



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

JULIJA LATAKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮSITRAUKIMAS Į BENDRUOMENĖS
VEIKLĄ KAIP REPUTACIJOS STIPRINIMO PRIEMONĖ**

Darbo vadovas (-ė): **Prof. dr. (HP) Skaidrė Žičkienė**

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Julija Latakienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa <i>Master's study program in management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimas į bendruomenės veiklą kaip reputacijos stiprinimo priemonė <i>Involvement of small and medium sized enterprises in community activities as a reputational tool</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Magistro baigiamasis darbas <i>Master's study final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Julija Latakienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Latakienė J. (2025). Smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimas į bendruomenės veiklą kaip reputacijos stiprinimo priemonė. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimas į bendruomenės veiklą kaip priemonė stiprinti reputaciją. Magistro baigiamojo darbo tikslas - išanalizavus įmonių įsitraukimą į bendruomenės veiklą, nustatyti, kaip įsitraukimas prisideda prie smulkaus ir vidutinio verslo įmonių reputacijos stiprinimo. Tikslui pasiekti buvo išskirti uždaviniai: išanalizuoti įsitraukimo konceptą, veiklos formas ir veikimo modelį, išnagrinėti smulkaus ir vidutinio verslo įmonės įsitraukdamos į bendruomenės veiklą naudas ir kliūtis. Taip pat atskleisti reputacijos reikšmę smulkaus ir vidutinio verslo plėtrai, bei nustatyti priemones, padėsiančias įmonėms aktyviau įsitraukti į bendruomenės veiklą, kas stiprins jų reputaciją.

Baigiamasis magistro darbas sudarytas iš įvado, teorinės, metodologinės, empirinės dalies, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų. Darbe naudojami 86 šaltiniai iš kurių 76 yra užsienio mokslininkų darbai.

Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė, kurioje atskleidžiamas įsitraukimo į bendruomenės veiklą teorinis pagrindimas. Analizuojamos bendruomenės veiklos įsitraukimo naudos ir kliūtys. Nagrinėjamas reputacijos konceptas ir reputacijos valdymas smulkaus ir vidutinio verslo kontekste. Pateikti teoriniai pagrindai, leidžiantys įvertinti, kaip įsitraukimas į bendruomenės veiklą prisideda prie reputacijos stiprinimo. Teorinis pagrindas sudarė prielaidas empirinio tyrimo struktūrai ir klausimų formulavimui.

Empirinėje dalyje atliktas kokybinis tyrimas, kurio metu naudotas pusiau struktūrizuotas interviu metodas. Tyrimo imtį sudarė 5 smulkaus ir vidutinio verslo įmonių vadovai, aktyviai dalyvaujantys bendruomenės veiklose, bei 3 įmonės vadovai kurie neįsitraukia į bendruomenės veiklą. Interviu metu siekta išsiaiškinti jų požiūrį į įsitraukimo formas, patiriamas naudas ir kliūtis, taip pat jų suvokimą apie šių veiklų poveikį įmonės reputacijai. Surinkti duomenys buvo analizuojami taikant kokybinio turinio analizę išskiriant pagrindines temas, kategorijas ir subkategorijas, o rezultatai susieti su teorinėje dalyje išskirtais principais. Tyrimas atskleidė pagrindines motyvacijas, skatinančias įsitraukti į bendruomenės veiklą, ir pagrindinius veiksnius, kurie trukdo įmonėms aktyviai dalyvauti. Taip pat išsiaiškinta kokia reikšmę įsitraukimas į bendruomenės veiklą turi reputacijai.

Išvadų dalyje tyrimai parodė, kad smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimas į bendruomenės veiklą yra veiksminga priemonė reputacijai stiprinti. Paaiškėjo, kad kliūtys riboja arba neleidžia įsitraukti į bendruomenės veiklą. Pastebėta neatitikimų tarp mokslinės literatūros ir tyrimo analizės metu gautų duomenų.

Rekomendacijose pateikiamos praktinės įžvalgos, kaip smulkioms ir vidutinėms įmonėms aktyviau įsitraukti į bendruomenės veiklą. Taip pat akcentuojama, kad įsitraukimą reikėtų vertinti kaip reputacijos stiprinimo priemonę, kuri gali tapti svarbiu strateginiu žingsniu verslo plėtrai. Rekomendacijos sudarytos remiantis teorinėje ir empirinėje dalyse pateiktais rezultatais ir analizėmis, siekiant užtikrinti jų praktinį pritaikomumą.

Raktiniai žodžiai: smulkus ir vidutinis verslas, įsitraukimas į bendruomenės veiklą, reputacijos stiprinimo priemonė, reputacijos valdymas, įsitraukimo kliūtys.

Latakienė J. (2025). Involvement of small and medium sized enterprises in community activities as a reputational tool. Master thesis. Vilnius University Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, Šiauliai.

SUMMARY

The Master's thesis analyses the involvement of SMEs in community activities as a means of strengthening reputation. The aim of the MSc thesis is to analyse the involvement of businesses in community activities and to identify how this involvement contributes to strengthening the reputation of SMEs. To achieve this, the objectives were: to analyse the concept of engagement, the forms of engagement and the operating model, and to examine the benefits and barriers to SMEs engaging in community activities. The aim of the study was to explore the role of reputation in the development of SMEs, and to identify measures that will help businesses to become more involved in community activities, which will enhance their reputation.

The final master's thesis consists of an introduction, theoretical, methodological, empirical, conclusions, recommendations, a list of references and annexes. The master's thesis uses 86 sources, 76 of which are works by foreign researchers.

The theoretical part of the thesis is based on an analysis of the scientific literature, which reveals the theoretical basis of community involvement. It analyses the benefits and barriers to community engagement. The concept of reputation and reputation management in the context of small and medium-sized enterprises is examined. A theoretical framework is provided to assess how community involvement contributes to reputation building. The theoretical framework informed the design of the empirical study and the formulation of the research questions.

The empirical part of the study was a qualitative study using a semi-structured interview method. The sample consisted of 5 managers of small and medium-sized enterprises who are actively involved in community activities and 3 managers of enterprises who are not involved in community activities. The interviews sought to find out their attitudes towards the forms of involvement, the benefits and barriers they experience, as well as their perceptions of the impact of these activities on the company's reputation. The data collected was analyzed using qualitative content analysis: identifying the main themes, categories and sub-categories, and relating the results to the principles identified in the theoretical section. The study revealed the main motivations for engaging in community activities and the main factors that hinder businesses from actively participating. It also looked at the reputational impact of community involvement.

In the conclusion section, research has shown that SME involvement in community activities is an effective tool for reputation building. Barriers appeared to limit or prevent involvement in community activities. Discrepancies were observed between the academic literature and the data obtained from the analysis of the study.

The recommendations provide practical insights on how SMEs can become more involved in the community. It also highlights that engagement should be seen as a reputational tool that can be an important strategic step for business development. The recommendations are based on the results and analyses presented in the theoretical and empirical sections to ensure their practical applicability.

Keywords: small and medium-sized enterprises, community engagement, reputation building tool, reputation management, barriers to engagement.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Įsitraukimo samprata	12
1.2 lentelė. Verslo įmonių klasifikacija	13
1.3 lentelė. Smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklą gaunamos naudos.....	18
1.4 lentelė. Kliūčių klasifikacija: vidinės kliūtys	20
1.5 lentelė. Kliūčių klasifikacija: išorinės kliūtys	21
1.6 lentelė. Reputacijos samprata.....	22
2.1 lentelė. Anketos klausimų struktūra.....	28
2.2 lentelė. Kokybinio tyrimo imtis	29
3.1 lentelė. Tiriamųjų įžvalgos apie įsitraukimą į bendruomenės veiklą.....	32
3.2 lentelė. Informantų išskirtos formos	33
3.3 lentelė. Praktinės iniciatyvos dalyvaujant bendruomenės veikloje.....	34
3.4 lentelė. Veiksniai įtakojantys dalyvavimą bendruomenės veikloje	36
3.5 lentelė. Bendruomenės veiklą veiksmingumas ir darbuotojų įsitraukimas.....	37
3.6 lentelė. Komunikacija apie veiklą ir įsitraukimą į bendruomenės veiklą	38
3.7 lentelė. Vadovų išskirti naudų tipai.....	40
3.8 lentelė. Bendruomenės gaunama nauda iš verslo, kuris įsitraukia į bendruomenės veiklą	41
3.9 lentelė. Vidinės ir išorinės kliūtys siekiant įsitraukti į bendruomenės veiklas	42
3.10 lentelė. Neįsitraukimo priežastis į bendruomenės veiklas	44
3.11 lentelė. Vadovų įžvalgos apie reputaciją.....	46
3.12 lentelė. Reputacijos įtaka smulkiam ir vidutiniam verslui	47
3.13 lentelė. Priemonės reputacijai stiprinti.....	49
3.14 lentelė. Veiksniai ribojantys verslo įmonių įsitraukimą į bendruomenės veiklas.....	51
3.15 lentelė. Informantų teiginiai apie rizikos veiksnius	52
3.16 lentelė. Skatinimo priemonės.....	53
3.17 lentelė. Įmonių neįsitraukusių į bendruomenės veiklą reputacijos suvokimas	54
3.18 lentelė. Įsitraukimo į bendruomenės veiklą poveikis įmonės reputacijai: skirtingi požiūriai.....	55
3.19 lentelė. Veiksniai, lemiantys reputacijos vertinimą	56
3.20 lentelė. Strategijos reputacijos stiprinimui.....	56

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklą formos	14
2 pav. Smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklą modelis.....	16
3 pav. Įmonės identiteto veikimo modelis.....	24
4 pav. Konceptinis reputacijos valdymo modelis	25
5 pav. Tyrimo loginė schema	30
6 pav. Mobili programėlė „MATOMAS“	61

TURINYS

IVADAS	8
1. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮSITRAUKIMO Į BENDRUOMENĖS VEIKLĄ KAIP REPUTACIJOS STIPRINIMO PRIEMONĖS TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1. Įsitraukimo samprata: organizacijos ir darbuotojų kontekste	11
1.2. Smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklą formos	14
1.3. Smulkaus ir vidutinio verslo dalyvavimo bendruomenės veikloje modelis.....	16
1.4. Smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklą naudos ir kliūtys	18
1.5. Reputacijos samprata ir svarba smulkiam ir vidutiniam verslui.....	22
1.6. Reputacijos valdymas: įsitraukimo į bendruomenės veiklą kontekste	25
2. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮSITRAUKIMO Į BENDRUOMENĖS VEIKLĄ KAIP REPUTACIJOS STIPRINIMO PRIEMONĖS TYRIMO METODOLOGIJA	27
2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas	27
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas	28
2.3. Tyrimo imtis	29
2.4. Tyrimo etika	30
2.5. Tyrimo organizavimas	30
3. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮSITRAUKIMO Į BENDRUOMENĖS VEIKLĄ KAIP REPUTACIJOS STIPRINIMO PRIEMONĖS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	32
3.1. Interviu duomenų analizė įmonių įsitraukusių į bendruomenės veiklą	32
3.2. Interviu duomenų analizė įmonių neįsitraukusių į bendruomenės veiklą.....	51
IŠVADOS.....	59
REKOMENDACIJOS	60
LITERATŪRA	61
PRIEDAI.....	66
1 priedas	66
Interviu klausimynas vadovams, kurių įmonės įsitraukia į bendruomenės veiklą.....	66
2 priedas	67
Interviu klausimynas įmonių vadovams, kurie neįsitraukia į bendruomenės veiklą	67
3priedas	68
Įmonių vadovų interviu atsakymų struktūruota suvestinė	68

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikiniame pasaulyje smulkus ir vidutinis verslas (SVV) yra neatsiejama ekonomikos dalis, kuri ne tik sukuria darbo vietas, bet ir prisideda prie vietos bendruomenių gerovės kūrimo. Temos aktualumas kyla ne tik dėl ekonominės reikšmės, bet ir dėl jo galimybių kurti teigiamą socialinį poveikį. Guimarães et al. (2021) pabrėžia, kad įmonių įsitraukimas į bendruomenės veiklas yra reikšmingas socialinio kapitalo kūrimo veiksnys, stiprinantis pasitikėjimą tarp įmonių ir vietos gyventojų. Toks dalyvavimas skatina ilgalaikius santykius ir partnerystę, kuri yra ypač svarbi dinamiškose ir socialiai jautriose rinkose. Taip pat SVV įsitraukimas į bendruomenės veiklas prisideda prie įmonių reputacijos kūrimo. Partanen et al. (2018) teigimu, geras įmonės įvaizdis padeda pritraukti daugiau klientų, didinti lojalumą ir užmegzti ilgalaikes partnerystes. Tai ypač aktualu mažoms ir vidutinėms įmonėms, kurių finansiniai ir žmogiškieji ištekliai dažnai yra riboti. Reputacijos kūrimas nėra vien finansinių rezultatų siekis, tai tiesiogiai susijęs su socialinės atsakomybės praktikomis ir aktyviu įsitraukimu į bendruomenės gyvenimą (Cantele et al. 2019). Toks ryšys tampa aktualus šiuolaikinei visuomenei, kurioje vis labiau vertinama socialinė atsakomybė versle.

Po 2007-2008 m. vykusios ekonominės krizės, pastebėta, jog išaugo tyrimų skaičius, kurie tyrė reputacijos temą, ypatingą dėmesį skiriant *prekės ženklui* ir *įmonės identitetui*. Daugelis mokslininkų: Berlepsch et al. (2024), Partanen et al. (2018) pabrėžia, jog įmonės reputacija yra kompleksinis ir daugiaaspektinis reiškiny, turintis didelę įtaką įmonės sėkmei. Jos formavimasis yra ilgalaikis procesas, reikalaujantis nuoseklios ir sąmoningos veiklos. Dėl to svarbu išanalizuoti teigiamos reputacijos poveikį siekiant stiprinti jos pozicijas rinkoje.

Įmonių įsitraukimo į bendruomenės veiklą kaip reputacijos stiprinimo priemonė tema aktuali dėl tyrimų stokos. Nors įmonių socialinės atsakomybės (angl. Corporate Social Responsibility) ir reputacijos sąveika yra plačiai tirama (McWilliams, Siegel, 2001; Wang, 2014), dauguma šių tyrimų koncentruojasi į dideles korporacijas arba bendrus socialinės atsakomybės tikslus, tokius kaip aplinkos apsauga ar ekonominė nauda. Tuo tarpu, smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimas į bendruomenės veiklas dažnai apsiriboja pavieniais atvejais ar specifiniais regionais (Murawska, 2020). Tai rodo būtinybę giliau analizuoti, kaip smulkios ir vidutinės įmonės gali strategiškai pasinaudoti įsitraukimu į bendruomenės veiklą reputacijos stiprinimui.

Atliktas tyrimas pateikia išsamią SVV dalyvavimo bendruomenės veiklose analizę ir atskleidžia poveikį įmonės reputacijai. Rezultatai parodė, jog aktyvus įsitraukimas prisideda ne tik prie vietos gyventojų gerovės, bet ir stiprina pasitikėjimą įmonėmis, kurios laikomos patikimomis ir etiškomis organizacijomis (Guimarães et al., 2021). Be to, tyrimas pateikia praktines rekomendacijas SVV, kaip įveikti kliūtis, tokias kaip riboti finansiniai ištekliai ar patirties stygius, ir veiksmingiau dalyvauti bendruomenės veiklose. Ši tema yra itin aktuali, nes ji atskleidžia, kaip SVV, bendradarbiaudamas su vietos bendruomenėmis, gali stiprinti savo reputaciją, kurti socialinį kapitalą ir užtikrinti abipusę naudą.

Temos mokslinis iširtumas ir tyrimo naujumas. Mokslinėje literatūroje smulkių ir vidutinių įmonių (SVV) įsitraukimas į bendruomenės veiklas kaip reputacijos stiprinimo priemonė išlieka mažai tyrinėta. Tai rodo būtinybę giliau suprasti, kaip SVV gali strategiškai pasinaudoti bendruomenės veiklomis,

siekdamos reputacijos stiprinimo. Dabartiniai tyrimai pateikia tik fragmentišką supratimą apie SVV dalyvavimą bendruomenės veiklose. Murawska (2020) analizavo SVV indėlį į bendruomenės projektus, tačiau šio tyrimo aprėptis buvo ribota tiek geografiškai, tiek analizuotų atvejų įvairove. Cantele et al. (2019) nagrinėjo SVV įtaką socialinio kapitalo kūrimui, tačiau didžiausias dėmesys buvo skirtas platesniems socialinės atsakomybės aspektams, o ne konkrečiai reputacijos stiprinimui. Turyakira (2017) taip pat analizavo SVV socialinę atsakomybę, tačiau trūksta išsamių analizių, apimančių įsitraukimo į bendruomenės veiklas modelius ir jų poveikį reputacijai.

Tyrimo naujumas grindžiamas keliomis esminėmis įžvalgomis. Pirma, nustatomos specifinės SVV įsitraukimo formos ir pagrindinės kliūtys, su kuriomis susiduria įmonės, siekdamos aktyviai dalyvauti bendruomenės gyvenime. Antra, pateikiami įveikimo sprendimai, kurie ne tik praplečia socialinės atsakomybės teoriją, bet ir suteikia naujų žinių, kaip reputacija gali būti formuojama per bendruomeninę sąveiką (Ortiz-Avram et al., 2018).

Tyrimas įrodo, kad SVV įsitraukimas į bendruomenės veiklas yra ne tik socialinė atsakomybė, bet ir strateginė priemonė konkurenciniam pranašumui įgyti. Pasak Partanen et al. (2018) reputacija yra vienas svarbiausių nematerialiųjų išteklių, leidžiančių SVV išlikti konkurencingoms net esant ribotiems finansiniams ir žmogiškiesiems ištekliams. Šio tyrimo rezultatai pabrėžia, kad bendruomenės veiklų svarba socialinio kapitalo kūrimui ir reputacijos valdymui gali pakeisti tradicinius požiūrius į reputacijos stiprinimą.

Tyrimo problema. Smulkios ir vidutinės įmonės ne visada suvokia, kokią svarbą jų įsitraukimas į bendruomenės veiklą gali turėti reputacijos formavimui. Darbe keliama probleminiai klausimai:

1. Kaip smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklą formos prisideda prie reputacijos stiprinimo?
2. Kokios pagrindinės kliūtys trukdo smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms įsitraukti į bendruomenės veiklą?

Darbo objektas. Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių įsitraukimas į vietos bendruomenės veiklą kaip reputacijos stiprinimo priemonė.

Darbo tikslas. Išanalizuoti įmonių įsitraukimą į bendruomenės veiklą ir nustatyti, kaip įsitraukimas prisideda prie smulkaus ir vidutinio verslo įmonių reputacijos stiprinimo.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti įsitraukimo konceptą, veiklos formas ir veikimo modelį, smulkaus ir vidutinio verslo kontekste.
2. Išnagrinėti smulkaus ir vidutinio verslo įmonės įsitraukdamos į bendruomenės veiklas naudas ir kliūtis.
3. Atskleisti reputacijos svarbą smulkaus ir vidutinio verslo plėtrai.
4. Nustatyti priemones, kurios leis smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms, aktyviau įsitraukti į bendruomenės veiklas siekiant stiprinti reputaciją.

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė. Teorinėje dalyje, siekiant atskleisti smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklą kaip reputacijos stiprinimo priemonę, nagrinėta Lietuvos ir užsienio mokslinė literatūra, mokslinės duomenų bazės publikacijos, straipsniai, periodiniai leidiniai.

Pusiau struktūrizuotas interviu. Metodas naudotas siekiant atskleisti smulkaus ir vidutinio verslo vadovų nuomones, patirtis bei požiūrį apie įsitraukimą į bendruomenės veiklas. Šis metodas suteikia galimybę detaliai, išsamiai, giliai ištirti pasirinktą temą.

Interviu medžiagos turinio analizė (angl. content). Metodas naudotas siekiant išanalizuoti pusiau struktūrizuoto interviu metu gautus duomenis bei išskirti pastebimas informantų atsakymų tendencijas. Kokybinio tyrimo gautų rezultatų pagrindu išskirtos: 16 kategorijų įmonėms, kurios įsitraukia į bendruomenės veiklą ir 8 kategorijos įmonėms, kurios neįsitraukusia į bendruomenės veiklą.

