarų ir atsakingą verslą, bet ir padedant geriau suprasti, su koku partneriu bus vykdomas bendradarbiavimas. Be to, rėmimas kuria tvirtą ryšį su įvairiomis auditorijomis, įskaitant investuotojus, kurie tokią verslo įmonės veiklą vertina teigiamai – verslas yra įsipareigojęs ne tik finansinio augimo siekimui, bet ir visuomenei, platesniam socialiniam poveikiui kurti. Taigi į strateginį valdymą integruota parama ne tik reiškia reputacijos gerinimą ar prekės ženklo žinomumo didinimą, bet gali būti ir esminis veiksnys verslo patikimumo stiprinimui investuotojų akyse, skatindamas užmegzti ilgalaikio bendradarbiavimo partnerystę.

Komercinis rėmimas yra ne tik paramos forma, bet ir rinkodaros strategijos dalis. Komercinis rėmimas gali būti naudojamas kaip įmonės prekės ženklo, produktų ar paslaugų reklama – masinių renginių metu viešai rodomas įmonės pavadinimas, naudojami įmonės produktai ir pan. Iš tiesų verslo

organizacijos dažniau renkasi remti sporto renginius dėl didelės auditorijos, didelio žiniasklaidos susidomėjimo ir stiprių emocijų, patiriamų sportininkui ar komandai laimėjus. Emocijos gali sukurti teigiamas asociacijas su prekės ženklu, taip paskatindamos formuoti geresnį įmonės įvaizdį bei skatinti didesnį pirkimą. Vis dėlto pastebėta, kad komerciškai remti meno ir kultūros renginius yra ne tik mažiau rizikinga, bet ir taip pat naudinga. Nors yra pasiekama ne tokia didelė auditorija, kaip sporto atveju, menu dažniausiai domisi aukštą išsilavinimą turintys ir aukštesnes nei vidutiniškas pajamas gaunantys asmenys. Tokioje bendruomenėje galima užmegzti naudingus ryšius su įvairiais bendruomenės lyderiais, kurių sprendimai gali turėti tiesioginės įtakos toje pačioje bendruomenėje veikiančioms įmonėms (Toscani, Prendergast, 2018: 441). Remdamos meną verslo organizacijos užmezga gera valia pagrįstus santykius, taip pat gauna galimybę ne tik pažinti savo tikslinę auditoriją, stiprinti savo įvaizdį, bet ir didinti prekės ženklo žinomumą.

Kaip buvo minėta prieš tai, tyrimų ir plėtros strategija yra susijusi su unikalaus produkto, tenkinančio unikalius vartotojų poreikius, kūrimu bei galimos plėtros numatymu. Verslas, pasirinkdamas tokias paramos formas kaip komercinis rėmimas, užsitikrina prieigą prie jį dominančios auditorijos. Taip ne tik reklamuojamas įmonės prekės ženklas, bet ir užmezgami naudingi ryšiai, kurie gali būti išnaudojami idėjų ir įžvalgų formulavimui, kuriais remiantis kuriami ar tobulinami produktai bei paslaugos. Taip pat dalyvavimas meno ir kultūros iniciatyvose gali verslo įmones įkvėpti tarpdisciplininėmis idėjomis, kurios gali būti panaudojamos naujų produktų kūrimui.

Komercinio rėmimo metu užmezgami ryšiai gali būti naudingi ir įmonės gamybos strategijai – tai padeda įmonei įsiklausyti į auditorijos poreikius ir taip greičiau prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių. Siekiant konkurencinio pranašumo, poreikiais pagrįstas pozicionavimas siejamas su tikslinėmis klientų grupėmis, kurios gali būti prieinamos per meno projektus. Taip įmonės gali įsigilinti ir geriau suprasti klientų poreikius ir pagal juos priimti su gamyba susijusius sprendimus.

Žmogiškųjų išteklių strategija yra susijusi su įmonės esamais ir būsimais darbuotojais, kurie yra nematerialūs ir neimituojamas ištekliai, kuriantis konkurencinį pranašumą. Įvairiose įmonės veiklose dalyvauja daug žmonių, turinčių unikalių žinių bei gebėjimų. Būtent todėl įmonėms svarbu ne tik išlaikyti esamus darbuotojus, kurti jiems palankų vidinį mikroklimatą, užtikrinti socialines garantijas ar finansuoti jų mokymą, bet ir stengtis pritraukti daugiau naujų darbuotojų, kurie gali kartu atsinešti naudingų žinių iš išorės. Taip išnaudojant šiuos naudingus resursus įmonė gali siekti savo užsibrėžtų tikslų produktų ar paslaugų kūrimo ir gerinimo klausimais. Vis dėlto klientų požiūrį apie produktą ar paslaugą formuoja ne tik jo kokybė, bet ir pačios įmonės įvaizdis bei reputacija (Navickas, Kontautienė, 2011: 18). Kaip jau buvo aptarta prieš tai, įmonės pasirinkdamos filantropiją ar mecenavimą, kaip paramos formą, siekia ne tik kurti naudą visuomenei, bet ir tuo pačiu gerina savo pačių įvaizdį bei reputaciją. Papildomas šalutinis tokios paramos poveikis – teigiamas išorinių suinteresuotų šalių, tokių kaip klientai, tiekėjai, akcininkai, bendruomenė bei darbuotojai, požiūris į

įmonę bei didesnis pasitikėjimas. Anot Backhaus, Stone ir kitų (2002: 293), teigiamas įvaizdis, kuris formuojamas remiantis įmonės organizacine veikla bei socialiniais rezultatais, turi taip pat įtakos naujų kandidatų darbo pasirinkimo sprendimams. Paprasčiau tariant, tokios įmonės darbo ieškančių asmenų yra suprantamos kaip patrauklūs darbdaviai (Navickas, Kontautienė, 2011: 18).

Įmonės socialinė veikla ir rezultatai turi įtakos ne tik būsimiems, bet ir esamiems darbuotojams. Kokios yra išorinės suinteresuotos šalys ir kokią įtaką joms daro įvairios įmonės veiklos yra gana daug nagrinėta, tačiau vidinės suinteresuotos šalys yra nauja tema (Peterson, 2004). Siekiant paaiškinti, kaip parama socialiai naudingiems tikslams pasiekti veikia darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą, dažnai pasitelkiama socialinės tapatybės teorija. Psichologų Tajfel ir Turner (1986: 283) pasiūlyta teorija teigia, kad asmenys yra linkę kurti savo socialinę tapatybę priskirdami save kokiais nors socialinei grupei. Priklausymas tam tikrai organizacijai, kuri gali būti ta pati, kurioje dirba, daro įtaką individo savęs supratimui. Asmenys bando sukurti ir sustiprinti teigiamą savęs supratimą lygindami save su organizacija, joje esančiais kitais nariais ar kitomis grupėmis. Palankus palyginimas sustiprina savivertę, tuo tarpu neigiamas – sumažina. Tad teorija kelia hipotezę, kad asmenys yra laimingiausi, kai sieja save su organizacijomis, turinčiomis teigiamą reputaciją, nes buvimas jose tuo pačiu stiprina ir individų savivertę. Remiantis socialinės tapatybės teorija galima teigti, kad egzistuoja tiesioginis ryšys tarp įmonės reputacijos ir darbuotojų požiūrio į darbą – didesnis produktyvumas, sumažėjusios pravaikštos, didesnė motyvacija (Peterson, 2004: 298). Tad nors konkreti paramos menui ir kultūrai forma negali būti išnaudojama esamų darbuotojų išlaikymui ir naujų darbuotojų paieškai, įmonės patrauklumas naujų darbuotojų pritraukimui gali priklausyti nuo visuomenėje formuojamo įvaizdžio, kuris gerinamas per paramą, tuo tarpu įmonių socialinė atsakomybė, išreiškiama per paramą menui ir kultūrai, turi teigiamos įtakos esamiems darbuotojams ir jų darbo rezultatams.

1.5. Kultūros ir meno rėmimas kaip funkcinio lygmens strategija

Parama kultūrai ir menui gali būti ir atskira funkcinė įmonės strategija. Tokia strategija – tai sprendimai, kiek skirti paramos (finansinės ar produkcijos), kur turi būti paramos dėmesio centras ir kokias kultūros ar meno organizacijas remti (Gianecchini 2019: 309). Paprasčiau tariant, įmonės priimdamos sprendimą dėl kultūros rėmimo turi atsakyti į tris pagrindinius klausimus – kiek, kur ir kam. Atsakydama į šiuos klausimus, įmonė turi apsvarstyti savo tikslus, organizacijos būklę ir kontekstą. Tai gali būti vertinama per teorinį objektyvą, remiantis agentūros ir suinteresuotųjų šalių teorijomis.

Agentūros teorija analizuoja santykius tarp dviejų šalių: principalo (savininko ar akcininko) ir agento (vadovo). Įmonių savininkai samdo vadovus, kad šie atstovautų jų interesus ir siektų įmonei

palankiausių rezultatų. Vadovas paprastai turi laikytis aplinkos, kuriose yra įmonė, keliamų reikalavimų, tačiau neretai priima sprendimus, kurie pildo įmonės nustatytus strateginius tikslus. Vadovas geriausiu įmanomu būdu turi atstovauti akcininkų interesams, tačiau vadovas, kaip asmuo, yra linkęs maksimizuoti asmeninę naudą (Legenzova, 2009: 41-42). Būtent todėl kai kurie įmonių sprendimai, kurie šiuo atveju yra susiję su sprendimu skirti paramą menui ir kultūrai, gali priklausyti nuo vadovo sprendimą lemiančių veiksnių, kurie gali būti skirstomi į: vadovo, kaip agento, valdymo sprendimus lemiančius veiksnius ir vadovo, kaip asmens, sprendimus lemiančius veiksnius.

Suinteresuotųjų šalių teorija yra dar viena teorinė perspektyva naudojama tiriant paramos sprendimui įtakos turinčius veiksnius. Teorija teigia, kad įmonė priimdama sprendimą turėtų atsižvelgti į suinteresuotųjų šalių, tokių kaip klientai, darbuotojai, investuotojai, bendruomenės atstovai ir kt. interesus, kuriems tiesiogiai ar ne tiesiogiai daro įtaką, taip siekdama išvengti neigiamų padarinių. Pavyzdžiui, didelį turtą turinčių ar dideles pajamas uždirbančių įmonių sprendimui remti kultūrą gali daryti įtaką tokios suinteresuotosios šalys kaip vyriausybinių institucijos. Kitos įmonės, kurių veikla turi įtakos aplinkosaugai, ypač yra motyvuotos skirti paramą menui ir kultūrai, taip siekdamos gerinti savo įvaizdį ir reputaciją visuomenėje. Vietinė bendruomenė, kurioje veikia įmonė, taip pat yra suinterasuotoji šalis, turinti įtakos paramos sprendimui – parama skiriama skatinti jos ekonominę ir socialinę vystymąsi. Taip įmonės derina savo verslo tikslus su suinterasuotųjų šalių interesais.

Įmonių kontekstiniai ir organizaciniai veiksniai, susiję su paramos forma ir paramos suma, yra ganėtinai nemažai nagrinėtos temos mokslinėje literatūroje. Paramos sprendimai bet kuriuo atveju neatsiejami nuo prieš tai aptartų pagrindinių klausimų, nes bet kokia parama yra susijusi su ekonominės vertės kūrimu konkrečiai organizacijai, esančiai konkrečioje vietoje. Tačiau paprastai įmonės kurdamos savo rėmimo strategiją derina keletą tikslų. Paramos dydis gali būti susijęs su finansine strategija. Paramos teikimo vieta gali būti susijusi su savęs pozicionavimu vietinėje bendruomenėje, arba siekiu išeiti už jos ribų ir pasiekti kitas auditorijas. Vis dėlto trūksta analizės, kaip galima derinti skirtingus paramos aspektus formuojant skirtingas paramos strategijas ir kokią įtaką kiekvienai jų turi verslo įmonės organizaciniai ir kontekstiniai veiksniai.

Gianecchini (2019) pateikia Italijoje atlikto tyrimo metu išskirtas tris paramos teikimo strategijas: vietos paveldo strategija (angl. Local legacy strategy), turtingos globos strategija (angl. Rich patronage strategy) ir į rinką orientuota strategija (angl. Market – oriented strategy). Skirtingos paramos strategijos išskirtos vertinant paramos dydį, paramos gavėją ir jo geografinį atstumą nuo paramos davėjo. Vietos paveldo strategijai būdinga remti vietos paveldo priežiūrą, atkūrimą ir saugojimą. Taip pat akivaizdu, kad parama skiriama vietiniams projektams bei organizacijoms. Kalbant apie paramos dydį, vidutiniškai skiriama daugiau lėšų, nei į rinką orientuotoje strategijoje, bet mažiau nei turtingos globos strategijoje. Turtingos globos strategija labiausiai orientuota į meninių

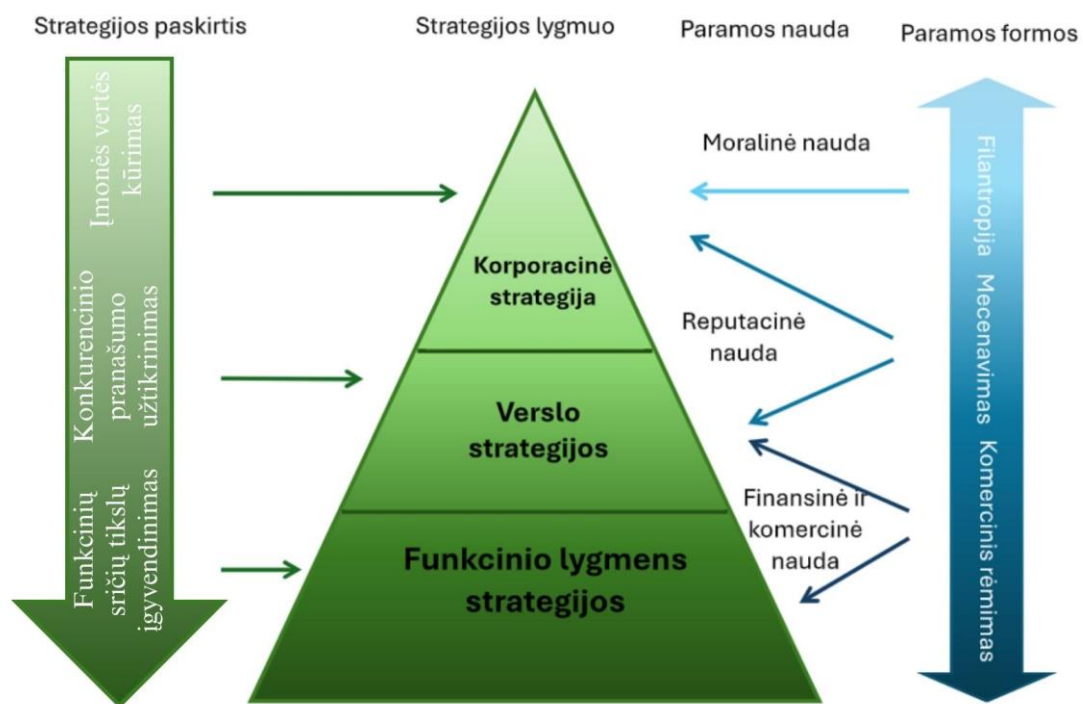
projektų iniciatyvas. Kaip išduoda strategijos pavadinimas, šioje strategijoje paramos sumos buvo didžiausios (vidutiniškai 34,849 Eur). Tačiau kaip ir pirmoje strategijoje, rėmėjai daugiausiai rėmė šalia verslo įmonės būstinės vykstančius projektus, nors labai nedidelė dalis investavo ir nacionaliniu lygmeniu. Paskutinioji autorės išskirta strategija, į rinką orientuota strategija, išsiskiria geografiniu nutolimu – daugiau buvo remiami labai nutolę, kitame regione, o kartais ir kitoje šalyje esantys, meniniai projektai. Vis dėlto kitaip nei kitos dvi strategijos, šiai strategijai būdinga maža vidutinė aucojama pinigų suma (5150 Eur) (Gianecchini, 2019: 313).

Kalbant apie straipsnyje išskirtus verslo įmonių organizacinius ir kontekstinius veiksnus paramos menui ir kultūrai strategijose, vietos paveldo strategijos rėmėjai paprastai buvo mažos įmonės, kurių veikla nesusijusi su paslaugų sfera. Taip pat paprastai šios įmonės skiria vienkartinę paramą. Šią strategiją taiko smulkios įmonės, veikiančios kultūriškai turtingoje vietoje, todėl yra didelė tikimybė, kad verslo vadovai susiduria su paveldo artefaktais kasdieniniame gyvenime – taip ugdomas asmeninis susidomėjimas kultūrinio paveldo išsaugojimu. Artimiausiu lygmeniu tokios verslo įmonės patenkina toje pačioje bendruomenėje esančių suinteresuotųjų šalių lūkesčius, tuo tarpu distanciniu lygmeniu – gerina įvaizdį potencialių klientų ir verslo partnerių akyse. Turtingos globos strategijoje didelės sumos skiriamos paprastai didelių, labiau struktūruotų įmonių, kurių veikla taip pat nėra susijusi su paslaugomis. Tai primena tradicines įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas – įmonės ar jų grupės atkreipia dėmesį į suinteresuotąsias šalis skirdamos dideles paramos sumas paveldui ar meno projektams. Šiuo atveju Gianecchini tyrimas patvirtina esamus tyrimus, rodančius teigiamą ryšį tarp įmonės dydžio ir paramai skiriamos sumos dydžio. Į rinką orientuotą strategiją daugiausiai renkasi mažos ir vidutinės įmonės, kurios skiria nedidelę paramą, bet ne vieną kartą. Tai labiausiai primena komercinį rėmimą – įmonės remia nutolusius meno projektus, taip siekdamos prieiti prie nutolusių auditorijų, didinti savo žinomumą. Remdamos meno projektus jos sulaukia didelio matomumo, tačiau jis yra trumpalaikis, todėl dažnai įmonėms tenka remti pakartotinai (Gianecchini, 2019: 315-316). Taip pat tyrime nustatyta, kad tokie kintamieji, kaip nuosavybės struktūra, išoriniai socialiniai ir aplinkos veiksniai bei reputacija, gali būti reikšmingi siekiant nustatyti, ar įmonė skirs paramą menui ir kultūrai, tačiau jie nėra konkrečiai susiję su viena iš tyrimo metu nustatyta strategija (Gianecchini, 2019: 316).

Taigi, įmonės, planuodamos paramos veiklą, gali efektyviai integruoti skirtingas paramos formas į įvairius strateginius lygmenis, pritaikydamos jas pagal tikslus: korporaciniame lygmenyje siekiant viešosios naudos kūrimo, įvaizdžio ir reputacijos gerinimo visos organizacijos vardu, verslo lygmenyje – sprendžiant konkurencinio pranašumo klausimą, o funkciname lygmenyje siekiant išnaudoti paramą kaip priemonę labai konkretiems funkciniais tikslams pasiekti. Įmonės taip pat gali turėti atskirą funkcinę kultūros rėmimo strategiją, kuri tarnauja kelių uždavinių sprendimui.

Iš tiesų galima pastebėti, kad nors ir skirtingos paramos formos gali būti pritaikytos visose strategijose, ne visais atvejais parama gali turėti tiesioginės naudos tam tikriems funkciniais tikslams pasiekti. Tokiose strategijose, kaip finansų, rinkodaros ar tyrimų ir plėtros, parama gali duoti labai apibrėžtų ir tikslių rezultatų – mažesni mokesčiai, reklama, informacija apie vartotojų poreikius. Tačiau grįžtant prie aptartos žmogiškųjų išteklių strategijos, atitinkama paramos forma negali būti pasirenkama konkrečiam tikslui – pavyzdžiui, darbuotojų pritraukimui. Vis dėlto remiant meną ir kultūrą gerinamas įmonės įvaizdis ir reputacija, kurie gali formuoti įmonės patrauklumą darbo ieškantiems asmenims.

Taip pat galima teigti, kad paramos formos, pagal savo konkretumą naudos ir atskaitomybės atžvilgiu, analogiškai išsidėsto skirtinguose strategijų lygmenyse. Kaip buvo minėta prieš tai, korporacijos lygmens strategijos yra orientuotos į visos organizacijos ilgalaikius tikslus, misiją, viziją bei vertybes, todėl natūraliai siejasi su tokiomis paramos formomis kaip filantropija ir mecenatystė. Šios formos paprastai apibrėžia visos organizacijos įvaizdžio ir reputacijos kūrimą ar gerinimą, formuoja įmonės socialinę atsakomybę. Verslo lygmens strategijos orientuotos į tam tikro rinkos segmento apėmimą ir konkurencinio pranašumo jame užtikrinimą. Šiuo atveju rėmimas leidžia orientotis į specifinių organizacijų, renginių ar projektų finansavimą, kurie prisideda prie verslo lygmens tikslų. Tuo tarpu funkcinio lygmens strategijos yra pačios konkrečiausios, nes apima kasdienes operacijas užduotis ir atsakomybes, todėl reikalauja paramos formos, tokios kaip komercinis rėmimas, kuri gali būti konkrečiai pritaikyta – užtikrinamos labai aiškios naudos ir rezultatai, kurie gali būti panaudoti specifinių tikslų išpildymui. Toks ryšys tarp paramos formų ir strateginių lygmenų leidžia suprasti kaip paramos formos ir strateginiai lygmenys gali būti derinami tarpusavyje siekiant maksimalios naudos. Ši analogija pavaizduota 7 pav.



7 pav. Paramos formų ir strateginio valdymo sąveika

2. VERSLO ĮMONIŲ PARAMOS MENUI IR KULTŪRAI STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo klausimai – dėl kokių motyvų Lietuvos verslo įmonės remia meną ir kultūrą? Ar ir kaip skirtingos paramos formos integruojamos į Lietuvos verslo įmonių strategijas?

Tyrimo objektas – Lietuvos verslo įmonių paramos meno ir kultūros sričiai strategijos.

Tyrimo tikslas – empiriškai patikrinti teorinio paramos formų integracijos į įmonių strategijas modelio tinkamumą Lietuvos verslo įmonėms.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti Lietuvos įstatymus, susijusius su parama menui ir kultūrai;
2. Išanalizuoti meno organizacijų praktiką skirstant rėmėjus į kategorijas.
3. Ištirti rėmėjų sprendimus susijusius su parama menui ir kultūrai;
4. Patikslinti teorinį paramos kultūrai integravimo į įmonės strategiją modelį.

Tyrimo pobūdis

Siekiant ištirti, kaip skirtingos paramos formos yra integruojamos į įmonių strategijas Lietuvoje, pasirinktas kokybinis tyrimas. Burn ir Grove, cituojami Žydzūnaitės ir Sabaliausko (2017: 21) kokybinį tyrimą apibūdina kaip telkiamą į žmogiškąsias patirtis, remiantis sistemėmis ir sąveikomis grįstomis nuostatomis. Kokybinio tyrimo metodai pasirenkami taikyti tuomet, kai tyrimo tema yra mažai ištirtinėta. Atliekant tokį tyrimą, atskleidžiamos konstruktyvūs, kuriuos sudėtinga nagrinėti kiekybiškai, prasmės ir interpretacijos.