Darbo struktūra. Darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, 3 pagrindinės dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. *Pagrindinių dalių – teorinė, tyrimo metodologijos ir empirinė.* Teorinėje dalyje siekiant atskleisti smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimą į bendruomenės veiklą kaip reputacijos stiprinimo priemonę naudotasi Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra. Teorinės dalies apibendrinimui pateiktas SVV įsitraukimo į bendruomenės veiklą kaip reputacijos stiprinimo priemonę teorinis konstruktas išskiriant įsitraukimo sąvoką, formas, veikimo modelį, pagrindines naudas ir kliūtis bei pateikiant reputacijos svarbą smulkiam ir vidutiniam verslui. Tyrimo metodologijos skyriaus dalyje pristatoma tyrimo metodologijos pagrindimas, tyrimo instrumento pagrindimas, tyrimo imtis, etika ir organizavimas. Empirinėje dalyje pateikta kokybinio tyrimų rezultatų analizė. Darbo pabaigoje, remiantis teorine ir praktine dalimis pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

Tyrimo rezultatų reikšmingumas. Tyrimas papildė naujomis žiniomis socialinės atsakomybės teoriją, išskiriant tam tikras SVV įsitraukimo į bendruomenės veiklas formas, pagrindines kliūtis ir jų įveikimo strategijas. Rezultatai parodo bendruomenės veiklą reikšmę socialinio kapitalo kūrimui ir reputacijos valdymui, siūlant naują požiūrį į reputacijos formavimą per sąveiką su bendruomenėmis. Tai prisideda prie mokslinės literatūros plėtros, nagrinėjant mažai tyrinėtą SVV aspektą. Pateiktos rekomendacijos, kaip smulkus ir vidutinis verslas gali aktyviau dalyvauti bendruomenės veiklose ir stiprinti reputaciją. Tai leis įmonėms tapti konkurencingesnėmis ir labiau vertinamoms tiek rinkoje, tiek visuomenėje.

Tyrimo apribojimai. Kokybinis tyrimas buvo vykdomas tik tam tikroje geografinėje vietovėje ir apima ribotą smulkaus ir vidutinio verslo sektorių, todėl negali būti taikomi visuotiniams rezultatams apibendrinti.

Darbo apimtis – 65 puslapiai (su priedais – 81 psl.). Darbe pateikiama: 6 paveikslėlių, 28 lentelių, literatūros sąrašas susideda iš 8 šaltinių, iš kurių 10 lietuvių ir 76 anglų kalbomis.

1. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮSITRAUKIMO Į BENDRUOMENĖS VEIKLĄ KAIP REPUTACIJOS STIPRINIMO PRIEMONĖS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Įsitraukimo samprata: organizacijos ir darbuotojų kontekste

Analizuojant įsitraukimo sampratą pastebima, jog nėra bendro susitarimo tarp mokslininkų dėl sąvokų *dalyvavimas* (angl. participation) ir *įsitraukimas* (angl. involvement, engagement) vartojimo. Remiantis Damkuvienės ir kt. (2014) nuomone, lietuvių mokslininkai šias sąvokas dažniausiai vartoja, kaip sinonimus, o užsienio mokslininkai linkę dalyvavimą (angl. participation) laikyti įsitraukimo (angl. involvement, engagement) antecedentu (Vivek et al., 2012). Šiame magistriniame darbe analizuojama **įsitraukimo samprata** (žr. 1.1 lentelė).

Bendraja prasme, *įsitraukimas* apibūdinamas, kaip daugialypė sąvoka, kuri organizacijos kontekste apibrėžiama, kaip dalyvavimas įvairiose veiklose, prisidedančiose prie socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir organizacijos vertybių stiprinimo (Neirotti, 2018). Dažniausiai įsitraukimo sąvoka siejama su bendruomenės veikla t.y. smulkiojo ir vidutinio verslo noras įsitraukti į tam tikrą bendruomeninę veiklą, siekiant gauti konkrečią naudą. Pasak MacQueen et al. (2015), *įsitraukimas* įvardijamas, kaip interaktyvus ryšys tarp bendruomenės ir tyrimo subjekto. Įprastai tai apima organizacijos dalyvavimą socialinėje, aplinkosaugos ar kitoje bendruomenės veikloje, skatinančioje abipusį verslo ir visuomenės bendradarbiavimą, o tai apima ne tik paramą vietos iniciatyvoms, bet ir aktyvų dalyvavimą bendruomenės gyvenime, kuris padeda stiprinti įmonės socialinę atsakomybę ir kurti reputaciją.

Remiantis Kelders et al. (2020), įsitraukimas - daugiamatis reiškinys, apimantis elgesio, pažinimo ir emocinio komponentus. Panašiomis įžvalgomis pasidalino Richmond et al. (2015) teigdami, jog įsitraukimas yra daugialypė sąvoka, įskaitant emocijų ir pažinimo aspektus. Schaufeli et al. (2006) išskyrė psichologinę įsitraukimo pusę, kurią apibūdino, kaip psichologinį įsigilinimą, pasitenkinimo formą, vidinę motyvaciją, pozityvią būseną, dalyvavimą veikloje. Reikėtų pabrėžti, kaip Dessart et al. (2016) teigia vienmatis dėmesys vartotojų įsitraukimui yra nepakankamas. Daugiamatė konceptualizacija apimanti kognityvinius, emocinius ir fizinius ar elgesio aspektus, suteikia išsamesnį supratimą.

Taip pat įmonių įsitraukimas į bendruomenės veiklą neapsiriboja vien tik organizacijos pastangomis, svarbų vaidmenį atlieka ir darbuotojai. Pasak Neirotti (2018), *darbuotojų įsitraukimas* - asmeninis įmonės darbuotojų dalyvavimas įvairiose socialinėse ir bendruomenės veiklose tokiose, kaip:

- ✓ savanorystė bendruomenės projektuose;
- ✓ parama socialinėse iniciatyvose;
- ✓ tiesioginis dalyvavimas renginiuose, organizuojamuose įmonėms.

Potnuru et al. (2021) teigimu, įsitraukimo forma yra svarbi ne tik bendruomenei, bet ir pačiai organizacijai, nes ji stiprina vidinę kultūrą, skatina darbuotojų lojalumą ir motyvaciją. Tokia veikla taip pat skatina darbuotojų asmeninį tobulėjimą, didina jų pasitikėjimą įmone ir jos vertybėmis. Įmonės, kurios skatina savo darbuotojus dalyvauti bendruomenės veikloje, dažnai pastebi teigiamus pokyčius ne tik išoriniuose santykiuose su vietos bendruomene, bet ir savo vidinėje kultūroje, kurie ilgainiui turi

teigiamą poveikį ir verslo rezultatams. Pastebima, jog darbuotojai, kurie jaučia, kad jų darbdavys prisideda prie visuomenės gerovės, yra linkę rodyti didesnę lojalumą ir rodo norą likti įmonėje ilgą laiką. Tai ypač svarbu smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms, kurios dažnai susiduria su didesnėmis darbuotojų išlaikymo problemomis, palyginti su didesnėmis įmonėmis.

1.1 lentelė

Įsitraukimo samprata

Nr.	Apibūdinimas	Autoriai
1.	<i>Įsitraukimas</i> yra įvardijamas, kaip daugialypė sąvoka, kuri organizacijos kontekste apibrėžiama, kaip dalyvavimas įvairiose veiklose.	Neirotti (2018)
2.	<i>Įsitraukimas</i> apibūdinamas, kaip interaktyvus ryšys tarp bendruomenės ir tyrimo subjekto.	MacQueen et al. (2015)
3.	<i>Įsitraukimas</i> suvokiamas įvairiai, tačiau paprastai jis apima organizacijos dalyvavimą socialinėje, aplinkosaugos ar kitoje bendruomenės veikloje, skatinančioje abipusį verslo ir visuomenės bendradarbiavimą.	Carmeli et al. (2017)
4.	Psichologijoje sąvoka „įsitraukimas“ apibūdinama kaip psichologinis įsigilinimas, pasitenkinimo forma, vidinė motyvacija, pozityvi būseną, dalyvavimas veikloje.	Schaufeli et al. (2006)
5.	<i>Organizacijų įsitraukimas</i> į bendruomenės veiklą dažnai laikomas socialinės atsakomybės išraiška, kuria siekiama integruoti įmonių veiklą į bendruomenės gyvenimą.	Hillary (2017)
6.	<i>Darbuotojų įsitraukimas</i> apibūdinamas, kaip asmeninis įmonės darbuotojų dalyvavimas įvairiose socialinėse ir bendruomenės veiklose.	Neirotti (2018)
7.	<i>Įsitraukimas</i> į darbą apibrėžiamas kaip „pozityvi, visavertė, su darbu susijusi dvasios būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsisavinimas“ (p.74).	Schaufeli et al. (2002)
8.	<i>Darbuotojų įsitraukimas</i> - darbuotojų ryšys su organizacijos misija ir jos vertybėmis.	Ewing et al. (2019)
9.	<i>Darbuotojų įsitraukimas</i> plati sąvoka, apimanti: malonumą dirbti, asmeninį atsidavimą ir etišką verslo praktiką.	Douglas, Roberts (2020)
10.	Įsitraukimas - daugiamatis reiškiny, apimantis elgesio, pažinimo ir emocinio komponentus.	Kelders et al. (2020), Richmond et al. (2015), Mizani et al. (2022)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal lentelėje pateiktų autorių darbus.

Analizuojant detaliau, Hillary (2017) teigimu, organizacijų įsitraukimas į bendruomenės veiklą dažnai laikomas socialinės atsakomybės išraiška (angl. *Corporate Social Responsibility*), kuria siekiama integruoti įmonių veiklą į bendruomenės gyvenimą. Pasak Kot (2018), CSR suprantama, kaip platesnė strateginė iniciatyva, kurios pagrindinis tikslas yra ne tik socialinis poveikis, bet ir tvarus santykių su bendruomene kūrimas bei ilgalaikio verslo sėkmės užtikrinimas. Pačios bendruomenės įsitraukimas neapsiriboja vien parama ar atsitiktiniais projektais – tai gali būti ilgalaikis bendradarbiavimas su vietinėmis organizacijomis, švietimo ir aplinkosaugos programomis ar bendrų tikslų siekimas, kuris tampa, viena iš priemonių stiprinti įmonės reputaciją. Carmeli et al. (2017) nurodo, jog įmonės, kurios praktikuoja bendruomenės įsitraukimą, dažnai gauna tiek trumpalaikę, tiek ilgalaikę naudą: nuo geresnio įmonės įvaizdžio iki stipresnių ryšių su vietos gyventojais ir didesnio klientų lojalumo. Šis įsitraukimas, kaip strateginis socialinės atsakomybės aspektas, leidžia įmonėms ne tik prisidėti prie vietos problemų sprendimo, bet ir užsitikrinti ilgalaikį pasitikėjimą bei reputacijos stiprinimą. Socialinės atsakomybės teorijoje pabrėžiama, kad organizacijos ne tik gauna ekonominį pelną, bet ir yra atsakingos už visuomenę,

kurioje veikia. Tai reiškia, kad įmonės turi būti atsakingos ne tik už savo ekonominį poveikį, bet ir už socialinius bei aplinkosauginius aspektus (Tortorella et al., 2018).

Šiame darbe svarbu apibrėžti kitas dvi sąvokas: smulkus ir vidutinis verslas ir bendruomenė.

Visame pasaulyje nėra konkrečios patvirtintos apibrėžties kalbant apie vidutines ir mažas įmones. Pagal Rijal et al. (2023) smulkios ir vidutinės įmonės (SVV) yra svarbi daugelio šalių ekonomikos dalis ir atlieka svarbų vaidmenį kuriant darbo vietas, skatinant ekonomikos augimą ir padedant mažinti skurdą. Sutrisno et al. (2023) teigimu, SVV sąvoka reiškia grupę įmonių, kurios pagal darbuotojų skaičių, apyvartą, turtą ir veiklos sritį yra mažos arba vidutinės. Taip pat tokios įmonės dažniausiai yra valdomos vieno arba dviejų savininkų, bei turi ribotus išteklius. Remiantys Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymu, darbuotojų skaičius yra didžiausias bendras pamatinis matavimas, naudojamas (SSV) apibrėžti taigi, galima teigti, jog smulkus ir vidutinis verslas (SVV) apima įmones, kuriose dirba mažiau nei 250 darbuotojų ir kurios finansiniai rodikliai yra riboti. Įmonių klasifikacija pateikta 1.2 lentelėje.

1.2 lentelė

Verslo įmonių klasifikacija

	Klasifikacija	Darbuotojų skaičius	Metinės pajamos, mln. eurų	Turto vertė balanse mln. eurų
1.	Vidutinės įmonės	< 250	≤ 50	≤ 50
2.	Mažos įmonės	< 50	≤ 10	≤ 10
3.	Labai mažos įmonės	< 10	≤ 2	≤ 2

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal European Commission (2024)

Kaip matyti aukščiau pateiktoje lentelėje, įmonės klasifikuojamos į tris grupes: vidutinės, mažos ir labai mažos. Kiekviena grupė pasižymi skirtingomis charakteristikomis. Yani et al. (2023) teigia, jog didžiausią reikšmę turi darbuotojų skaičius, kuo daugiau darbuotojų, tuo uždirbamos didesnes metinės pajamos ir to pasekoje auga įmonės turto vertė.

Kita svarbi sąvoka – *bendruomenė*. Vieni autoriai: Corentin Montiel et al. (2021) bendruomenę apibūdina kaip žmonių grupę, kurią sieja bendri interesai, tapatybės ar patirtys, veikianti kartu stiprindama kolektyvinę gerovę. Ji gali būti formuojama geografinio artumo arba bendrų tikslų pagrindu. Kiti, bendruomenę apibūdina kaip žmonių grupę, turinčią tam tikrą bendrą socialinį identitetą (MacQueen et al., 2015). Vaandrager ir Kennedy (2017) nuomone, bendruomenė gali būti suprantama kaip vieta, individuali ir kolektyvinė tapatybė, socialinis subjektas ir kolektyvinis veiksmas.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, jog įsitraukimas daugiamatis reiškiny, apimantis tiek finansinę, socialinę, psichologinę puses. Šiame darbe **įsitraukimas** traktuojamas, kaip daugialypė sąvoka, kuri organizacijos kontekste apibrėžiama kaip dalyvavimas įvairiose veiklose, prisidedančiose prie socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir organizacijos reputacijos stiprinimo. Taip pat šiame darbe **smulkus ir vidutinis verslas** traktuojamas, kaip verslo subjektai turinys ribotą darbuotojų skaičių, vidutinių pardavimų apyvartą bei valdomos pavienių savininkų. Šios įmonės atlieka svarbų vaidmenį vietos ir nacionalinėje ekonomikoje. **Bendruomenė** apibrėžiama, kaip žmonių grupė, turinti savitus bruožus, susijusius su bendrais interesais ar tapatybėmis. Tai gali būti geografiniai, pavyzdžiui tos pačios kaimynystės gyventojai arba bendri interesai: sportas, grožio sfera, švietimas.

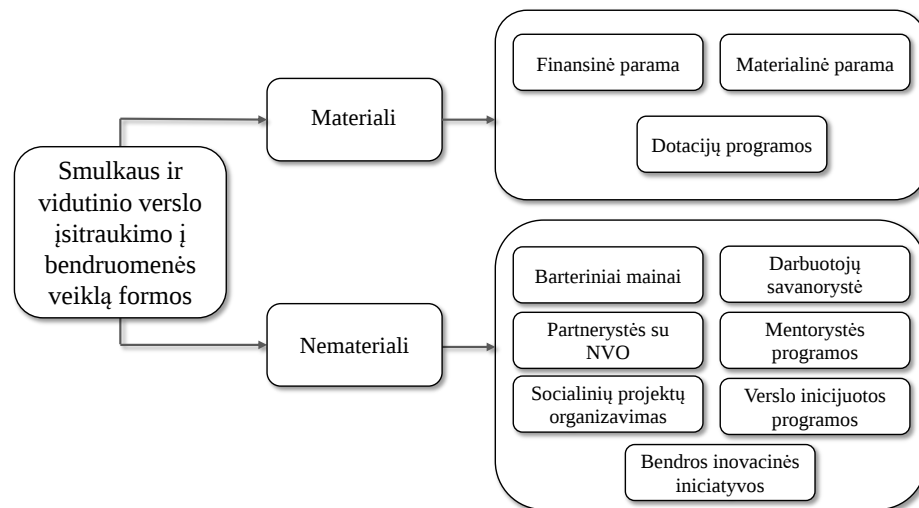
1.2. Smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklą formos

Remiantis Guimarães et al. (2021), Passavanti et al. (2023), Gherghina et al. (2020) išskiriamos dvi pagrindinės smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklą formos: **materiali** ir **nemateriali** (žr. 1 pav.).

Kaip pateikta pirmame paveiksle materialinė forma išsiskaido į tris dalis:

- finansinę paramą;
- materialinę paramą;
- dotacijų programas.

Viena iš labiausiai paplitusių smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo materialių formų yra **finansinė parama** vietos iniciatyvoms. Ši parama apima pinigines lėšas. Dažniausiai ši parama skiriama įvairiems socialiniams, kultūriniais ar sporto renginiams, bendruomenės infrastruktūros projektams ar labdaros kampanijoms. Taip pat ši parama dažnai prisideda prie platesnio masto bendruomeninių projektų (Hampton et al., 2022). Ši parama leidžia įmonėms prisidėti prie bendruomenės plėtros bei suteikia galimybę spręsti konkrečias vietos problemas, kaip pavyzdys įmonės gali remti vietos mokyklas, finansuoti sporto ir žaidimų aikšteles arba finansuoti sveikatos ir švietimo iniciatyvas (Crossley et al., 2021).



1 pav. Smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklą formos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Passavanti et al. 2023, Murawska 2012

Pasak Murawkos (2012), kitos materialios formos išraiškos išskiriamos: **materialinė parama** ir **dotacijų programos**. Materialinė parama orientuota į pagalbą per kurią bendruomenė gauna daiktus, patalpas, įrangą ar kitą fizinių išteklių formą, kuri bendruomenei padeda vykdyti norimą veiklą arba sumažinti sąnaudas. O dotacijų programos tai verslo inicijuota veikla, kai bendruomenei sudaromos

galimybės kreiptis dėl finansinės paramos konkrečiai dotacijos forma, siekiant įgyvendinti socialiai svarbius projektus ar išspręsti susidariusias problemas.

Taip pat pirmame paveiksle (žr. 1 pav.) pateikta nemateriali smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklą forma, kurią sudaro: *barteriniai mainai, darbuotojų savanorystė, partnerystė su vietos nevyriausybinėmis organizacijomis (toliau – NVO), mentorystės programos, socialinių projektų organizavimas, verslo inicijuotos programos, bendros iniciatyvinės programos*.

Pasak Glažewskos et al. (2005), barteriniai mainai - tokia forma, kai prekės ar paslaugos keičiamos tiesiogiai, be pinigų naudojimo kaip tarpininko. Barteriniai mainai leidžia įmonėms sutaupyti pinigų, panaudoti perteklines atsargas arba nepanaudotus gamybos pajėgumus ir gauti reikalingus produktus ar paslaugas, kurie prisideda prie jų plėtos.

Westman et al. (2018) išskyrė darbuotojų savanorystę. Darbuotojai gali įvairiais būdais prisidėti prie šios formos realizavimo. Tai gali apimti nuo aplinkosaugos iniciatyvų, tokių kaip medžių sodinimas ar šiukšlių rinkimo akcijos, iki socialinių projektų, tokių kaip pagalba senjorams, vaikų namams ar mokykloms. Svarbu savanorišką veiklą suderinti su bendruomenės poreikiais ir įmonės strateginiais tikslais. Toks suderinimas užtikrina naudą tiek įmonėms, tiek bendruomenei, siekiant sukurti abipusę vertę ir stiprina socialinį kapitalą.