Tyrimo strategija

Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinkta kolektyvinė instrumentinė atvejų analizės strategija. Atvejo tyrimo ypatumas tas, kad tyrimą sudaro vienas atskiras objektas, tai gali būti asmuo, institucija, organizacija ir t.t. Pagrindinis tokio tyrimo privalumas – tyrėjo gilinimasis į žmonių ar organizacijų elgsenos ir veiklos subtilumus, sudėtingą santykių analizę, nenumatytų veiksnių įtakos raišką – objekto ypatumas, kurių neįmanoma apčiuopti kitomis socialinio tyrimo strategijomis (Bitinas ir kt., 2008: 137-138). Kolektyvinės atvejo analizės apima keletą atvejų, kurie tiriami gilinantį į kiekvieną atvejį atskirai, tačiau ne visapusiškai, o tik tyrėją dominančiu aspektu. Atvejų tyrimų rezultatai lyginami tarpusavyje ieškant pasikartojančių ar besiskiriančių bruožų. Analizės instrumentalumas reiškia, kad atvejai yra instrumentai suprasti ir išsiaiškinti bendresnio pobūdžio reiškinį. Šio tyrimo atveju tai yra verslo įmonių strateginiai sprendimai kultūros ir meno rėmimo srityje.

Tiriamieji atvejai

Į tyrimą buvo įtraukiami atvejai, kurie pasirinkti tikslinės atrankos metodu. Toks metodas pasirenkamas tuomet, kai neturima tikslo reprezentuoti visą tiriamą populiaciją (Kardelis, 2017: 148). Šiuo atveju buvo ieškoma Lietuvoje veikiančių verslo įmonių, kurios yra buvusios meno ir kultūros rėmėjais ar mecenatais. Iš šių įmonių atrenkamos tos, kurios yra paviešinę savo strateginio planavimo dokumentus, ar bent jau viziją ir misiją.

Duomenų rinkimo metodai

Tyrimui duomenys buvo renkami dviem metodais – dokumentų analize ir pusiau struktūruotu interviu. Dokumentų analizė – tai mokslinio tyrimo metodas, kuris įgalina laikraščių, ir žiniasklaidos, mokslinių publikacijų, taip pat norminių bei reglamentuojančių dokumentų teksto analizę (Žydzžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017: 65). Dokumentų turinio analizė yra formalizuotas dokumentų tyrimo būdas, numatantis jų turinio vertinimą remiantis požymių, kurie svarbūs tyrėjui ir kuriuos galima apibendrinti, skaičiavimu bei išryškinantys teksto charakteristikas. Ši analizė turi savų privalumų – yra sisteminga, pagrindžiama ir visada gali būti patikrinama, nes duomenys yra paimami iš tekstų (Kardelis, 2017: 285).

Bendriausia prasme interviu yra bendravimo tarp tyrėjo (duomenų rinkėjo) ir tyrimo dalyvio (duomenų teikėjo) forma, o pokalbis vyksta užduodant klausimus ir į juos atsakant. Kokybinių interviu metu siekiama gauti duomenų, atitinkančių kokybinio tyrimo siekius. Kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, į juos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą. Kokybinis interviu yra paremtas sąveika – tai pokalbis, kurio metu sąveikauja (ir gana intensyviai) tyrėjas ir tyrimo dalyvis arba tyrimo dalyvių grupė. Ši sąveika yra labiau nulemta tikrosios pokalbio eigos, nei iš anksto tiksliai apibrėžtų ribų. Tai neformalus, lankstus pokalbis, kuris plėtojasi tuo metu, kai vyksta. Be abejo, tyrėjas paprastai turi tyrimo tikslą ir žino iš anksto nustatytą pokalbio kryptį, yra parengęs interviu gaires, tačiau visada reaguojama į tyrimo dalyvio indėlį ir susijusį kontekstą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016: 13-16).

Duomenų rinkimo instrumentai

Dokumentų analizės instrumentas yra kategorijų lentelė. Lentelėje grupuojami viešai prieinami duomenys apie įmones, rėmusias meno ir kultūros renginius, taip pat jų misijos ir vizijos, viešai prieinamos strategijos.

2 lentelė

Kategorijų lentelė

Įmonės pavadinimas	Remtas renginys, projektas, kultūros ar meno organizacija	Įmonės misija ir vizija	Įmonės strategija
<i>Įmonė Nr. 1</i>			
<i>Įmonė Nr. 2</i>			

<i>Įmonė Nr. 3</i>			
<i>Įmonė Nr. 4</i>			
<i>Įmonė Nr. 5</i>			

Interviu instrumentas yra pokalbio gairės su klausimų sąrašais, kuriuos tyrėjas užduoda respondentui priklausomai nuo situacijos ir atsakymų išsamumo.

3 lentelė

Klausimynas

Tema	Klausimai
Strateginio planavimo ypatumai	Kaip Jūsų įmonėje vyksta strateginis planavimas? Ar turite tik vieną bendrą strategiją, ar kuriate ir padalinių bei funkcinės strategijas? Kokiam laikui kuriate strategijas? Ar dažnai ir stipriai jas atnaujinate?
Paramos motyvai	Kokius renginius ir organizacijas esate rėmę? Kaip priimate sprendimą dėl rėmimo? Koks tai procesas? Kas dalyvauja priimant sprendimą dėl paramos skyrimo? Kodėl Jūsų įmonė nusprendė remti meną ir kultūrą? Kokie yra pagrindiniai tikslai, kuriuos siekiate įgyvendinti per paramą menui ir kultūrai? Ar paramą skiriate tik tam tikrai meno ar kultūros sričiai (pvz. muzika, kinas ir t.t.)? Kodėl pasirinkote būtent šią sritį? Kokiais principais vadovaujatės pasirinkdami meno ar kultūros organizaciją, renginį ar projektą paramai?
Paramos formos ir jų integracija į strategijas	Kokias paramos formas dažniausiai renkasi Jūsų įmonė (pvz. labdara, mecenavimas, komercinis rėmimas)? Nuo ko priklauso paramos formos pasirinkimas? Ar priimdami sprendimą dėl paramos teikimo atsižvelgiate į Jūsų įmonės ilgalaikius tikslus? Kaip parama integruojama į įmonės strategijas? Kokie tikslai yra keliami? Jeigu parama nėra integruojama į strategiją, kodėl? Ar manote, kad tai (ne)verta daryti?
Rėmimo rezultatų vertinimas	Kaip vertinate rėmimo rezultatus? Ar pasiekiate savo tikslus? Gal buvo kokios nors netikėtos ar neplanuotos naudos iš rėmimo? Ar kaip nors stebite, matuojate, rėmimo rezultatus? Kaip pamatuojate paramos poveikį?
Remiamų organizacijų vertinimas	Ar buvote sudarę su remiama organizacija paramos sutartį? Koks statusas (generalinio rėmėjo, rėmėjo) jums buvo suteiktas ir kodėl? Ar dėl to buvo deramasi? Ar buvo aiškūs organizacijos kriterijai, kaip ji skirsto rėmėjus? Ar remiama organizacija įsipareigojo ką nors atlikti už paramą ir ar išpildė savo įsipareigojimus? Ar sklandus buvo paramos priėmimo procesas? Kaip vertinate remiamos organizacijos komunikavimą ir bendradarbiavimą su jumis? Ar remsite ją ateityje? Kokie buvo didžiausi iššūkiai teikiant paramą?
Rėmimo reglamentavimo vertinimas	Kaip bendrai vertinate paramos menui ir kultūrai reglamentavimą Lietuvoje? Ką jame pakeistumėte? Kaip manote, kodėl verslo įmonės menkai remia kultūrą ir meną Lietuvoje?
Ateities planai	Ar planuojate ką nors remti ateityje? Gal planuojate kurti ar tobulinti savo paramos strategiją?

Duomenų analizės metodas

Tyrimo metu gautų duomenų analizei pasirinkta teminės turinio analizės metodas. Teminė turinio analizė – tai sisteminis darbo su kokybiniais duomenimis būdas, kuris koduojant duomenis padeda juos sudėlioti į tipinius modelius ir formuoti su tyrimo problema susijusias temas. Teminės analizės technika pasitelkiama analizuojant didelės apimties, sudėtingą informaciją ir siekiant prieinamai pateikti tyrimo rezultatus. Analitinis teminės analizės požiūris pasitelkiamas interviu tekstams analizuoti, kai siekiama atskleisti tyrimo problemai būdingus modelius arba tendencijas, išreiškiamas temų pavidalu (Žydzžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017: 207-208).

Tyrimo etikos principai

Respondentams pageidavus, tyrimo metu bus laikomasi respondentų anonimiškumo ir informacijos konfidencialumo. Interviu bus vykdomi tik gavus respondentų sutikimą bei iš anksto suderinus apklausos datą ir laiką. Respondentams taip pat bus pateikta išsami informacija apie tyrimo pobūdį bei gautų atsakymų naudojimo tikslus, suteikiama informacija apie tyrimo rezultatus.

2.2. Tyrimo eiga

Dokumentų analizė pradėta daryti 2024 metų lapkričio paskutinę savaitę. Buvo ieškoma meno ir kultūros organizacijų, savo internetiniuose puslapiuose ar socialiniuose tinkluose teikiančių informaciją apie savo rėmėjus ir mecenatus. Tuo tikslu pirmiausia buvo peržiūrėtos Lietuvos nacionalinių kultūros įstaigų svetainės, tuomet valstybinių, o vėliau ir privačių organizacijų, ieškant jas ar jų renginius remiančių verslo įmonių. Buvo sudarytas rastų įmonių sąrašas su kontaktais (Priedas 1). Peržiūrėjus įmonių viešai pateiktą informaciją, tyrimui atrinktos 67 organizacijos. 2024 12 04 įmonėms buvo išsiųstas prašymas dėl interviu. Iki 2024 12 11 buvo gauta 11 atsakymų. 7 įmonės sutiko dalyvauti tyrime, viena nesutiko, su 3 kontaktas nutrūko, likusios įmonės, į kurias buvo kreiptasi – neatsakė. Su tyrime dalyvauti sutikusiomis įmonėmis buvo sutarta dėl interviu laiko, išsiųsta sutikimo dalyvauti tyrime forma ir pradėta daryti išsami jų svetainių ir kitų viešai prieinamų dokumentų analizė. Analizės metu buvo ieškoma įmonių vizijos, misijos ir strategijos. Rezultatai pateikiami kategorijų lentelėje (4 lentelė).

Pirmasis interviu įvyko jau sekančią dieną po kvietimo dalyvauti tyrime, kiti vyko gruodžio antrą ir trečią savaitę. Interviu su UAB SDG personalo ir komunikacijos vadove, UAB BALTO print, UAB Grida ir įmone, nenorėjusia dalintis pavadinimu, vyko naudojantis tokias pokalbių platformas kaip *Microsoft Teams* ir *Zoom*. Kiti du pokalbiai, su UAB Evelita ir UAB Naresta, vyko telefonu. Paskutinė įmonė, UAB Klaipėdos Viktorija, klausimyną užpildė internetu. Visi interviu pokalbiai buvo įrašomi, o vėliau duomenys buvo transkribuojami raštu (Priedai 2 – 8).

Visi dalyvaujantys tyrime respondentai sutiko pasirašdami sutikimo dalyvauti tyrime formas. Visi sutiko būti viešinami konfidencialiai cituojami, tačiau atlikus redagavimą.

2.3. Tyrimo rezultatai

2.3.1. Parama Lietuvoje: teisinio reglamentavimo analizė

Siekiant tyrimo tikslo, pirmiausia buvo pradėta gilintis į tai, kaip Lietuvoje reglamentuojamas rėmimas ir mecenavimas. Tam nagrinėjami du Lietuvos įstatymai – Lietuvos Respublikos mecenavimo įstatymas, Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymas. Lietuvoje komercinio rėmimo sąvoka nėra teisiškai apibrėžta – tam naudojamas paramos terminas. Taip pat siekiant suprasti, kaip Lietuvoje taikomos mokesčių lengvatos įmonėms, skyrusioms paramą, analizuojamas Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas.

Lietuvos Respublikos mecenavimo įstatymas (priimtas 2018, nauja redakcija įsigalioja nuo 2024 01 01). Šis įstatymas nustato reikalavimus nacionaliniams mecenatams, savivaldybės mecenatams, bendruomenės mecenatams, mecenuojamųjų projektų kriterijus, visuomenės sritis, kuriose šie projektai gali būti įgyvendinami, projekto pripažinimo mecenuojamuoju, nacionalinio mecenato, savivaldybės mecenato ir bendruomenės mecenato vardo suteikimo, nacionalinio mecenato, savivaldybės mecenato ir bendruomenės mecenato ženklo įteikimo, nacionalinio mecenato, savivaldybės mecenato ir bendruomenės mecenato vardo įamžinimo ir jo panaikinimo tvarką. Įstatyme mecenavimas apibrėžiamas kaip šio įstatymo nustatytus kriterijus atitinkantiems projektams įgyvendinti skirtos paramos teikimas savanoriškai, neatlygintinai ir nesiekiant finansinės naudos Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatyme nurodytiems paramos gavėjams – juridiniams asmenims. Nacionaliniu mecenatu, savivaldybės mecenatu arba bendruomenės mecenatu gali būti Labdaros ir paramos įstatyme nurodyti paramos teikėjai, kurie yra nepriekaištingos reputacijos ir skyrė paramą mecenuojamajam projektui, išskyrus labdaros ir paramos fondus ir nevyriausybines organizacijas, jeigu jos skiria paramą mecenuojamajam projektui iš savo gautos paramos. Šiame įstatyme nacionalinio mecenato vardas suteikiamas asmeniui, kurio skirtos paramos bendra suma ne mažesnė kaip 1 000 000 eurų mecenuojamajam (-iesiems) projektui (-ams) įgyvendinti. Savivaldybės, kurioje nuolatinių gyventojų yra 25 000 ar mažiau, mecenato vardas suteikiamas asmeniui, kurio skirtos paramos bendra suma ne mažesnė kaip 150 000 eurų mecenuojamajam (-iesiems) projektui (-ams) konkrečioje savivaldybėje įgyvendinti. Savivaldybės, kurioje nuolatinių gyventojų yra daugiau kaip 25 000 arba savivaldybės, kurios teritorijoje yra kurorto statusą turinti gyvenamoji vietovė, mecenato vardas suteikiamas asmeniui, kurio skirtos paramos bendra suma ne mažiau kaip 250 000 eurų mecenuojamam (-iesiems) projektui (-ams) konkrečioje

savivaldybėje įgyvendinti. Bendruomenės mecenato vardas suteikiamas asmeniui, kurio skirtos paramos bendra suma per vienus metus ne mažesnė kaip 50 000 eurų mecenuojamajam (-iesiems) projektui (-ams) įgyvendinti. Jeigu paramą mecenuojamajam (-iesiems) projektui (-ams) skiria juridinis asmuo, mecenato vardas, juridinio asmens prašymu, suteikiamas jo savininkui, vadovui ar kitam (-iems) vadovaujančiam (-iems) ir pagal juridinio asmens steigimo dokumentus sprendimus turinčiam (-iems) teisę priimti asmeniui (-ims), atitinkančiam (-iems) nepriekaištingos reputacijos reikalavimą. Projektą pripažįsta mecenuojamuoju, nacionalinio mecenato vardą suteikia ir sprendimus dėl nacionalinio mecenato vardo panaikinimo kultūros ministro teikimu priima Vyriausybė, įvertinusi Mecenavimo tarybos siūlymą. Nacionalinių mecenatų, savivaldybės mecenatų ir bendruomenės mecenatų vardai įrašomi į Mecenatų knygą.

Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymas (Priimtas 1993, galiojanti suvestinė redakcija 2023 12 30 – 2024 12 31). Įstatyme parama įvardinama kaip paramos teikėjų savanoriškas ir neatlygintinas paramos dalykų teikimas šiame įstatyme nurodytiems paramos gavėjams šio įstatymo nustatytais tikslais ir būdais, įskaitant tuos atvejus, kai paramos dalykai perduodami anonimiškai ar kitu būdu, kai negalima nustatyti konkretaus paramos teikėjo. Paramos tikslas – teikti paramos dalykus šiame įstatyme nurodytiems paramos gavėjams jų įstatuose, nuostatuose ar kitose normose arba religinių bendruomenių, bendrijų ir centrų kanonuose, statutuose ir kitose normose numatytiems šio straipsnio 3 dalyje nurodytiems visuomenei naudingiems tikslams. Visuomenei naudingais tikslais šiame įstatyme laikoma veikla tarptautinio bendradarbiavimo, žmogaus teisių apsaugos, mažumų integracijos, kultūros, religinių ir etinių vertybių puoselėjimo, švietimo, mokslo ir profesinio tobulinimo, neformaliojo ir pilietinio ugdymo, sporto, socialinės apsaugos ir darbo, sveikatos priežiūros, nacionalinio saugumo ir gynybos, teisėtvarkos, nusikalstamumo prevencijos, gyvenamosios aplinkos pritaikymo ir būsto plėtros, autorių teisių ir gretutinių teisių apsaugos, aplinkos apsaugos ir kitose visuomenei naudingomis ir nesavanaudiškomis pripažįstamose srityse. Paramos gavėjams – juridiniams asmenims teikiamos paramos dalykai yra piniginės lėšos ir piniginės lėšos, sudarančios pajamų mokesčio dalį iki 1,2 procento gyventojo pajamų mokesčio. Parama pagal šį įstatymą pripažįstama, jeigu ją teikia Lietuvos Respublikos fiziniai ir juridiniai asmenys, užsienio valstybės, užsienio valstybių fiziniai ir juridiniai asmenys, tarptautinės organizacijos. Paramos gavėjais gali būti Lietuvos Respublikoje įregistruoti:

- 1) labdaros ir paramos fondai;
- 2) biudžetinės įstaigos;
- 3) asociacijos;
- 4) viešosios įstaigos;
- 5) religinės bendruomenės, bendrijos ir religiniai centrai;
- 6) tarptautinių visuomeninių organizacijų skyriai (padaliniai);

7) kiti juridiniai asmenys (išskyrus politines organizacijas ir analitinius centrus), kurių veiklą reglamentuoja specialūs įstatymai ir kurių veiklos tikslas nėra pelno siekimas, o gautas pelnas negali būti skiriamas jų dalyviams.

Teikiant paramą leidžiami šie paramos gavėjo įsipareigojimai paramos teikėjui:

- 1) viešinti informaciją apie paramos teikėją;
- 2) teikti ataskaitas paramos teikėjui apie gautos paramos panaudojimą, paramos gavėjo veiklą;
- 3) panaudoti paramos dalyką paramos teikėjo nurodyta tvarka.

Paramos gavėjo prisiimami įsipareigojimai paramos teikėjui turi būti nurodyti sutartyje, kuria įforminamas paramos teikimas.

Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas (Priimtas 2001, galiojanti suvestinė redakcija 2024 01 01 – 2024 12 31). Įstatyme reglamentuojamos taisyklės dėl taikomų mokesčių lengvatų teikiant paramą. Svarbiausi punktai: 1) Mokesčio mokėtojams, pagal Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymą turintiems teisę teikti labdarą ir paramą, iš pajamų leidžiama atskaityti visas išmokas (išskyrus išmokas grynais pinigais, viršijančias 250 MGL dydžio sumą vienam paramos ar labdaros gavėjui per mokestinį laikotarpį), įskaitant perleistą turtą, suteiktas paslaugas, kurios Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymo nustatyta tvarka skirtos labdarai ir paramai, jei šiame straipsnyje nenustatyta kitaip. 2) Mokesčio mokėtojams, pagal Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymą turintiems teisę teikti tik paramą, iš pajamų leidžiama du kartus atskaityti išmokas (išskyrus išmokas grynais pinigais, viršijančias 250 MGL dydžio sumą vienam paramos gavėjui per mokestinį laikotarpį), įskaitant perleistą turtą, suteiktas paslaugas, kurios Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymo nustatyta tvarka skirtos paramai, tačiau ne didesnes kaip 40 procentų mokesčio mokėtojo pajamų, apskaičiuotų iš pajamų atėmus neapmokestinamąsias pajamas, leidžiamus atskaitymus ir ribojamų dydžių leidžiamus atskaitymus, išskyrus paramą ir ankstesnių metų mokestinių laikotarpių nuostolius. 3) Teikiant paramą ilgalaikiu materialiuoju turtu, suteiktos paramos suma yra lygi šio turto likutinei vertei. Teikiant paramą kitu turtu, suteiktos paramos suma yra lygi šio turto įsigijimo kainai. Teikiant paramą paslaugomis, paramos suma yra lygi šių paslaugų savikainai. Teikiant paramą panaudos teise perduodant ilgalaikį materialųjį turtą, paramos suma lygi apskaičiuotai šio turto nusidėvėjimo per laikotarpį, kurį paramos gavėjas jį naudojo, sumai.

Aptarti Lietuvos įstatymai sudaro palankias sąlygas meno ir kultūros rėnimui, taip skatindami verslo įmones prisidėti prie finansavimo. Mecenavimo įstatyme nustatoma galimybė verslo įmonėms ar privatiems asmenims tapti bendruomenės, savivaldybės ar net nacionaliniais mecenatais, priklausomai nuo paramos dydžio. Vis dėlto įstatyme nurodytos sumos yra didelės – mažiausia suma siekia 50 000 eurų per metus, tačiau tokią paramą skyrę privatūs ar juridiniai asmenys yra skelbiami viešai ir įrašomi į Mecenatų knygą, o tai ypač gali būti patrauklu įmonėms, siekiančioms reputacijos

stiprinimo ir viešumo. Pagal Labdaros ir paramos įstatymą dėl nenustatytų konkrečių sumų parama yra labiau prieinama didesnei daliai įmonių. Taip pat įstatyme nustatyti paramos gavėjo įsipareigojimai užtikrina galimybę išnaudoti paramą tiksliau – parama gali būti išnaudojama ir už ją atsiskaitoma paramos davėjo tvarka. Be to, įmonės, per paramą prisidėdamos prie visuomenės gerovės kūrimo, remiantis Pelną mokesčio įstatymu, gali susimąžinti nemažą pajamų mokesčių dalį.

2.3.2. Meno ir kultūros organizacijų praktika skirstant rėmėjus į kategorijas

Vienas iš tyrimo uždavinių – išanalizuoti, kaip meno ir kultūros organizacijos skirsto rėmėjus į skirtingas kategorijas. Peržiūrėjus meno ir kultūros organizacijų internetinius puslapius galima pastebėti, kad kai kurios organizacijos išskirsto mecenatus, rėmėjus bei partnerius į labai smulkias kategorijas – generalinis rėmėjas, pagrindinis rėmėjas, didysis partneris ir t.t. Siekiant suprasti tokio skirstymo praktiką, pirmiausia buvo siekiama atlikti viešai prieinamų dokumentų analizę, tačiau paaiškėjo, kad tokios informacijos organizacijos neviešina. Dėl to buvo nuspręsta apklausti pačių verslo įmonių atstovus. Interviu metu paaiškėjo, kad visais atvejais tarp verslo įmonės ir meno organizacijos užsimezgę santykiai yra įforminami sutartimi ar kitais oficialiais dokumentais, kurie atnaujinami kas metus. Paklausus apie skirstymą į kategorijas, verslo įmonės atsakė, kad meno organizacijos yra sugalvojusios „laiptelius“, kurie pateikiami pasiūlymuose – rėmėjai pagal suteiktą paramos dydį yra suskirstomi į atitinkamas kategorijas. Taigi, egzistuoja aiškiai nustatyti skirstymo kriterijai, kurie, verslo įmonių nuomone, yra „pakankamai aiškus ir sąžiningas matavimas“.