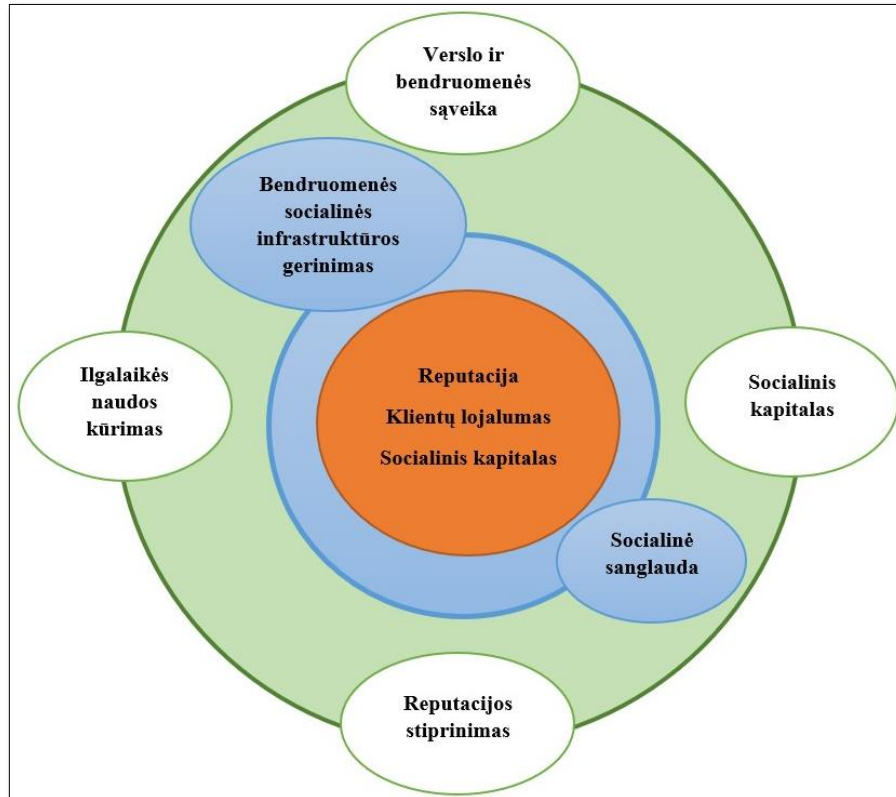
Didelis dėmesys skiriamas partnerystei su vietos nevyriausybinėmis organizacijomis. Remiantis Hampton et al. (2022), bendradarbiavimas su NVO naudingas abiem pusėms, kadangi įmonės gali panaudoti savo *išteklis, žinias ir patirtį*, o NVO prisideda prie projektų vykdymo bei vietos gyventojų poreikių identifikavimo. Taip pat Hampton et al. (2022) teigia, jog bendradarbiavimas su NVO leidžia smulkiam ir vidutiniam verslui prisidėti prie platesnio masto projektų, kurie kitaip būtų neįmanomi. Tokios iniciatyvos padeda ne tik gerinti vietos bendruomenių gyvenimo kokybę, bet ir sukuria stiprų ryšį tarp įmonės ir bendruomenės. Pasak Westman et al. (2018), tokiu būdu įmonė gali parodyti savo socialinę atsakomybę, kas ilgainiui padeda stiprinti reputaciją ir didinti klientų lojalumą.

Murawska (2012) išskyrė mentorystės programų svarbą, teigdamą, jog ši bendradarbiavimo forma naudinga tuo, jog viena pusė dalijasi savo žiniomis ir patirtimi, o kita įgyja galimybę tobulinti savo veiklą. Westman et al. (2018) socialinių projektų organizavimą apibūdina, kaip galimybę specialiai sukurti renginius ar programas, skirtas vietos bendruomenės nariams, pavyzdžiui, vaikų dienos stovykla, sveikatingumo programa ar aplinkos apsaugos projektai. Taip pat išskiriamos verslo inicijuotos programos, kurias planuoja ir įgyvendina verslas, siekdamas socialinių pokyčių. Tai iniciatyvos susijusios su bendruomenės plėtra aplinkosauga ar švietimu ir dažnai įtraukia partnerystę su nevyriausybinėmis organizacijomis ar kitais partneriais (Murawska, 2012). Bendros iniciatyvos nuo verslo skiriasi tuo, jog tai yra bendri verslo ir nevyriausybinių organizacijų projektai, kurių tikslas yra rasti naujus sprendimus svarbioms socialinėms ar ekonominėms problemoms. Jie dažnai remiasi naujomis idėjomis ir technologijomis, siekia padėti ne tik konkrečiai grupei, bet ir platesnei bendruomenei ar net visai pramonės šakai (Murawska, 2012).

*Apibendrinant galima teigti, jog yra išskiriamos dvi pagrindinės smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo formos: **materiali** ir **nemateriali**. Kiekviena forma turi skirtingas išraiškas, kurios prisideda ne tik prie vietos bendruomenės veiklos vykdymo, bet taip pat suteikia galimybę nuosekliai ir tikslingai auginti verslą.*

1.3. Smulkaus ir vidutinio verslo dalyvavimo bendruomenės veikloje modelis

Remiantis Heikkurinen et al. (2018) smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimas į bendruomenę paremtas veiklos modeliu, kuris pateiktas 2 paveiksle. Įsitraukti galima skirtingais lygiais. Kiekvienas įsitraukimo lygis susideda iš skirtingų aspektų, kuriuose atsiskleidžia visapusišką naudą tiek bendruomenei, tiek verslui. Kaip pateikta antrame paveiksle šis veikimo modelis susideda iš trijų ratų: žalios, mėlynos ir oranžinės spalvos.



2 pav. Smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklą modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Heikkurinen et al., 2018

Pirmasis - **išorinis ratas** (žalia spalva), simbolizuoja *verslo įmonių įsitraukimą į bendruomenės veiklas*. Šį ratą sudaro keturi komponentai:

1. **Verslo ir bendruomenės sąveika.** Pasak Gherghina et al. (2020), smulkiojo ir vidutinio verslo įmonės tiesiogiai yra susijusios su vietos bendruomenėmis. Įmonės kuria darbo vietas ir teikia paslaugas bei produktus, kurie atitinka vietos bendruomenės poreikius. Taip smulkiojo ir vidutinio verslo įmonės gauna tiesioginę naudą iš vietos klientų, o bendruomenė savo ruožtu remia įmonės išlikimą ir augimą.

2. **Socialinis kapitalas.** Įsitraukusios įmonės į bendruomenės veiklą, gali kurti socialinį kapitalą. Įmonės kurios dalyvauja bendruomenės veikloje, dažniau užmezga ilgalaikius santykius su vietos valdžios institucijomis, NVO ir kitomis vietos įmonėmis. Tokie ryšiai ne tik stiprina reputaciją, bet ir užtikrina ilgalaikę įmonės sėkmę. (Gherghina et al., 2020).
3. **Reputacijos stiprinimas.** Smulkusis ir vidutinis verslas įsitraukdamas į bendruomenės veiklą stiprina vieną iš veiklos strateginių dalių – reputaciją. Kaip teigia Gherghina et al. (2020), reputacijos stiprinimas lemia klientų pasitikėjimą, tvirtesnius santykius su partneriais ir teigiamą visuomenės įvaizdį. Įmonės, skiriančios laiko ir išteklių dalyvavimui bendruomenės veikloje, paprastai įgyja palankesnę visuomenės požiūrį ir lojalumą.
4. **Ilgalaikės naudos kūrimas.** Įmonių įsitraukimas į bendruomenės veiklą gali sukurti ilgalaikę vertę ne tik įmonei, bet ir visai bendruomenei. Ši vertė paprastai apima geresnę socialinę infrastruktūrą, skurdo mažinimą, geresnes užimtumo galimybes ir stipresnę socialinę sanglaudą. Įmonės, kurios prisideda prie šių pokyčių, gali sustiprinti ilgalaikius santykius su vietos gyventojais ir užsitikrinti ilgalaikį lojalumą (Gherghina et al., 2020).

Antrasis – **vidinis ratas** (mėlynos spalvos), simbolizuoja *tiesioginį verslo įmonių įsitraukimo poveikį bendruomenei*. Šį ratą sudaro du komponentai:

1. **Bendruomenės socialinės infrastruktūros gerinimas.** Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių įsitraukimas skatina infrastruktūros gerinimą ir socialinių projektų plėtrą.
2. **Socialinė sanglauda.** Verslo įsitraukimas padeda didinti bendruomenės ryšį, prisidedant prie bendruomenės iniciatyvų ir skatinant solidarumą.

Trečiasis – **centrinis ratas** (oranžinis), simbolizuoja *naudą kurią gauna smulkus ir vidutinis verslas įsitraukdamas į bendruomenės veiklą*. Šį ratą sudaro trys komponentai:

1. **Reputacija.**
2. **Klientų lojalumas.**
3. **Socialinis kapitalas.**

Apibendrinus galima teigti, jog pateiktas smulkaus ir vidutinio verslo dalyvavimo bendruomenės veikloje modelis parodė, jog smulkiojo ir vidutinio verslo įsitraukimas į bendruomeninę veiklą sukuria reikšmingą abipusę naudą: stiprinama vietos bendruomenė ir užtikrinama verslo ilgalaikė sėkmė. Taip pat šis modelis parodė, jog socialinis kapitalas, reputacija ir stiprūs ryšiai su bendruomene tampa esminiais faktoriais, lemiančiais įmonės sėkmę konkurencinėje rinkoje.

1.4. Smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklą naudos ir kliūtys

Strateginis įmonės sprendimas įsitraukti į bendruomenės veiklą savyje talpina ne tik įvairiapusišką naudą, bet ir lygiagrečiai atskleidžia kliūtis su kuriomis susiduria verslo įmonės siekiančios įsitraukti į bendruomenės veiklą. Pasak Cantele et al. (2019), smulkaus ir vidutinio verslo įmonės, kurios aktyviai įsitraukia į bendruomenės veiklą, gali pasinaudoti nemažai privalumų, kurie prisideda prie įmonių ilgalaikio konkurencinio pranašumo ir verslo sėkmės. Išskiriamos pagrindinės naudos (žr. 1.3 lentelė).

Pasak Turyakiros (2017), viena iš pagrindinių naudų, kurią gauna verslo įmonės įsitraukdamos į bendruomenės veiklą – *reputacijos stiprinimas*. Reputacija yra vienas iš svarbiausių nematerialiųjų išteklių versle. Reputacija formuojama per įmonės identiteto ir įvaizdžio kūrimą. Dalyvavimas, rėmimas kultūrinių renginių, vietos mokyklų ar sporto klubų rėmimas, bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis ir kt. formuoja ilgalaikius, teigiamus įmonės ir bendruomenės santykius, kurie turi reikšmingą poveikį įmonės reputacijai. Teigiamas įvaizdis ne tik padeda pritraukti naujų klientų, bet ir užtikrina esamų klientų lojalumą.

1.3 lentelė

Smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklą gaunamos naudos

Nr.	Naudos	Komponentai	Autoriai
1.	<i>Reputacijos stiprinimas</i>	Tvari veikla, komunikacija, viešieji ryšiai	Turyakiros (2017)
2.	<i>Socialinio kapitalo kūrimas</i>	Tinklaveika, partnerystės, įtraukimas	Rudito et al. (2023)
3.	<i>Darbuotojų motyvacija</i>	Lyderystė, geresnė darbo aplinka, premijos	Rumasukun et al. (2023), Docherty et al. (2002)
5.	<i>Ekonominė nauda</i>	Efektyvumas, naujos pajamos, sąnaudų mažinimas	McWilliams, Siegel (2000), Holland (2009)
6.	<i>Inovacijų ugdymas</i>	Investicijos, kūrybinės komandos, idėjų generavimas	Cantele et al. (2019)
7.	<i>Ryšių su vietos valdžia stiprinimas</i>	Komunikacija, socialiniai projektai, partnerystės	Vo et al. (2024)
8.	<i>Konkurencinis pranašumas</i>	Unikalumas, diferenciacija, tvarūs modeliai	Wang (2014), Turyakira (2017)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal lentelėje pateiktų autorių darbus.

Remiantis Rudito et al. (2023), įsitraukiančioms įmonėms į bendruomenės veiklą ir aktyviai dalyvaujant bendruomeniniuose projektuose, smulkus ir vidutinis verslas gali sukurti tvirtą *socialinį kapitalą*, kuris tampa svarbiu konkurenciniu pranašumu. Socialinis kapitalas yra svarbus išteklius ir galimai vienas svarbiausių šiuolaikiniame versle. Būtent socialinių tinklų, abipusio pasitikėjimo bei bendradarbiavimo visuma sudaro socialinį kapitalą ir sukuria didesnę vertę bei naudą tiek įmonei, tiek atskirai bendruomenei ar visuomenei. Svarbu pažymėti, kad įgyvendinant naujas idėjas ir projektus, suteikiančius minėtą naudą, reikėtų pirmiausia atsižvelgti į stiprius socialinius ryšius, kurie ir suteikia galimybę įmonei naudotis bendruomenės ištekliais. Tokios partnerystės su vietos organizacijomis atveria didesnes galimybes siekiant ilgalaikės sėkmės versle, suteikiant įmonei prieigą prie naujų rinkų, finansinių išteklių ar kitų svarbių verslo resursų.

Kitą naudą išskyrė Rumasukun et al. (2023) - *darbuotojų motyvacija ir lojalumas*. Darbuotojai galintys realizuoti save įsitraukiant į bendruomenės veiklą jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir stipresnę

prisirišimą prie darbo vietos. Tokie darbuotojai mato savo darbdavį kaip socialiai atsakingą ir rūpestingą organizaciją, kuri ne tik siekia pelno, bet ir prisideda prie visuomenės gerovės. Dėl to didėja darbuotojų motyvacija, gerėja darbo atmosfera ir mažėja darbuotojų kaita. Tai yra itin svarbu smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms, kuriose darbuotojai dažnai turi daugiau atsakomybių ir glaudesnę ryšį su įmonės veikla, palyginti su didesnėmis įmonėmis. Panašia nuomone pasidalino Docherty et al. (2002), kurie pastebėjo, jog darbuotojai, dalyvavę bendruomenės veikloje, patyrė geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Galima teigti, jog organizacijos įsitraukimas į bendruomenių veiklas padeda valdyti žmogiškuosius išteklius organizacijos viduje.

McWilliams, Siegel (2000) atlikti tyrimai parodė, jog įmonių užsiimančių tokiomis veiklomis, kaip labdara, savanorystė finansiniai rodikliai buvo daug aukštesni lyginant su įmonėmis, kurios veiklos nevykdė. Galima teigti, jog įsitraukimas į bendruomenės veiklas prisideda prie *įmonių finansinės, ekonominės naudos*. Taip pat pastebėta, jog visuomeninėje veikloje dalyvaujančios įmonės taip pat gali padidinti savo pajamas ir pritraukti finansinių išteklių iš: rėmėjų, filantropų ir kitų socialiai jautrių investuotojų (Holland, 2009).

Pasak Cantele et al. (2019), bendradarbiavimas su įvairiomis vietos organizacijomis, dalyvavimas socialiniuose projektuose leidžia įmonėms geriau suprasti vietos gyventojų poreikius ir problemas. Tai skatina *kūrybiškumą, inovatiškumą*, kas leidžia kurti naujas verslo strategijas ar produktus, kurie atitinka rinkos poreikius. Taip pat įsitraukimas į įvairias veiklas suteikia galimybę keistis idėjomis su kitais verslo ir visuomenės atstovais, o tai skatina inovacijų plėtrą.

Kiti autoriai tokie, kaip Vo et al. (2024) išskyrė *ryšių su vietos valdžios stiprinimo naudą*. Įsitraukimas į bendruomenės veiklą suteikia įmonei galimybę gerinti ryšius su vietos valdžios institucijomis. Manoma, jog bendruomenėje aktyvi įmonė dažnai sulaukia daugiau palaikymo iš valdžios atstovų. Tai naudinga siekiant gauti įvairių leidimų, licencijų ar net finansinės paramos. Vietos valdžia yra linkusi bendradarbiauti su įmonėmis, kurios prisideda prie vietos problemų sprendimo, todėl aktyvus įsitraukimas į bendruomenės veiklą suteikia įmonei papildomą pranašumą verslo plėtros procese.

Kiekviena įmonė norinti išlikti rinkoje siekia išplėtoti tam tikras savybes ar veiklos metodus, kurie suteikia jai pranašumą prieš konkurentus (Wang, 2014). Verslo įmonės, kurios priima sprendimą įsitraukti ir aktyviai dalyvauti bendruomenės veikloje įgyja *konkurencinį pranašumą*, kadangi tokios įmonės yra orientuotos į ryšio kūrimą su klientu. Klientai, kurie jaučia, kad jų įmonė prisideda prie jų gyvenimo kokybės gerinimo, yra labiau linkę išlaikyti ilgalaikį ryšį su tokia įmone, net jei jų siūlomos paslaugos ar produktai yra šiek tiek brangesni nei konkurentų. Augantis klientų skaičius rodo konkurencinį pranašumą bei didina įmonės pelningumą (Turyakira, 2017).

Galima teigti, jog aukščiau pateikta analizė atskleidė, jog įsitraukimas į bendruomenės veiklą įmonėms gali duoti daug naudos, pavyzdžiui, pagerinti reputaciją, padidinti klientų lojalumą ir sukurti socialinį kapitalą, bet pastebima, jog lygiagrečiai smulkusis ir vidutinis verslas susiduria su tam tikromis kliūtimis siekiant įsitraukti į bendruomenės veiklą. Dėl šios priežasties, svarbu išsiaiškinti su kokiomis pagrindinėmis kliūtimis susiduria smulkaus ir vidutinio verslo įmonės.

Remiantis Hillary (2004), Murillo-Luna et al. (2007), Post, Altman (1994) kliūtys skirstomos į *vidines* ir *išorines*. Vidinės kliūtys kyla organizacijos viduje (Dahlmann et al., 2008), o išorinės kliūtys, susijusios su makroekonominiais veiksniais (Fernández -Viñé et al., 2013). Pagrindinės išorinės ir vidinės kliūtys

su kuriomis susiduria smulkusis ir vidutinis verslas siekiant įsitraukti į bendruomenės veiklą pateikta 1.4 ir 1.5 lentelėse.

1.4 lentelė

Kliūčių klasifikacija: vidinės kliūtys

Nr.	Vidinės kliūtys	Autoriai
1.	Finansinių išteklių trūkumas	Gherghina et al., (2020), Murawska (2020)
2.	Žmoniškųjų išteklių trūkumas	Passavanti et al. (2023), Dixit, Priya (2023), Murawska (2020), Jenkins (2006)
3.	Laiko trūkumas	Rudito et al. (2023), Dixit, Priya, (2023) Jenkins (2006)
4.	Formalumi paramai suteikti (vidinis nepasirengimas)	Dixit, Priya (2023)
5.	Vadovų asmeninės vertybės ir įsitikinimai	Wong et al. (2021), Dixit, Priya (2023)
6.	Žinių ir patirties trūkumas	Guimarães et al. (2021), Dixit, Priya, (2023), Jenkins (2006)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal lentelėje pateiktų autorių darbus.

Kaip matyti aukščiau pateiktoje 1.4 lentelėje išskiriamos šešios pagrindinės **vidinės kliūtys**. Dažniausiai susiduriama su *finansinių išteklių trūkumu*. Gherghina et al. (2020) teigimu, norint įgyvendinti prasmingas iniciatyvas, bendruomeninei veiklai reikia laiko, pastangų ir dažnai tam tikrų finansinių investicijų. Smulkus ir vidutinis verslas dažnai turi ribotą biudžetą, dėl to sunku skirti lėšų socialinėms ir bendruomenės iniciatyvoms, ypač ekonominio sunkmečio laikotarpiu. Taip pat Murawska (2020) teigia, jog didelės įmonės dažnai turi specialius skyrius, atsakingus už socialinę atsakomybę, tuo tarpu smulkiam ir vidutiniam verslui dažnai trūksta lėšų, gali trūkti ir darbuotojų, galinčių dirbti su tokiais projektais.

Remiantis Passavanti et al. (2023), dėl riboto darbuotojų skaičiaus smulkaus ir vidutinio verslo įmonės negali skirti pakankamai laiko ir pastangų bendruomenės iniciatyvoms, nes pirmenybė dažnai teikiama pagrindinėms verslo operacijoms ir klientų aptarnavimui. Taigi, galima teigti, jog smulkusis ir vidutinis verslas susiduria su *žmoniškųjų išteklių trūkumu*. Manoma, jog darbuotojai gali neturėti reikiamų kompetencijų ar patirties, kad galėtų sėkmingai planuoti ir vykdyti bendruomenės veiklą, todėl būtina užtikrinti tinkamą mokymą ir paramą. Jenkins (2006) pabrėžė, jog dažnu atveju darbuotojai susiduria su kompetencijų stoka.

Lygiagrečiai Rudito et al. (2023) nurodo, jog daugelis smulkaus ir vidutinio verslo įmonių veikia tokioje aplinkoje, kurioje nuolat reikia spręsti kasdienes problemas susijusias su konkurencija, finansiniais sunkumais ir klientų poreikiais. Kadangi bendruomenės veiklai dažnai reikia skirti daug laiko ir planavimo, ji dažnai laikoma antraeile. Tais atvejais, kai darbuotojai yra atsakingi už daugybę funkcijų ir veiklų, ypač gali būti pastebimas laiko trūkumas ir tai yra didelis iššūkis įmonei. Nemažai kliūčių taip pat kyla prioritetų nustatymo metu, kuomet reikia priimti galutinį sprendimą. Dažniausiai smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms tenka rinktis tarp laiko ir išteklių skyrimo (ilgalaikei bendruomenės veiklai), bei investavimo į pagrindinio verslo plėtrą, kuomet siekiama trumpalaikės ekonominės naudos. Įmonės, neskirdamos pakankamai laiko bendruomenės veiklos naudos analizei, renkasi trumpalaikę ekonominę naudą, taip prarasdamos galimybę pagerinti savo reputaciją, užmezgant tvirtus ilgalaikius ryšius su vietos bendruomene. (Wong et al., 2021).

Nagrinėjant vidines kliūtis su kuriomis susiduria smulkusis ir vidutinis verslas, pastebėta, jog susiduriama su skirtingomis vadovo vertybėmis (Wong et al., 2021) bei žinių ir patirties trūkumu.

Socialinės atsakomybės ir bendruomenės įtraukimo strategijų įgyvendinimas reikalauja specifinių žinių apie vietos bendruomenės poreikius, socialinių projektų planavimą ir įgyvendinimą, bendradarbiavimo su nevyriausybinėmis organizacijomis principus ir pan. Be tinkamų žinių ir strategijų, smulkios ir vidutinės įmonės gali jaustis nesaugiai arba nepasiruošusios sėkmingai įgyvendinti bendruomenės iniciatyvas (Guimarães et al., 2021).

Analizuojant **išorines kliūtis** su kuriomis susiduria smulkusis ir vidutinis verslas įsitraukiant į bendruomenės veiklą (žr. 1.5 lentelė) išskiriamos keturios pagrindinės išorinės kliūtys. Pasak Aldrich et al. (2014), bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis ir kitais socialiniais partneriais yra svarbus veiksnys sėkmingam socialinių ir bendruomeninių projektų įgyvendinimui. Įmonės, neturinčios gerų ryšių su tokiais partneriais, gali susidurti su sunkumais rengiant bendruomenės projektus arba ieškant tinkamų bendradarbiavimo partnerių, o tai apsunkina galimybę įgyvendinti projektus, kurie būtų naudingiausi tiek įmonėms, tiek bendruomenei. *Silpni ryšiai su vietos bendruomenėmis ir socialiniais partneriais* išskiriama viena iš pagrindinių išorinių kliūčių.

Taip pat Maksimov et al. (2017) teigimu, daugeliui įmonių bendruomenės veiklos gali pasirodyti kaip papildoma našta, kurios rezultatai ne visuomet yra matomi per trumpą laiką. Dėl to smulkus ir vidutinis verslas dažnai orientuojasi į tiesioginius finansinius rezultatus ir pelną, o bendruomenės iniciatyvos, kurios gali suteikti ilgalaikę naudą, gali būti laikomos mažiau svarbiomis. Pastebima, jog smulkiajam ir vidutiniam verslui sunku įvertinti ir išmatuoti bendruomenės veiklos rezultatus. Nors dažnai yra žinoma, jog įsitraukimas į bendruomenės veiklą turi reikšmingą poveikį įmonės reputacijai, socialiniam kapitalui ir klientų lojalumui, šios naudos dažnai yra nematerialios ir sunkiai pamatuojamos. Dėl šios priežasties įmonės gali dvejoti dėl investicijų į bendruomenės veiklą, dėl nematomos, akivaizdžios finansinės grąžos. Dixit, Priya (2023), Murawska (2020) išskiria tokias išorines kliūtis, kaip formalumai paramai suteikti ir sunkumai identifikuojant, paskiriant bendruomenės atstovą.

1.5 lentelė

Kliūčių klasifikacija: išorinės kliūtys

Nr.	Išorinės kliūtys	Autoriai
1.	Silpni ryšiai su vietos bendruomenėmis ir socialiniais partneriais	Aldrich et al. (2014), Murawska (2020), Dixit, Priya (2023)
2.	Sunkumai identifikuojant bendruomenės atstovus ir jų unikalumas	Dixit, Priya, (2023), Murawska (2020)
3.	Neaiški bendruomenės veiklos nauda	Maksimov et al. (2017), Dixit, Priya (2023)
4.	Formalumai paramai suteikti (išoriniai reikalavimai)	Dixit, Priya (2023)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal lentelėje pateiktą autorių darbus.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, jog ilgalaikėje perspektyvoje, įmonės įsitraukimas į bendruomenės veiklą (-as) suteikia įvairiapusišką naudą, kuri apima tiek tvarią vykdomą veiklą, viešuosius ryšius, partnerystę, tinklaveiką, lyderystę, socialines iniciatyvas ir pan. Tai yra strategiškai svarbus veiksnys smulkiam ir vidutiniam verslui. Lygiagrečiai, įsitraukimas į bendruomeninę veiklą ne visada gali būti sklandus ir sėkmingas. Dažnai verslo įmonės susiduria tiek su vidinėmis, tiek su išorinėmis kliūtimis. Pagrindinės vidinės kliūtys siejamos su finansų ir žmogiškųjų išteklių trūkumu, taip pat dažnai pritrūksta laiko resurso. Pagrindinės išorinės kliūtys siejamos su silpna komunikacija su vietos bendruomenėmis ir socialiniais partneriais bei neaiškia bendruomenės veiklos nauda. Verslo įmonės neturi pilnos vizijos kaip, kokiais būdais ir kokią naudą gali gauti priėmusios sprendimą įsitraukti į bendruomenės veiklą.

1.5. Reputacijos samprata ir svarba smulkiam ir vidutiniam verslui

Šiuolaikinėje verslo aplinkoje, kur informacija sklinda greitai, reputacija įgyja ypatingą prasmę. Ji svarbi visoms įmonėms, bet smulkioms ir vidutinėms įmonėms ji yra dar svarbesnė, nes šios įmonės dažniausiai neturi tiek resursų, kaip didžiosios korporacijos, ir todėl labiau priklauso nuo vietos bendruomenių paramos bei klientų lojalumo (Partanen et al., 2018). Guimarães et al. (2021) teigimu, mažos ir vidutinės įmonės privalo ypatingą dėmesį skirti savo reputacijos valdymui, nes tai yra vienas iš jų pagrindinių būdų išlikti konkurencingoms rinkoje ir tai užsitikrina ilgalaikę sėkmę.

Nagrinėjant reputacijos tema pastebėta, jog nėra vieno bendro apibrėžimo, kuris visapusiškai apibūdintų reputacijos konceptą. Skirtingi mokslininkai išskiria skirtingas sudedamąsias dalis (žr. 1.6 lentelė). Bendrine prasme, Partanen et al. (2018) nurodo, jog reputacija yra vienas svarbiausių nematerialiųjų išteklių, kuriuos turi įmonės, ir jis tampa vis svarbesniu konkurenciniu pranašumu globalizuotame ir informacijos prisotintame pasaulyje. Berlepsi et al. (2024) nuomone, įmonės reputacija yra unikalus, nematerialus, statusu pagrįstas turtas, atsirandantis iš suinteresuotųjų šalių suvokimo apie įmonės būsimus įsipareigojimus ir tai, kaip ji anksčiau veikė pagal bendrus suinteresuotųjų šalių lūkesčius, grindžiamus jų įsitikinimais ir vertybėmis. Kuenzler (2021) apibrėžė, organizacijos reputacija kaip įsitikinimų apie organizacijos gebėjimus, ketinimus, istoriją ir misiją visumą.

1.6 lentelė

Reputacijos samprata

	Apibūdinimas	Autoriai
1.	<i>Reputacija</i> yra vienas svarbiausių nematerialiųjų išteklių, kuris tampa vis svarbesniu konkurenciniu pranašumu globalizuotame ir informacijos prisotintame pasaulyje.	Partanen et al. (2018)
2.	<i>Įmonės reputacija</i> yra unikalus, nematerialus, statusu pagrįstas turtas, atsirandantis iš suinteresuotųjų šalių suvokimo apie įmonės būsimus įsipareigojimus ir tai, kaip ji anksčiau veikė pagal bendrus suinteresuotųjų šalių lūkesčius, grindžiamus jų įsitikinimais ir vertybėmis.	Berlepsi et al. (2024)
3.	<i>Organizacijos reputacija</i> apibrėžiama kaip įsitikinimų apie organizacijos gebėjimus, ketinimus, istoriją ir misiją visuma.	Kuenzler (2021)
4.	<i>Įmonės reputacija</i> suprantama kaip bendras vertinimas įmonės praeities veiksmų ir ateities perspektyvų vertinimas.	Wei et al. (2017)
5.	<i>Įmonės reputacija</i> yra nematerialus turtas, kuris atspindi visuomenės, klientų, partnerių ir kitų suinteresuotųjų šalių požiūrį į įmonę.	Guitar et al. (2023)
7.	<i>Reputacija</i> turi du komponentus – įmonės identitetą ir įvaizdį . Tai kaupiamojo pobūdžio reiškinys, integruojantis įmonės identitetą bei jos įvaizdį ir atspindintis išorinių bei vidinių dalyvių nuomonę apie ją.	Klebanskaja, Šadauskaitė (2009)
8.	<i>Įmonės reputacija</i> , tapatybė ir prekės ženklas yra tarpusavyje susiję elementai, kurie formuoja suinteresuotųjų šalių suvokimą, požiūrį ir elgesį įmonės atžvilgiu.	Bickerton (2000)

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės pagal lentelėje pateiktų autorių darbus.

Objektyviu požiūriu pasidalino Wei et al. (2017) teigdami, jog įmonės reputacija suprantama kaip bendras vertinimas įmonės praeities veiksmų ir ateities perspektyvų vertinimas. Reputacija apima ne tik įmonės produktų ir paslaugų kokybę, bet ir jos socialinę atsakomybę, patikimumą, verslo etiką bei klientų aptarnavimo lygį. Tai yra organizacijos vertės atspindys, sukurtas per ilgalaikį verslo ir suinteresuotųjų

šalių sąveiką. Įmonė, kuri yra laikoma patikima, etiška, skaidria ir atsakinga, įgyja ne tik klientų pasitikėjimą, bet ir geresnes verslo galimybes, įskaitant partnerystes ir finansinę paramą. Dažnu atveju, įmonės reputacija atspindi visuomenės, klientų, partnerių ir kitų suinteresuotųjų šalių požiūrį į įmonę (Guitar et al., 2023).

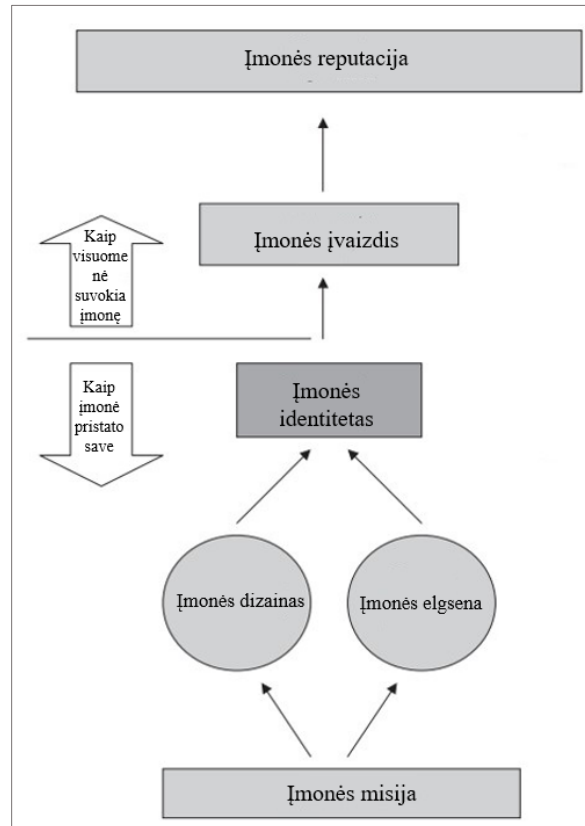
Remiantis Klebanskaja, Šadauskaitė (2009) įmonių reputacija susideda iš dviejų komponentų – *įmonės identiteto* ir *įvaizdžio*. Tai kaupiamojo pobūdžio reiškinys, integruojantis įmonės identitetą bei jos įvaizdį ir atspindintis išorinių bei vidinių dalyvių nuomonę apie ją. Walker (2010) minėjo, kad „įmonės reputacija“ apibrėžimas skiriasi nuo kitų sąvokų, tokių kaip organizacijos tapatumas ir įvaizdis, nors literatūroje jos buvo vartojamos pakaitomis. Tuo tarpu Matlovičova (2024) teigė, kad visos trys sąvokos yra tarpusavyje susijusios ir persipynusios. Panašią nuomonę išreiškė Bickerton (2000), kuris teigė, kad įmonės reputacija, tapatybė ir prekės ženklas yra tarpusavyje susiję elementai, kurie formuoja suinteresuotųjų šalių suvokimą, požiūrį ir elgesį įmonės atžvilgiu.

Šiame darbe reputacijos sąvoka suvokiama, kaip įmonės identiteto ir įvaizdžio sinergija. Šie du pagrindiniai elementai formuoja įmonės reputaciją. Mokslinėje literatūroje pateikta daug straipsnių, kuriuose analizuojama reputacijos svarba verslo sektoriuje. Hampton et al. (2022) teigimu, šiuolaikiniame verslo pasaulyje daugelis įmonių *reputacijos valdymą* įvardija, kaip vieną iš svarbiausių įmonės tikslų. Tai tampa verslo strategijos dalimi. Reputacijos valdymas reikalauja sistemingo ir nuoseklaus požiūrio, tai ilgalaikis procesas, kuriame dalyvauja visa organizacija, pradedant vadovybe ir baigiant eiliniaisiais darbuotojais. Įmonės, kurios investuoja į reputacijos valdymą, dažniausiai sukuria stiprią organizacijos kultūrą, orientuotą į atsakingą veiklą ir aukštus etikos standartus. **Teigiama** reputacija kuria visapusišką naudą verslo įmonėms. Išskiriamos pagrindinės naudos, kurias įmonė įgyja turėdama teigiamą reputaciją:

- *teigiama reputacija* padeda įmonei tapti patikimu rinkos dalyviu, stiprina klientų lojalumą ir skatina naujų klientų pritraukimą;
- *teigiama reputacija* gali paskatinti investicijas ir partnerystes, nes verslo partneriai dažnai renkasi bendradarbiauti su įmonėmis, kuriomis pasitiki. Pasitikėjimas įmone gali tapti esminiu veiksniu, lemiančiu jos gebėjimą ne tik pritraukti naujus klientus, bet ir išlaikyti esamus, ypač tokiomis sąlygomis, kai rinka tampa vis konkurencingesnė (Maksimov et al., 2017);
- *teigiama reputacija* gali padėti smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms užmegzti ilgalaikius santykius su tiekėjais ir partneriais, o tai gali sumažinti verslo išlaidas, pagerinti tiekimo grandinės valdymą ir užtikrinti stabilų verslo augimą (Partanen et al., 2018);
- *teigiama reputacija* atlieka svarbų vaidmenį įmonės atsparumo krizių metu kontekste. Įmonės, turinčios gerą reputaciją, dažnai sulaukia didesnio klientų ir partnerių palaikymo krizės akimirkomis, o tai padeda greičiau atsigauti po įvairių iššūkių ar nesklandumų. Teigiama įmonės reputacija veikia kaip tam tikra apsaugos priemonė, mažinanti riziką, kad krizės metu bus patirta ilgalaikė žala. Pavyzdžiui, klientai yra labiau linkę atleisti klaidas įmonėms, kurios anksčiau buvo žinomos dėl savo atsakingo ir etiško elgesio (Wong et al., 2021);
- *teigiamą reputaciją* turinčios įmonės dažniausiai sulaukia daugiau susidomėjimo iš potencialių darbuotojų, kurie vertina ne tik darbo užmokestį, bet ir įmonės kultūrą bei vertybes. Darbuotojai yra antra pagal svarbą suinteresuotųjų šalių grupė po klientų. Įsitraukę, patenkinti darbuotojai yra ne tik produktyvesni, bet ir yra įtakingi įmonės prekės ženklo platintojai (Raptrack, 2024). Šiuolaikinėje darbo rinkoje daugelis darbuotojų siekia dirbti įmonėse, kurios rūpinasi savo

darbuotojais, aplinka ir bendruomene dėl šios priežasties reputacija tampa svarbiu konkurenciniu įrankiu pritraukiant geriausius specialistus. Tuo pačiu metu gerą reputaciją turinčios įmonės gali tikėtis mažesnio darbuotojų kaitumo, nes jų darbuotojai jaučiasi įsipareigoję įmonės vertybėms ir jaučia didesnę pasitenkinimą darbu (Buffa et al., 2018).

Siekiant suformuoti teigiamą reputaciją versle svarbu suprasti, įmonės identiteto veikimo modelį. Trečiame paveiksle pateikta schema, kuri parodo, kaip identitetas, įvaizdis ir reputacija tarpusavyje susiję ir kaip šie elementai gali būti strategiškai valdomi siekiant sustiprinti įmonės įvaizdį bei reputaciją.



3 pav. Įmonės identiteto veikimo modelis

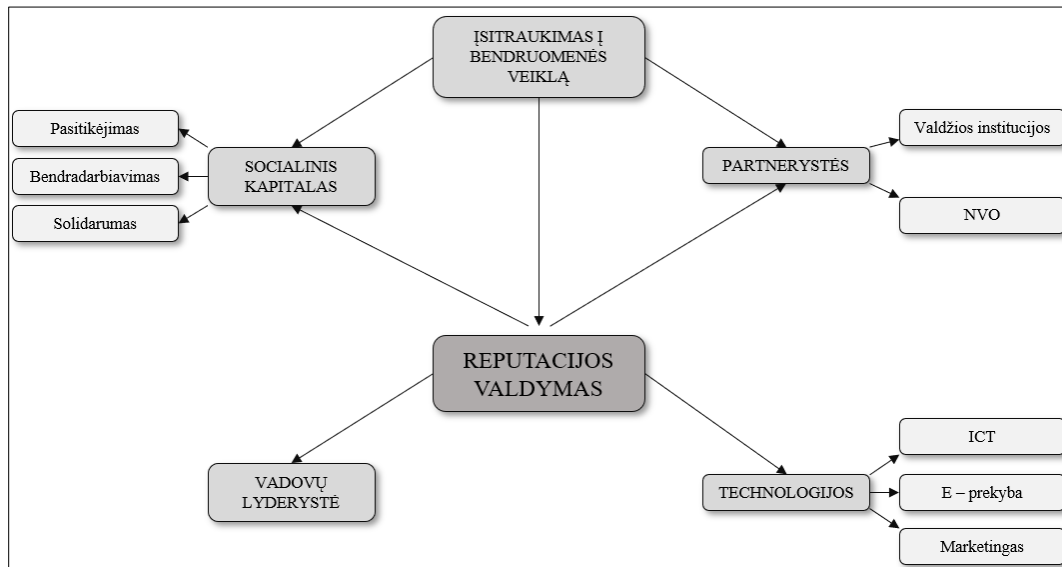
Šaltinis: Westcott Alessandri, 2001

Westcott Alessandri modelis (2001) remiasi trijų pagrindinių elementų – organizacijos identiteto, įvaizdžio ir reputacijos sąveika (žr. 3 pav.). Organizacijos identiteto formavimas modelyje yra pavaizduotas kaip procesas, nukreiptas iš apačios į viršų – misija veikia identitetą, identitetas – išvaizdį, o įvaizdis laikui bėgant suformuoja reputaciją. Apatinė modelio dalis (misija ir identitetas) gali būti kontroliuojama organizacijos, tuo tarpu viršutinę dalį (įvaizdį ir reputaciją) veikia psichologiniai procesai (jausmai, suvokimas, požiūris ir t.t.), todėl viršutinės dalies valdymas yra įmanomas tik kryptingai formuojant organizacijos identitetą. Verslo įmonės siekiančios sukurti tvirtą teigiamą reputaciją turi ypatingą dėmesį skirti identiteto kūrimui, kuris susideda iš **įmonės dizaino** (vizualiniai elementai, tokie kaip logotipas, spalvų schema, architektūra, etiketės ir kiti grafiniai atributai) ir **įmonės elgsenos** (klientų aptarnavimas, bendravimas su tiekėjais ir pan.).

1.6. Reputacijos valdymas: įsitraukimo į bendruomenės veiklą kontekste

Reputacija yra vienas svarbiausių organizacijos sėkmės elementų, ypač mažų ir vidutinių įmonių sektoriuje dėl to glaudus ryšys su vietinėmis bendruomenėmis yra būtinas (Maignan, Ferrell 2004). Remiantis Brammer, Millington (2008), įsitraukimas į bendruomenės veiklą tampa strateginiu įrankiu, leidžiančiu ne tik stiprinti įmonei reputaciją, bet taip pat suteikiantį galimybę kurti socialinį kapitalą, partnerystę, ugdyti vadovų lyderystę bei integruoti naujausias technologijas.