2.3.3. Verslo įmonių paramos sprendimai

Siekiant nustatyti, kokias meno ir kultūros organizacijas įmonės remia, kokios yra jų vizijos ir misijos bei strategijos, buvo atlikta viešai prieinamos informacijos analizė. Ji pateikiama nustatytoje kategorijų lentelėje.

4 lentelė

Dokumentų analizės rezultatai

	Įmonės pavadinimas	Remtas renginys, projektas, kultūros ar meno organizacija	Įmonės misija ir vizija	Įmonės strategija
1.	<i>UAB SDG</i>	Kauno valstybinis lėlių teatras; Nacionalinis Kauno dramos teatras.	MISIJA – dalintis žiniomis ir idėjomis, kuriant saugią, sveiką, konkurencingą, socialiai atsakingą ir perspektyvią aplinką.	Orientuota į įmonės komandą ir tvarumą, socialinę atsakomybę.

			VIZIJA – tarptautinis inovatyvaus verslo ir visuomenės partneris.	
2.	<i>Imonė X</i>	Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras, Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras, MO muziejus, Kino pavasaris.	Sertifikuotų konsultantų komanda, kurianti ir įgyvendinanti unikalius konsultavimo ir mokymų sprendimus, padedančius organizacijoms ir jų darbuotojams tobulėti bei siekti savo tikslų. Veikla apima kompleksines paslaugas: konsultavimą, tyrimus ir mokymus.	
3.	<i>UAB BALTO print</i>	Valstybinis mažasis Vilniaus teatras	Svarbiausias kompanijos BALTO print tikslas ir pagrindinis siekis yra puikus klientų aptarnavimas, pagrįstas aukščiausia produktų kokybe. Visa tai leidžia sukurti, nuolat plėtoti ir palaikyti efektyvų ilgalaikį bendradarbiavimą tiek su Lietuvos, tiek su užsienio partneriais ir klientais.	Orientuota į klientą, plėtrą ir atsakingo verslo principus.
4.	<i>UAB Evelita</i>	Kauno valstybinis lėlių teatras	Vizija – rinktis tik skandinavų sukurtus prekinis kosmetikos ženklus, kurie puoselėja sveikatą, kokybę ir ekologiškumą. Misija – tobulėti, ieškoti naujovių, mylėti savo klientus ir siekti darnos su pasauliu.	Orientuota į tobulėjimą ir klientą.
5.	<i>UAB Grida</i>	Teatras P ir kiti smulkūs bendruomenės kultūriniai renginiai	Gridos misija paprasta: padėti vystyti mokslinėms inovacijoms, tiekiant patikimus, aukštos kokybės sprendimus laboratorijoms. Esame daugiau nei tik tiekėjai: mes siekiame būti vertingu partneriu siekiant tobulumo, teikdami ekspertų	Orientuota į klientus ir kokybę.

			patarimus, asmeninį palaikymą ir novatoriškus produktus, pritaikytus konkreitiems jų poreikiams.	
6.	<i>UAB Naresta</i>	MO muziejus	„Naresta“ siekia būti viena iš pirmaujančių statybos generalinio rangovo paslaugas teikiančių įmonių, įgyvendinanti šiuolaikinės architektūros, aukštos kokybės ir ekonomiškų būsto, komercinės, pramoninės bei viešosios paskirties pastatų statybos projektus Lietuvoje ir užsienyje. Įmonė siekia būti tarp lyderių naudojant efektyviausias technologijas monolitinių gelžbetoninių konstrukcijų statyboje, fasadų ir vidaus apdailoje.	Orientuota į kokybę ir plėtrą.
7.	<i>UAB Klaipėdos Viktorija</i>	Klaipėdos dramos teatras, Klaipėdos muzikinis teatras	"Victoria Hotel Klaipėda" siekia užtikrinti aukštos kokybės aptarnavimą, suteikti svečiams galimybę atsipalaiduoti jaukioje SPA erdvėje ir mėgautis gurmaniškais patiekalais restorane bei kokteilių baruose.	Orientuota į kokybę.

2.3.3.1. Strateginio planavimo ypatumai

Interviu metu pirmiausia buvo pradėta gilintis į strateginio planavimo ypatumus Lietuvos verslo įmonėse. Pokalbio metu paaiškėjo, kad strateginis planavimas, nors ir vyksta visose įmonėse, kai kuriose jis yra mažiau formalus. Šiuo atveju svarbu atkreipti dėmesį į įmonių dydį – tokios įmonės, kaip UAB SDG ar UAB Naresta yra didelės, turinčios daug darbuotojų ir padalinių, todėl kuriamos tiek bendros, tiek padalinių strategijos: *„Strategijos planavimas yra. Pirmiausia yra pagrindinė strategija, o tada, remiantis ja, kuriamos padalinių strategijos. Tuo pačiu ir atvirkščiai – su padaliniais mes turime metinius pokalbius, vertiname tam tikrus klausimus, pasiūlymus ir taip*

kuriame bendrą įmonės strategiją“ – sako UAB Naresta atstovas. Tuo tarpu mažesnėse įmonėse strateginis planavimas vyksta lanksčiau: „*Mūsų įmonė nėra didelė, tai turime pagrindinę strategiją. Yra vienas padalinys, tai ir planavimas vienas, bendras*“. Tačiau nepaisant įmonių dydžio, strategijos dažniausiai kuriamos metams, o jų peržiūros ir smulkios korekcijos vyksta kas ketvirtį. „*Kartais viskas labai greitai pasikeičia ir tos ilgalaikės strategijos pasirodo ne visai tinkamos*“ – dalinasi UAB SGD atstovė.

5 lentelė

Strateginis valdymas Lietuvos verslo įmonėse

Įmonės pavadinimas	Strateginis planavimas	Strategijų lygmenys	Laikotarpis
UAB SDG	Taip	Bendra, padalinių ir funkcinės	Dažniausiai metams
Įmonė X	Taip	Bendra ir funkcinės	Metams, peržiūros kas ketvirtį
UAB Evelita	Taip	Įvairios	Pagal poreikį
UAB BALTO print	-	-	-
UAB Grida	Taip	Bendra	Metams, peržiūros kas ketvirtį
UAB Naresta	Taip	Bendra ir padalinių	3-5 metams, peržiūra kas metus
UAB Klaipėdos Viktorija	Taip	Bendra ir funkcinės	Peržiūra kas kelis mėnesius

2.3.3.2. Paramos motyvai

Kalbant apie paramos motyvus, pirmiausia buvo aiškinamasi, kaip priimamas sprendimas dėl paramos skyrimo. Kiekvienu atveju sprendimui įtakos turėjo skirtingos priežastys, todėl atsakymai buvo įvairūs. Vis dėlto visų įmonių atstovai atskleidė, kad visada sprendime skirti paramą dalyvauja įmonės vadovai, o kartais sprendimas priimamas su „*rinkodaros skyriumi kartu, kadangi tai prie rinkodaros biudžeto priskirta dalis*“. UAB BALTO print atstovė teigė, kad sprendimui įtakos turėjo pats vadovas: „*mūsų vadovas yra atėjęs iš meno srities, yra baigęs dailės akademiją, tad jis yra meno žmogus*“. UAB Grida atveju, paprastai paramos skyrimą inicijuoja įmonės darbuotojai: „*Kaip taisyklė, yra vienas kažkoks iniciatorius, kuris suinteresuotas, o sprendimą priima direktorius*“. UAB Evelita ir UAB Naresta atveju skirti paramą paskatino dėl kitų priežasčių užsimezgę ryšiai su meno organizacijomis, todėl paramos skyrimas tapo neatsiejama ilgalaikio bendravimo dalimi: „*kadangi Kauno lėlių teatras yra labai daug kartų mus priėmęs į savo erdves versti seminarus, atsisakyti mes ir negalėjome*“. Dar viena respondentė sprendimą remti aiškina tiesiog siekiu prisidėti apie Lietuvos kultūros ir meno vystymosi. Tokia atsakymų įvairovė atskleidžia, kad įmonių sprendimai remti meną ir kultūrą grindžiami tiek komerciniais, tiek filantropiniais ir mecenavimo motyvais.

Dauguma įmonių, atsakydamos į klausimą apie motyvus, lėmusius sprendimą remti meną ir kultūrą, įvardina, kad siekia darbuotojų įsitraukimo skatinimo bei abipusės naudos kūrimo. Kai kurių įmonių atstovai įvardija, kad remti meną ir kultūrą buvo nuspręsta tiesiogiai dėl darbuotojų. „Darbuotojai ir patys pradeda sekti naujienas, premjeras, tai skatina kultūros vartojimą ir gal net geriau, kad laiką praleidžia spektaklyje, o ne tiesiog sėdėdami prie televizoriaus. Antra vertus, kultūra kiekvienam praplečia akiratį ir suformuoja platesnį pasaulio matymą, tuomet ir tarp kolegų kyla diskusijos, yra apie ką pašnekėti, atsiranda kolegų bendrystė“, – dalinasi UAB SGD atstovė. UAB BALTO print atstovė taip pat patvirtino, kad meną ir kultūrą renkasi remti dėl naudos darbuotojams: „Mes kultūrinamės, žmonės, kurie ateina, labai tuo džiaugiasi ir tai yra vienas iš bonusų, kurie yra mūsų įmonėje. Visi gali eiti į teatrą, eina į spektaklius kiekvieną mėnesį ir tai yra abipusė nauda“. Tuo tarpu UAB Klaipėdos Viktorija, viešbutį, įsikūrusį Klaipėdos senamiestyje, paramą skirti kultūriškai svarbiems miesto objektams paskatino siekis „padėti augti Klaipėdos miesto kultūrai“. UAB Naresta įvardija, kad egzistuoja „daug aspektų, bet pagrindinis tas, kad mes dalyvavome muziejaus kūrime“.

Paklausus dėl pagrindinių tikslų, kuriuos siekia įgyvendinti per paramą menui ir kultūrai, respondentai įvardija, kad konkrečių nėra, nes sprendimas remti gimsta labiau iš altruistinių paskatų. „Mes tikslu kažkokio labai didelio neturime išsikėlę, mes sakome, kad norime padėti augti būtent toms meno ir kultūros organizacijoms, norime jas auginti, kad jos po mūsų mokymų, strategijų peržiūrėjimo, konsultacijų vadybos klausimais, pačios labiau klestėtų.“ – pasakoja Įmonės X atstovė. UAB Grida atstovas taip pat paantrina: „Rėmimas gali būti tikslinis, dėl reklamos ar žinomumo, bet mes to nesiekiame, mūsų jis toks labiau pagal impulsą – kažkas pasiūlo, tinka ir paremiame“.

Kokią meno ar kultūros sritį įmonė renkasi remti, dažnai priklauso nuo seniau užmegztų ryšių arba pačių meno organizacijų iniciatyvos. Įmonės X atstovė sako „Nebuvo susėsta ir išgryninta, kad norime remti būtent vieną ar kitą“. Taip pat prideda: „Tai nebuvo strategiškai ir labai nuosekliai pasirinktas taikinys, bet tiesiog santykio eigoje taip viskas susiklostė“. UAB Klaipėdos Viktorija yra linkę remti gyvus pasirodymus, nes „dažnai rėmimas vyksta barteriu, tai viena iš priežasčių, kodėl esame linkę į gyvus pasirodymus“. Mo mecenatas UAB Naresta pasakoja, kad kitų sričių neremia dėl esamos didelės paramos muziejui. Tokie atsakymai atskleidžia, kad įmonėse sprendimas remti tam tikrą meno ir kultūros sritį susiformuoja priklausomai nuo situacijos ir nėra sistemingai planuojamas.

Įmonės, pasirinkdamos, ką remti, vadovaujasi įvairiais principais, tačiau daugelyje jų atsižvelgiama į sukuriamą vertę. UAB SDG atstovė sako, kad priimdami sprendimą vertina, kokią vertę parama turės: „Kai renkiesi, ką remti, tai, aišku, ir ta auditorija labai svarbu kuo platesnė, kad tas sukurtas gėris kuo daugiau žmonių paliestų ir kad kuo daugiau žmonių iš tos paramos gautų kokios nors vertės. Menas ir kultūra nėra tokie marketinginiai, tai labiau vertybiniai rėmimai ir galvojimas apie vertybinius dalykus“. Kitas svarbus kriterijus – organizacijų reputacija ir kokybės

standartai. Įmonės X atstovė pasakoja: „Mums svarbus ir įvaizdis, mes tikrai norime, kad tos organizacijos neturėtų neigiamo atspalvio visuomenėje, tikrai neremtume tokių organizacijų. Visos šios keturios organizacijos mums vertybiškai artimos, skaidrios, siekiančios inovacijų, norinčios tobulėti, norinčios kurti aukščiausios kokybės parodas, spektaklius, kino filmus. Mums svarbi yra kokybės kartelė ir visos šios organizacijos, manau, kad ją turi.“. Tuo tarpu UAB Naresta atkreipia dėmesį į tai, „ar siejasi su mūsų įmonės kultūra“.

6 lentelė

Lietuvos verslo įmonių paramos motyvai

Įmonės pavadinimas	Paramos motyvai	Remiama sritis	Rėmimo principai
UAB SDG	Siekis didinti darbuotojų įsitraukimą ir kultūros vartojimą.	Įvairios	Vertinama grįžtamoji nauda darbuotojams
Įmonė X	Altruistiniai motyvai, ilgalaikiai santykiai su remiamomis meno ir kultūros organizacijomis	Įvairios	Vertinama organizacijos kokybės standartai ir reputacija, paramos poreikis
UAB Evelita	Anksčiau užsimezgę ryšiai su meno organizacija	Teatras	Santykis su meno organizacija
UAB BALTO print	Vadovo asmeninis susidomėjimas menu	Teatras	Vadovo iniciatyva
UAB Grida	Darbuotojų iniciatyvos	Įvairios	Impulsyvus sprendimas
UAB Naresta	Anksčiau užsimezgę ryšiai, altruistiniai motyvai	Muziejus	Vertybės ir idėjos, artimos įmonei
UAB Klaipėdos Viktorija	Altruistiniai motyvai	Gyvi pasirodymai	Dėmesys vietos kultūros plėtrai

2.3.3.3. Paramos formos ir jų integracija į strategijas

Visos įmonės, išskyrus vieną, yra meno ir kultūros organizacijų rėmėjos. Paklaustos, kodėl renkasi būtent tokią paramos formą, atskleidžia, kad dažnu atveju tai priklauso nuo paramos dydžio, kurį diktuoja įmonės finansinės galimybės. Paprastai tai ir tampa priežastimi, kodėl įmonės netampa mecenatais. „Apskritai žiūrint į LR mecenatystės įstatymą, tai ten yra labai didelės sumos ir mes neturime to statuso“, – dalinasi UAB SDG atstovė. Tam paantrina ir Įmonės X atstovė: „Isivertinant mūsų įmonės dydį, turimas pajamas, mūsų paramos nėra sąlyginai didelės, tad mes tikrai nepretenduojame nei į mecenatus, nei į pagrindinius partnerius.“. Kiti respondentai taip pat patvirtina, kad patekti į konkrečią kategoriją nesiekia, labiau džiaugiasi galėdami padėti: „Mes sau net ir nekeliamo tikslo turėti kažkokį konkretų pavadinimą, mes jaučiam vertę, kurią sukuriame jiems, ir mums tai yra didžiausia padėka, o ne tai, prie kurios kategorijos bus priskirtas mūsų logotipas“.

Priimdamos sprendimą dėl paramos, įmonės teigia dažnai atsižvelgiančios ir į savo ilgalaikius tikslus, tačiau iš pateiktų atsakymų galima suprasti, kad neretu atveju įmonėms svarbu, kad parama remtųsi į misijas bei vertybes. Įmonė UAB SDG paramą sieja su tikslu ugdyti savo darbuotojus.

Įmonė X teigia, kad paramos nesieja su ilgalaikiais tikslais, labiau su bendra misija „*padėti augti ir tobulėti organizacijoms*“. UAB Grida atstovas teigia, kad tai priklauso nuo paramos dydžio: „*Jeigu ta suma nežymi, tai paprastai tai yra impulsyvus parėmimas, o jeigu tai kokia nors didesnė suma, tai tuomet tai yra labiau susiję su ilgalaikiais tikslais*“. Tuo tarpu UAB Naresta pabrėžia vertybiškai svarbių tvarumo idėjų palaikymą.

Dauguma įmonių teigia neintegruojančios paramos į įmonės strategijas, sakydami, kad „*nėra integruojama, nes tai yra pakankamai maža dalis*“. Įmonės UAB Evelita atstovė taip pat sako paramos neintegruojantys: „*Bet kokia parama nėra integruojama į įmonės strategijas, nes marketinginio biudžeto paramai nesame sudarę*“. Vis dėlto kelios jų teigia, kad parama yra šiek tiek integruojama. UAB SDG atstovė pasakoja, kad skirdami paramą visada atsižvelgia į tai, „*kad gautų ne vadovai, bet kad kiekvienas darbuotojas pajautų grįžtamąjį ryšį to davimo ir kad gautume kažką, kas paliestų kiekvieną darbuotoją*“. Galima teigti, kad šiuo atveju parama yra integruojama į žmogiškųjų išteklių strategiją. Kitų įmonių, UAB Grida ir UAB Naresta, atstovai teigia, kad priimdami sprendimus dėl paramos atsižvelgia į įmonės biudžetą ir siekia pajamų mokesčių lengvatos: „*Kadangi remiant ką nors galima šiek tiek optimizuoti mokesčius, tas irgi turi įtakos, tiek tai susiję su pinigų valdymu ir strategija*“. Vis dėlto nei viena įmonė neįvardijo, kad parama integruojama į kitas strategijas.

7 lentelė

Paramos integracija į įmonės strategijas

Įmonės pavadinimas	Paramos forma	Ilgalaikiai tikslai	Integracija į įmonės strategijas
UAB SDG	Rėmimas	Taip	Taip
Įmonė X	Rėmimas	Ne	Ne
UAB Evelita	Rėmimas	Ne	Ne
UAB BALTO print	Rėmimas	Ne	Taip
UAB Grida	Rėmimas	Ne	Taip
UAB Naresta	Mecenatystė	Taip	Taip
UAB Klaipėdos Viktorija	Rėmimas	Ne	Ne

2.3.3.4. Rėmimo rezultatų vertinimas

Paklausti apie rėmimo rezultatus, įmonių atstovai pripažįsta, kad jų nestebi ir nematuoja, tačiau kalbėdami apie pastebėtas naudas paprastai akcentuoja ne kiekybinius rodiklius, bet naudą remiamoms organizacijoms, pačioms įmonėms bei ilgalaikės partnerystės formavimą. UAB SDG atstovė akcentavo, kad rėmimą vertina kaip įmonės pasididžiavimą ir pripažįsta, kad tokia veikla turi įtakos įmonės žinomumui ir matomumui. To rezultatas – teigiama įtaka ne tik esamiems, bet ir potencialiems darbuotojams: „*Iš principo tai atsiliepia per tai, kad mums netrūksta darbuotojų ir kai mes ieškome naujų specialistų, mes gaunam daug CV, daug kandidatų kandidatuoja matydami tą*

plačią mūsų socialinę, kultūrinę veiklą, tai patraukia juos tapti mūsų darbuotojais.”. Įmonė X labiau orientuojasi į grįžtamąjį ryšį – rekomendacijas, teigiamus atsiliepimus, pagerėjusią remiamos organizacijos vidinę veiklą. Vis dėlto UAB Grida atstovas į rėmimo naudą žiūri skeptiškai teigdamas, kad „tam, kad duotų rezultatą per žinomumą ar prekinį ženklą, tuomet turi būti labai masinis, labai platus rėmimas, tai tada gal kažkas ir grįžtu, bet jeigu tik toks pavienis, tai manau, kad jis neturi tos tokios didelės naudos”. Nepaisant to, rėmimas vertinamas kaip ilgalaikio bendradarbiavimo kūrimo priemonė: “atsidėkodami už ilgalaikę partnerystę tiesiog mes vystome tuos santykius, kad jie būtų šiltesni, tai tik tokia ta nauda”.

Kokį poveikį suteikta parama turi pačioms meno organizacijoms, įmonės teigia taip pat formaliai nematuojančios, tačiau laiko jį teigiamu dėl sulaukiamo grįžtamojo ryšio iš paremtų organizacijų. Dalis įmonių teigia nuolatos kontaktuojančios su organizacijų atstovais, su kuriais derina jų poreikius ir savo galimybes bei dažnai sulaukia dėkingumo: „Matome, kad jiems labai reikalinga parama, vėliau mums dėkoja, sako, kad be mūsų nebūtų išsivertę, nebūtume padarę to ir to”. Kai kurios įmonės pastebi teigiamus pokyčius remiamų organizacijų viduje: „Kino pavasaris“ susitvarkė visus procesus, dabar gali dirbti efektyviau, Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras praėjo klientų aptarnavimo mokymus, vadinasi, gali užtikrinti geresnę kliento patirtį, tai mes tik per tokius dalykus, per paslaugas, kurias teikėm, galim pasakyti, kad viena ar kita vieta pas juos pagerėjo, patobulėjo.” – teigia Įmonės X atstovė. Vis dėlto didžioji dalis įmonių teigia poveikio nematuojanči, galima suprasti, kad suteikta parama leidžia disponuoti laisvai.

8 lentelė

Rėmimo rezultatų vertinimas

Įmonės pavadinimas	Rėmimo rezultatų vertinimas	Pastebėtos naudos	Poveikio matavimas
UAB SDG	Vertinama kaip įmonės pasididžiavimas, žinomumo didinimas ir teigiama įtaka tiek esamiems, tiek busimiems darbuotojams	Įmonės žinomumas ir patrauklumas potencialiems darbuotojams	Nematuojama
Įmonė X	Atkreipiamas dėmesys į grįžtamąjį ryšį (atsiliepimus, rekomendacijas)	Geresnė remiamų organizacijų veikla	Neformaliai vertinama remiantis pagerėjusia remiamų organizacijų veikla
UAB Evelita	Patenkinamas remiamos organizacijos paramos poreikis	Nepastebėta	Nematuojama
UAB BALTO print	Vertinama remiantis nauda darbuotojams	Darbuotojų pasitenkinimas	Nematuojama
UAB Grida	Skeptiškas požiūris į naudą	Nepastebėta	Nematuojama
UAB Naresta	Vertinama atkreipiant dėmesį į didėjančią muziejaus populiarumą	Nepastebėta	Nematuojama

UAB Klaipėdos Viktorija	Nevertinama	Nepastebėta	Nematuojama
-------------------------	-------------	-------------	-------------

2.3.3.5. Remiamų organizacijų vertinimas

Interviu metu buvo domėtasi, kokius įsipareigojimus suformuoja pačios meno ir kultūros organizacijos. Verslo įmonės atskleidė, kad paprastai susiduria su aiškiais paramos gavėjų įsipareigojimais, kurie yra išdėstomi sutartyse. Dažniausiai šie įsipareigojimai susiję su paramos davėjų viešinimu – įmonės logotipo rodymas renginių metu, reklaminiuose lankstinukuose, stenduose ir panašiai. Kai kuriais atvejais egzistuoja ir papildomi įsipareigojimai. „Jų įsipareigojimai yra dalintis naujausia informacija, naujausiomis parodomis, kvietimais, kartais gauti išankstinius, to jie ir laikosi“ – dalinasi UAB Naresta atstovas. Respondentai teigia, kad dažniausiai organizacijos visus įsipareigojimus išpildo.