Ketvirtas paveikslas (žr. 4 pav.) iliustruoja, kaip įvairūs elementai integruojasi į vientisą reputacijos valdymo strategiją.



4 pav. Konceptinis reputacijos valdymo modelis

Šaltinis: sudarytas darbo autorės remiantis Sarwar et al. 2021, Matten, Crane 2005, Triwahyono et al. 2023, Jamali, Mirshak 2007

Pateiktame modelyje (žr. 4 pav.) išskiriamos pagrindinės keturios dalys:

1. *Įsitraukimas į bendruomenės veiklą.* Šis elementas yra centrinė grandis, nuo kurios prasideda socialinio kapitalo kūrimas, partnerystės plėtra ir reputacijos stiprinimas. Įsitraukimas į veiklas parodo organizacijos socialinę atsakomybę ir tampa pagrindu kurti ilgalaikius ryšius su bendruomene bei partneriais.
2. *Socialinis kapitalas.* Tai bendruomenės tarpusavio pasitikėjimas, bendradarbiavimas ir solidarumas, kurie prisideda prie ekonominės bei socialinės gerovės (Ausat, Suherlan, 2021). SVV gali veikti kaip katalizatoriai, stiprindamos bendruomenės pasitikėjimą ir savarankiškumą per mokymų programas bei technologinę pagalbą (Dahliah et al. (2023); Sopa et al. (2021)). Tokie veiksmai ne tik padeda bendruomenėms įgyti reikalingų įgūdžių, bet ir kuria abipusį pasitikėjimą, kuris yra tvirtos reputacijos pagrindas.

3. *Partnerystė su valdžios institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis.* Valdžios ir nevyriausybinių organizacijų (NVO) bendradarbiavimas yra esminis reputacijos valdymo aspektas. Valdžios institucijos teikia finansinę paramą, organizuoja mokymus ir skatina smulkų verslą (Obokoh, Goldman, 2016), o NVO stiprina pasitikėjimą tarp bendruomenės ir įmonių, užtikrindamos skaidrumą ir atsakomybę (Lestary, Hadi 2021; Hsu et al., 2021). Partnerystės su šiomis institucijomis leidžia įmonėms spręsti sudėtingus socialinius klausimus ir formuoti atsakingos organizacijos įvaizdį (Jamali, Mirshak, 2007). Taip pat padeda efektyviai įgyvendinti socialines iniciatyvas ir užtikrina platesnį veiklų vykdymą ir matomumą.
4. *Vadovų lyderystė.* Vadovai atlieka svarbų vaidmenį reputacijos kūrimo procese, nes jų vizija ir strateginis mąstymas formuoja įmonės veiklos kryptį bei socialinę atsakomybę. Vadovų lyderystė padeda skatinti darbuotojų motyvaciją ir užtikrinti veiksmingą įsitraukimą į bendruomenės veiklas. Pasak Sarwar et al. (2021), vadovų dalyvavimas bendruomenės veiklose stiprina organizacijos įvaizdį, o jų kompetencija šioje srityje lemia ilgalaikę reputacijos sėkmę. Be to, vadovai, kurie aktyviai dalyvauja bendruomenės veiklose, dažniau jaučiasi įsitraukę į prasmingą veiklą, kas didina jų pasitenkinimą darbo rezultatais (Dulaimi, Rezgui, 2021).
5. *Technologijos.* Triwahyono et al. (2023) teigimu, informacinės ir komunikacinės technologijos (ICT) suteikia įmonėms galimybę efektyviai plėsti veiklą ir bendrauti su bendruomene. Informacinės ir ryšių technologijos (ICT), e-prekyba bei marketingas yra modernūs įrankiai, kurie padeda valdyti reputaciją, didinti matomumą ir skatinti aktyvų dalyvavimą bendruomenės veiklose (Cadden et al., 2023).

Šis modelis parodo, kokiais pjūviais smulkaus ir vidutinio verslo įmonės gali valdyti reputaciją per įsitraukimą į bendruomenės veiklas. Reikėtų pabrėžti, jog veiksmingas reputacijos valdymas reikalauja ne tik vidinių įmonės sprendimų, bet ir aktyvios sąveikos su bendruomene bei partneriais, naudojant šiuolaikinius technologinius įrankius.

2. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮSITRAUKIMO Į BENDRUOMENĖS VEIKLĄ KAIP REPUTACIJOS STIPRINIMO PRIEMONĖS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Mokslinėje literatūroje smulkių ir vidutinių įmonių įsitraukimas į bendruomenės veiklą nagrinėjamas fragmentiškai, dažniausiai apsiribojama atskirais elementais ar veiklos aspektais. Holistiniai tyrimai, siekiantys analizuoti visą įsitraukimo procesą ir jo sąsajas su reputacija, yra reti ir moksliniu požiūriu, nėra pakankamai išvystyti. Atsižvelgiant į tai, šiame tyrime pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, kuris pagrįstas pusiau struktūrizuotu interviu (Bitino ir kt., 2018). Šis metodas leidžia išsamiai analizuoti tiriamąjį reiškinį ir atskleisti jo integralumą.

Šio tyrimo metodologija suteikė galimybę objektyviai atspindėti tikrovę, gilintis į menkai ištirtą tyrimo sritį ir remtis tiek teoriniais, tiek empiriniais tyrimo metodais. Tokiu būdu siekta ne tik praturtinti mokslinių žinių bazę, bet ir pasiūlyti naujus, inovatyvius būdus verslo įmonėms, kurie padėtų aktyviau įsitraukti į bendruomenių veiklas. Pasak Tidikio (2003), metodologinis tyrimo pagrindas sudaro kompleksinį, loginį taikomųjų žinių paieškos procesą, kuris leidžia identifikuoti naujas galimybes ir tobulinti esamas praktikas.

Empirinio tyrimo tikslas. Ištirti smulkių ir vidutinių įmonių įsitraukimo į bendruomenės veiklas patirtį, kliūtis, naudas, siekiant suprasti, kaip šis procesas prisideda prie verslo reputacijos stiprinimo.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti naudas, kurias gauna smulkaus ir vidutinio verslo įmonės įsitraukdamos į bendruomenės veiklą.
2. Identifikuoti kliūtis su kuriomis susiduria smulkaus ir vidutinio verslo įmonės įsitraukdamos į bendruomenės veiklą.
3. Nustatyti, kaip įsitraukimas į bendruomenės veiklas stiprina įmonių reputaciją.

Tiriamieji. Šiame tyrime pasirinkta tirti Mažeikių miesto smulkaus ar vidutinio verslo įmonių vadovus, kurie įsitraukia ar neįsitraukia į bendruomenės veiklas.

Tyrimo etapai:

1. 2024.12.04 – 2024.12.12 sudarytas klausimynas remiantis mokslinės literatūros analize.
2. 2024.12.12 – 2024.12.13 atliktas žvalgomasis tyrimas. Tyrimo metu buvo siekiama patikslinti literatūros analizės pagrindų suformuotus klausimus.
3. 2024.12.13 – 2024.12.14 atsižvelgiant į informantų pastabas, pakoreguotas klausimynas.
4. 2024.12.16 – 2024.12.20 atliktas smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklą kaip reputacijos stiprinimo priemonė kokybinis tyrimas.
5. 2024.12.16 – 2025.01.03 atlikta tyrimo rezultatų analizė ir pateikiamos rekomendacijos.

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas *kokybinio tyrimo metodas*. Kokybinis tyrimas – tai telkiamasis į žmogiškąsias patirtis, remiantis sistemine ir sąveikomis grįstomis nuostatomis. Pasak Kardelio (2007), šio tyrimo tipas leidžia suvokti tiriamus reiškinius ir suteikti interpretacinę ir holistinę paaiškinimą, kuris kyla iš konkrečios situacijos, neapibūdinant jų kaip atskirų kintamųjų pasekmes, bet kaip išgyventas patirtis. Atliekant kokybinį tyrimą atskleidžiamos konstruktyvūs, kuriuos sudėtinga nagrinėti kiekybiškai, prasmės ir interpretacijos (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p.21). Kokybinio tyrimo metodas taikomas tuomet, kai tyrimo tema yra mažai ištirta. Siekiant ištirti tyrimo dalyvių interviu metu pateiktus duomenis pasitelkta kokybinio **turinio (Continent) analizės metodas** (interviu transkribavimas; kategorijų išskyrimas pagal pažymėtus „raktinius“ žodžius, frazes, sakinius; kategorijų skaidymas į subkategorijas; kategorijų ir subkategorijų interpretavimas ir pagrindimas).

Pasirinktas *pusiau struktūrizuotas interviu metodas*, kuris pasak, Bitino ir kt. (2018) yra grindžiamas interviu planu su iš anksto numatytais specifiniais klausimais bei jų pateikimo seka, tačiau numatyta galimybė, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti klausimus, kurie nebuvo įtraukti į planą, jei manoma, kad taip gali praturtinti tyrimą. Taip pat pusiau struktūruotas interviu padeda gauti išsamesnius, susistemintus duomenis, ir yra patogu tuo, kad nėra griežtai formalizuojamas pokalbis tarp tyrėjo ir informanto. Gautos informacijos pilnumas ir patikimumas priklauso nuo pasirinktų metodų atitikimo tyrimo pobūdžiui bei išsikeltiems tikslams, disponuojamų išteklių, informantų socialinių demografinių charakteristikų (Kardelis, 2016). Pusiau struktūruoto interviu pagrindas remiasi interviu klausimais ir analizės temų matrica (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Pagrindiniu tyrimo instrumentu pasirinkti pusiau struktūruoto interviu klausimai, kurie buvo sudaryti remiantis mokslinės literatūros analize. Interviu klausimynas verslo įmonėms, kurios įsitraukė į bendruomenės veiklą, suskirstytas į atskirus 5 teminius blokus (žr. 2.1 lentelė).

2.1 lentelė

Anketos klausimų struktūra

Nr.	Bloko pavadinimas	Klausimų pagrindimas	Autoriai
I.	Informacija apie įmonę	Sudarytas siekiant identifikuoti potencialių informantų pagrindines charakteristikas.	Sudaryta darbo autorės
II.	Įsitraukimas į bendruomenės veiklą	Klausimai nustato kaip suprantamas ir vykdomas įsitraukimas į bendruomenės veiklą	Neirotti (2018), MacQueen et al. (2015), Carmeli et al. (2017), Schaufeli et al. (2006), Potnuru et al. (2021), Richmond et al. (2015) Lui et al. (2024), Hampton et al. (2022).
III.	Įsitraukimo į bendruomenės veiklą naudos įmonei ir bendruomenei	Siekiama išsiaiškinti kokią naudą įsitraukimas į bendruomenės veiklas teikia įmonėms ir kokia naudą bendruomenėms.	Turyakira, (2017), Rumasukun et al. (2023), Carmeli et al. (2017), Neirotti, (2018), Potnuru et al. (2021), Hampton et al. (2022), Vo et al. (2024).
IV.	Įsitraukimo į bendruomenės veiklą kliūtys	Sudarytas siekiant išsiaiškinti įmonės ribojančius veiksnius ir motyvus,	Guimarães et al. (2021), Gherghina et al, (2020), Passavanti et al. (2023), Maksimov et al. (2017), Wong et al. (2021).

		<i>trukdančius arba skatinančius įsitraukimą į bendruomenės veiklą.</i>	
V.	Reputacijos svarba ir jos valdymas	<i>Siekiama suprasti įmonės reputacijos sampratą, ryšį tarp bendruomenės veiklų ir reputacijos stiprinimo, stebėsenos procesus bei kitas priemones, kurios daro įtaką reputacijai ir jos vertinimo kriterijams.</i>	Crossley et al. (2021), De Sordi et al. (2024), Guimarães et al. (2021), Kot (2018), Partanen et al. (2018), Berlepsch et al. (2024), Kuenzler (2021)

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

2.3. Tyrimo imtis

Pasirinktas imties atrankos būdas – *tikslinė atranka*. Tikslinė atranka (*angl.* purposive/judgemental sampling): tiriamųjų grupė formuojama priklausomai nuo tyrėjo tikslų. Tai yra tyrėjas nusprendžia, kurie jį dominančios populiacijos elementai yra informatyviausi tiriamo požymio atžvilgiu (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014, p.8). Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, tyrimo dalyviai pasirinkti - smulkaus ir vidutinio verslo įmonių vadovai, įsikūrę Mažeikių mieste ir rajone. Įmonėms taikyti šie kriterijai:

- smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės;
- įmonės veikla vykdoma ilgiau nei 5 metai;
- įmonė yra įsitraukusi arba neįsitraukusi į bendruomenės veiklas, dalyvauja ir pati iniciuoja įvairius projektus.

Remiantis Žydžiūnaite ir Sabaliausku (2017), kokybiniam tyrimui neaktualus tiriamųjų skaičius, o aktualus gauto interviu teksto turinys – jo gilumas, išsamumas, nauja informacija. Pasirinkta apklausti 8 smulkaus ir vidutinio verslo įmonių vadovus. Siekiant užtikrinti tyrime dalyvavusių smulkaus ir vidutinio verslo įmonių vadovų konfidencialumą ir duomenų saugumą, informantai buvo koduojami: I1, I2, I3 ir t.t. Kokybinio tyrimo imtis struktūrizuotai pateikta 2.2 lentelėje, nurodant įmonės veiklą, įmonės veiklos trukmę, informanto statusą bei kodą.

2.2 lentelė

Kokybinio tyrimo imtis

Nr.	Įmonės veikla	Įmonės veiklos trukmė	Informanto statusas	Informanto kodas
1.	<i>UAB „Oskaras nutrition“</i>	12	Įsitraukęs	I1
2.	<i>UAB „Mažeikių Varduva“</i>	31	Įsitraukęs	I2
3.	<i>UAB „Germesta“</i>	27	Įsitraukęs	I3
4.	<i>UAB „Kasparas“</i>	23	Įsitraukęs	I4
5.	<i>UAB „Majada“</i>	13	Įsitraukęs	I5
6.	<i>MB „Dovilės grožio studija“</i>	6	Neįsitraukęs	I6
7.	<i>MB „Stiliaus adata“</i>	7	Neįsitraukęs	I7
8.	<i>MB „Beauty infinity“</i>	6	Neįsitraukęs	I8

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Kaip matyti iš aukščiau pateiktos lentelės, 5 įmonės įsitraukia į bendruomenės veiklą, o 3 neįsitraukia. Įmonės veiklos trukmė įvairi, nuo 6 m. iki 27 m.

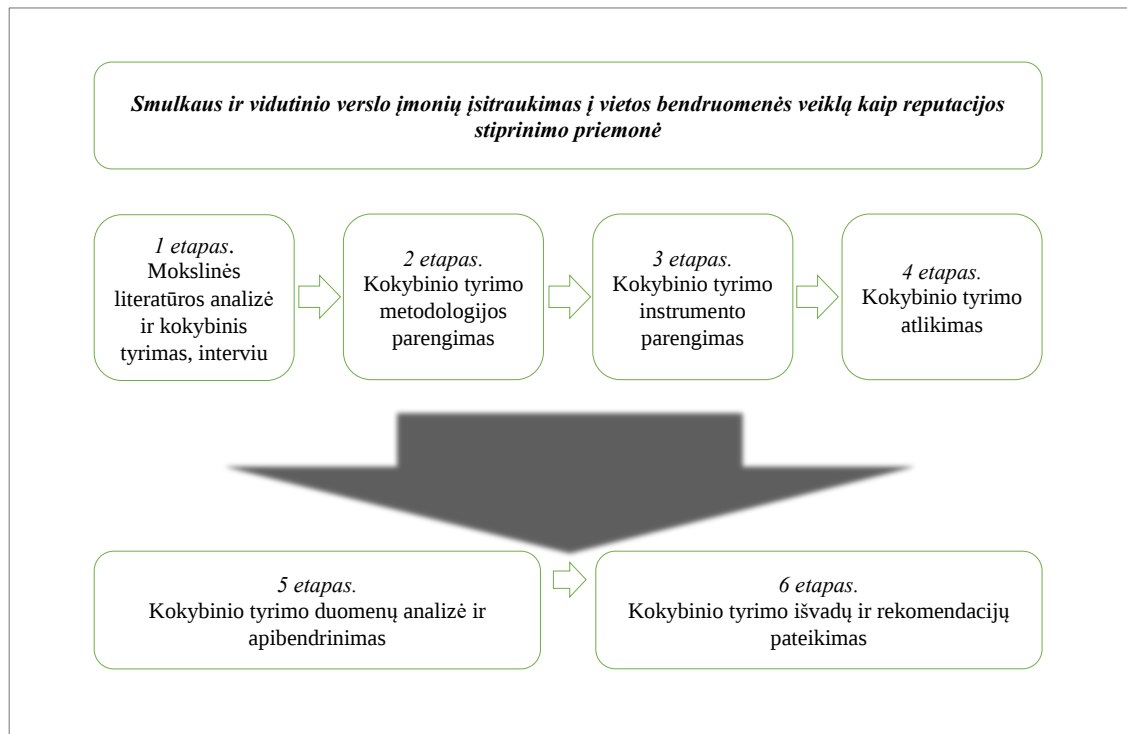
2.4. Tyrimo etika

Remiantis Žydžiūnaite (2011) atliekant tyrimą turi būti laikomasi šių principų ir etikos reikalavimų:

1. *Geroviškumo* – prieš pradedant interviu, smulkaus ir vidutinio verslo įmonių vadovai buvo informuoti, jog jų dalyvavimas tyrime yra asmeninis apsisprendimas ir jie laisvi nedalyvauti tyrime arba nutraukti dalyvavimą tyrime bet kuriuo metu;
2. *Konfidencialumo* – analizuojant duomenis buvo užtikrinta gautos informacijos konfidencialumas. Interviu metu, atsakymai pateikti struktūrizuoti, nesusiejant su konkrečia įmone.
3. *Teisingumo* – smulkaus ir vidutinio verslo įmonių vadovams paaiškinta pagal kokius kriterijus jie parinkti tyrimo dalyviais ir kodėl būtent jie pakviesti dalyvauti tyrime. Pateiktuose interviu klausimuose nebuvo prašoma asmeninės informacijos, kurie leistų atpažinti konkretų smulkaus ir vidutinio verslo įmonių vadovą.

2.5. Tyrimo organizavimas

Prieš atliekant tyrimą buvo pateikta 19 užklausų dėl interviu. Gauti rezultatai: 8 vadovai sutiko, 4 – nieko neatsakė, 3 - pasakė, kad nedomina tokie dalykai, o likusieji 4 pasiūlė kreiptis kitąmet. Tyrimas atliktas vadovaujantis logikos schema, kuri pateikta 5 paveiksle.



5 pav. Tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Su kiekvienu smulkaus ir vidutinio verslo įmonių vadovu buvo susitarta individualiai dėl interviu, dėl to tyrimas vyko vadovams patogiu laiku ir patogioje vietoje. Kiekvienam tyrimo dalyviui buvo pristatytas

tyrimo tikslas, kur bus panaudoti gauti duomenys. Taip pat pabrėžiama, jog iš pateiktos informacijos nebus galima identifikuoti asmens dalyvavusio kokybiniame tyrime siekiant išlaikyti informantų konfidencialumą. Vidutinė interviu trukmė 20-30 min., kadangi šiuolaikiniai vadovai yra užimti asmenys.

Tyrimo ribotumai. Tyrimo metu buvo apklausti ne visi Mažeikių rajono smulkaus ir vidutinio verslo vadovai, todėl gauti rezultatai gali neatspindėti visos Mažeikių miesto bei rajono įmonių įvairovės ir jų požiūrių.

3. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮSITRAUKIMO Į BENDRUOMENĖS VEIKLĄ KAIP REPUTACIJOS STIPRINIMO PRIEMONĖS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Siekiant išanalizuoti smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklą kaip reputacijos stiprinimo priemonę, analizuota informantų nuomonė apie įsitraukimo į bendruomenės veiklas, patirtį, kliūtis, naudas, siekiant suprasti, kaip šis procesas prisideda prie verslo reputacijos stiprinimo. Interviu metu apklausti 8 informantai. Remiantis informantų atsakymais išskirta keturios pagrindinės temos: **samprata, naudos, kliūtys, reputacija**. Tyrimo rezultatai pateikiami dvejais pjūviais. Visų pirmą pristatoma vadovų nuomonė, pastebėjimai, patirtys, kurie priėmė strateginį verslo sprendimą įsitraukti į bendruomenės veiklą (žr. 3.1. skyrius), vėliau pristatoma vadovų neįsitraukusių į bendruomenės veiklą tyrimo rezultatai (žr. 3.2. skyrius). Interviu metu gauti vadovų atsakymai susisteminti ir pateikti 3 priede.