Įmonių atstovai sako, kad tiek su paramos priėmimu, tiek su bendradarbiavimu tarp verslo ir meno organizacijų, problemų nėra kilę. Įmonės pabrėžia, jog ilgalaikis bendradarbiavimas yra suformavęs santykį, todėl komunikacija vyksta labai sklandžiai. „Dažniausiai organizacijos savo viduje turi žmogų, kuris yra atsakingas už paramos projektus, tai tas žmogus geba valdyti projektus iš jų pusės, tai ir laiku sukomunikuoja, ir primena, kad pasibaigia sutartis, tai tikrai viskas vyksta sklandžiai“, – pasakoja Įmonės X atstovė. Kitų įmonių atstovai taip pat teigia, kad komunikacija yra sklandi ir pastovi.

Kaip didžiausią iššūkį atstovai įvardija sunkumą įvertinti, „kiek tai bus naudinga“. UAB Evelita atstovė atskleidžia, kad teikiant paramą sunkiausia yra nepagailėti finansų, nes, jos nuomone, „kai kažką remi, vis pagalvoji, kad gal ne ten investuoji, nes paprastai tokios paramos labiau moralinės negu finansinės. Taigi nesigailėti, kad tai darai, nes sumoki pinigus už dyką“. Kai kurios įmonės susiduria su problemomis dėl paramos dydžio. „Norisi daugiau, bet vis tiek reikia žiūrėti, kiek galime“, – pripažįsta UAB Naresta atstovas. Tačiau nepaisant iššūkių, įmonės stengiasi atsakingai priimti sprendimus dėl paramos skyrimo ir rasti balansą tarp naudos paramos gavėjams ir sau.

9 lentelė

Remiamų organizacijų vertinimas

Įmonės pavadinimas	Organizacijos įsipareigojimai	Komunikavimo ir bendradarbiavimo vertinimas	Didžiausi iššūkiai
UAB SDG	Įsipareigojimai, susiję su reklama	Teigiamai	Įvertinti, kiek parama bus naudinga
Įmonė X	Įsipareigojimai, susiję su reklama	Teigiamai	Su iššūkiais nesusidurta
UAB Evelita	Įsipareigojimai, susiję su reklama	Teigiamai	Įvertinti, kiek parama bus naudinga
UAB BALTO print	Teikti bilietus	Teigiamai	-

UAB Grida	Įsipareigojimai, susiję su reklama	Teigiamai	Gauti patvirtinimą dėl paramos skyrimo
UAB Naresta	Dalintis naujausia informacija, naujausiomis parodomis, kvietimais, kartais gauti išankstinius	Teigiamai	Apsispręsti dėl paramos dydžio
UAB Klaipėdos Viktorija	Įsipareigojimai, susiję su reklama	Teigiamai	Įvertinti savo finansines galimybes

2.3.3.6. Rėmimo reglamentavimo vertinimas

Paramos menui ir kultūrai reglamentavimą Lietuvoje įmonės vertina pozityviai. UAB SDG atstovės manymu, dabartinis teisinis reglamentavimas yra „*pakankamai geras ir patogus, kadangi įmonės gauna naudą dėl pelno mokesčių lengvatos*“. Kitų pašnekovų nuomone, galėtų būti padidintos arba suteiktos papildomos lengvatos bei labiau išpopuliarintos esamos skatinamosios priemonės. UAB Grida atstovas pastebi, kad meno organizacijos taip pat turi galimybę gauti papildomą finansavimą iš gyventojų pajamų mokesčio dalies, tačiau dar ne visi tokiu įrankiu naudojami. Analogiška situacija gali būti ir su verslo įmonėmis. Nepaisant to, reglamentavimas vertinamas teigiamai. „*Kažkokių naujų formų visada galima sulaukti, svarstyti ir priimti, bet aš manau, kad dabar yra viskas pakankamai gerai*“, – prideda UAB Naresta atstovas.

Tačiau paklausus, kodėl verslo įmonės dar menkai remia meną ir kultūrą, respondentai išskiria daugybę priežasčių. Nors UAB SDG atstovės nuomone, sakyti, kad remiama menkai, nėra visiškai teisinga, pokalbio metu dar užsimena apie mecenatystę ir ją reglamentuojantį įstatymą, kuriame, jos nuomone, „*sumos yra per didelės užkeltos ir tas mecenato vardas yra už labai dideles investicijas*“. Taip pat prideda: „*Būtent tas vardas neneša tiek vertės rinkoje, labiau tai asmeninio pasitenkinimo dalykas*“. Kalbant apskritai apie paramos skyrimą, įmonių UAB Evelita, UAB Klaipėdos Viktorija ir Įmonės X atstovai taip pat pastebi, kad menko rėmimo priežastis gali būti aiškių ir tiesioginių rezultatų nematymas. „*Verslai labiau nori matyti tiesioginius rezultatus, kuriuos lengva vertinti, pvz., x organizacijos rėmimas pakėlė mūsų pardavimus x %*“, – teigia UAB Klaipėdos Viktorija atstovė. UAB Grida atstovas mano, kad reikia daugiau laiko: „*Apskritai manau, kad paramos ir mecenatystės tradicija ateina iš ilgesnio laikotarpio, Lietuvoje per trisdešimt kelis metus dar nesusiformavo ilgalaikės tradicijos*“. Tuo tarpu Mo muziejaus mecenatas UAB Naresta pastebi, kad muziejus susilaukia vis daugiau rėmėjų – „*Aš matau iš Mo muziejaus rėmėjų, kad ateina daug jaunų kolektyvų, jaunų verslių žmonių, tai, manau, kad viskas yra gerai ir juda į priekį*“.

10 lentelė

Reglamentavimo vertinimas

Įmonės pavadinimas	Reglamentavimo vertinimas	Nuomonė apie verslo skiriamą paramą menui ir kultūrai Lietuvoje
--------------------	---------------------------	---

UAB SDG	LR labdaros ir paramos įstatymą – teigiamai. LR mecenavimo įstatymą – neigiamai, mano, kad paramos sumos yra per didelės	Nemano, kad verslo įmonės remia menkai
Įmonė X	Neturi nuomonės	Mano, kad remiant meną ir kultūrą sunku pamatuoti grąžą
UAB Evelita	Skatintų didesnę valstybės, o ne privataus sektoriaus finansavimą	Abejoja, nes įmonės nemato rezultato
UAB BALTO print	-	-
UAB Grida	Siūlytų didesnes mokesčių ar kitas išskirtines lengvatas	Dėl nepakankamo Lietuvos įmonių resursų, papildomų naudų verslui trūkumas, paramos ir mecenatystės tradicijų nesusiformavimas
UAB Naresta	Teigiamai	Nevertintų, kad menkai
UAB Klaipėdos Viktorija	Neturi nuomonės	Sunku įvertinti rezultatus

2.3.3.7. Ateities planai

Nors konkrečių ateities planų įmonės neatskleidė, toliau remti meno organizacijas planuoja ir yra atviros naujiems pasiūlymams, „*žinoma, jeigu viskas bus gerai su tuo verslu, jeigu išliks pelningas ir augantis*“, – sako UAB SDG atstovė. Dauguma įmonių atstovų irgi kalba apie finansines galimybes, kurios ir diktuos sprendimus dėl tolimesnio rėmimo. Tačiau UAB Grida atstovas dar prideda, kad rėnimui ateityje turės ir finansinis, ekonominis stabilumas: „*Pastarųjų metų pokyčiai neduoda tokio stabilumo jausmo, o kai neturi užtikrintumo, tuomet ir ta parama labiau atsitiktinė*“.

Vis dėlto paklausti dėl paramos strategijos kūrimo, daugelis renkasi neatsakyti arba drąsiai teigia, kad tokios strategijos kurti neplanuoja. Tik UAB SDG atstovė pasidalina, kad šiuo metu priimdami sprendimus diskutuoja su darbuotojais, klausia jų nuomonės, tačiau mano, kad ateityje „*iš tiesų reikia tam tikrą strategiją apsirašyti, nes dabar ji tokia daugiau nerašyta, ir sudėlioti kažkokius kriterijus, kurie būtų nepajudinami*“.

2.3.4. Teorinio paramos integracijos į verslo strategiją modelio tinkamumas Lietuvos verslo įmonėms

Atlikus interviu su septyniomis verslo įmonėmis, gauti duomenys apibendrinti lentelėje 11. Duomenys pateikti remiantis teoriniu modeliu – žymima informacija apie strateginį planavimą, paramos formas, motyvus ir integraciją į strategijas. Žaliai pažymėta informacija atitinka teorinį modelį, tuo tarpu raudonai – neatitinka.

11 lentelė

Paramos integracija Lietuvos verslo įmonėse

Įmonės pavadinimas	Strateginis planavimas	Paramos formos	Tikslai/motyvai	Integracija į strategijas
UAB SDG	Taip	Rėmimas	Darbuotojų kultūrinis ugdymas ir įtraukimas	Žmogiškųjų išteklių strategija
Įmonė X	Taip	Rėmimas	Prisidėti prie meno ir kultūros vystymosi, ugdyti meno organizacijas	Ne
UAB BALTO print	-	Rėmimas	Darbuotojų kultūrinis ugdymas ir įtraukimas	Žmogiškųjų išteklių strategija
UAB Evelita	Taip	Rėmimas	Prisidėti prie meno ir kultūros vystymosi	Ne
UAB Grida	Taip	Rėmimas	Altruistiniai motyvai	Finansų strategija
UAB Naresta	Taip	Mecenavimas	Prisidėti prie muziejaus išsilaikymo ir vystymosi	Finansų strategija
UAB Klaipėdos Viktorija	Taip	Rėmimas	Padėti augti Klaipėdos miesto kultūrai	Ne

Kaip ir numatyta teoriniame modelyje, visose verslo įmonėse vyksta strateginis planavimas. Didesnėse įmonėse jis vyksta visuose lygmenyse, t.y., kuriamos tiek korporatyvinio, tiek verslo (padalinių) bei funkcinės strategijos. Vis dėlto kai kuriose mažesnėse įmonėse (darbuotojų mažiau nei 200, nėra padalinių) strateginis planavimas vyksta ne taip formaliai, kuriant tik vieną bendrą strategiją. Taip pat daugelis įmonių strategijas kuria sąlyginai trumpam, dažniausiai vienerių metų laikotarpiui, taip pasiliekant galimybę prisitaikyti prie greitai besikeičiančios išorinės aplinkos.

Remiantis teoriniu modeliu, verslo ir funkcinį strategijų lygmenyje geriausiai integruojamas ir pritaikomas komercinis rėmimas. Beveik visos verslo įmonės respondentės užsiima rėmimu ir tik viena yra muziejaus mecenatė. Kaip ir buvo minėta prieš tai, rėmimas yra labiausiai komercinė paramos forma, kuriai apibūdinti nustatyti konkretūs tikslai ir motyvai. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad tokią paramą pasirinkusios Lietuvos įmonės konkrečių rinkodaros ar kitų komercinių tikslų nekelia arba tai daro tik labai dalinai. Nors dalis įmonių nurodė, kad sutartyse, pasirašytose su remiama meno ir kultūros organizacija, yra nurodyti tam tikri organizacijų įsipareigojimai, susiję su rėmėjų skelbimu ir reklama, daugelis įmonių rėmimo nepriskiria rinkodaros daliai, o kelia labiau altruistinius tikslus, tokius kaip prisidėti prie meno ir kultūros vystymosi, prie pačių organizacijų klestėjimo ir pan.. Remiantis teorija, tai yra motyvai, kurie labiau tiktų filantropijos ir mecenatystės, o ne komercinio rėmimo formai. Tačiau įmonės, kurios į rėmimo sprendimus įtraukia darbuotojus arba išnaudoja rėmimą kaip įrankį gauti naudos darbuotojams (įvairūs bilietai, nemokamos parodos), yra pastebėjusios, kad tai turi teigiamos įtakos ne tik esamiems, bet ir būsimiems darbuotojams, o tai

prisideda prie žmogiškųjų išteklių strategijos. Taip pat daugelis įmonių, paklaustos apie paramos naudas, pamini ir pajamų mokesčio lengvatą, kuri priskiriama finansų strategijai.

Kalbant apie vienintelę įmonę mecenatę, rėmimo praktika dalinai atitinka teoriją – įmonė kelia tikslą prisidėti prie muziejaus išlaikymo ne tik dėl prieš tai užsimezgusių ryšių bet ir todėl, kad muziejaus veikla bei keliamos vertybės yra artimos pačiai verslo organizacijai. Vis dėlto verslo įmonė teigia, kad pati meno organizacija yra įsipareigojusi teikti bilietus bei išankstinius pakvietimus, o tai ne visai sutampa su pačia mecenatystės idėja.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad pasirinkta paramos forma priklauso ne nuo verslo įmonės sprendimų, susijusių su parama, motyvų ar keliamų tikslų, bet nuo paramos dydžio. Tam įtakos turi tiek pačios meno ir kultūros organizacijos tvarka, tiek Lietuvos įstatymai. Lietuvos verslo įmonės atskleidė, kad meno organizacijos savo vidinėse tvarkose yra apsirašiusios, kaip paramos teikėjai yra skirstomi į atitinkamas kategorijas pagal paramos dydį. Yra tikėtina, kad tam įtakos turėjo ir Lietuvos įstatymai. LR mecenavimo įstatyme nustatytos paramos sumos metams yra didelės, todėl ne kiekviena įmonė gali tapti mecenate, nors jos rėmimo motyvai yra altruistiški ir visiškai nesavanaudiški. Tam pritarė ir kai kurių įmonių atstovai, teigdami, kad mecenato vardas reikalauja tokių didelių investicijų, kurios daugumai įmonių yra neįveikiamos.

Apibendrinant galima teigti, kad teoriniame modelyje pateikta paramos formų integracija į strateginį valdymą vyksta tik labai dalinai. Teikdamos paramą, įmonės siekia pajamų mokesčių lengvatos pritaikymo bei pastebi, kad paramą galima išnaudoti darbuotojams išlaikyti bei naujiems specialistams pritraukti, tačiau parama nėra integruojama į kitas strategijas. Dalis netgi teigia, kad konkrečių tikslų nekelia ir naudos nesitiki, nes tam nėra poreikio arba, remiant meną, to būti ir negali. Galima teigti, kad Lietuvos verslo įmonės neišnaudoja viso paramos naudos verslui potencialo. Vis dėlto pateiktas teorinis modelis yra iš esmės teisingas ir nereikalauja korekcijų.

IŠVADOS

1. Strategijos sąvoka yra formuluojama įvairių autorių nuo 1962 metų, tačiau ją galima apibūdinti kaip įmonės sprendimų visumą, kuri apima tikslus bei uždavinius, esminius jų įgyvendinimo veiksmus, planus bei elgseną, taip pat įmonės kuriamą vertę savo klientams ir visuomenei.
2. Strateginis planavimas organizacijoje prasideda nuo esamos strategijos vertinimo ir išorės aplinkos analizės. Nors mažesnėse įmonėse strategijų procesai gali vykti mažiau formaliai, strateginiai žingsniai yra panašūs visose organizacijose ir apima tris lygius. Visi trys strategijos lygmenys – korporatyvinis, verslo ir funkcinis – yra tarpusavyje susiję ir būtini efektyviam įmonės valdymui. Korporacinė strategija apima sprendimus dėl visos įmonės vertės kūrimo, veiklos apimtys ir išteklių paskirstymo, o verslo lygmens strategija orientuojasi į konkurencinį pranašumą konkrečiose rinkose. Funkcinė strategija susijusi su atskirų padalinių veikla, siekiant užtikrinti, kad kiekviena organizacijos funkcinė dalis prisidėtų prie įmonės bendrųjų tikslų.
3. Paramos formos yra filantropija, mecenavimas, labdara, sutelktinis finansavimas, komercinis rėmimas bei tikslinis finansavimas. Filantropija, labiausiai altruistiška ir nesavanaudiškiausia forma, išsiskiria siekiu kurti naudą visuomenei, o pačiam rėmėjui teikia tik moralinę naudą. Mecenavimas siejamas su konkrečių projektų rėmimu ir reputacijos gerinimu per viešą mecenatų skelbimą. Labdara, nors ir yra viena iš paramos formų, yra skirta socialinių problemų sprendimui, todėl meno ir kultūros srityje nėra paplitusi. Tikslinis finansavimas, vykdomas per specialius fondus, leidžia aiškiai apibrėžti finansavimo paskirtį ir užtikrinti lėšų panaudojimą pagal nustatytus tikslus. Sutelktinis finansavimas skatina auditorijos įsitraukimą taip formuodamas bendruomenę, tuo pat metu užtikrinant papildomą finansavimą. Komercinis rėmimas pagal tikslus ir rėmėjų įsipareigojimus yra pati konkrečiausia, į aiškią naudą orientuota paramos forma, kurią dažniausiai renkasi verslo įmonės.
4. Sukurtame teoriniame modelyje pateikta, kaip įmonės, planuodamos paramos veiklą, gali efektyviai integruoti skirtingas paramos formas į įvairius strateginius lygmenis, pritaikydamos jas pagal tikslus: korporaciniame lygmenyje siekiant viešosios naudos kūrimo, įvaizdžio ir reputacijos gerinimo visos organizacijos vardu, verslo lygmenyje – sprendžiant konkurencinio pranašumo klausimą, o funkciniam lygmenyje siekiant išnaudoti komercinį rėmimą kaip priemonę labai konkretiems funkciniais tikslams pasiekti. Įmonės taip pat gali turėti atskirą funkcinę kultūros rėmimo strategiją, kuri tarnauja kelių uždavinių sprendimui. Paramos formos pagal savo konkretumą naudos ir atskaitomybės atžvilgiu analogiškai išsidėsto skirtinguose strategijų lygmenyse. Korporacijos lygmens strategijos natūraliai siejasi su tokiais paramos formomis kaip filantropija ir mecenatystė. Verslo lygmens strategijose komercinis rėmimas leidžia orientotis į specifinių organizacijų, renginių ar projektų finansavimą, kurie prisideda prie verslo lygmens

tikslų. Tuo tarpu funkcinio lygmens strategijos yra pačios konkrečiausios, todėl reikalauja paramos formos, tokios kaip komercinis rėmimas, kuri gali būti konkrečiai pritaikyta – užtikrinamos labai aiškos naudos ir rezultatai, kurie gali būti panaudoti specifinių tikslų siekimui. Toks ryšys tarp paramos formų ir strateginių lygmenų leidžia suprasti, kaip paramos formos ir strateginiai lygmenys gali būti derinami tarpusavyje siekiant maksimalios naudos.

5. Atlikus 7 Lietuvos verslo įmonių atvejų analizę empiriškai patikrintas paramos integracijos į verslo strategiją modelis.

5.1. LR Paramos ir labdaros, LR mecenavimo ir LR pelno mokesčio įstatymai sudaro verslo įmonėms palankias sąlygas meno ir kultūros rėmimui. Nors LR mecenavime nustatytos aukštos minimalios paramos sumos ribos, suteikiamas prestižinis mecenato vardas, kuris skelbiamas viešai ir įrašomas į Mecenatų knygą. LR paramos ir labdaros įstatyme nustatyti paramos gavėjo įsipareigojimai suteikia galimybę paramą išnaudoti pagal paramos davėjo nustatytą tvarką. LR pelno mokesčio įstatymas reglamentuoja pajamų mokesčio optimizavimo tvarką, kurią gali išnaudoti paramos davėjos.

5.2. Paramos davėjų skirstymas į kategorijas yra nustatomas pačių meno ir kultūros organizacijų vidinėse tvarkose ir pateikiamas sutartyse. Skirstymas priklauso nuo paramos sumos ir pagal tai įmonės patenka į atitinkamą kategoriją.

5.3. Tyrimas atskleidė keletą svarbių įžvalgų apie Lietuvos verslo įmonių sprendimus skiriant paramą menui ir kultūrai. Paramos sprendimai grindžiami vadovų ir darbuotojų vertybėmis, ilgalaikiais ryšiais su kultūros organizacijomis ir siekiu prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo, todėl dauguma įmonių paramą traktuoja labiau kaip vertybėmis, o ne strateginiais tikslais, pagrįstą sprendimą. Parama dažniausiai nėra tiesiogiai integruojama į įmonių strateginius planus, tik 2-ose iš 7 įmonių, kuriuose parama yra siejama su žmogiškaisiais ištekliais bei finansais. Įmonės sistemingai paramos rezultatų nestebi ir nevertina, tačiau atkreipia dėmesį į jos teigiamą poveikį remiamoms organizacijoms bei pačiai įmonei. Įmonės vertina dabartinį paramos reglamentavimą kaip pakankamai gerą, tačiau didelės mecenatystės sumos, sunkiai pamatuojami rezultatai bei finansinės galimybės dažnai stabdo platesnį verslo įsitraukimą bei apriboja paramos dydį.

5.4. Teorinis paramos integracijos į verslo strategijas modelis neatitinka Lietuvos praktikos tuo aspektu, jog Lietuvoje mecenatystė siejama su tam tikromis rėmimo sumomis, o ne su parama vardan reputacinės naudos, o filantropija apskritai nėra minima teisniuose dokumentuose. Nors beveik visos tirtos įmonės remia kultūrą dėl filantropinių ir mecenavimo motyvų, Lietuvoje jos klasifikuojamos kaip rėmėjos. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad įmonės, integruojančios paramą į finansų ir žmogiškųjų išteklių strategijas pastebi naudą funkcinėms sritims, tačiau tik viena įmonė renkasi rėmimą būtent dėl šios naudos. Didžioji dalis tirtų

įmonių paramos į strategijas neintegruoja, tad galima teigti, kad neišnaudoja viso paramos naudų potencialo.

REKOMENDACIJOS

1. Atliktas tyrimas atskleidė, kad verslo įmonės priimdamos sprendimą dėl paramos susiduria su iššūkiu įvertinti, ar skiriama parama tikrai bus naudinga. Dėl to meno ir kultūros organizacijoms reiktų teikti konkretesnius pasiūlymus, kuriuose būtų nurodytos aiškesnės naudos verslo įmonėms – taip būtų išsklaidomos verslo įmonių abejonės dėl paramos skyrimo bei, tikėtina, lengviau gaunama parama.
2. Verslo įmonėms galėtų tikslingiau išnaudoti paramą atsižvelgdamos į savo strategijas, vizijas, misijas bei ilgalaikius tikslus. Taip būtų ne tik patenkinti altruistiniai motyvai, bet parama integruojama į strateginį valdymą siekiant gauti maksimalios naudos. Siekiant suprasti paramos poveikį, būtų naudinga atlikti stebėjimą bei matavimą.
3. Lietuvoje verslo įmonėms būtų naudinga turėti atskirą kultūros ir meno paramos strategiją. Apsirašyta paramos strategija padėtų nusistatyti konkrečius kriterijus, kuriais remiantis būtų priimami sprendimai dėl paramos skyrimo. Taip parama būtų skirta geriausiai įmones reprezentuojančioms organizacijoms, efektyviau pasiekiami tikslai, gautos norimos naudos.
4. Papildomos mokesčių lengvatos ar išskirtinės galimybės galėtų būti esminis motyvas, skatinantis Lietuvos verslo įmones aktyviau teikti paramą meno ir kultūros organizacijoms. Interviu metu verslo įmonės atskleidė esančios atviros naujiems paramos pasiūlymams, tačiau jas stabdo finansinės galimybės. Taip pat atstovai vertina, kad LR mecenavimo įstatyme nustatytos paramos sumos yra per didelės, o to mecenato vardas yra nevertas.
5. Lietuvoje parama kultūrai ir menui reglamentuojama dviem pagrindiniais įstatymais – Lietuvos Respublikos mecenavimo įstatymu ir Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymu, tačiau nė viename iš jų nėra aiškiai apibrėžtas komercinis rėmimas kaip paramos forma, o mecenavimui keliami labai aukšti finansiniai reikalavimai. Kultūros ministerijai ar visuomeninėms Lietuvos kultūros organizacijoms rekomenduojama inicijuoti bent jau labdaros ir paramos įstatymo peržiūrą, įtraukiant ir atskiriant daugiau paramos teikimo formų – pvz. filantropiją ir komercinį rėmimą – susiejant jas su skirtingomis mokesčių lengvatomis ar kitomis paskatomis.

SANTRAUKA (anglų kalba)

RANONYTĖ, Mingailė. (2024). *Support for Art and Culture as Part of a Company's Strategy*. MA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty, Vilnius University. 54 p.

S U M M A R Y

This master's thesis analyses the integration of business support for culture and the arts into strategic decisions. Although there is limited research on corporate strategic decisions in the field of cultural sponsorship, such studies are relevant as they provide valuable insights not only for sponsoring companies but also for cultural organizations and government institutions.

The aim of the thesis is to develop an empirically grounded model for strategic decisions regarding business support for culture and the arts. To achieve this goal, theoretical literature analysis and empirical research, including semi-structured interviews with representatives of Lithuanian companies supporting culture and the arts, were conducted.

The theoretical part of the thesis examines the evolution of the concept of strategy, levels of strategies, and forms of support. It discusses how support for culture and the arts can be integrated into corporate, business, and functional level strategies to achieve different objectives at various strategic levels.

The empirical part presents the results of the research, revealing that companies most often rely on forms of patronage and commercial sponsorship, which not only enhance their reputation but also help achieve strategic goals. However, the study also highlighted certain challenges, such as limited financial resources and complexities in legal regulations.

The thesis concludes with findings and recommendations aimed at promoting cultural and business sponsorship in Lithuania, as well as proposing solutions to improve the efficiency of support provision.

LITERATŪRA

1. Andrews, K. R. 1971. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
2. Ansoff, H. I. 1965 *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
3. Arimavičiūtė, M. 2007. Funkcinių veiklų strateginis valdymas viešojo sektoriaus institucijose. *Viešojo politika ir administravimas*, 20: 81-89.
4. Ateities visuomenės institutas 2014. Taikomasis tyrimas. Nacionalinės kultūros mecenavimo strategijos sukūrimas. Prieiga: <https://www.kulturostyrimai.lt/wp-content/uploads/2017/08/mecenavimo-strategijos-sukurimas-SUTRUMPINTA-SP3.pdf> [Žr. 2024 10 10].
5. Backhaus, K. B., Stone, B. A., Heiner, K. 2002. Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business and Society*, 41 (3): 292-318.
6. Barman, E. 2017. The Social Basis of Philanthropy. *Annual Review of Sociology*, 43: 271-290.
7. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija: Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. I dalis*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
8. Chandler, A. D. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge: The M.I.T. PRESS.
9. Collis, D., Montgomery, C. 2005. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill Companies.
10. Comunian, R. 2008. Culture Italian style: business and the arts. *Journal of business strategy*, 29 (3): 37-44.
11. Cornwell, T. B. 2020. *Sponsorship in Marketing: Effective Partnership in Sports, Arts and Events*. New York: Routledge.
12. Dolphin, R. R., 2003. Sponsorship: perspectives on its strategic roles. *Corporate Communications: An International Journal*, 8: 173-186.
13. Dubickis, D., Ginevičius, R. 2014. Įmonės rinkodaros skyriaus (tarnybos) struktūros formavimas. *Mokslas – Lietuvos ateitis / Science – Future of Lithuania*, 6(1): 17-24.
14. Faganel, A., Bratina, D. 2013. Commercial sponsorship, brand image and WTA tournament, *International Journal of Academic Research*, 5(2): 156-162.
15. Fleisher, C. S. 2018. Business strategy. *The international encyclopedia of strategic communication*: 1-9.
16. Furrer, O. 2016. *Corporate level strategy : theory and applications*. New York: Routledge.

17. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. 2016. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: VĮ Registrų centras.
18. Gianecchini, M. 2019. Strategies and determinants of corporate support to the arts: Insights from the Italian context. *European Management Journal*, 38: 308-318.
19. Heracleous, L. 2003. *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
20. Hill, C.W.L., Jones, G.R. 2013. *Strategic Management: An Integrated Approach*. Mason: Cengage Learning.
21. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. 2020. *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*. Boston: Cengage.
22. Hofer, C.W., Schendel, D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing Company.
23. Išoraitė, M. 2011. Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1): 31-58.
24. Javalgi, R. G., Traylor, M. B., Gross, A. C., Lampman, E. 1994. Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation, *Journal of Advertising*, 23(4): 47-58.
25. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2005. *Exploring Corporate Strategy*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
26. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2008. *Exploring Corporate Strategy*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
27. Kardelis, K. 2017. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
28. Kemėšiūtė, I. 2016. Finansinių priemonių rinkos naujovės: sutelktinis finansavimas. *Teisės mokslų pavasaris*, 151-164.
29. Ketchen, D., Boyd, B., Bergh, D. 2007. Research Methodology in Strategic Management: Past Accomplishments and Future Challenges. *Organizational Research Methods*, 11:643-658.
30. Klammer, A., Petrova, L. 2007. Financing the Arts: The Consequences of Interaction among Artists, Financial Support, and Creativity Motivation. *Journal of Arts Management Law and Society*, 37(3): 245-256.
31. Knašas, A. B. 2001. Organizacijų inovacinės strategijos formavimo ir įgyvendinimo aktualijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 18: 39-52.
32. Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., Guth, W. D., 1965. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood: Irwin.

33. Leclair, M. S., Gordon, K. 2000. Corporate Support for Artistic and Cultural Activities: What Determines the Distribution of Corporate Giving? *Journal of Cultural Economics* 24: 225–241.
34. Legenzova, R. 2009. Įmonės informacijos atskleidimo modelis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 52: 35–47.
35. Licandro, O. 2023. Corporate Volunteering: definition and relationship with Corporate Social Responsibility. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(25): 97–110.
36. Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymas. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5483/asr> [Žr. 2024 11 19].
37. Lietuvos Respublikos mecenavimo įstatymas. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a155d830640211e8b7d2b2d2ca774092/asr> [Žr. 2024 11 18].
38. Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.157066/asr> [Žr. 2024 11 20].
39. Meenaghan, T. 1998. Current developments & future directions in sponsorship, *International Journal of Advertising*, 17(1): 3–28.
40. Mintzberg, H. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 107–114.
41. Navickas, V, Kontautienė, R. 2011. Įmonių filantropijos poveikis jų ekonominės veiklos rezultatams. Verslas: teorija ir praktika, 1: 15–23.
42. NEA. 2012. *How the United States funds the arts*. Nuoroda: <https://www.arts.gov/sites/default/files/how-the-us-funds-the-arts.pdf> [Žr. 2024 10 14].
43. Pauliukevičiūtė, A. 2010. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė bei kultūros valdymas. *Viešojo politika ir administravimas*, 32: 61–73.
44. Peterson, D. K. 2004. The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business and Society*, 43 (3): 296–319.
45. Porter, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
46. Porter, M. E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61–78.
47. Pupo, G., Martin, L. 2012. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1961–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33:162–188.
48. Rimkutė, A. 2024. *Kultūros politika. Tikslai, priemonės, procesai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
49. Schuster, J. M. 2006. Tax incentives in cultural policy. *Handbook of the Economics of Art and Culture*, 1: 1253–1298.
50. Skinner, W. 1969. Manufacturing – missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 47(3): 136–145.

51. Svetikas, K. Ž., Arimavičiūtė, M. 2012. *Strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
52. Tajfel, H., Turner, J. C. 1986. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Political psychology*, 16: 276–293.
53. Toscani, G, Prendergast, G. 2018. Arts Sponsorship Versus Sports Sponsorship: Which Is Better for Marketing Strategy? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 31(4): 428–450.
54. Tripodi, J. A. 2001. Sponsorship - A Confirmed Weapon in the Promotional Armoury. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3 (1): 82 – 103.
55. Vaidelytė, E., Butkevičienė, E., Furman, E. 2016. Mecenavimas ir kultūros politika Lietuvoje: mecenavimo dalyvių požiūriai. Viešojo politika ir administravimas, 15(1): 143-157.
56. Vancil, R., Lorange, P. 1975. Strategic planning in diversified companies. *Harvard Business Review*, 53 (1): 81-90.
57. Vasiliauskas, A. 2004. Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos. *Pinigų studijos*, 4: 31- 45.
58. Visuotinė lietuvių enciklopedija. 2019. *Labdara*. Prieiga: <https://www.vle.lt/straipsnis/labdara/> [Žr. 2024 10 25].
59. Visuotinė lietuvių enciklopedija. 2019. *Parama*. Prieiga: <https://www.vle.lt/straipsnis/parama-2/> [Žr. 2024 10 11].
60. Ward, P.T., Duray, R. 2000. Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of Operations Management*, 18: 123-138.
61. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., Bamford, C. E. 2015. *Strategic Management and Business Policy*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
62. Žydzžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. 2017. *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Leidykla VAGA.

PRIEDAI

1 PRIEDAS Įmonių sąrašas	61
2 PRIEDAS Interviu su UAB SDG atstove	67
3 PRIEDAS Interviu su Įmonės X atstove	71
4 PRIEDAS Interviu su UAB BALTO print atstove	74
5 PRIEDAS Interviu su UAB Evelita atstove	75
6 PRIEDAS Interviu su UAB Grida atstovu	77
7 PRIEDAS Interviu su UAB Naresta atstovu	79
8 PRIEDAS Interviu su UAB Klaipėdos Viktorija atstove	81
9 PRIEDAS Baigiamojo magistro darbo rengimo grafikas	83

Įmonių sąrašas

Nr.	Paramos davėjas	Paramos gavėjas	Kategorija	Kontaktai
1.	UAB Norfos mažmena	Lietuvos nacionalinė filharmonija	Mecenatas	Administracija norfa@norfa.lt
2.	UAB Norfos mažmena	Lietuvos nacionalinis dramos teatras	Generalinis rėmėjas	Administracija norfa@norfa.lt
3.	UAB NAOS BALTIC	Lietuvos nacionalinis dramos teatras	Teatro rėmėjas	https://www.bioderma.lt/susisiekite-su-mumis?you_are=private_individual
4.	UAB Norfos mažmena	Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras	Sezono generalinis rėmėjas	Administracija norfa@norfa.lt
5.	UAB Affidea Lietuva	Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras	Rėmėjas	info@affidea.lt reklama@affidea.lt
6.	UAB 15min	Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras	Informacinis rėmėjas	Rinkodaros ir vystymo vadovė g.burbiene@15mingroup.lt Reklamos projektų koordinatore e.butenaite@15mingroup.lt Komerinių projektų koordinatore a.pakienaite@15mingroup.lt
7.	UAB OVC Mokymai	Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras	Rėmėjas	info@ovc.lt
8.	UAB Mototoja	Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras	Rėmėjas	marketingas@mototoja.lt
9.	UAB Transporent	Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras	Rėmėjas	rent@sixt.lt
10.	RATO kredito unija	Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras	Rėmėjas	info@rato.lt
11.	UAB Apsaugos komanda	Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras	Rėmėjas	info@komanda.lt
12.	UAB AD Rem	Lietuvos nacionalinis dailės muziejus	Rėmėjas	info@adrem.lt
13.	UAB JCDecaux	Lietuvos nacionalinis dailės muziejus	Rėmėjas	Rinkodaros vadovė jurate.mizare@jcdecaux.com
14.	AAS BTA Baltic Insurance Company filialas Lietuvoje	Lietuvos nacionalinis dailės muziejus	Rėmėjas	bta@bta.lt
15.	AAS BTA Baltic Insurance	Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios	Rėmėjas	bta@bta.lt

	Company filialas Lietuvoje	Kunigaikštystės valdovų rūmai		
16.	UAB Grand Hotel Vilnius	Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai	Rėmėjas	reservations@curiocollectionvilnius.com
17.	UAB Taurakalnis	Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai	Rėmėjas	uzsakymai@taurakalnis.lt
18.	UAB Rūta	Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai	Rėmėjas	info@ruta.lt marketingas@ruta.lt
19.	UAB Lietuvos rytas	Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai	Rėmėjas	daily@lietuvosrytas.lt
20.	UAB Lrytas	Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai	Rėmėjas	online@lrytas.lt Rinkodaros vadovė rrutkauskiene@lrytas.lt
21.	UAB 15min	Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai	Rėmėjas	Rinkodaros ir vystymo vadovė g.burbienne@15mingroup.lt Reklamos projektų koordinatore e.butenaite@15mingroup.lt Komercinių projektų koordinatore a.pakienaitė@15mingroup.lt
22.	UAB JCDecaux	Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai	Rėmėjas	Rinkodaros vadovė jurate.mizate@jcdecaux.com
23.	UAB Gluk Media	Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai	Rėmėjas	Info@gluk.lt
24.	UAB Libra Vitalis	Valstybinis Vilniaus mažasis teatras	Rėmėjas	info@libra.lt
25.	UAB BALTO print	Valstybinis Vilniaus mažasis teatras	Rėmėjas	info@baltoprint.lt
26.	UAB BNS	Valstybinis Vilniaus mažasis teatras	Rėmėjas	info@bns.lt Komunikacijų skyrius help@bns.lt

27.	UAB Mamos žurnalas	Valstybinis Vilniaus mažasis teatras	Rėmėjas	mamoszurnalas@gmail.com
28.	UAB Vagateka	Valstybinis Vilniaus mažasis teatras	Rėmėjas	info@vaga.lt
29.	UAB 15min	Valstybinis Vilniaus mažasis teatras	Rėmėjas	Rinkodaros ir vystymo vadovė g.burbienne@15mingroup.lt Reklamos projektų koordinatore e.butenaite@15mingroup.lt Komerinių projektų koordinatore a.pakienaitė@15mingroup.lt
30.	UAB Zubizu projects	Valstybinis Vilniaus mažasis teatras	Rėmėjas	info@lamuslenis.lt reklama@lamuslenis.lt
31.	UAB NAOS BALTIC	Valstybinis Vilniaus mažasis teatras	Rėmėjas	https://www.bioderma.lt/susisiekite-su-mumis?you_are=private_individual
32.	UAB VMG Technics	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Rėmėjas	info@vmg.eu
33.	UAB Bega, Klaipėdos jūrų krovinių kompanija	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Rėmėjas	bega@bega.lt Komunikacijos ir informacijos grupės vadovas g.gudavicius@bega.lt
34.	UAB Stemma Group	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Rėmėjas	info@stemma.lt
35.	UAB OVC Mokymai	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Rėmėjas	info@ovc.lt
36.	UAB Affidea Lietuva	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Rėmėjas	info@affidea.lt reklama@affidea.lt
37.	UAB Kautra	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Rėmėjas	info@kautra.lt vilnius@kautra.lt klaipeda@kautra.lt
38.	UAB Klaipėdos kontenerių terminalas	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Rėmėjas	info@terminalas.lt sales@terminalas.lt
39.	UAB MICHAELSON boutique HOTEL	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Rėmėjas	reception@hotelmichaelson.com
40.	UAB Godūnata	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Rėmėjas	hotel@promenada.lt
41.	UAB Klaipėdos Viktorija	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Rėmėjas	klaipeda@hotelvictoria.lt
42.	UAB Biofarmacija	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Rėmėjas	admin@biofarmacija.lt Marketingo vadovė manager@biofarmacija.eu

43.	UAB Danspin	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Rėmėjas	info@danspin.dk
44.	UAB Naujasis turgus	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Rėmėjas	personalas@naujasisturgus.lt
45.	UAB Lietuvos rytas	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Informacinis rėmėjas	daily@lietuvosrytas.lt
46.	UAB Lrytas	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Informacinis rėmėjas	online@lrytas.lt Rinkodaros vadovė rrutkauskiene@lrytas.lt
47.	UAB Sveikatos ir grožio klinika	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Rėmėjas	info@samana.lt
48.	IĮ OWEXX	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Informacinis rėmėjas	klaipeda@owexx.lt
49.	UAB Vakarų ekspresas	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Informacinis rėmėjas	aktualijos@ve.lt portalas@ve.lt
50.	UAB GM žurnalų leidybos grupė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	Informacinis rėmėjas	Reklamos projektų vadovės irina.garlauskiene@gmzurnalai.lt rita.slabadiene@gmzurnalai.lt
51.	UAB Boslita ir Ko	Kauno valstybinis muzikinis teatras	Teatro generalinis rėmėjas	boslita@boslita.lt marketingas@boslita.lt
52.	UAB Diena Media News	Kauno valstybinis muzikinis teatras	Teatro dienraštis	Rinkodaros ir pardavimų vadovė e.nakutiene@kaunodiena.lt
53.	UAB GM žurnalų leidybos grupė	Kauno valstybinis muzikinis teatras	Teatro informacinis rėmėjas	Reklamos projektų vadovės irina.garlauskiene@gmzurnalai.lt rita.slabadiene@gmzurnalai.lt
54.	UAB European Merchant Bank	Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras	Generalinis rėmėjas	info@em.bank
55.	UAB Tylus Optical Disc	Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras	Rėmėjai	info@tyliusdisc.lt
56.	Norkus ir partneriai COBALT, advokatų profesinė bendrija	Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras	Mecenatas	vilnius@cobalt.legal
57.	UAB YIT Lietuva	Pažaislio muzikos festivalis	Mecenatas	info@yit.lt
58.	UAB Anšilas	Pažaislio muzikos festivalis	Generalinis rėmėjas	info@spavilnius.lt
59.	AB Kauno grūdai	Pažaislio muzikos festivalis	Pagrindinis rėmėjas	info@kaunogrudai.lt
60.	AB Kauno alus	Pažaislio muzikos festivalis	Pagrindinis rėmėjas	info@kaunoalus.lt

61.	AB Pakaita	Pažaislio muzikos festivalis	Pagrindinis rėmėjas	info@pakaita.lt
62.	UAB Diena Media News	Pažaislio muzikos festivalis	Pagrindinis rėmėjas	Rinkodaros ir pardavimų vadovė e.nakutiene@kaunodiena.lt
63.	UAB Kopa	Pažaislio muzikos festivalis	Rėmėjas	uzklausimas@kopa.lt
64.	UAB Libra Vitalis	Pažaislio muzikos festivalis	Rėmėjas	info@libra.lt
65.	UAB Kauno stiklas	Pažaislio muzikos festivalis	Rėmėjas	stiklas@kaunostiklas.lt
66.	UAB LTP	Pažaislio muzikos festivalis	Rėmėjas	bev@ltpgroup.com
67.	UAB Cosmica	Pažaislio muzikos festivalis	Rėmėjas	info@cosmica.lt
68.	UAB COSMICA SERVISAS	Pažaislio muzikos festivalis	Rėmėjas	info@cosmicaservisas.lt
69.	UAB Medžio stilius	Pažaislio muzikos festivalis	Rėmėjas	kaunas@medziostilius.lt
70.	UAB Norfos mažmena	Valstybinis Šiaulių dramos teatras	Generalinis rėmėjas	Administracija norfa@norfa.lt
71.	UAB Gelsva	Valstybinis dainų ir šokių ansamblis Lietuva	Rėmėjas	info@zaliagiria.lt
72.	UAB Bega, Klaipėdos jūrų krovinių kompanija	Klaipėdos dramos teatras	Mecenatas	bega@bega.lt Komunikacijos ir informacijos grupės vadovas g.gudavicius@bega.lt
73.	UAB Stemma Group	Klaipėdos dramos teatras	Mecenatas	info@stemma.lt
74.	UAB Limarko	Klaipėdos dramos teatras	Pagrindinis rėmėjas	info@limarko.com
75.	UAB Klaipėdos terminalo grupė	Klaipėdos dramos teatras	Rėmėjas	info@ktgrupe.lt Rinkodaros skyrius media@ktgrupe.lt
76.	UAB Klaipėdos konteinerių terminalas	Klaipėdos dramos teatras	Rėmėjas	info@terminalas.lt
77.	UAB Albright Lietuva	Klaipėdos dramos teatras	Rėmėjas	sales@albrightinternational.com technical@albrightinternational.com
78.	UAB MV GROUP Production	Klaipėdos dramos teatras	Rėmėjas	info@mvgroup.eu
79.	UAB Zeelandia	Klaipėdos dramos teatras	Rėmėjas	info@zeelandia.lt
80.	UAB Klaipėdos laisvosios ekonominės zonos valdymo bendrovė	Klaipėdos dramos teatras	Rėmėjas	info@fez.lt
81.	UAB Sveikatos Gija	Klaipėdos dramos teatras	Rėmėjas	klaipeda@danesklinika.lt klaipeda.simonaitytes@danesklinika.lt
82.	UAB ŠVYTURYS-UTENOS ALUS	Klaipėdos dramos teatras	Rėmėjas	info@svyturys.lt
83.	UAB Vagateka	Klaipėdos dramos teatras	Informacinis rėmėjas	info@vaga.lt
84.	AB Swedbank	Dainų šventė 2024	Mecenatas	info@swedbank.lt