3.1. Interviu duomenų analizė įmonių įsitraukusių į bendruomenės veiklą

Kiekvienas verslas siekia visapusiškos naudos tiek darbuotojams, tiek pačiai įmonei. Dėl šios priežasties vadovai ieško būdų, kaip tą naudą gauti. Ieško būdų, kaip būti matomiems ir žinomiems. Vienas iš būdų – *įsitraukti į bendruomenės veiklą*. Norint gauti maksimalią naudą verslui itin svarbu suprasti įsitraukimo sampratą. Remiantis informantų atsakymais, pirmoji tema – **vadovų supratimas apie įsitraukimą į bendruomenės veiklą**. Pirmai temai atskleisti išskirtos 7 kategorijos ir 22 subkategorijų.

Siekiant suprasti, kaip įmonių vadovai apibūdina dalyvavimą bendruomenės veikloje informantams buvo užduotas klausimas: „Kaip apibūdintumėte įsitraukimo į bendruomenės veiklą sampratą?“. Pagal gautus informantų atsakymus, išskirta kategorija ir 3 subkategorijos, kurios pateiktos 3.1 lentelėje.

3.1 lentelė

Tiriamųjų įžvalgos apie įsitraukimą į bendruomenės veiklą

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Įsitraukimo į bendruomenės veiklą supratimas	Finansinė parama ir resursų suteikimas	I2: „<...> prisidėjimas iš tikrųjų eina daugiau iš tos finansinės pusės<...>“. I5: „Tai gali būti ir finansinė parama<...>.“
	Dalyvavimas renginiuose ir projektuose	I5: „Tai dalyvavimas bendruomenės renginiuose<...>.“
	Santykių kūrimas ir poreikių supratimas	I1: „Pagalba, prisidėjimas prie tam tikrų bendruomenės veiklų. Trumpai - bendruomenių gyvenimo lengvinimas.“ I3: „<...> esant poreikiui kai paprašo kažkas kažkokios paramos, stengiamės paremti finansiškai.“ I4: „<...> kiekvienas bendravimas mums kaip įmonei ir duoda supratimą apie bendruomenės poreikius.“

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Kaip matyti iš aukščiau pateiktos lentelės, informantai (I2, I5) įsitraukimą į bendruomenės veiklą pirmiausiai supranta, kaip bendruomenei suteiktą finansinę paramą: I2: „<...> prisidėjimas iš tikrųjų eina daugiau iš tos finansinės pusės<...>“, I5: „Tai gali būti ir finansinė parama<...>.“ šis informantas dar pridūrė apie dalyvavimą renginiuose: „Tai dalyvavimas bendruomenės renginiuose<...>.“

Informantas (I3) labiau pabrėžė poreikių tenkinimą, tačiau taip pat suvokia įsitraukimą kaip finansinę išraišką: „<...> esant poreikiui kai paprašo kažkas kažkokios paramos, stengiamės paremti finansiškai.“. Tuo tarpu apklausti kiti vadovai (I1, I4) akcentuoja, kad reikia suprasti bendruomenės problemas ir teikti paramą pagal jų poreikius. Vienas iš informantų (I1) teigė, kad įsitraukimas į bendruomenės veiklas yra: „Pagalba, prisidėjimas prie tam tikrų bendruomenės veiklų. Trumpai - bendruomenių gyvenimo lengvinimas.“ Informantas (I4) paminėjo: „<...> kiekvienas bendravimas mums kaip įmonei ir duoda supratimą apie bendruomenės poreikius.“

Galima teigti, jog gauti informantų atsakymai dalinai sutampa su mokslinės literatūros analizės įžvalgomis. Didžioji dalis informantų pabrėžė, jog įsitraukimą į bendruomenės veiklą suvokia kaip finansinę paramą. Finansinės paramos akcentavimas (I2, I3, I5) dera su literatūroje apibrėžtu įsitraukimu kaip socialinės atsakomybės išraiška (Hillary, 2017; Kot, 2018). Informantai: (I1) ir (I4) išskyrė bendruomenės poreikių supratimą, kuris atitinka teorinį daugialypio įsitraukimo modelį, akcentuojantį abipusį bendradarbiavimą ir tvarius santykius (Carmeli et al., 2017). Taip pat informantas (I5) paminėjo dalyvavimą renginiuose. Mokslinėje literatūroje Neirotti (2018) dalyvavimą renginiuose išskyrė, kaip aktyvią įsitraukimo formą, stiprinančią ryšį tarp bendruomenės ir organizacijos. Pastebėta, jog informantų atsakymai apsiriboja finansine pagalba ir praktinėmis veiklomis, tačiau ignoruoja daugiamačių įsitraukimo pobūdį, apimančią kognityvinius, emocinius ir elgesio komponentus (Kardel et al., 2020). Taip pat beveik nėra akcentuojama vidinės kultūros ir darbuotojų įtraukimo svarba, kuri teorijoje pripažįstama kaip esminė organizacijos stiprinimo dalis (Potnuru et al., 2021). Galiausiai, informantai mažai dėmesio skiria strateginiam ilgalaikiam bendradarbiavimui, kuris literatūroje laikomas būtinu siekiant užtikrinti reputacijos stiprinimą ir tvarią sėkmę (Kot, 2018; Carmeli et al., 2017).

Analizuojant detaliau temą, tiriamųjų buvo paklausta: „Kokias įsitraukimo formas jūs žinote?“ Gauti atsakymai struktūrizuoti pateikti 3.2 lentelėje.

3.2 lentelė

Informantų išskirtos formos

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Įsitraukimo į bendruomenės veiklą žinomos formos	Finansinė parama	I1: „Jų daug yra, finansiniai reikalai, <...>.“ I2: „Finansinė <...>.“ I3: „Manau, yra visokių įsitraukimo formų, bet mes dažniausiai tiesiog finansiškai.“ I4: „<...> finansinė parama <...>.“ I5: „Gal finansinė s<...>“
	Materialinė parama	I2: „<...>materiali.“ I4: „Tai materialinė parama <...>.“ I5: „<...>materialinės.“
	Barteriniai mainai	I1: „<...>barteriniai mainai <...>.“ I4: „<...>barteriniai mainai <...>.“
	Mentorystė	I4: „<...>mentorystės programos <...>.“
	Darbuotojų savanorystė	I1: „<...>savanoriški darbai, labdaros <...>.“ I4: „<...> savanorystę dar galima paminėti <...>“

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Informantų teiginiai atskleidė, kad finansinė parama yra viena iš dažniausiai jų žinomų, naudojamų formų I1: „*Jų daug yra, finansiniai reikalai, <...>.*“, I2: „*Finansinė<...>.*“, I3: „*Manau, yra visokių įsitraukimo formų, bet mes dažniausiai tiesiog finansiškai.*“ I4: „*<...> finansinė parama<...>.*“, I5: „*Gal finansinės<...>.*“ Informantas I2 ir I5 įvardino dar materialinę paramą: I2: „*<...>materiali.*“, I5: „*<...>materialinės.*“. Du vadovai išskyrė daugiau jiems žinomu įsitraukimo į bendruomenės veiklą formų: I4: „*Tai materialinė parama, barteriniai mainai, mentorystės programos <...> savanorystę dar galima paminėti <...>.*“ I1: „*<...>barteriniai mainai <...>savanoriški darbai, labdaros <...>.*“.

Iš informantų pateiktų atsakymų matyti, jog dauguma vadovų pažįstama finansinė ir materialinės paramos formos. Mokslinių straipsnių analizė parodė, kad pagrindinė įsitraukimo forma yra materialinė (Murawska, 2012; Crossley et al., 2021). Taip pat informantai (I1) ir (I4) paminėjo barterinius mainus ir savanorystę. Šias įsitraukimo formas mokslinėje literatūroje analizavo: Glažewska et al. 2005; Westman et al. 2018. Reikėtų pabrėžti, jog trūksta dėmesio dotacijų programoms, partnerystei su nevyriausybinėmis organizacijomis bei socialinių projektų organizavimui, kurie literatūroje apibūdinami kaip svarbūs įsitraukimo aspektai (Murawska, 2012; Hampton et al., 2022). Tai rodo, kad informantų suvokimas dažniausiai apsiriboja tradicinėmis įsitraukimo formomis, neatsižvelgiant į platesnį teorijoje apibrėžtų galimybių spektrą.

Siekiant nuosekliai ir išsamiai išanalizuoti įmonių įsitraukimą į bendruomenės veiklą formas, įmonių vadovų buvo prašoma pateikti praktinius pavyzdžius ir konkrečias veiklas, į kurias įmonės realiai įsitraukė. Praktiniai pavyzdžiai padeda identifikuoti, ar visos žinomos formos yra įgyvendinamos praktikoje. Remiantis informantų pateikta informacija, išskirta kategorija: „įmonės dalyvavimas bendruomenės veiklose“, kurią sudarė 3 subkategorijas (žr. 3.3 lentelė).

3.3 lentelė

Praktinės iniciatyvos dalyvaujant bendruomenės veikloje

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Įmonės dalyvavimas bendruomenės veiklose	Rėmimas ir dalyvavimas renginiuose	I1: <i>Remiame ir įsitraukiame Mažeikių bėgimo renginio bėgame už laisvę. Tada remiame gatvės gimnastų organizaciją. Įvairius jų renginius, treniruotes<...> prisidėjome ir prie bokso renginio<...> Mažeikiuose miesto šventėse esam dalyvavę kaip rėmėjai<...>.</i> I2: „ <i><...> remiam sportą visą laiką<...> remiam ir Mažeikių komandą<...> yra tas bendruomenių rėmimas, jų švenčių rėmimas<...>.</i> “ I3: „ <i><...> tiek bėgimo maratonas yra tiek prieš šventes organizuojamos, visokias šventes remiam.</i> “ I4: „ <i><...> remiame vasario 16-osios, bėgimo šventę, esu patriotas tai tiesiog negaliu būti nejautrus šioje vietoje, toliau ūkininkų šventės rėmimas.</i> “ I5: „ <i><...>dalyvavimas bendruomenės renginiuose, parama<...> finansinė parama, pagalba renginiams ar projektams<...>.</i> “
	Socialinė parama ir pagalba	I2: „ <i><...> turim savo sporto klubą, kuriam jau greitai bus 20 metų<...> kuriems tikrai reikia pagalbos ir kuriems tikrai yra koks vat nepriteklis tas finansinis (vadinkim) tai yra kokia socialiniai remtina</i>

	šeima, ar ten koks gaisras, ar dar kažkas tai tokio<...> buvo projektas, Lietuvos ryte man atrodo, „Turiu žalą“ toksai tai padėjom.“ I5: „<...> daiktų pirkimas (bendruomenėms) <...> sprendimų priėmimas dėl bendruomenės poreikių.“ I4: „<...> remiame, bendradarbiaujame, padedame, ar kaip čia išsireikšti- bažnyčios bendruomenei, visada jei vyksta remontai tai įrankiais aprūpinam, jų priedais, finansiškai paramą teikiame, kartais padedam fiziškai<...>“
Švietimo iniciatyvos	I1: „<...> mokymo įstaigose kaip švietimo sakykime savo srities tokie kaip mentorai buvom<...>“ I4: „<...> švietimo programa<...> mokymo tas tokias veiklas, paskaitas, sakyčiau, vykdome nu metuose tai būna 2-3 kartus.“

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Informantų atsakymai rodo: I1: *Remiame ir įsitraukiame Mažeikių bėgimo renginio bėgame už laisvę. Tada remiame gatvės gimnastų organizaciją. Įvairius jų renginius, treniruotes<...> prisidėjome ir prie bokso renginio<...> Mažeikiuose miesto šventėse esam dalyvavę kaip rėmėjai<...>.*“, I2: „<...> remiam sportą visą laiką<...> remiam ir Mažeikių komandą<...> yra tas bendruomenių rėmimas, jų švenčių rėmimas<...>“, I3: „<...> tiek bėgimo maratonas yra tiek prieš šventes organizuojamos, visokias šventes remiam.“, I4: „<...> remiame vasario 16-osios, bėgimo šventę, esu patriotas tai tiesiog negaliu būti neįtrauktas šioje vietoje, toliau ūkininkų šventės rėmimas.“, I5: „<...> dalyvavimas bendruomenės renginiuose, parama<...> finansinė parama, pagalba renginiams ar projektams<...>“, kad įmonės dažnai dalyvauja bendruomenės renginiuose kaip rėmėjai ir dalyviai. Ypač dažnai paminėtas sporto renginių rėmimas (pvz., bėgimo maratono, bokso renginiai) bei miestų šventės. Tai rodo įmonių siekį palaikyti bendruomenės kultūrinės ir sportinės iniciatyvas, kas padeda stiprinti įmonės ryšį su vietos gyventojais. Informantų paminėta parama socialiai remtinoms šeimoms, I2: „<...> kuriems tikrai reikia pagalbos ir kuriems tikrai yra koks nepriteklis tas finansinis (vadinkim) tai yra kokia socialiniai remtina šeima, ar ten koks gaisras, ar dar kažkas tai tokio<...> buvo projektas, Lietuvos ryte man atrodo, „Turiu žalą“ toksai tai padėjom.“, pagalba nelaimių atveju ir parama bendruomeninėms organizacijoms, tokioms kaip bažnyčios I4: „<...> remiame, bendradarbiaujame, padedame, ar kaip čia išsireikšti- bažnyčios bendruomenei, visada jei vyksta remontai tai įrankiais aprūpinam, jų priedais, finansiškai paramą teikiame, kartais padedam fiziškai<...>“, parodo įmonių siekį spręsti socialines problemas. Tai leidžia daryti išvadą, kad įmonės ne tik remia renginius, bet ir tiesiogiai prisideda prie socialinės bendruomenės gerovės. Du vadovai paminėjo švietimo iniciatyvas I1: „<...> mokymo įstaigose kaip švietimo sakykime savo srities tokie kaip mentorai buvom<...>“, I4: „<...> švietimo programa<...> mokymo tas tokias veiklas, paskaitas, sakyčiau, vykdome nu metuose tai būna 2-3 kartus.“, jos atskleidžia įmonių įsitraukimą į mokymą per mentorystės veiklas. Tai rodo įmonių pastangas ne tik prisidėti materialiai, bet ir kurti ilgalaikę vertę, dalijantis žiniomis ir ugdant bendruomenės narius.

Remiantis Guimarães et al. (2021), Passavanti et al. (2023) ir Gherghina et al. (2020), įmonių įsitraukimas į bendruomenės veiklą skirstomas į materialias ir nematerialias formas. Informantų atsakymai atskleidžia, kad finansinė ir materialinė parama dominuoja ir atitinka teorinius modelius, pabrėžiančius paramą renginiams, socialiai remtinoms šeimoms bei bendruomeninėms iniciatyvoms (Murawska, 2012; Hampton et al., 2022). Nematerialios formos, tokios kaip mentorystė ir švietimo iniciatyvos, nors rečiau paminėtos, rodo pastangas kurti ilgalaikę vertę ir ugdyti bendruomenę, šių formų

svarbą pabrėžia ir mokslinėje literatūroje (Westman et al., 2018; Murawska, 2012). Tai atskleidžia subalansuotą įmonių požiūrį į trumpalaikę paramą ir ilgalaikį bendruomenės tobulinimą. Šios išvalgos leidžia giliau analizuoti įsitraukimo į bendruomenės veiklą motyvus.

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimą į bendruomenės veiklą įtakoja daugybę veiksnių. Remiantis vadovų atsakymais buvo išskirta kita kategorija: „įsitraukimo į bendruomenės veiklą lemiantys veiksniai“ ir 3 subkategorijos: patriotizmas, empatija, ryšys su verslu. (žr. 3.4 lentelė)

3.4 lentelė

Veiksniai įtakoję dalyvavimą bendruomenės veikloje

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Įsitraukimo į bendruomenės veiklą lemiantys veiksniai	Patriotizmas	I2: „<...> nes mes esam šitos bendruomenės dalis ir mums tai rūpi.“ I4: „O kituose veiklose dalyvauti įtakoja nusistatymas, vertybės, požiūris.<...> čia gimtasis miestas norisi prisidėti prie jo gerovės<...>“
	Empatija	I2: „<...> tai nesunkiai pasakyti, aš esu tokio mąstymo, jeigu tu šiandien gali, jeigu tu šiandien turi, jeigu leidžia galimybės, tai tu turi su kažkuo tai dalintis<...> jiems yra blogiau nei mums.“ I3: „<...> paprašymas tiesiog kažkokios pagalbos ar paramos.“ I5: „Aišku norisi ir tiesiog prisidėti, kam yra sunkiau dabar.“
	Ryšys su verslu	I1: „<...> tai būtent susijusias todėl, kad mano klientas mano veikla, mano verslas yra labai glaudžiai susijęs<...>.“ I4: „Kas liečia tas mentorystes, tai buvo kaip ir naudos siekimas sau.“ I5: „Tai strategija žinomumui pasiekti<...>.“

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Atsakymai rodo I2: „<...> nes mes esam šitos bendruomenės dalis ir mums tai rūpi.“ I4: „<...> kituose veiklose dalyvauti įtakoja nusistatymas, vertybės, požiūris.<...> čia gimtasis miestas norisi prisidėti prie jo gerovės<...>“, kad dalyvavimas bendruomenės veikloje dažnai kyla iš stipraus ryšio su gimtąja vieta ir noro prisidėti. Tokią diskusiją buvo iškėlus Murawska (2012).

Informantai pabrėžia savo atsakomybės jausmą kaip bendruomenės dalį. Tai atspindi ir moralines vertybes, kurios įkvepia dalyvauti bendruomenėse iniciatyvose, tokiose kaip miestų infrastruktūros gerinimas ar šventinių renginių rėmimas. Empatijos subkategorija išryškina socialinės atsakomybės suvokimą. Informantai teigia, kad pagalba kitiems kyla iš supratimo apie kitų sunkumus, I2: „<...> tai nesunkiai pasakyti, aš esu tokio mąstymo, jeigu tu šiandien gali, jeigu tu šiandien turi, jeigu leidžia galimybės, tai tu turi su kažkuo tai dalintis<...>.“, I3: „<...> paprašymas tiesiog kažkokios pagalbos ar paramos.“, I5: „Aišku norisi ir tiesiog prisidėti, kam yra sunkiau dabar.“ Net ekonominiu sunkmečiu įmonė linkusi padėti tiems, kuriems I2: jiems yra blogiau nei mums (įmonei).“. Empatijos pagrindu vykdomos veiklos nuolat nukreiptos į socialinius remtinų šeimų, nelaimės ištiktų asmenų ar vietos bendruomenės paramą. Hampton ir kt. (2022) pabrėžia, kad įmonių įsitraukimas į bendruomenės veiklą, ypač paliečiant jautrias bendruomenes ar socialiai pažeidžiamas grupes, padeda stiprinti įmonių reputaciją.

Kitas informantų požiūris, kuris daro įtaką jų apsisprendimui įsitraukti į bendruomenės veiklą yra siejamas su verslo pobūdžiu, pažymi, kad dalyvavimas yra strategija ryšių palaikymui ir klientų bazės plėtrai. Tai patvirtina šie informantų teiginiai: I1: „<...> tai būtent susijusias todėl, kad mano klientas mano veikla, mano verslas yra labai glaudžiai susijęs<...>“, I4: „Kas liečia tas mentorystes, tai buvo kaip ir naudos siekimas sau.“, I5: „Tai strategija žinomumui pasiekti<...>“. Šis ryšys ypač ryškus sporto renginių rėmimo kontekste, kai veikla tiesiogiai susijusi su įmonės veiklos sritimi. Mentorystės veiklos ir švietimo iniciatyvos vykdomos siekiant didinti žinias apie produktus ir formuoti teigiamą įvaizdį. Motyvai dažnai persipina: patriotizmas ir empatija skatina įmones veikti, o verslo interesai padeda tai daryti tvariai ir strategiškai.

Mokslinių straipsnių analizė atskleidė, jog įmonių įsitraukimas į bendruomenės veiklas ne tik prisideda prie socialinės gerovės, bet ir iškelia klausimą, ar veiksmingos yra šios iniciatyvos bei kokį vaidmenį atlieka darbuotojai. Pasak Murawska (2012) ir Hampton et al., (2022), bendruomeninės veiklos veiksmingumas priklauso ne tik nuo suteikiamos paramos, bet ir nuo to, kiek stipriai į šias veiklas įtraukiami įmonės darbuotojai. Todėl siekiant visapusiškai įvertinti šias iniciatyvas, svarbu nagrinėti dvi kategorijas:

1. Įsitraukimo į bendruomenės veiklas veiksmingumą;
2. Darbuotojų įsitraukimą į bendruomenės veiklas.