85.	UAB ŠVYTURYS-UTENOS ALUS	Dainų šventė 2024	Rėmėjas	info@svyturys.lt
86.	UAB Neste Lietuva	Dainų šventė 2024	Rėmėjas	neste.lietuva@neste.com
87.	UAB Maxima LT	Dainų šventė 2024	Rėmėjas	info@maxima.lt
88.	UAB Kautra	Dainų šventė 2024	Rėmėjas	info@kautra.lt vilnius@kautra.lt klaipeda@kautra.lt
89.	UAB Star Dome	Dainų šventė 2024	Rėmėjas	info@twinsbetarena.lt
90.	KB Katos grupė	Dainų šventė 2024	Rėmėjas	info@kata.lt
91.	UAB Dynamic Solutions	Dainų šventė 2024	Rėmėjas	Info@retailmediabaltic.com
92.	UAB Videoarchitektai	Dainų šventė 2024	Rėmėjas	info@piksel.lt
93.	UAB Clear channel Lietuva	Dainų šventė 2024	Rėmėjas	info@clearchannel.lt
94.	UAB AKROPOLIS GROUP	Dainų šventė 2024	Rėmėjas	Rinkodaros vadybininkė ilona.sidare@akropolis.lt
95.	UAB Reefo	ŠMC Baltijos trienalė	Mecenatas	hello@reefo.lt
96.	MB Filmai ir kvapai	Kauno valstybinis lėlių teatras	Rėmėjas	info@aromama.lt
97.	UAB SDG	Kauno valstybinis lėlių teatras	Rėmėjas	info@sdg.lt
98.	Jūratės Gulbinienės įmonė	Kauno valstybinis lėlių teatras	Rėmėjas	jurate@tortai-pyragai.lt
99.	UAB Evelita	Kauno valstybinis lėlių teatras	Rėmėjas	e-prekyba@cutrin.lt
100.	UAB SBA grupė	Vilniaus senojo teatro projektas „Kvėpuojame drauge“	Rėmėjas	info@sba.lt
101.	UAB Grida	Teatras P	Rėmėjas	info@grida.lt
102.	UAB Naresta	MO muziejus	Mecenatas	info@naresta.lt

Interviu su UAB SDG atstove

Tema	Klausimai
Strateginio planavimo ypatumai	Kaip Jūsų įmonėje vyksta strateginis planavimas? Ar turite tik vieną bendrą strategiją, ar kuriate ir padalinių bei funkcines strategijas? Turime ir padalinių, ir funkcines strategijas. Mūsų strateginiame planavime dalyvauja visi darbuotojai, nes kiekviename padalinyje vyksta tarp darbuotojų diskusijos ir tuomet vadovas atitinkamai pateikia į aukštesnį lygį, vėl vyksta diskusijos ir galiausiai suderinama. Kokiam laikui kuriate strategijas? Ar dažnai ir stipriai jas atnaujiname? Dažniausiai kuriame daugiausiai trims metams į priekį, o šiaip tai dažniausiai metams, nes labai kinta rinka ir kinta teisinė bazė. kadangi mūsų veikla labai priklauso nuo teisinės bazės, tai kartais viskas labai greitai pasikeičia ir tos ilgalaikės strategijos pasirodo ne visai tinkamos. Investiciniai dalykai labiau ilgalaikiai, ar biuro statyba, ar kažkokios naujos programos kūrimas ir pan.
Paramos motyvai	Kokius renginius ir organizacijas esate rėmę? Čia ilgas sąrašas... Kas susiję su teatru, tai Klaipėdos jaunimo teatrą, nacionalinį Kauno dramos teatrą, esame rėmę Vilniaus kamerinį teatrą, Kaukių akademiją, esame rėmę ir Panevėžio dramos teatrą, Panevėžio muzikinį teatrą. Taip pat remiam ir kai ką kas su sportu susiję, tai ir Žalgiris, daugiausiai skiriam pinigų Panevėžio Lietkabeliui. Dar būtų įvairūs renginiai, kuriuos organizuoja verslo organizacijos, kasmetiniai renginiai, kuriuose įteikiami įvairūs apdovanojimai.. Anksčiau esame buvę ir Rūmų renginių mecenatais, dovanas dalinom. Esam nuolatiniai partneriai Junior Achievement Lietuva, kuriame ugdomas jaunimo verslumas. Esame ne tik teatrą rėmę, bet ir spektaklius ir t.t. Esame įsteigę nacionalinio Kauno dramos teatro darbuotojų apdovanojimus „Auksinė teatro rūtos šakelė“ – švenčiant pirmojo profesionalaus pasirodymo šimtmetį pasiūlėm teatrui tokį ženklą, kurį jie labai smagiai priėmė. Šio ženklo esmė ta, kad apdovanojami ne tik kūrybiniai darbuotojai – aktoriai, režisieriai ir panašiai – bet taip pat ir siuvėjai yra gavę ženklą, ir administratoriai. Dabar teatras kiekvienais metais gruodžio 19 dieną rengia Auksinės teatro rūtos šakelės įteikimo šventę, kuriose susiburia teatro bendruomenė. Kaip priimate sprendimą dėl rėmimo? Koks tai procesas? Kas dalyvauja priimant sprendimą dėl paramos skyrimo? Dalyvauja, aišku, aukščiau vadovai, t.y. SDG generalinis direktorius, dalyvauju aš ir kiti. Manome, kad tai tiesiog verta daryti, ypač kultūroje ir mene, turbūt reikia pirmiausia pripažinti sau, kad norim remti, nes tai mums atrodo svarbu. Tai mažiau rinkodarinis dalykas, daugiau kalba eina apie vertinimą, kas yra svarbu ir ko norime. Kodėl Jūsų įmonė nusprendė remti meną ir kultūrą? Kokie yra pagrindiniai tikslai, kuriuos siekiate įgyvendinti per paramą menui ir kultūrai? Kultūra kiekvieno žmogaus gyvenime vaidina tam tikrą vaidmenį ir norisi prie tos kultūros pripratinti kitus. Kai įmonė remia tam tikrus kultūros ar meno dalykus, tai atitinkamai ir įmonės darbuotojai labiau susikoncentruoja ir žiūri į tą kultūrą ir meną. Kai pradėjome bendradarbiauti su nacionaliniu Kauno dramos teatru, mes pradėjome ir darbuotojus skatinti eiti į teatrą, kartu užsakinėjant bilietus. Jie eina ir kai pasako darbuotojas „aš per tą pusmetį tiek spektaklių pamačiau, kiek nebuvau per visą gyvenimą nuėjęs...“, tai supranti, kad tai paskatina visus pasidomėti ir su vaikais nueiti į teatrą. Darbuotojai ir patys pradeda sekti naujienas, premjeras, tai skatina kultūros vartojimą ir gal net geriau, kad laiką praleidžia spektaklyje, o ne tiesiog sėdėdami prie televizoriaus. Antra vertus, kultūra kiekvienam praplečia akiratį ir suformuoja platesnį pasaulio matymą, tuomet ir tarp kolegų kyla diskusijos, yra apie ką pašnekėti, atsiranda kolegų bendrystė. Aišku, visada yra visokių bendrysčių, kas augina šuniukus, kas kačiukus, kas dviračiu važiuoja, bet menas tampa dar viena tema, kuria galima tarpusavyje pasikalbėti, dalintis kažkuo daugiau, ne tik darbo reikalais. Ar paramą skiriate tik tam tikrai meno ar kultūros sričiai (pvz. muzika, kinas ir t.t.)? Kodėl pasirinkote būtent šią sritį? Aš manau, kad yra svarbu formuoti bendruomenę. Verslo renginiai formuoja tam tikrą bendruomenę, kurioje dalinimasi patirtim, įvairiai dalykais. Remiant kultūrą ir kultūrininkai sužino daugiau apie verslą, jo veikimo principus ir galimybes, atitinkamai vieni kitus praturtina. Dar prisiminiau, kad remiam ir mokyklas, Kintų mokyklą, įvairiai naujoviškais dalykais, įvairiomis išmaniomis lentom ir pan. Taip pat įsteigėm „Auksinės plunksnos“ apdovanojimą mokytojams ir pan. Apskritai tas pavyzdys, kad kai turi daugiau gali duoti ten, kur trūksta, pasidalinti. Kai verslas ir pelnas tampa stabilūs, nereikia kiekvieną kartą galvoti kaip susidėlios metai, tiesiog pradėdi galvoti, kur galima investuoti pinigus, ką gero jie gali padaryti. Iš tos sukurtos

	pridėtinės vertės, sukurtos visų darbuotojų, norisi pasidalinti tuo dar plačiau, galų gale tai ir darbuotojams toks pasididžiavimas, kad čia tą parėmė, tą padarė, kad nesame tik sau veikiantys, bet ir matome daugiau. Bendruomenės kūrimas ir galimybė pasidalinti. Kokiais principais vadovaujatės pasirinkdami meno ar kultūros organizaciją, renginį ar projektą paramai? Labiausiai ta vertė, kuri mums patiems atrodo, kad yra svarbi, kai dalykas kuria dar kažkokią pridėtinę vertę. Mes remiam ir Kaukių akademiją, kuri daro advento filmukus vaikams kiekvieną dieną. Mes patys turime projektų, kuriuos vykdome 10-15 metų, pavyzdžiui Kalėdinės vaikų svajonės, Apsaugokite mūsų ateitį, kai rugsėjo 1 aprūpiname kaimo mokyklas, šiuo metu šviesą atspindinčiomis liemenėmis. Visi tie projektai kažkiek susiję su tuo, kad galvojame apie tai, kas auga ir siekiame užauginti tuos vaikus kitokių elgesiu, pabrėžti, kad svarbi yra sauga, svarbu galvoti apie tai visada, svarbu mokėti elgtis tam tikrose situacijose. Ir Kaukių akademijos spektakliukai vaikams, jie duoda impulsą juos auklėti, auginti. Kai renkiesi, ką remti, tai, aišku, ir ta auditorija labai svarbu kuo platesnė, kad tas sukurtas gėris kuo daugiau žmonių paliestų ir kad kuo daugiau žmonių iš tos paramos gautų kokios nors vertės. Menas ir kultūra nėra tokie marketinginiai, tai labiau vertybiniai rėmimai ir galvojimas apie vertybinius dalykus.
Paramos formos ir jų integracija į strategijas	Kokias paramos formas dažniausiai renkasi Jūsų įmonė (pvz. labdara, mecenavimas, komercinis rėmimas)? Nuo ko priklauso paramos formos pasirinkimas? Paprastai tai priklauso nuo paramos dydžio. Ne visada gali parenti ta suma, kurios tikisi ir normalu, kad tuomet netampi mecenatu. Apskirtai žiūrint į LR mecenatystės įstatymą, tai ten yra labai didelės sumos ir mes neturime to statuso. Ar priimdami sprendimą dėl paramos teikimo atsižvelgiate į Jūsų įmonės ilgalaikius tikslus? Taip, atsižvelgiame. Apskritai mūsų įmonė yra konsultacijų ir mokymų bendrovė, kadangi ir mūsų darbuotojai visi su aukštaisiais išsilavinimais, tai kaip sakoma – „jeigu nori parduoti protą, turi jo turėti daugiau nei kiti rinkoje“. Tai vis tiek tas ugdymas darbuotojų ir matomumas įmonės įvairiuose dalykuose yra svarbu. Kaip parama integruojama į įmonės strategijas? Kokie tikslai yra keliami? Jeigu parama nėra integruojama į strategiją, kodėl? Ar manote, kad tai (ne)verta daryti? Manau, kad verta integruoti paramą į strategijas, bet galbūt tai yra labiau... mes apskirtai esame šeimos įmonė, tai viskas vyksta kitokiame lygmenyje, nei kokioje užsienio kapitalo įmonėje, kurioje reikia suderinti visą korporatyvinę kultūrą, kur labai priklauso, kaip ta motininė bendrovė žiūri į tam tikrus dalykus. Mes veikiamo Lietuvoje, esame lietuviška įmonė, tad mums galbūt yra lengviau matyti ko kur reikia. Mes turime skyrius 11 miestų, tai kiekviename mieste svarbu mūsų matomumas - tai jeigu, tarkim, Panevėžyje Lietkabelį remiam, remiam Panevėžio dramos teatrą, spektaklių pastatymą, vėliau ir vieną sezoną rėmėm, tai atrodytų kam čia reikia tą muzikinį teatrą remti, bet mums aktualu yra ir regionai. Dabar mes Marijampolėje pastatėme naują biurą, įsikėlė darbuotojai ir dabar suaktyvėjo ir ta pati Marijampolė. Žiūrime kuom prisidėti, tai parėmėm Bulotų namai-muziejų. Klaipėdoje esame parėmė Klaipėdos jaunimo teatrą, toks jaunas kolektyvas, su jais jau seniai turime sutartį, bet jie labai kūrybingi, labai įdomūs. Jų vadovas Masalskis, vėl tokia asmenybė, kur atrodo, kad jeigu gali, tai gali prisidėti. Kadangi jie nėra valstybinis teatras, kiekvienais metais rašo projektą Kultūros Tarybai, tai jų truputi kitoks poreikis, kitokios mintys. Jie vaikams stovyklas organizuoja, tai mes lyg apsikeičiam, mes juos remiam, o jie atvažiuoja, suorganizuoja mūsų darbuotojų vaikams stovyklas, kūrybingumo stovyklas, vaikai be galo laimingi, nes išbando įvairiausius dalykus, stato spektakliukus, filmuoja ir pan. Tai vėl toks gaunasi apsikeitimas tuo ką mes turime ir ką jie turi, tai tas yra labai svarbu, iš tiesų. Ir tada visi darbuotojai pajaučia. Tai va čia ir yra strategija – mes duosime, bet ką gausime? Bet kad gautų ne vadovai, bet kad kiekvienas darbuotojas pajautų grįžtamąjį ryšį to davimo ir kad gautume kažką, kas paliestų kiekvieną darbuotoją. Norisi, kad visi kažkiek įsitrauktų.
Rėmimo rezultatų vertinimas	Kaip vertinate rėmimo rezultatus? Ar pasiekiate savo tikslus? Gal buvo kokios nors netikėtos ar neplanuotos naudos iš rėmimo? Ar kaip nors stebite, matuojate, rėmimo rezultatus? Kultūros ir meno rėmimo mes rezultatus vis tik mažiau stebime, mažiau dėliojame, labiau tai pasididžiavimas įmonės darbuotojų, kad įmonė gali ir daro. Aišku, žinomumas didėja, nes praeina reklama įvairiuose socialiniuose tinkluose ir matomesnė įmonė, bet kažkokių konkrečių tikslų nelabai yra. Labiau žiūrime per darbuotojų, per komunikacinę prizmę, o ne piniginę. Iš principo tai atsiliepia per tai, kad mums netrūksta darbuotojų ir kai mes ieškome naujų specialistų, mes gaunam daug CV, daug kandidatų kandidatuoja matydami tą plačią mūsų socialinę, kultūrinę veiklą, tai patraukia juos tapti mūsų darbuotojais. Jie čia patenkina ne tik savo darbinius, piniginius dalykus, bet kartu ir kultūrinį poreikį.

	<i>Remiant meną ir kultūrą mes labiau matome tą grįžtamąjį ryšį, kad darbuotojai eina į spektaklius, leidžia savo vaikus stovyklas ir t.t. Remiant kažkokius marketinginius dalykus ar verslo organizacijų renginius, visa tai daugiau susiję su tuo, kad tarp verslo būtime daugiau matomi ir girdimi. Aišku, visur ta reklama reikalinga, tik kai remiam teatrus, ta reklama tokia „rėmėjas“, „rėmėjas“ ir viskas, o kai remi kokių sporto renginį ar arenos renginius, tada gauni daugiau reklamos, yra ir baneriai, ir bėganti eilutė, daugiau reklaminių dalykų, kuriuos vartoja didesnė masė žmonių.</i> Kaip pamatuoja paramos poveikį? Mes nuolat kontaktuojam su meno organizacijų atstovais ir kalbamės, ko jiems labiausiai reikia. Matome, kad jiems labai reikalinga parama, vėliau mums dėkoja, sako, kad be mūsų nebūtų išsivertę, nebūtume padarę to ir to. Todėl derinam ir žiūrim, ką galim, kiek galim. Dažniausiai sulaukiame to, kad tai buvo labai reikalinga.
Remiamų organizacijų vertinimas	Ar buvote sudarę su remiama organizacija paramos sutartį? Taip. Koks statusas (generalinio rėmėjo, rėmėjo) jums buvo suteiktas ir kodėl? Ar dėl to buvo deramasi? Ar buvo aiškūs organizacijos kriterijai, kaip ji skirsto rėmėjus? Dažniausiai rėmėjus skirsto pagal paramos sumą. Ar remiama organizacija įsipareigojo ką nors atlikti už paramą ir ar išpildė savo įsipareigojimus? Taip, išpildo. Kartais turime papildomus susitarimus, bet dažniausiai tai būna reklamos įsipareigojimai. Jeigu yra remiamas atsiramas renginys, paprastai yra numatytas komunikacijos planas ir tada atitinkamai tame komunikacijos plane būna sužymėta kur, kokio dydžio rėmėjas gali tikėtis pamatyti savo logotipą. Pagal atitinkamą paramos sumą yra nustatyta, kad tiek gauni eterio laiko, tiek bus lankstinukuose, tiek bus reklaminiuose dalykuose ir t.t. Ar sklandus buvo paramos priėmimo procesas? Taip. Kaip vertinate remiamos organizacijos komunikavimą ir bendradarbiavimą su jumis? Vertinu gerai, nes mes nuolat kontaktuojam ir bendraujam su tais kur yra ilgalaikiai rėmimai. Su tais kur buvo tarkim sezono rėmimas, tai irgi susidėliojom bendradarbiavimą. Ar remsite ją ateityje? Kokie buvo didžiausi iššūkiai teikiant paramą? Iš tiesų didžiausias iššūkis įvertinti, ar duoti paramą, ar neduoti, nes kartais nežinai, koks gausis rezultatas - gali būti tavo pinigai bus skirti prastam rezultatui. Įsivertinti patikimumą, kad viskas bus gerai. Kai remi teatro veiklą, kai jie gali naudoti pinigus kur jiems reikia, kur jiems atrodo, kad reikia, tai tada turi tikėti pačiu teatru, kad jis viską išpildys, visus tavo lūkesčius. Didžiausias iššūkis įsivertinti, kiek tai bus naudinga.
Rėmimo reglamentavimo vertinimas	Kaip bendrai vertinate paramos menui ir kultūrai reglamentavimą Lietuvoje? Ką jame pakeistumėte? LR paramos ir labdaros įstatymas man atrodo pakankamai geras ir patogus, kadangi įmonės gauna naudą dėl pelno mokesčių lengvatos, tai manau, kad įmonės tikrai gali. Kaip manote, kodėl verslo įmonės menkai remia kultūrą ir meną Lietuvoje? Aš nežinau, ar menkai. Jeigu dalis meno ir kultūros organizacijų yra remiamos iš valstybės biudžeto, tai tuomet atrodo natūralu, kad valstybė iš mokesčių mokėtojų pinigų turėtų pasirūpinti tiek išlaikyti, tiek kūrybinio potencialo didinimui. Jeigu kalbame apie kultūros įstaigas, kurios pačios susikūrė ir yra savarankiškos, tai jos vėlgi dalį rėmimo gauna iš valstybės, tik jau sudėtingiau, rašydamos įvairius projektus ir įrodydamos, kad tai, ką jos daro, yra vertinga Lietuvai kultūros prasme. Kadangi pas mus yra toks finansavimo modelis Lietuvoje, tai aš manau, kad sakyti, jog remia nepakankamai nėra visiškai teisinga. Nesusidūrus su tuo kasdien yra sunku pasakyti, pakanka ar nepakanka. Manau, kad yra sudarytos tam tikros rėmimo sąlygos ir jos yra geros. Žiūrint į mecenatystės įstatymą manau, kad sumos yra per didelės užkeltos ir tas mecenato vardas yra už labai dideles investicijas, netgi sakyčiau, kad tai net ne rėmimas, bet investicija į kultūrą. Atitinkamai tada kyla klausimas, ar tas mecenatystės vardas, kuris yra suteikiamas, tikrai turi tokią vertę, būtent tame komunikavime, viešėjime, ar vardas vertas tos sumos, kuri ten yra įvardinta. Manau, kad užkelti reikalavimai yra per dideli. Būtent tas vardas neneša tiek vertės rinkoje, labiau tai asmeninio pasitenkinimo dalykas.
Ateities planai	Ar planuojate ką nors remti ateityje? Manau, kad taip. Jeigu atsiramas dalykų, kurie mums pasirodys vertingi, tai remsime. Ir žinoma, jeigu viskas bus gerai su tuo verslu, jeigu išliks pelningas ir augantis. Antra vertus aš manau, kad visada yra kažkokių dalykų, ką gali gero padaryti ne tik sau, bet ir bendruomenei. Gal planuojate kurti ar tobulinti savo paramos strategiją? Manau, kad mums iš tiesų reikia tam tikrą strategiją apibrėžti, nes dabar ji tokia daugiau nerašyta, ir sudėlioti kažkokius kriterijus, kurie būtų nepajudinami. Mes dažnai atsiklausiam darbuotojų dėl

	<i>įvairių dalykų, vykstančių už įmonės ribų, pasiklausiam, ar jiems būtų įdomu, bet reikėtų kaip ir daugelį dalykų su laiku apsirašyti, kažkokias procedūras. Vėl gi kartais nežinai, kas gali ateiti ir jeigu nepraeis pro procedūras, kad neužsisuktų biurokratiniame dalyke. Tad kaip ir visur reikalingas kūrybiškas požiūris.</i>
--	--

Interviu su įmonės X atstove

Tema	Klausimai
Strateginio planavimo ypatumai	Kaip Jūsų įmonėje vyksta strateginis planavimas? Ar turite tik vieną bendrą strategiją, ar kuriate ir padalinių bei funkcines strategijas? Turime tik vieną strategiją. Kadangi mūsų organizacija nėra labai didelė, šiuo metu apie 40 žmonių, tai turime tik vieną strategiją, kurią skaidome per skyrius pagal kiekvieną funkciją. Kokiam laikui kuriate strategijas? Ar dažnai ir stipriai jas atnaujinate? Strategija paprastai kuriama vieniems metams, vėliau metų pabaigoje ją peržiūrime ir pataisome. Tokie persižiūrėjimai būna, sakyčiau, per ketvirtį po kartą.
Paramos motyvai	Kokius renginius ir organizacijas esate rėmę? Mes remiame kultūros ir meno organizacijas – Lietuvos nacionalinį operos ir baleto teatrą, Klaipėdos valstybinį muzikinį teatrą, MO muziejų, Kino pavasarį. Tai jau mūsų ilgaamžiai partneriai, kuriuos mes remiame, o dar metų eigoje būna ir vienkartinės paramos daugiau mūsų paslaugomis, mūsų išleistomis knygomis. Kaip priimate sprendimą dėl rėmimo? Koks tai procesas? Kas dalyvauja priimant sprendimą dėl paramos skyrimo? Kadangi tai jau yra ilgaamžė tradicija, mes esame jau sau atsakę, kad norime prisidėti prie Lietuvos kultūros ir meno – tai mūsų jau yra atskaitos ašis. Sprendimas dėl rėmimo vyksta kartu su valdyba ir rinkodaros skyriumi kartu, kadangi tai prie rinkodaros biudžeto priskirta dalis. Kodėl Jūsų įmonė nusprendė remti meną ir kultūrą? Manau, kad menas ir kultūra turi didelę įtaką visuomenei ir tos organizacijos, lyginti su kitais paramos gavėjais, kurių yra labai daug, tai ir nuo ankstųjų gimusių, nuo gyvūnų prieglaudy, galima tikrai daug rasti, ką gali paremti, bet tuo pačiu tos organizacijos turi galimybę prašyti viešai ir fizinių asmenų, turi platesnį skaidos kanalą, o meno ir kultūros organizacijų veikimo principas nėra toks, kad galėtų prašyti viešai. Mums atrodo, kad tiek mums naudinga duoti, tiek jiems naudinga gauti tą paramą, juo labiau, kad mūsų parama yra ne finansinė, o yra mūsų paslaugos, kurios yra mokymai, tyrimai ir konsultacijos, tai reiškia, kad mes geriname tų organizacijų vadybą, tobulėjimą, tiek žmonių, tiek pačių organizacijų. Kokie yra pagrindiniai tikslai, kuriuos siekiate įgyvendinti per paramą menui ir kultūrai? Mes tikslu kažkokio labai didelio neturime išsikėlę, mes sakome, kad norime padėti augti būtent toms meno ir kultūros organizacijoms, norime jas auginti, kad jos po mūsų mokymų, strategijų peržiūrėjimo, konsultacijų vadybos klausimais, pačios labiau klestėtų. Ar paramą skiriate tik tam tikrai meno ar kultūros sričiai (pvz. muzika, kinas ir t.t.)? Kodėl pasirinkote būtent šią sritį? Nebuvo susėsta ir išgryninta, kad norime remti būtent vieną ar kitą, bet visas mūsų veikimas atėjo labiau iš santykio, iš palaikymo, organiškai. Mes pradėjome remti Lietuvos nacionalinį operos ir baleto teatrą, tada kadangi įvyko žmonių kaitos, viena vadovė nukeliavo į Klaipėdos valstybinį muzikinį teatrą, tai tada automatiškai užsimezgė ir su jais partnerystė. Tai nebuvo strategiškai ir labai nuosekliai pasirinktas taikiny, bet tiesiog santykio eigoje taip viskas susiklostė. Kokiais principais vadovaujatės pasirinkdami meno ar kultūros organizaciją, renginį ar projektą paramai? Mums svarbus ir įvaizdis, mes tikrai norime, kad tos organizacijos neturėtų neigiamo atspalvio visuomenėje, tikrai neremtume tokių organizacijų. Visos šios keturios organizacijos mums vertybiškai artimos, skaidrios, siekiančios inovacijų, norinčios tobulėti, norinčios kurti aukščiausios kokybės parodas, spektaklius, kino filmus. Mums svarbi yra kokybės kartelė ir visos šios organizacijos, manau, kad ją turi.
Paramos formos ir jų integracija į strategijas	Kokias paramos formas dažniausiai renkasi Jūsų įmonė (pvz. labdara, mecenavimas, komercinis rėmimas)? Nuo ko priklauso paramos formos pasirinkimas? Visose organizacijose esame rėmėjai. Įsivertinant mūsų įmonės dydį, turimas pajamas, mūsų paramos nėra sąlyginai didelės, tad mes tikrai nepretenduojame nei į mecenatus, nei į pagrindinius partnerius. Mes sau net ir nekeliamo tikslo turėti kažkokį konkretų pavadinimą, mes jaučiam vertę, kurią sukuriame jiems, ir mums tai yra didžiausia padėka, o ne tai, prie kurios kategorijos bus priskirtas mūsų logotipas. Ar priimdami sprendimą dėl paramos teikimo atsižvelgiate į Jūsų įmonės ilgalaikius tikslus? Manau, kad ne. Mes jų nesiejame labai tiesiogiai su įmonės tikslais. Aišku, mūsų misija yra padėti augti ir tobulėti organizacijoms, tai po šitu tikslu patenka, bet po kažkokiais kitokiais manau, kad ne. Aišku, gal mūsų tikslas vertybiškai būti atviriems ir padėti partneriams.

	Kaip parama integruojama į įmonės strategijas? Kokie tikslai yra keliami? Jeigu parama nėra integruojama į strategiją, kodėl? Ar manote, kad tai (ne)verta daryti? <i>Nėra integruojama, nes tai yra pakankamai maža dalis. Gal kai esi mecenatas tuomet iškeli tikslą, kad tavo vardą būtinai susietų su kažkokiu įvaizdžio gerinimu visuomenėje. Mes esame B2B sektoriaus organizacija, sąlyginai mažai žinoma, labiau specializuotai rinkai, tai mes tikrai lūkesčio iš įvaizdžio pusės, pozicionavimo, nekeliame tai paramai.</i>
Rėmimo rezultatų vertinimas	Kaip vertinate rėmimo rezultatus? Ar pasiekiate savo tikslus? Gal buvo kokios nors netikėtos ar neplanuotos naudos iš rėmimo? Ar kaip nors stebite, matuojate, rėmimo rezultatus? <i>Nesekame ir nematuojame. Mums yra didžiausia padėka, kai mūsų paramos gavėjas jaučia mūsų darbų vertę ir apie tai garsiai šneka, kai grįžta per atsiliepimus, kai jau kiti klientai, nori įsigyti mūsų paslaugas. Kino pavasaris džiaugiasi, nes buvome vieni pirmųjų kurie padėjome visą savo sistemą perversi per LEAN metodą, tai pagerino efektyvumą, jie viešai džiaugėsi, buvo straipsnių žiniasklaidoje, buvo dalinamos rekomendacijos, tai jaučiame grąžą kai jie bendraudami su kitais mus rekomenduoja kaip gerus paslaugos tiekėjus.</i> Kaip pamatuojate paramos poveikį? <i>Nematuojame, nes mūsų paslauga yra ne finansinė, tai sunku pamatuoti. Kino pavasaris“ susitvarkė visus procesus, dabar gali dirbti efektyviau, Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras praėjo klientų aptarnavimo mokymus, vadinasi, gali užtikrinti geresnę kliento patirtį, tai mes tik per tokius dalykus, per paslaugas, kurias teikėm, galim pasakyti, kad viena ar kita vieta pas juos pagerėjo, patobulėjo.</i>
Remiamų organizacijų vertinimas	Ar buvote sudarę su remiama organizacija paramos sutartį? Taip, turime metines paramos sutartis. Koks statusas (generalinio rėmėjo, rėmėjo) jums buvo suteiktas ir kodėl? Ar dėl to buvo deramasi? Ar buvo aiškūs organizacijos kriterijai, kaip ji skirsto rėmėjus? <i>Dažniausiai tai būna pagal paramos dydį, formą, yra skirstoma į skirtingas kategorijas. Dauguma organizacijų turi finansinius laiptelius, ir atitinkamai pagal sumą papuoli į tam tikrą laiptelį, tokį statusą ir turi. Tai pakankamai aiškus ir sąžiningas matavimas.</i> Ar remiama organizacija įsipareigojo ką nors atlikti už paramą ir ar išpildė savo įsipareigojimus? <i>Dažniausiai yra įsipareigojimai. Paprastai tos paramos sutartys yra pakankamai panašios, jos dažniausiai būna iš abiejų pusių – mūsų atveju mes duodame paslaugas, o jie įsipareigoja paprastai viešinti, rodyti logotipą prie partnerių, gali būti apsiukeičiama paslaugomis, ir tos paslaugos būna paprastai savo dydžiu identiškos, tai jeigu mes remiame 10 000Eur paslaugomis, tai iš jų gauname sąlyginai paslaugas irgi panašaus dydžio.</i> Ar sklandus buvo paramos priėmimo procesas? <i>Taip, nes tai yra keturios pakankamai aukštos vadybinės kultūros organizacijos, tai viskas tikrai sklandžiai ir operatyviai. Kaip ir minėjau, kai kurios partnerystės yra ir 10 -ties metų trukmės, tai tie santykiai jau yra ilgalaikiai. Net trumpiausia yra 4 ar 5 metai, tai tikrai pakankamai yra tvirtas santykis tarp organizacijų.</i> Kaip vertinate remiamos organizacijos komunikavimą ir bendradarbiavimą su jumis? <i>Jau yra santykis, žinome, kada baigiasi metinė sutartis, mes susirašome, tai tas mūsų bendravimas nuolat vyksta. Kadangi tai yra ne finansinė parama, kur vieną kartą padaroma įmoka ir santykis nutrūksta, o tas mūsų bendravimas vyksta visus metus, tai bent kartą per ketvirtį tikrai susirašome ir pasitariame, ko šiuo metu organizacijai reikia, kuo galime padėti. Dažniausiai organizacijos savo viduje turi žmogų, kuris yra atsakingas už paramos projektus, tai tas žmogus geba valdyti projektus iš jų pusės, tai ir laiku sukomunikuoja, ir primena, kad pasibaigia sutartis, tai tikrai viskas vyksta sklandžiai.</i> Ar remsite ją ateityje? <i>Taip.</i> Kokie buvo didžiausi iššūkiai teikiant paramą? <i>Kažkokių didelių iššūkių gal net ir nėra, gal dėl to, kad ir yra pas mus tas atrankos kriterijus - yra meno ir kultūros organizacijos, kuriose dažniausiai žmonės yra tikrai atviri, tai nei kažkokių konfliktinių situacijų, nei problemų nebuvo.</i>
Rėmimo reglamentavimo vertinimas	Kaip bendrai vertinate paramos menui ir kultūrai reglamentavimą Lietuvoje? Ką jame pakeistumėte? <i>Neįsivaizduoju. Dažniausiai atėjusios organizacijos mums pateikia sutartis, kurios mums priimtinos ir pagal tai mes vadovaujamės sprendimais, ar viskas tinka ir tuomet priimam sprendimą bendradarbiauti.</i> Kaip manote, kodėl verslo įmonės menkai remia kultūrą ir meną Lietuvoje? <i>Remiant kultūrą ir meną sunku pamatuoti grąžą tiesiogiai. Žmonių širdis daugiau virpina kai skiri paramą ankštukams, vaikų svajonėms išpildyti, tai labiau įtrauku ir labiau paveiku. Bet jeigu remti tarkim Lietuvos nacionalinį operos ir baleto teatrą, tai vis tiek tai yra sąlyginai</i>

	<i>nišinis dalis, kuris nėra visai visuomenei skirtas ir gal labiau prabangos dalykas, tai tikiu, kad įmonės tiesiog galvoja su kuo nori sieti savo ženklą prekinį.</i>
Ateities planai	Ar planuojate ką nors remti ateityje? Gal planuojate kurti ar tobulinti savo paramos strategiją? <i>Šiuo momentu ne, esame sakę, kad šiuo metu mums šių keturių organizacijų pakanka nebent eigoje tikrai matysime kažkokį pokytį, nes mes žiūrime, kad tikrai galėtume padėti vadybiškai patobulėti organizacijoms ir vienas iš kriterijų, kad organizacija turi norėti tobulėti, nes dažnai tai ne mes inicijuojam, ne mes krepiamės į organizaciją, bet būna atvirkščiai. Tai šiuo metu papildomų organizacijų poreikio neturime, kol kas išlieka tos keturios stabilios, kurios išlieka jau daugelį metų, o kitas mes tiesiog pagal situaciją paremiame.</i>

Interviu su UAB BALTO print atstove

Tema	Klausimai
Strateginio planavimo ypatumai	Kaip Jūsų įmonėje vyksta strateginis planavimas? Ar turite tik vieną bendrą strategiją, ar kuriate ir padalinių bei funkcinės strategijas? Kokiam laikui kuriate strategijas? Ar dažnai ir stipriai jas atnaujinate?
Paramos motyvai	Kokius renginius ir organizacijas esate rėmę? Kaip priimate sprendimą dėl rėmimo? Koks tai procesas? Kas dalyvauja priimant sprendimą dėl paramos skyrimo? Kodėl Jūsų įmonė nusprendė remti meną ir kultūrą? Kokie yra pagrindiniai tikslai, kuriuos siekiate įgyvendinti per paramą menui ir kultūrai? <i>Mes remiame Valstybinį Vilniaus mažąjį teatrą, vyksta jau ilgas bendradarbiavimas. Mes norėjome, kad mūsų įmonės darbuotojai turėtų galimybę kultūrintis, nes mums tai yra svarbu. Mūsų vadovas yra atėjęs iš meno srities, yra baigęs dailės akademiją, tad jis yra meno žmogus. Dėl to įvyko tas geras kontaktas, vadovas sutiko ir mes dabar jau gal 10 metų esame rėmėjai ir atitinkamai mes kultūrinamės, žmonės, kurie ateina, labai tuo džiaugiasi ir tai yra vienas iš bonusu, kurie yra mūsų įmonėje. Visi gali eiti į teatrą, eina į spektaklius kiekvieną mėnesį ir tai yra abipusė nauda.</i> Ar paramą skiriate tik tam tikrai meno ar kultūros sričiai (pvz. muzika, kinas ir t.t.)? Kodėl pasirinkote būtent šią sritį? Kokiais principais vadovaujatės pasirenkdami meno ar kultūros organizaciją, renginį ar projektą paramai?
Paramos formos ir jų integracija į strategijas	Kokias paramos formas dažniausiai renkasi Jūsų įmonė (pvz. labdara, mecenavimas, komercinis rėmimas)? Nuo ko priklauso paramos formos pasirinkimas? Ar priimdami sprendimą dėl paramos teikimo atsižvelgiate į Jūsų įmonės ilgalaikius tikslus? Kaip parama integruojama į įmonės strategijas? Kokie tikslai yra keliami? Jeigu parama nėra integruojama į strategiją, kodėl? Ar manote, kad tai (ne)verta daryti? <i>Tikslai nebuvo kelti, tiesiog buvo noras kažką sugalvoti dėl savo kolektyvo.</i>
Rėmimo rezultatų vertinimas	Kaip vertinate rėmimo rezultatus? Ar pasiekiate savo tikslus? Gal buvo kokios nors netikėtos ar neplanuotos naudos iš rėmimo? Ar kaip nors stebite, matuojate, rėmimo rezultatus? Kaip pamatuoja paramos poveikį?
Remiamų organizacijų vertinimas	Ar buvote sudarę su remiama organizacija paramos sutartį? <i>Taip, metams sudarome sutartį.</i> Koks statusas (generalinio rėmėjo, rėmėjo) jums buvo suteiktas ir kodėl? Ar dėl to buvo deramasi? Ar buvo aiškūs organizacijos kriterijai, kaip ji skirsto rėmėjus? Ar remiama organizacija įsipareigojo ką nors atlikti už paramą ir ar išpildė savo įsipareigojimus? <i>Ne, tiek daug metų jau vyksta bendradarbiavimas, viskas vyksta geranoriškai, kiek jiems reikia, tiek mes paremiame. Pas mus poreikis irgi kartais didesnis, mažesnis, jeigu didesnis, tai daugiau gauname biliety, kartais mažiau.</i> Ar sklandus buvo paramos priėmimo procesas? Kaip vertinate remiamos organizacijos komunikavimą ir bendradarbiavimą su jumis? Ar remsite ją ateityje? Kokie buvo didžiausi iššūkiai teikiant paramą? <i>Remia ne pinigais, bet paslaugomis, bet tai yra įvardinti piniginių sumomis, tarkim ne daugiau nei kažkiek, yra nustatytas balansas, bet kol kas dėl to nekilo jokie konflikto, mes dėl visko susitariame, kiekvienas gali pasakyti kada jau prašoma per daug.</i>
Rėmimo reglamentavimo vertinimas	Kaip bendrai vertinate paramos menui ir kultūrai reglamentavimą Lietuvoje? Ką jame pakeistumėte? Kaip manote, kodėl verslo įmonės menkai remia kultūrą ir meną Lietuvoje?
Ateities planai	Ar planuojate ką nors remti ateityje? Gal planuojate kurti ar tobulinti savo paramos strategiją? <i>Nežinau, priklauso nuo biudžeto. Jeigu atsiras finansų metų gale, atsižvelgiant į planus, plėtrą. Daugiausiai mūsų įmonė investuoja į gamybą, nes mūsų įmonė gamybinė. Ne kiekviena meno organizacija gali atspindėti mus, ne kiekvienai meno organizacijai reikia spaudos ir ne kiekviena organizacija gali patenkinti tokį didelį kiekį žmonių.</i>

Pokalbis su UAB Evelita atstove

Tema	Klausimai
Strateginio planavimo ypatumai	Kaip Jūsų įmonėje vyksta strateginis planavimas? Ar turite tik vieną bendrą strategiją, ar kuriate ir padalinių bei funkcines strategijas? <i>Mes lanksčiai kuriame įvairias strategijas, nes esame labai nedidelė įmonė. Jeigu reikia, mes priimame sprendimą ir darome, o jeigu matome, kad mums yra neaktualu, tai mes to sprendimo nepriimame. Vyksta yra lankstus sprendimų priėmimas.</i> Kokiam laikui kuriate strategijas? Ar dažnai ir stipriai jas atnaujinate? <i>Pagal poreikį.</i>
Paramos motyvai	Kokius renginius ir organizacijas esate rėmę? <i>Kas susiję su menu tai tik Kauno lėlių teatrą.</i> Kaip priimate sprendimą dėl rėmimo? Koks tai procesas? Kas dalyvauja priimant sprendimą dėl paramos skyrimo? <i>Pirmiausia tai jų poreikis, jų prašymas, o toliau sprendimas yra toks – kadangi Kauno lėlių teatras yra labai daug kartų mus priėmęs į savo erdves vesti seminarus, atsisakyti mes ir negalėjome</i> Kodėl Jūsų įmonė nusprendė remti meną ir kultūrą? <i>Šita organizacija visą gyvenimą man padėjo, skyrė įvairius nemokamus bilietus vaikų spektakliams, mums ne vieną kartą yra užleidę salę mūsų pačių renginiams organizuoti, todėl visuomet kiek prašė, tiek juos rėmėm. Abipusiai mainai – jie mums padėjo, mes jiems padėjome.</i> Kokie yra pagrindiniai tikslai, kuriuos siekiate įgyvendinti per paramą menui ir kultūrai? <i>Padėti menui.</i> Ar paramą skiriate tik tam tikrai meno ar kultūros sričiai (pvz. muzika, kinas ir t.t.)? Kodėl pasirinkote būtent šią sritį? Kokiais principais vadovaujatės pasirinkdami meno ar kultūros organizaciją, renginį ar projektą paramai?
Paramos formos ir jų integracija į strategijas	Kokias paramos formas dažniausiai renkasi Jūsų įmonė (pvz. labdara, mecenavimas, komercinis rėmimas)? Nuo ko priklauso paramos formos pasirinkimas? <i>Skirdami paramą mes visiškai nežiūrime, koku titulu mes tenai busime skelbiami. Tiesiog mes duodame tiek, kiek mes galime, mes prisidedame tiek, kiek jie reklamuoja mūsų logotipą.</i> Ar priimdami sprendimą dėl paramos teikimo atsižvelgiate į Jūsų įmonės ilgalaikius tikslus? <i>Aišku.</i> Kaip parama integruojama į įmonės strategijas? Kokie tikslai yra keliami? Jeigu parama nėra integruojama į strategiją, kodėl? Ar manote, kad tai (ne)verta daryti? Bet kokia parama nėra integruojama į įmonės strategijas, nes marketinginio biudžeto paramai nesame sudarę.
Rėmimo rezultatų vertinimas	Kaip vertinate rėmimo rezultatus? Ar pasiekiate savo tikslus? Gal buvo kokios nors netikėtos ar neplanuotos naudos iš rėmimo? Ar kaip nors stebite, matuojate, rėmimo rezultatus? <i>Pasiekiam žmoniškųjų faktorių tikslus.</i> Kaip pamatujete paramos poveikį? <i>Parama skiriama įvertinant poreikį, žmogus prašo, tai mes nuoširdžiai stengiamės jam padėti, tai nėra mūsų marketingo biudžeto sąmatoje. Aišku, kiekviena parama visada turi pozityvų rezultatą, kadangi žmonės dėkoja ir visi lieka patenkinti.</i>
Remiamų organizacijų vertinimas	Ar buvute sudarę su remiama organizacija paramos sutartį? <i>Ne, tik prašymą.</i> Koks statusas (generalinio rėmėjo, rėmėjo) jums buvo suteiktas ir kodėl? Ar dėl to buvo deramasi? Ar buvo aiškūs organizacijos kriterijai, kaip ji skirsto rėmėjus? Ar remiama organizacija įsipareigojo ką nors atlikti už paramą ir ar išpildė savo įsipareigojimus? <i>Taip, per teatro dienas viešimo logotipą.</i> Ar sklandus buvo paramos priėmimo procesas? <i>Taip.</i> Kaip vertinate remiamos organizacijos komunikavimą ir bendradarbiavimą su jumis? <i>Teigiamai.</i> Ar remsite ją ateityje? <i>Jeigu prašys, tuomet tikrai taip.</i> Kokie buvo didžiausi iššūkiai teikiant paramą? <i>Nepagailėti finansų. Paprastai kai kažką remi, vis pagalvoji, kad gal ne ten investuoji, nes paprastai tokios paramos labiau moralinės negu finansinės. Taigi nesigailėti, kad tai darai, nes sumoki pinigus už dyką.</i>
Rėmimo reglamentavimo vertinimas	Kaip bendrai vertinate paramos menui ir kultūrai reglamentavimą Lietuvoje? Ką jame pakeistumėte? <i>Taip, keisčiau. Daugiau paramas menui daryčiau iš valstybinių institucijų nei privataus sektoriaus. Visa parama, kuri yra vykdoma Lietuvoje, paprastai vykdoma iš privataus sektoriaus, o privatus sektorius paprastai turi ir mažiau galimybių, ir mokesčius reikia mokėti. Aš sakčiau, kad tokias paramas menui daryčiau iš vyriausybinių institucijų, iš valstybinių biudžetų, iš fondų, būtent valstybinių, o ne privačių.</i>

	Kaip manote, kodėl verslo įmonės menkai remia kultūrą ir meną Lietuvoje? <i>Nemato galutinių rezultatų.</i>
Ateities planai	Ar planuojate ką nors remti ateityje? Gal planuojate kurti ar tobulinti savo paramos strategiją? <i>Jeigu bus prašymų – taip. Ne, kurti paramos strategijos neplanuojame.</i>