Ši analizė remiasi informantų teiginiais, kurie išskiria pagrindinius veiksnius įtakančius įmonės veiksmingumą bei darbuotojų įsitraukimo kliūtis ir galimybes (žr. 3.5 lentelė)

3.5 lentelė

Bendruomenės veiklų veiksmingumas ir darbuotojų įsitraukimas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Įsitraukimo į bendruomenės veiklas veiksmingumas	Sėkmingos veiklos	I4: „<...> švietimo programos<...> labiausiai iš to mes pajaučiame kažkokią įmonei naudą.“ I5: „<...> COVID- 19 laikotarpy bendruomenėms dovanojome apsauginius kostiumus, ir kitas reikalingas priemones. Ir ligoninės priimamajam dovanojom. Tai buvo svarbus momentas, nes mūsų indėlis tiesiogiai prisidėjo prie žmonių gerovės. Daug gražių žodžių gavome.“
	Laiko trūkumas	I1: „<...> darbuotojai yra pakankamai užsiėmę<...>.“ I2: „<...> tai tiesiog neįmanoma, dėl grafikų, laiko nebuvimo<...>“
Darbuotojų įsitraukimas į bendruomenės veiklas	Darbuotojai noriai įsitraukę	I4: „<...> noriai visi įsitraukia į mūsų veiklą ir pritaria mūsų idėjoms <...> visi mūsų darbuotojai noriai dalyvauja, didžiuojasi<...>“
	Laiko trūkumas	I3: „Darbuotojai nelabai rodo iniciatyvą čia tuo klausimu.“ I5: „<...> bet va ne visas kolektyvas visada sutikdavo<...>.“

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Informantai mini konkrečius pavyzdžius I4: „<...> švietimo programos<...> labiausiai iš to mes pajaučiame kažkokią įmonei naudą.“, I5: „<...> COVID- 19 laikotarpy bendruomenėms dovanojome apsauginius kostiumus, ir kitas reikalingas priemones. Ir ligoninės priimamajam dovanojom. Tai buvo svarbus momentas, nes mūsų indėlis tiesiogiai prisidėjo prie žmonių gerovės. Daug gražių žodžių

gavome.“ *Ir ligoninės priimamajam dovanojom“.* Tai buvo svarbus momentas, nes mūsų indėlis tiesiogiai prisidėjo prie žmonių gerovės. Daug gražių žodžių gavome.“ Šie pavyzdžiai parodė akivaizdų poveikį ir sulaukė teigiamo bendruomenės atgalinio ryšio. Pagal Guimarães et al. (2021) ir Hampton et al. (2022), įmonės prisidedančios prie konkrečių ir matomų bendruomenės problemų sprendimo, *stiprina reputaciją* ir ilgalaikį ryšį su bendruomene. Kai kurie informantai negalėjo aiškiai įvardyti sėkmingų ir įsimintinų veiklų, nes bendruomenės veiklose dažniausiai dalyvauja tik vadovai. Tai riboja sėkmingesnį dalyvavimą bendruomenės veiklose. Informantų teiginiai apie iniciatyvos trūkumą I3: „*Darbuotojai nelabai rodo iniciatyvą čia tuo klausimu.*“, I5: „*<...> bet va ne visas kolektyvas visada sutikdavo<...>.*“ parodo, kad darbuotojams trūksta supratimo apie naudas įsitraukiant į bendruomenės veiklą. Passavanti et al. (2023), Guimarães et al. (2021) teorijoje teigia, kad reikia investuoti į darbuotojų mokymą ir motyvaciją, siekiant užtikrinti aktyvesnį įsitraukimą. Laiko trūkumas I1: „*<...> darbuotojai yra pakankamai užsiėmę<...>.*“, I2: „*<...> tai tiesiog neįmanoma, dėl grafikų, laiko nebuvimo<...>.*“ yra dar viena reikšminga kliūtis, tai patvirtina ir Maksimov et al. (2017), Rudito ir kt. (2023) teorija. Tačiau informanto I4: „*<...> noriai visi įsitraukia į mūsų veiklą ir pritaria mūsų idėjoms <...> visi mūsų darbuotojai noriai dalyvauja didžiuojasi<...>*“ teiginiai parodo užsidegimą, bendrą poreikį įsitraukti. Potnuru et al.(2021) atkreipia dėmesį, jog tokia veikla ne tik stiprina organizacijos vidinę kultūrą, bet ir didina darbuotojų lojalumą bei motyvaciją.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonių įsitraukimo į bendruomenės veiklas veiksmingumas ir darbuotojų dalyvavimas yra esminiai aspektai, lemiantys tokių iniciatyvų sėkmę. Sėkmingos veiklos padeda stiprinti ryšį su bendruomene, o darbuotojų įsitraukimas prisideda prie organizacijos vidinės kultūros stiprinimo. Tačiau svarbu ne tik suprasti, kaip veiklos įgyvendinamos, bet ir ar vadovai viešina savo dalyvavimą bendruomenių gyvenime

Norint išsiaiškinti ar įmonės vadovai suvokia, kad viešinimas savo dalyvavimo bendruomenių gyvenime gali būti priemonė reputacijai stiprinti. Tam buvo užduotas klausimas: „Kokiu būdu skelbiate apie savo įsitraukimą į bendruomenės veiklą visuomenei?“. Analizuojant informantų atsakymus buvo sudaryta viena kategorija: „*Viešinimas*“ ir 4 subkategorijos: 1. „*Socialiniai tinklai*“; 2. „*Vizualinė reprezentacija renginių metu*“; 3. „*Nereguliarus viešinimas*“; 4. „*Neformalus komunikavimas*“ (žr. 3.6 lentelę)

3.6 lentelė

Komunikacija apie veiklą ir įsitraukimą į bendruomenės veiklą

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Viešinimas	Socialiniai tinklai	I1: „Socialiniuose tinkluose, facebook, instagrame pasidalinam. I3: „<...> tai per feisbuką, jeigu tai kažkas paviešino, tai ir daliniesi tuo.“ I4: „Per soc. tinklus pagrinde pasidalinam patirtim<...>.“ I5: „<...> per facebooką padėkoja, tai mes pasidalinam tuo įrašu.“
	Vizualinė reprezentacija renginių metu	I1: „Renginių metų matomas logotipas mūsų.“ I4: „<...> per šventes mūsų atributika afišuoja <...>“
	Nereguliarus viešinimas	I2: „Priklausomai nuo to rėmimo svorio<...>.“
	Neformalus komunikavimas	I4: „<...> tiesiogiai žmonėms prie progos papasakojam<...>“

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Iš pateiktos lentelės duomenų galime pastebėti, kad komunikacija apie veiklą ir įsitraukimą labai skiriasi priklausomai nuo informanto ir situacijos. Dažniausiai naudojamos priemonės yra socialiniai tinklai, tiesioginis bendravimas ir vizualinė atributika, o viešinimo intensyvumas priklauso nuo konteksto. Socialiniai tinklai, tokie kaip „Facebook“ ir „Instagram“, minimi kaip pagrindinis viešinimo kanalas. Informantas I1 teigia: „*Socialiniuose tinkluose, Facebook, Instagram'e pasidalinam.*“ Kai kurios įmonės pačios neskelbia savo veiklos, tačiau dalinasi kitų žmonių padėkomis. Kaip teigia I5: „*Kažkaip ne, patys neskelbiam, nebent, kažkas per Facebook'ą padėkoja, tai mes pasidalinam tuo įrašu.*“ Panašiai ir I3 pažymi: „*Tai dabar, kadangi populiarus, Facebook tai per Facebook, jeigu tai kažkas paviėšino, tai ir daliniesi tuo.*“, informantas I4: „*Per soc. tinklus pagrinde pasidalinam patirtim<...>.*“ Vadovas I4 pabrėžia neformalų bendravimą: „*Tiesiog išsikalbame tiesiogiai žmonėm prie progos papasakojam.*“.

Renginių metu naudojami logotipai ar kitos vizualinės priemonės. Informantas I1 sako: „*Renginių metų matomas logotipas mūsų.*“ Taip pat I4 priduria: „*Kai remiame, tai per šventes mūsų atributika afišuoja.*“. Iš atsakymų matoma, kad viešinimas ne visada vyksta nuosekliai – tai priklauso nuo rėmimo apimtys ar bendruomenės poreikio. Informantas I2 atskleidžia: „*Ne, ne, ne visada, ne. Priklausomai nuo to rėmimo svorio.<...> ar jūs reikia paminėti? Spręskite jus.*“ Šis atsakymas rodo, kad viešinimo sprendimas dažnai paliekamas bendruomenei.

Remiantis tyrimo dalyvių atsakymais galima teigti, kad komunikacijos aspektu teorinis pagrindimas atsispindi ir įmonių veiklos praktikose. Įmonių įsitraukimas į bendruomenės veiklą, remiantis Maignan, Ferrell (2004), yra strateginis įrankis, leidžiantis stiprinti socialinį kapitalą ir klientų lojalumą. Informantų paminėti veiksmai, tokie kaip socialinių tinklų naudojimas (I1, I3) ir vizualinė atributika renginių metu (I1, I4), atitinka reputacijos stiprinimo per viešą matomumą principą. Be to, socialinių tinklų ir kitų technologijų panaudojimas (I1, I3) atitinka šiuolaikines tendencijas reputacijos valdymo srityje, kai elektroninės komunikacijos priemonės padeda įmonėms pasiekti platesnę auditoriją ir palaikyti bendruomenės ryšius (Triwahyono et al., 2023). Tokios iniciatyvos, kaip dalyvavimas renginiuose ar paramos teikimas, skatina abipusį pasitikėjimą ir stiprina solidarumą (Ausat, Suherlan, 2021). Informantai I2 ir I4 taip pat pabrėžia asmeninį bendravimą ir tiesioginį kontaktą su bendruomene, kas atitinka vadovų lyderystės principus (Sarwar et al., 2021). Partnerystė su bendruomenės institucijomis, minėta teorinėje analizėje (Jamali, Mirshak, 2007), taip pat atsispindi informantų veiklose, kuriose jie bendradarbiauja su bendruomenėmis dėl viešinimo poreikio (I2). Apibendrinant įmonių vadovų atsakymus komunikacijos tema, galima teigti, kad įstaigos supranta komunikacijos su bendruomene naudą įmonei ir jos reputacijai, žino, jog yra įvairių komunikacijos priemonių ir jomis naudojasi.

Remiantis informantų atsakymais, išskirta antroji tema – **nauda, kurią gauna smulkus ir vidutinis verslas įsitraukdamas į bendruomenės veiklą**. Antrai temai atskleisti išskirtos 2 kategorijos ir 10 subkategorijų.

Siekiant identifikuoti naudą, kurią gauna vadovai įsitraukdami į bendrovės veiklą buvo išskirta kategorija: „*Įsitraukimo į bendruomenės veiklą nauda įmonei*“ ir 3 subkategorijas: 1. „Reputacinė nauda“; 2. „Emocinė nauda“; 3. „Ekonominė nauda“; 4. „Įmonės žinomumas“; 5. „Strateginė nauda“ 6. „Abipusė nauda“ (žr. 3.7 lentelė).

Vadovų išskirti naudų tipai

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Įsitraukimo į bendruomenės veiklą nauda įmonei	Reputacinė nauda	I4: „Nu sakyčiau, svarbiausia gauname reputacinę naudą.“
	Emocinė nauda	I2: „<...> jeigu tu esi bendruomenės dalis<...> tiesiog tą privalai daryti.“ I4: „<...> įsitraukimas į bendruomenės veiklą čia ne tik kaip emociškai paremta<...>“
	Ekonominė nauda	I1: „<...> ateina konkretus srautas į parduotuvę <...>“ galim surasti tiesiog tokiu būdu ir naujų klientų <...>“ I3: „Ekonominė nauda.“ I4: „Aišku, kiekvienas klientas, pasitikėdamas mūsų įmone aišku, atneša ekonominę naudą mums.“
	Įmonės žinomumas	I1: „<...> yra šiek tiek naudos iš reklaminės pusės<...>“ I3: „Tai tokia kaip savotiška reklama gaunasi.“ I4: „<...> čia kaip ir strateginis ėjimas- žinomumo link.“ I5: „Žinomumas<...> kaip pasiekti didesnę auditoriją.“
	Strateginė nauda	I4: Taip pat duoda konkurencinį pranašumą, klientų lojalumą didinimą.“ I5: „Tai čia kaip strategija <...> .“
	Abipusė nauda	I4: „Nauda šiaip ne tik mums, ji abipusė.“

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Reputacija yra viena iš svarbiausių priežasčių, dėl kurių įmonės dalyvauja bendruomenės veiklose (Heikkurinen et al., 2018). Informantas I4 teigia: „Nu sakyčiau, svarbiausia gauname reputacinę naudą.“ patvirtina šią teoriją ir atskleidžia, kad įmonių aktyvus dalyvavimas bendruomenės veiklose didina jų prestižą vietos gyventojų akyse. Emocinė nauda taip pat išskiriama kaip svarbi dalyvavimo bendruomenės veiklose subkategorija. Informantas I2 pabrėžia: „<...> jeigu tu esi bendruomenės dalis<...> tiesiog tą privalai daryti,“ atskleisdamas moralinį atsakomybės jausmą ir priklausymo bendruomenei svarbą. I4 priduria, kad „<...> įsitraukimas į bendruomenės veiklą čia ne tik kaip emociškai paremta<...>“. Šie atsakymai rodo, kad dalyvavimas padeda įmonėms ir jų darbuotojams kurti emocinį ryšį su bendruomene. Informantas I1 pažymi: „<...> ateina konkretus srautas į parduotuvę<...> galim surasti tiesiog tokiu būdu ir naujų klientų<...>“. Panašiai kalba ir I3: „Ekonominė nauda.“ I4 išplečia šią mintį, sakydamas: „Aišku, kiekvienas klientas, pasitikėdamas mūsų įmone aišku, atneša ekonominę naudą mums.“

Šie atsakymai rodo, kad įmonės, įsitraukusios į bendruomenės veiklą, ne tik stiprina savo įvaizdį, bet ir pritraukia naujų klientų, o tai tiesiogiai prisideda prie jų finansinių rezultatų. Įsitraukimas į bendruomenės veiklą taip pat prisideda prie įmonės žinomumo didinimo. Informantas I1 teigia: „<...> yra šiek tiek naudos iš reklaminės pusės<...>“, o I3 priduria: „Tai tokia kaip savotiška reklama gaunasi.“ I4 ir I5 įžvelgia platesnį strateginį poveikį: I4: „<...> čia kaip ir strateginis ėjimas- žinomumo link.“ I5 „Žinomumas<...>“. Tai pabrėžia, kad tokios iniciatyvos padeda pasiekti platesnę auditoriją ir didina įmonės matomumą. Informantas I4 minėdamas strateginį ėjimą, pabrėžia: „Taip pat duoda konkurencinį pranašumą, klientų lojalumą didinimą.“ I5 sutinka su šia mintimi: „Tai čia kaip strategija kaip pasiekti didesnę auditoriją.“ Šie teiginiai rodo, kad tokia veikla ne tik trumpalaikiai pagerina įmonės įvaizdį, bet

ir prisideda prie strateginių tikslų įgyvendinimo, tokių kaip lojalumo kūrimas ir konkurencinio pranašumo stiprinimas.

Galiausiai abipusę naudą, kaip pažymi I4: „*Nauda šiaip ne tik mums, ji abipusė.*“ tai rodo, kad įmonės ne tik gauna naudą, bet ir aktyviai prisideda prie bendruomenės gerovės. Abipusė nauda sustiprina įmonių ir bendruomenės ryšį, skatindama abipusį pasitikėjimą ir partnerystę. Cantele et al., (2019) teigia, kad dalyvavimas bendruomenės veiklose skatina inovatyvumą ir kūrybiškumą per bendradarbiavimą su vietos organizacijomis. Tačiau ši teorinė įžvalga informantų atsakymuose nebuvo paminėta. Tai gali rodyti, kad smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse ši nauda nėra tiek akivaizdi arba dar nėra išnaudojama. Nors teorijoje Rumasukun et al. (2023); Docherty et al. (2002) darbuotojų motyvacija išskiriama kaip svarbi nauda, informantų atsakymai ankstesnėje analizėje atskleidžia, kad praktikoje informantai nesuvokia tai kaip naudos. Turyakira (2017) ir Wang (2014) pabrėžia, kad bendruomenės veiklose dalyvaujančios įmonės gali įgyti konkurencinį pranašumą per ilgalaikius santykius su klientais, didesnę jų lojalumą ir teigiamą įmonės įvaizdį. Remiantis empiriniame tyrime dalyvavusių informantų atsakymais, galima teigti, kad įmonės neįžvelgia konkurencinio pranašumo naudos įsitraukiant į bendruomenės veiklas. Didžioji dalis atsakiusiųjų mini tam tikrus strateginius tikslus, tačiau nei viena įmonė konkurencinio pranašumo neįvardija, kaip esminio, veiklos efektyvumą didinančio, veiksnio. Žvelgiant teoriniu aspektu aiškiai įvardijamos konkurencinio pranašumo galimybės, tačiau praktikoje atsispindi nuoseklaus strateginio požiūrio trūkumas, kuris leistų įmonėms ne tik įgyti, bet ir kryptingai išnaudoti konkurencinį pranašumą, kuriant pridėtinę vertę įmonėje. Tyrimo analizė atskleidė spragą tarp teorinio supratimo ir realaus įmonių elgesio, kurią būtų galima spręsti skiriant didesnę dėmesį strateginiam įmonės planavimui. Taip pat skatinant sąmoningesni bendruomenės veiklą įtraukimą į verslo strategiją.

Analizuodami įsitraukimo į bendruomenės veiklą naudą įmonei, svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kokią naudą šios veiklos suteikia pačiai bendruomenei. Tuomet galima įvertinti, kiek verslo įsitraukimas į bendruomenės veiklas yra prasmingas, orientuotas į ilgalaikį poveikį ir kaip jos gali būti tobulinamos, kad maksimaliai prisidėtų prie visuomenės gerovės. Atlikus vadovų interviu tam, kad identifikuoti naudą bendruomenei buvo išskirta viena kategorija - *įmonės įsitraukimo nauda bendruomenei ir išskirtos 4 subkategorijos*: finansinė nauda, materialinė nauda, fizinė nauda, žinių ir išteklių praturtinimas (žr. 3.8 lentelę)

3.8 lentelė

Bendruomenės gaunama nauda iš verslo, kuris įsitraukia į bendruomenės veiklą

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Įmonės įsitraukimo teikiama nauda bendruomenei	Finansinė nauda	I3: „<...>bet kadangi tai yra parama, finansiškai gal ir nedidelė, bet tai gelbėjo finansiškai <...> ar tai kažkas kažkoks nusipirkimas, bendruomenei šventei sukėlimui ar dar kažkam.“ I4: „<...> finansinė<...>.“
	Materialinė nauda	I1: „<...>yra labai svarbu prizai, apdovanojimai, nes jie važiuoja, kai kurie iš rajono arba netgi iš kito miesto į tam tikrus renginius ir tikrai tai yra didelė paskata<...>“ I3: „<...> ar tai kažkokios dovanos<...>“ I4: „<...> materialinė pagalba<...>.“
	Fizinė nauda	I4: „<...>jei imti iš savanorystės, tai tam tikra darbo jėga.“

	Žinių ir išteklių praturtinimas	I4: „Žinių praturtinimas<...>.“
--	---------------------------------	---------------------------------

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Naudos bendruomenei analizė padeda ne tik suprasti, kokią pridėtinę vertę sukuria įmonės, bet ir suteikia galimybę įvertinti, kaip ši vertė atsispindi jų reputacijoje. Tai taip pat leidžia identifikuoti gerąsias praktikas, kurias galima pritaikyti platesniame smulkaus ir vidutinio verslo kontekste, siekiant maksimaliai išnaudoti įsitraukimo į bendruomenės veiklas potencialą. Informantas I3 pabrėžia, kad net ir nedidelė finansinė pagalba turi reikšmingą poveikį: „<...>bet kadangi tai yra parama, finansiškai gal ir nedidelė, bet tai gelbėjo finansiškai <...> ar tai kažkas kažkoks nusipirkimas, bendruomenei šventei sukėlimui ar dar kažkam.“ Panašią mintį išreiškia ir I4: „<...> finansinė <...>.“ Šie teiginiai rodo, kad įmonės prisideda prie bendruomenės renginių organizavimo ar kitų poreikių, kurie be finansinės pagalbos galėtų likti neįgyvendinti. Šie vadovai prideda, kad dovanos ir materialinė pagalba taip pat yra reikšmingos bendruomenei I3: „<...> ar tai kažkokios dovanos <...>“, I4: „<...> materialinė pagalba <...>.“ Šie atsakymai parodo, kad materialinė parama yra suvokiama kaip svarbus įrankis motyvuojant bendruomenės narius. Informantas I1 pritaria, kad prizai ir apdovanojimai yra didelė paskata bendruomenei: „<...>yra labai svarbu prizai, apdovanojimai, nes jie važiuoja, kai kurie iš rajono arba netgi iš kito miesto į tam tikrus renginius ir tikrai tai yra didelė paskata remiant jų veiklas.“. Vadovas I4 įžvelgė ir fizinę naudą ir žinių praturtinimą: „<...>jei imti iš savanorystės, tai tam tikra darbo jėga<...> žinių praturtinimas<...>.“ teiginiai patvirtina, kad įmonės ne tik remia finansiškai ar materialiai, bet ir aktyviai prisideda prie bendruomenės veiklų, skirdamos žmogiškuosius resursus. Pagal Jones ir Brown (2019) bei Garcia ir Nguyen (2022), bendradarbiavimu grindžiamos partnerystės prisideda ne tik prie inovacijų skatinimo ir efektyvesnio patekimo į rinką, bet ir stiprina įmonių prekės ženklo reputaciją. Šie autoriai pabrėžia, kad tokios partnerystės padeda įmonėms geriau suprasti vietos bendruomenės poreikius ir kurti sprendimus, kurie yra abipusiai naudingi.