Interviu su UAB Grida atstovu

Tema	Klausimai
Strateginio planavimo ypatumai	Kaip Jūsų įmonėje vyksta strateginis planavimas? Ar turite tik vieną bendrą strategiją, ar kuriate ir padalinių bei funkcinės strategijas? <i>Mūsų įmonė nėra didelė, tai turime pagrindinę strategiją. Yra vienas padalinys, tai ir planavimas vienas, bendras. Įmonė užsiima laboratorine distribucija, yra vienas padalinys, tai ir planavimas vienas bendras.</i> Kokiam laikui kuriate strategijas? Ar dažnai ir stipriai jas atnaujinate? Šiais laikais viskas greitai keičiasi, tai pas mus viskas planuojama metų perspektyvoje, o korekcijos vyksta kas ketvirtį. Pakankamai greitai vis keičiasi situacija, tad planuoti 10 metų į priekį yra sudėtinga.
Paramos motyvai	Kokius renginius ir organizacijas esate rėmę? Kadangi mūsų veikla yra nuo 1992 metų, tai per tuos 30 metų esame daug ką rėmę. Paskutiniu metu daugiausiai tai visokias mokslines draugijas, kadangi tai susiję su mūsų veikla, dirbame su mokslu, su diagnostinėmis įstaigomis, remiam mokslą, mokslines draugijas, konferencijas, bet taip pat ir kultūrines programas. Kai ką šalia, bendruomenėje vykstančius renginius, mokyklas, bet taip pat ir kitas meno organizacijas, bet tai daugiau būna pavienės paramos, o ne kažkas labai sistemingai ar kryptingai. Kaip priimate sprendimą dėl rėmimo? Koks tai procesas? Kas dalyvauja priimant sprendimą dėl paramos skyrimo? Kaip taisyklė, yra vienas kažkoks iniciatorius, kuris suinteresuotas, o sprendimą priima direktorius ir tas, kas pinigus tvarko. Jeigu tas rėmimas yra didesnis ar turintis didesnį svorį, tai tuomet aptariama su savininkais, su akcininkais. Kodėl Jūsų įmonė nusprendė remti meną ir kultūrą? Kokie yra pagrindiniai tikslai, kuriuos siekiate įgyvendinti per paramą menui ir kultūrai? Kultūros rėmimai teatrui ar parodoms daugiau stichiškai vyksta, mes neturime kažkokios strategijos, vyksta grynai altruistiniu pagrindu. Rėmimas gali būti tikslinis, dėl reklamos ar žinomumo, bet mes to nesiekiame, mūsų jis toks labiau pagal impulsą – kažkas pasiūlo, tinka ir paremiame. Ypač jeigu parama iki 1000 Eur ar nežymi, tai tada daugiau remiasi simpatijom nei kažkokia strategija. Ar paramą skiriate tik tam tikrai meno ar kultūros sričiai (pvz. muzika, kinas ir t.t.)? Kodėl pasirinkote būtent šią sritį? Nėra vienos srities. Jeigu įmonėje atsiranda vienas iniciatorius, kuriam svarbu paremti vieną ar kitą renginį, tada paprastai pritariame ir paremiame. Čia dar viskas atsiremia ir į žmogaus iniciatoriaus balso svorį įmonėje. Kokiais principais vadovaujatės pasirinkdami meno ar kultūros organizaciją, renginį ar projektą paramai? Atsiranda aktyvus žmogus, kuris turi kažkokį interesą, tai tuomet ir pritariant jam mes ir paremiame.
Paramos formos ir jų integracija į strategijas	Kokias paramos formas dažniausiai renka Jūsų įmonė (pvz. labdara, mecenavimas, komercinis rėmimas)? Nuo ko priklauso paramos formos pasirinkimas? Renkamės įvairias formas, netgi kartais paremiame daiktais, aišku būna ir pinigais, o kartais ir kombinuotai. Ar priimdami sprendimą dėl paramos teikimo atsižvelgiate į Jūsų įmonės ilgalaikius tikslus? Taip, bet šiuo atveju priklauso nuo sumos. Jeigu ta suma nežymi, tai paprastai tai yra impulsyvus paremimas, o jeigu tai kokia nors didesnė suma, tai tuomet tai yra labiau susiję su ilgalaikiais tikslais. Kaip parama integruojama į įmonės strategijas? Kokie tikslai yra keliami? Jeigu parama nėra integruojama į strategiją, kodėl? Ar manote, kad tai (ne)verta daryti? Vienas paramos aspektas yra finansinis, buhalterinės apskaitos kontekste. Kadangi remiant ką nors galima šiek tiek optimizuoti mokesčius, tas irgi turi įtakos, tiek tai susiję su pinigų valdymu ir strategija.
Rėmimo rezultatų vertinimas	Kaip vertinate rėmimo rezultatus? Ar pasiekiate savo tikslus? Gal buvo kokios nors netikėtos ar neplanuotos naudos iš rėmimo? Ar kaip nors stebite, matuojate, rėmimo rezultatus? Nematau kažkokių didelių naudų iš to, tik atsidėkodami už ilgalaikę partnerystę tiesiog mes vystome tuos santykius, kad jie būtų šiltesni, tai tik tokia ta nauda. Tam, kad duotų rezultatą per žinomumą ar prekinį ženklą, tuomet turi būti labai masinis, labai platus rėmimas, tai tada gal kažkas ir grįžtų, bet jeigu tik toks pavienis, tai manau, kad jis neturi tos tokios didelės naudos. Kaip pamatuojate paramos poveikį? Ne, nematuojam.

Remiamų organizacijų vertinimas	Ar buvote sudarę su remiama organizacija paramos sutartį? <i>Praktiškai visada yra kažkokios susitarimo formos, sutartys, nes čia yra ir apskaitos klausimas, paprastai buhalterija nori, kad būtų viskas dokumentuota, būtų paramos sutartys.</i> Koks statusas (generalinio rėmėjo, rėmėjo) jums buvo suteiktas ir kodėl? Ar dėl to buvo deramasi? Ar buvo aiškūs organizacijos kriterijai, kaip ji skirsto rėmėjus? <i>Dažniausiai yra išdėliojama, atsiunčiamas pasiūlymas, kuriame yra nustatyta kiek skirti reikia, kad būtų pagrindinis rėmėjas, antras tiek ir taip t.t. Tuomet pasirenkama pagal galimybes. Dažniausiai nederinama, bet būna jau sugalvota bent jau kiek teko susidurti.</i> Ar remiama organizacija įsipareigojo ką nors atlikti už paramą ir ar išpildė savo įsipareigojimus? <i>Dažniausiai taip, stengiasi įgyvendinti. Paprastai būna suteikiama kažkokia stendo vieta, renginiuose skirta vieta, kur gali pademonstruoti savo prekes, tai taip.</i> Ar sklandus buvo paramos priėmimo procesas? <i>Dažniausiai taip.</i> Kaip vertinate remiamos organizacijos komunikavimą ir bendradarbiavimą su jumis? <i>Teigiamai.</i> Ar remsite ją ateityje? Kokie buvo didžiausi iššūkiai teikiant paramą? <i>Iššūkiai dažniausiai būna įmonės viduje, ypač jeigu paramos suma yra didesnė, tuomet sunkiau gauti patvirtinimą dėl paramos skyrimo. O kartais svarbiam partneriui reikia paramos, tačiau prašoma per daug.</i>
Rėmimo reglamentavimo vertinimas	Kaip bendrai vertinate paramos menui ir kultūrai reglamentavimą Lietuvoje? Ką jame pakeistumėte? <i>Nėra blogai finansinis aspektas, jis padidina motyvaciją kažką paremti. Galėtų būti gal dar didesnis, per mokesčių optimizavimą ar išskirtines lengvatas tas rėmimas būtų didesnis, Klausimas kiek jis yra efektyvus patiems rėmėjams. Galimas rėmimas per fizinių asmenų 2 proc. manau, kad ten irgi nemažos sumos nueina, tik tiek kad nelabai pakankamai tai nėra išpopuliarinta, ne visi tai naudoja.</i> Kaip manote, kodėl verslo įmonės menkai remia kultūrą ir meną Lietuvoje? Dėl to kad Lietuvos įmonės turi nepakankamai resursų, ta prasme negeneruoja tokių srautų, kad galėtų sau leisti laisvai užsiimti rėmimu. Taip pat pašalinės naudos, finansinės, apskaitos, lengvatų ar kažkokių dalykų, trūkumas ar nepakankamas žinojimas. Apskritai manau, kad paramos ir mecenatystės tradicija ateina iš ilgesnio laikotarpio, Lietuvoje per trisdešimt kelis metus dar nesusiformavo ilgalaikės tradicijos.
Ateities planai	Ar planuojate ką nors remti ateityje? Gal planuojate kurti ar tobulinti savo paramos strategiją? <i>Priklauso nuo pelno. Pastarųjų metų pokyčiai neduoda tokio stabilumo jausmo, o kai neturi užtikrintumo, tuomet ir ta parama labiau atsitiktinė. Jeigu būtų didesnis stabilumas ir resursų kiekis, tai tada galėtume sau leisti tiesiog paremti tai, kas patinka.</i>

Interviu su UAB Naresta atstovu

Tema	Klausimai
Strateginio planavimo ypatumai	Kaip Jūsų įmonėje vyksta strateginis planavimas? Ar turite tik vieną bendrą strategiją, ar kuriate ir padalinių bei funkcines strategijas? <i>Strategijos planavimas yra. Pirmiausia yra pagrindinė strategija, o tada, remiantis ja, kuriamos padalinių strategijos. Tuo pačiu ir atvirkščiai – su padaliniais mes turime metinius pokalbius, vertiname tam tikrus klausimus, pasiūlymus ir taip kuriame bendrą įmonės strategiją.</i> Kokiam laikui kuriate strategijas? Ar dažnai ir stipriai jas atnaujinate? Kas metai peržiūrite, bet taip iki 3-5 metų.
Paramos motyvai	Kokius renginius ir organizacijas esate rėmę? <i>Mo muziejus pagrindinis, bet esame turėję ir įvairių smulkių rėmimų.</i> Kaip priimate sprendimą dėl rėmimo? Koks tai procesas? Kas dalyvauja priimant sprendimą dėl paramos skyrimo? <i>Mo muziejus yra mūsų testinis dalykas, užsiėmėm statybą ir įrengimu kaip pagrindinis rangovas. Tuo metu tų rėmėjų buvo labai mažai, buvo tik pati pradžia, tai mes mąstėme matydami užsakovų, savininkų rūpestį, kad muziejus be išorinių rėmėjų, be išorinių finansų negalės veikti. Mes šią problemą svarstėme ir nusprendėme, kad mūsų pagalbos reikia. Pagrindinis priėmimas buvo vadovo.</i> Kodėl Jūsų įmonė nusprendė remti meną ir kultūrą? Kokie yra pagrindiniai tikslai, kuriuos siekiate įgyvendinti per paramą menui ir kultūrai? <i>Pagrindinis buvo kad mes buvome statybų rangovas. Antra, kad tai ne tradicinis muziejus, tuomet tvarumo idėjos, kurios ir mūsų organizacijoje yra aktualios, ir kad tai yra muziejus, kuriame sueina ir inovacijos, kūryba, mokslas. Daug aspektų, bet pagrindinis tas, kad mes dalyvavome muziejaus kūrime.</i> Ar paramą skiriate tik tam tikrai meno ar kultūros sričiai (pvz. muzika, kinas ir t.t.)? <i>Kodėl pasirinkote būtent šią sritį? Pagal sumas, pagal mecenatystės skyrimą mąstėme, kad vienas šitas projektas, didesnė suma, tiesiog ir padiktavo dėl mūsų kūrimo to muziejaus.</i> Kokiais principais vadovaujatės pasirinkdami meno ar kultūros organizaciją, renginį ar projektą paramai? <i>Ar siejasi su mūsų įmonės kultūra.</i>
Paramos formos ir jų integracija į strategijas	Kokias paramos formas dažniausiai renkami Jūsų įmonė (pvz. labdara, mecenavimas, komercinis rėmimas)? Nuo ko priklauso paramos formos pasirinkimas? Nuo esamos, momentinės situacijos. Ar priimdami sprendimą dėl paramos teikimo atsižvelgiate į Jūsų įmonės ilgalaikius tikslus? Vienareikšmiškai. Kaip ir minėjau, mums svarbios tvarumo idėjos muziejaus, kurios yra aktualu mūsų organizacijai. Kaip parama integruojama į įmonės strategijas? Kokie tikslai yra keliami? Jeigu parama nėra integruojama į strategiją, kodėl? Ar manote, kad tai (ne)verta daryti? <i>Biudžetą mes planuojame, žinome, kad rėimui mes tikrai turime skiltį, o Mo muziejus turi strateginį pirmumą.</i>
Rėmimo rezultatų vertinimas	Kaip vertinate rėmimo rezultatus? Ar pasiekiate savo tikslus? Gal buvo kokios nors netikėtos ar neplanuotos naudos iš rėmimo? Ar kaip nors stebite, matuojate, rėmimo rezultatus? <i>Tikslai labai platūs, bet ar jie pasiekiami neaišku, KPI sunku turėti, bet manau, kad tai siekėme. Matome, kad muziejus, jo rėmimas plečiasi, atsiranda vis daugiau ir verslo žmonių, ir kitos aplinkos, čia ir yra tikriausiai pasiekimas.</i> Kaip pamatuoju paramos poveikį? <i>Ne, nematuojame.</i>
Remiamų organizacijų vertinimas	Ar buvote sudarę su remiama organizacija paramos sutartį? <i>Taip, kiekvienais metais mes ją atnaujiname su ta mintimi, kad tai testinis dalykas, bet kiekvienais metais suma priklauso nuo situacijos, būna didesnė, mažesnė.</i> Koks statusas (generalinio rėmėjo, rėmėjo) jums buvo suteiktas ir kodėl? Ar dėl to buvo deramasi? Ar buvo aiškūs organizacijos kriterijai, kaip ji skirsto rėmėjus? Kai mes pradėjome draugystę su muziejumi, pradžioje jie tikriausiai neturėjo grynų vizijos, kas rėmėjas, kas mecenatas, o dabar matau, kad yra didesnė įvairovė. Muziejus pats sprendžia, o mes nuo pat pradžios esame mecenatai. Ar remiama organizacija įsipareigojo ką nors atlikti už paramą ir ar išpildė savo įsipareigojimus? Jų įsipareigojimai yra dalintis naujausia informacija, naujausiomis parodomis, kvietimais, kartais gauti išankstinius, to jie ir laikosi. Ar sklandus buvo paramos priėmimo procesas? Taip. Kaip vertinate remiamos organizacijos komunikavimą ir bendradarbiavimą su jumis? Puikiai.

	Ar remsite ją ateityje? <i>Tai yra ilgalaikis projektas. Akivaizdu, kad verslo organizacijoje gali nutikti netikėtumų, bet kol kas planuojame remti ir ateityje.</i> Kokie buvo didžiausi iššūkiai teikiant paramą? <i>Apsispręsti dėl paramos dydžio. Norisi daugiau, bet vis tiek reikia žiūrėti, kiek galime.</i>
Rėmimo reglamentavimo vertinimas	Kaip bendrai vertinate paramos menui ir kultūrai reglamentavimą Lietuvoje? Ką jame pakeistumėte? <i>Manau, kad teigiamai. Kažkokių naujų formų visada galima sulaukti, svarstyti ir priimti, bet aš manau, kad dabar yra viskas pakankamai gerai</i> Kaip manote, kodėl verslo įmonės menkai remia kultūrą ir meną Lietuvoje? <i>Nepasakyčiau, kad menkai. Kai kurios įmonės, kurios mato perspektyvą ir sinergiją tarp netradicinių objektų, į juos ir orientuojasi. Aš matau iš Mo muziejaus rėmėjų, kad ateina daug jaunų kolektyvų, jaunų verslių žmonių, tai, manau, kad viskas yra gerai ir juda į priekį.</i>
Ateities planai	Ar planuojate ką nors remti ateityje? Gal planuojate kurti ar tobulinti savo paramos strategiją? <i>Minčių yra, bet kol kas pasidalinti negaliu. Turime ir smulkių pavienių projektų, kuriuos išpildome.</i>

Interviu su UAB Klaipėdos Victoria atstove

Tema	Klausimai
Strateginio planavimo ypatumai	Kaip Jūsų įmonėje vyksta strateginis planavimas? Ar turite tik vieną bendrą strategiją, ar kuriate ir padalinių bei funkcinės strategijas? Kokiam laikui kuriate strategijas? Ar dažnai ir stipriai jas atnaujinate? Priklausomai nuo komandos yra išsikelti metiniai KPI, pvz. užimtumo vidurkis, nuo kurių prasideda strategavimas. Strateguojame kartu ir atskirai, turime bendrą susirinkimą strategavimui kas kelius mėnesius aptarti artėjančias svarbias datas, aptariame kas veikia, kas ne.
Paramos motyvai	Kokius renginius ir organizacijas esate rėmę? Creators76 organizuojamus renginius (pvz. Nekrosiaus spektaklis), Klaipėdos dramos teatrą, Klaipėdos muzikinį teatrą bei Klaipėdos koncertų salę. Kaip priimate sprendimą dėl rėmimo? Koks tai procesas? Kas dalyvauja priimant sprendimą dėl paramos skyrimo? Marketingas, pardavimai, bei direktorė, kartais ir CEO. Aptariame grįžtamąjį ryšį, auditorijas, vertybes ir visokeriopą kompanijos įvaizdį. Kodėl Jūsų įmonė nusprendė remti meną ir kultūrą? Kokie yra pagrindiniai tikslai, kuriuos siekiate įgyvendinti per paramą menui ir kultūrai? Kaip vienas iš svarbiausių pastatų Klaipėdos Kultūros istorijoje, kuris įtrauktas į paveldo sąrašą, nuo pat pradžių buvo kalbėta, kad norėtume remti ir padėti augti Klaipėdos miesto kultūrai. Taipogi taip ne tik pritrauktumėme daugiau miesto svečių, bet ir padėtume atkurti miesto gyvybingumą. Ar paramą skiriate tik tam tikrai meno ar kultūros sričiai (pvz. muzika, kinas ir t.t.)? Kodėl pasirinkote būtent šią sritį? Daugiau esame linkę remti gyvus pasirodymus, t.y. spektaklius ir kartais muzikinius pasirodymus. Dažnai rėmimas vyksta barteriu, tai viena iš priežasčių, kodėl esame linkę į gyvus pasirodymus Kokiais principais vadovaujatės pasirinkdami meno ar kultūros organizaciją, renginį ar projektą paramai?
Paramos formos ir jų integracija į strategijas	Kokias paramos formas dažniausiai renkasi Jūsų įmonė (pvz. labdara, mecenavimas, komercinis rėmimas)? Nuo ko priklauso paramos formos pasirinkimas? Labdara užsiimame paremdami gyvūnų globos namus, dovanojame įvairių tekstilę. Kaip ir minėjome, dažniausiai remiame barteriu (apgyvendinant artistus). Ar priimdami sprendimą dėl paramos teikimo atsižvelgiate į Jūsų įmonės ilgalaikius tikslus? Kaip parama integruojama į įmonės strategijas? Kokie tikslai yra keliami? Jeigu parama nėra integruojama į strategiją, kodėl? Ar manote, kad tai (ne)verta daryti? Ir taip, ir ne. Nuo pat atidarymo buvo išsikeltas tikslas remti Klaipėdos kultūrinę pusę. Taipogi visada norėjome, kad Victoria Hotel Klaipėda žmonėms asocijuotųsi kaip viena iš Lietuvos kultūrinės „scenos“ rėmėjų.
Rėmimo rezultatų vertinimas	Kaip vertinate rėmimo rezultatus? Ar pasiekiate savo tikslus? Gal buvo kokios nors netikėtos ar neplanuotos naudos iš rėmimo? Ar kaip nors stebite, matuojate, rėmimo rezultatus? Kaip pamatuojate paramos poveikį? Šiuo metu, deja, dar nesame nusistatę visų planavimo įrankių, bet artimiausiu metu tikėkimės, kad tai bus įgyvendinta. Taipogi, kadangi vienas mūsų tikslų yra garsinti Victoria, kaip Lietuvos kultūros rėmėją, tokie dalykai gali užtrukti porą metų.
Remiamų organizacijų vertinimas	Ar buvote sudarę su remiama organizacija paramos sutartį? Oficialios sutarties ne, daugelis dalykų vykdavo raštišku susitarimu per e-mailus. Koks statusas (generalinio rėmėjo, rėmėjo) jums buvo suteiktas ir kodėl? Ar dėl to buvo deramasi? Ar buvo aiškūs organizacijos kriterijai, kaip ji skirsto rėmėjus? Esame turėję įvairių statusų, tiek generalinio rėmėjo, tiek rėmėjo. Ar remiama organizacija įsipareigojo ką nors atlikti už paramą ir ar išpildė savo įsipareigojimus? Victorios paminėjimas jų reklamose, bei vizualiniuose maketuose. Kai kurios vietos mūsų viešbučio video ant savo televizorių ekranų. Ar sklandus buvo paramos priėmimo procesas? Taip Kaip vertinate remiamos organizacijos komunikavimą ir bendradarbiavimą su jumis? Visos organizacijos skirtingos, bet palyginus visos komunikacijos gan sklandžios. Ar remsite ją ateityje? Tikriausiai taip Kokie buvo didžiausi iššūkiai teikiant paramą? Kartais prašoma tikrai labai didelės paramos, tad mums tikrai reikia nuspręsti ar nėra mums per brangu, ar mūsų užimtumas tai leidžia etc.

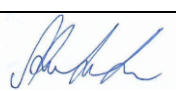
Rėmimo reglamentavimo vertinimas	Kaip bendrai vertinate paramos menui ir kultūrai reglamentavimą Lietuvoje? Ką jame pakeistumėte? <i>Asmeniškai didelės nuomonės apie tai neturiu.</i> Kaip manote, kodėl verslo įmonės menkai remia kultūrą ir meną Lietuvoje? <i>Manau gan daug faktorių tai lemia, vieną iš jų, mano nuomone, verslai labiau nori matyti tiesioginius rezultatus, kuriuos lengva vertinti, pvz., x organizacijos rėmimas pakėlė mūsų pardavimus x %</i>
Ateities planai	Ar planuojate ką nors remti ateityje? Gal planuojate kurti ar tobulinti savo paramos strategiją? <i>Dažniausiai mes tiesiog sulaukiame prašymų remti, ar bendradarbiauti kartu (vieno kito reklama). Tad rėmimai ateityje priklausys labiau nuo sulauktų prašymų.</i>

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO RENGIMO GRAFIKAS

Darbo tema Parama kultūrai ir menui kaip įmonės strategijos dalis

Su darbo vadovu (-e) suderinta 2024 09 02

Studento (-ės) vardas, pavardė Mingailė RanonytėDarbo vadovo (-ės) vardas, pavardė Audronė Rimkutė

Atliktų užduočių apibūdinimas	Užduočių atlikimo galutinis terminas	Užduoties atlikimo data	Baigiamojo magistro darbo vadovo (-ės) parašas	Pastabos
Sprendimas dėl magistro darbo temos ir tipo aptariant su darbo vadovu (-e); darbo tikslo ir uždavinių formuluotės	Iki rugsėjo 10 d.	2024 09 10		
<i>BD darbo temos, jos aktualumo, darbo tikslo, uždavinių, darbo struktūros ir metodų pristatymas metodiniame seminare</i>	Rugsėjo 18 d.	2024 09 18		
Pirmo teorinės darbo dalies varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 15 d.	2024 10 15		
Baigtos teorinės darbo dalies ir numatomo tyrimo metodikos arba projekto inicijavimo ir planavimo dalių pirmo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 28 d.	2024 10 28		
<i>Teorinės dalies svarbiausių išvadų, darbo problemos sprendimo modelio, planuojamo tyrimo metodologijos pristatymas metodiniame seminare</i>	Lapkričio 6 d.	-		<i>Nepristatytas dėl pateisinamos priežasties</i>
Pirmo viso darbo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki gruodžio 2 d.	2024 12 02		

Pirmo viso darbo varianto <i>pristatymas metodiniame seminare</i>	<i>Gruodžio 11 d.</i>	2024 12 11		
Galutinio darbo varianto įkėlimas į VU studijų informacinę sistemą	Iki sausio 3 d.			