Remiantis informantų atsakymais, išskirta trečioji tema – **kliūtys, su kuriomis susiduria smulkusis ir vidutinis verslas, siekiant įsitraukti į bendruomenės veiklas**. Trečiai temai atskleisti išskirtos 4 kategorijos ir 12 subkategorijų.

Nors įsitraukimo į bendruomenės veiklą naudos yra akivaizdžios, praktinis įgyvendinimas ne visada būna sklandus. Įsitraukimo procese dalyvauja žmonės su skirtingomis vertybėmis, poreikiais, norais, lūkesčiais. Dažnai vadovas susiduria su kliūtimis. Norint suprasti kokios kliūtys yra galimos, remiantis vadovų interviu atsakymais buvo išskirtos 2 kategorijos (žr. 3.9 lentelę):

1. Įmonių įsitraukusių į bendruomenės veiklą numanomos kliūtis.
2. Įmonių įsitraukusių į bendruomenės veiklą realios kliūtis.

3.9 lentelė

Vidinės ir išorinės kliūtys siekiant įsitraukti į bendruomenės veiklas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Įmonių įsitraukusių į bendruomenės veiklą	Laiko trūkumas	I3: „Tai laiko atžvilgiu, jeigu fiziškai prisidėjimas <...>.“ I4: „<...> manau pagrindiniai rodikliai laiko trūkumas<...>.“
	Finansų trūkumas	I2: „<...>jeigu maža įmonė tai, kaip pasakyt, tai tada savaime, kaip ir savaime suprantama, yra, kad tai yra tiesiog neįmanoma, nes tu

numanomos kliūtis		turi<...> auginti savo veiklą, kol tu, kaip pasakyt, patapsi, galinčiu kažką duoti tai bendruomenei <...>“ I3: „<...> ir turbūt ir finansiškai nu ne visos įmonės gali rimtos paramos teikti <...>.“ I4: „<...> ir finansai<...>.“
	Vadovo nenoras	I1: „<...> visada, kai yra noro vienokį ar kitokį būdą, gali surasti<...> labai priklauso nuo mūsų noro.“
	Naudos nesuvokimas	I4: „<...> tai jie (kolegos) nelabai matė naudos tame <...>.“
Įmonių įsitraukusių į bendruomenės veiklą realios kliūtis	Laiko trūkumas	I2: „Laiko stoka.“ I4: „<...> gali būti toks didesnis iššūkis laiko trūkumas.“ I5: „<...> laiko per mažai.“
	Finansų trūkumas	I1: „<...> esminis kai esi susiplanavęs metinį biudžetą savo ir kai tas biudžetas yra išnaudojamas<...>“ I3: „Gal kad nėra tokie dideli finansai, kad visus paremti.“ I4: „Finansiškai nesam tokie stiprūs.“
	Informacijos trūkumas	I4: „<...> net nežinau kur čia reikėtų kreiptis, prie kokių bendruomenių<...>“

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Nagrinėjant vadovų pateiktas numanomas ir realiai patiriamas kliūtis, analizuojamos ne tik skirtingų kliūčių kilmės, bet ir jų tarpusavio sąsajos, kurios leidžia geriau suprasti, kaip smulkaus ir vidutinio verslo įmonės gali labiau įsitraukti į bendruomenės veiklas. Vadovas I1 pažymi: „<...> visada, kai yra noro, vienokį ar kitokį būdą gali surasti <...> labai priklauso nuo mūsų noro.“ Šis teiginys atskleidžia, kad strateginiai įmonės prioritetai dažnai priklauso nuo vadovo asmeninės motyvacijos ir požiūrio, kuris tampa kritiniu veiksmu lemiant įmonės dalyvavimo bendruomenės veikloje reikšmingumą. Pagal Passavanti ir kt. (2023) pastebėjimus, jog mažų ir vidutinių įmonių savininkai yra pagrindiniai sprendimų priėmėjai, o jų vertybės ir požiūris tiesiogiai lemia įsitraukimo lygį. Jei vadovas nemato pridėtinės vertės bendruomenės veikloms, tokios iniciatyvos dažnai lieka neįgyvendintos. Tokiu būdu vadovo pozicija ir asmeniniai įsitikinimai tampa esminiu veiksmu, darančiu įtaką ne tik įmonės veiklos prioritetams, bet ir jos reputacijai bei santykiams su bendruomene.

Informanto I4 teiginys: „<...> tai jie (kolegos) nelabai matė naudos tame <...>.“ kad kai kurie kolegos nemato tiesioginės bendruomenės veiklą naudos patvirtina Guimaraes ir kt. (2021) teorija, kurie pažymi, kad smulkus ir vidutinis verslas dažnai stokoja aiškių vertės rodiklių, matuojančių bendruomenės veiklos grąžą, todėl šios iniciatyvos nėra svarstomos. Informantas I4, pripažįsta „<...> net nežinau kur čia reikėtų kreiptis, prie kokių bendruomenių<...>“, kad trūksta informacijos, apie įsitraukimą į bendruomenės veiklas. Tai atskleidžia komunikacijos spragas tarp bendruomenės poreikių ir įmonių galimybių. Šios kliūtys dažniausiai yra priskiriamos vidinėms kliūtims ir galima teigti, kad jos įtakoja įsitraukimo faktą.

Analizuojant informantų atsakymus, identifikuojamos kliūtys, su kuriomis įmonės susiduria tiek norint įsitraukti į bendruomenės veiklą tiek jau dalyvavimo bendruomenės veiklose metu. Vadovai nuolat pabrėžia I2: „Laiko stoka.“, I4: „<...> gali būti toks didesnis iššūkis laiko trūkumas.“, I5: „<...> laiko per mažai.“, kad kasdienė veikla reikalauja daug laiko, o bendruomenės veikla dažnai tampa papildoma našta. Maksimovas ir kt. (2017) pažymi, kad smulkios ir vidutinės įmonės, turėdamos ribotą darbuotojų skaičių, susikoncentruoja į pagrindinę sritį, o papildomos veiklos dažnai atidedamos.

Apklaustos metu didžiausias dėmesys kaip įsitraukimo kliūtis visų informantų buvo įvardinta finansų trūkumas I2: „<...>jeigu maža įmonė tai, kaip pasakyt, tai tada savaime, kaip ir savaime suprantama, yra, kad tai yra tiesiog neįmanoma, nes tu turi<...> auginti savo veiklą, kol tu, kaip pasakyt, patapsi, galinčiu kažką duoti tai bendruomenei <...>“, I3: „<...>ir turbūt ir finansiškai nu ne visos įmonės gali rimtos paramos teikti <...>“, I4: „<...> ir finansai<...>“, II: „<...> esminis kai esi susiplanavęs metinį biudžetą savo ir kai tas biudžetas yra išnaudojamas<...>“, I3: „Gal kad nėra tokie dideli finansai, kad visus paremti.“, I4: „Finansiškai nesam tokie stiprūs.“. Finansų trūkumas riboja įmonių įsitraukimą, ypač mažose įmonėse, kurios vis dar vysto savo veiklą. Ši problema yra itin dažna Rudito et al. (2023) teigia, kad smulkių ir vidutinių įmonių biudžetai retai leidžia finansinę paramą, net jei vadovai yra motyvuoti.

Analizuojant duomenis, matomas aiškus paradoksas: nors finansai dažnai įvardijami kaip pagrindinė kliūtis, jie kartu yra viena pagrindinių įsitraukimo formų. Tai atskleidžia, kad SVV įmonės, nepaisant finansinių ribotumų, dažnai renkasi finansinę paramą kaip patogiausią ir įgyvendinamą įsitraukimo formą. Tokia situacija leidžia daryti išvadas, kad finansinė parama yra gerai matoma bendruomenėje, todėl įmonės dažnai renkasi siekdamos greitai sukurti teigiamą poveikį ir stiprinti reputaciją. Heikkurinen ir kt. (2018) mintys, kad aiškus ir tiesioginis poveikis, parama socialinėms iniciatyvoms sukuria geros įmonės įvaizdį. Finansinė parama yra aiškiai apibrėžta ir lengviau įgyvendinama nei kitos formos, pavyzdžiui, savanorystė ar materialinė pagalba, kurios reikalauja didesnio organizacinio pasirengimo ir laiko sąnaudų (Passavanti et al., 2023). Finansų trūkumas riboja įsitraukimo mastą ir dažnį, bet jis nesustabdo įmonių nuo dalyvavimo bendruomenės gyvenime. Vertinant šias aplinkybes, įmonėms vertėtų peržvelgti ir pajvairinti savo įsitraukimo į bendruomenės veiklas formas. Finansinę paramą papildyti kitomis iniciatyvomis. Tokiu būdu ne tik sumažėtų spaudimas finansiniams ištekliams, bet ir atsirastų plėsti bendruomenės paramos poveikį, stiprinti tarpusavio santykius ir užtikrinti teigiamą įmonės reputaciją.

Norint labiau suprasti kokios kliūtys gali atsirasti įmonėms planuojant įsitraukti į bendruomenės veiklą arba jau dalyvaujant ir kaip tai gali paveikti įmonės reputaciją, buvo užduoti klausimai:

„Kiek metų esate įsitraukiate į bendruomenės veiklą?

„Kodėl neįsitraukėte anksčiau?

„Dėl ko neįsitraukiate į kitų formų veiklas?“.

Pagal gautus informantų atsakymus, buvo išskirtos 2 kategorijos (žr. 3.10 lentelę):

1. Priežastys, dėl kodėl įmonės neįsitraukė anksčiau į bendruomenės veiklą.
2. Priežastys, kodėl neįsitraukiama į kitas veiklų formas.

3.10 lentelė

Neįsitraukimo priežastis į bendruomenės veiklas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Priežastys, kodėl įmonės neįsitraukė	Nesuvoktas poreikis	I4: „<...> anksčiau atrodė tokio poreikio nebuvo<...>.“ I3: „<...> anksčiau taip nelabai ir buvo poreikio<...>.“
	Finansinės priežastys	I5: „<...> nebuvom finansiškai pasiruošę<...>.“

anksčiau į bendruomenės veiklą		
Priežastys, kodėl neįsitraukiama į kitas veiklų formas	Galimybių trūkumas	I2: „<...> nėra netgi tokių galimybių, nes žmogui darbo grafikai sudaryti ir tokio laisvo laiko (vadinkim) jo net nėra, jo net neturi. Ir pas mus yra tokia veikla, kad netgi ir savaitgaliais pagal tą (vadinkim) einamąjį grafiką, darbuotojai dirba jau tą laisvą laiką.“ I4: „<...> dėl darbuotojų gal trūkumo <...>“
	Pasiūlymų nebuvimas	I1: „<...> nebuvo progos, nebuvo pasiūlymų<...>“
	Laiko trūkumas	I3: „<...> nelabai tam yra laiko daug.“ I4: „<...> dėl laiko stokos<...>“ I5: „Laiko trūksta.“

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Šie informantų atsakymai patvirtina jau analizuotas kliūtis. Vienas vadovas I5: „<...> nebuvo finansiskai pasiruošę<...>“. dar labiau akcentuoja, kad anksčiau neįsitraukė dėl ekonominių sunkumų. Tuo tarpu Informantas I1 pabrėžia „<...> nebuvo progos, nebuvo pasiūlymų<...>“, kad įmonės neturi pakankamai informacijos apie galimybes dalyvauti bendruomenės projektuose ir iš to galima daryti išvadą, kad finansinės paramos pasirinkimas dažnai kyla iš ribotų žinių. Informantų atsakymai rodo, kad galimybių trūkumas I2: „<...> nėra netgi tokių galimybių, nes žmogui darbo grafikai sudaryti ir tokio laisvo laiko (vadinkim) jo net nėra, jo net neturi. Ir pas mus yra tokia veikla, kad netgi ir savaitgaliais pagal tą (vadinkim) einamąjį grafiką, darbuotojai dirba jau tą laisvą laiką.“ I4: „<...> dėl darbuotojų gal trūkumo <...>“ bei laiko trūkumas I3: „<...> nelabai tam yra laiko daug.“, I4: „<...> dėl laiko stokos<...>“, I5: „Laiko trūksta.“ yra priežastys, dėl kurių sudėtinga pasirinkti kitas įsitraukimo veiklos formas, tai atskleidžia, jog kitos veiklos yra sudėtingesnės organizaciniu požiūriu Murawska (2012), kuri teigia, kad veikla, reikalaujanti daugiau laiko ar žmogiškųjų išteklių ir smulkių ir vidutinių įmonių kontekste dažnai tampa neprieinamos. Du informantai anksčiau neįsitraukė į bendruomenės veiklas dėl nesuvokto poreikio I4: „<...> anksčiau atrodo tokio poreikio nebuvo<...>“, I3: „<...> anksčiau taip nelabai ir buvo poreikio<...>“, tai parodo, kad verslai dažnai nesuvokia, kaip dalyvavimas bendruomenės veiklose gali stiprinti įmonės reputaciją. Įmonės, kurios sugeba įveikti šias kliūtis, demonstruoja savo gebėjimą dalyvauti bendruomenės veiklose. Tai kuria pasitikėjimą ir stiprina įmonių reputaciją.

Atlikus įmonių įsitraukimo į bendruomenės veiklas kliūčių analizę, galima daryti išvadą, kad pagrindinės įsitraukimo į bendruomenės veiklą kliūtys yra finansų trūkumas, laiko trūkumas, vadovų asmeninės vertybės ir įsitikinimai, žinių ir patirties trūkumas. Remiantis išanalizuota teorija ir joje išskirtomis kliūtimis, galima teigti, kad šitame tyrime daugelis kliūčių nebuvo identifikuotos. Tai rodo, kad būtina giliau analizuoti, kaip skirtingos kliūtys pasireiškia įvairiuose verslo segmentuose ir aplinkose, siekiant išsamiau suprasti šią problematiką.

Remiantis vadovų atsakymais, išskirta ketvirtoji tema – **reputacijos poveikis smulkiam ir vidutiniam verslui**. Ketvirtai temai atskleisti išskirtos 3 kategorijos ir 19 subkategorijų.

Nepaisant kliūčių, įmonės, kurios sugeba jas įveikti, dažniausiai patiria naudą tiek santykiams su bendruomene tiek savo reputacijai. Kadangi įmonių įsitraukimas į bendruomenės veiklas turi tiesioginę įtaką jų įvaizdžiui ir reputacijai, tolesnė analizė orientuojasi į tai, kaip vadovai supranta reputacijos sampratą. Ši analizė suteiks išsamų vaizdą apie vadovų požiūrį į reputaciją, o tai leis daryti išvadas apie įmonių strateginius prioritetus ir jų sąmoningumą reputacijos valdymo srityje. Buvo išskirta viena kategorija „Reputacijos samprata“ su 7 subkategorijomis: 1. „Patikimumas“, 2. „Paslaugų ir prekių kokybė“, 3. „Visuomenės nuomonė“, 4. „Klientų patirtis“, 5. „Įmonės veiklos rezultatai“, 6. „Žinomumas“, 7. Įmonės reputacijos stiprinimas per žmogiškumą ir atsakomybę.

3.11 lentelė

Vadovų įžvalgos apie reputaciją

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Reputacijos samprata	Patikimumas	I1: „<...> esame žinomi kaip patikimi, kaip sąžiningi, sakantis tiesą <...> įsitraukimai būtent prie to ir prisidėjo ir mumis klientai tiki.“ I4: „<...> tai pasitikėjimas mumis<...>.“
	Paslaugų ir prekių kokybė	I5: „Kokybiškos prekės ir paslaugos<...>.“ I2: „<...>, tu turi būti paslauga, paslaugos kokybės ieškoti<...>.“
	Visuomenės nuomonė	I3: „<...> tai yra, aš manau, susidariusi nuomonė apie įmonę.“ I4: „<...> žmonių, partnerių, kitų įmonių požiūris i mus<...>“
	Klientų patirtis	I5: „Klientų patirtis kiekvienas klientas, didelis ar mažas, turi jaustis patenkintas, ir tai yra mūsų prioritetas.“
	Įmonės veiklos rezultatai	I4: „<...> per ilgą laiką pasiektas geras rezultatas, aišku jei kalbame apie gera reputacija.“
	Žinomumas	I2: „<...> turi susikonsoliduoti, kažką tu turi turėti išskirtinumą ir tame išskirtinume būti geras<...> ir savaime ateina tas (kaip pasakyti)... tas žinomumas.“
	Žmogiškumas	I1: „<...> tave mato ne tik kaip kažkokį daiktą<...> tave mato tiesiog tokį, kaip jau bendrą branduolį, kur ten dirba ne robotai, o žmonės. Tai tas toks žmogiškumas, priėjimas, prie kito žmogaus prie kliento tai labai yra susiję su reputacija.“ I4: „<...> kad įmonė yra daugiau nei tik pardavimo taškas – ji yra aktyvi bendruomenės dalis, kuri rūpinasi vietos žmonėmis ir aplinka.“ I5: „Atsakomybė, neturime skolų, tiek valstybinėms institucijoms tiek partneriams.“

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Informantas I1 pabrėžia, kad įmonės aktyvus įsitraukimas į bendruomenės veiklas prisideda prie pasitikėjimo formavimo, kuris tampa ilgalaikės reputacijos pagrindu: „<...> esame žinomi kaip patikimi, kaip sąžiningi, sakantis tiesą <...> įsitraukimai būtent prie to ir prisidėjo ir mumis klientai tiki.“ Panašiai kalba ir I4: „<...> tai pasitikėjimas mumis<...>.“ Pasitikėjimas ne tik skatina klientų lojalumą, bet ir didina įmonės žinomumą bei patikimumą rinkoje. Tokia informantų įžvalga patvirtina Berlepsch et al. (2024) pastebėjimą, kad reputacija yra nematerialus statusu grindžiamas turtas, kuris atsiranda iš suinteresuotųjų šalių suvokimo apie įmonės gebėjimą įgyvendinti išsipareigojimus. Wei et al. (2017) teigia, kad reputacija apima įmonės produktų ir paslaugų kokybę bei klientų aptarnavimo lygį. Kiti du vadovai būtent taip reputacija supranta, kaip prekių ir paslaugų kokybę I5: „Kokybiškos prekės ir

paslaugos<...>. “ ir I2, pažymėdamas, kad kokybė yra tiesiogiai susijusi su įmonės gebėjimu patenkinti klientų poreikius ir lūkesčius. Kad reputacija traktuojama kaip visuomenės nuomonė yra kolektyvinis vertinimas, kuris daro tiesioginį poveikį įmonės įvaizdžiui. Informantas I3 teigia: „<...> *tai yra, aš manau, susidariusi nuomonė apie įmonę.*“ I4 papildė šią mintį, atkreipdamas dėmesį į partnerių ir kitų įmonių požiūrį: „<...> *žmonių, partnerių, kitų įmonių požiūris į mus<...>.*“. Šios išvalgos sutampa su Guitar et al. (2023) pastebėjimu, kad reputacija yra visuomenės, klientų ir partnerių požiūrių atspindys, kuris formuojasi per ilgalaikę sąveiką.

Klientų patirtis taip pat yra svarbus reputacijos formavimo elementas. Vadovas I5 sako: „*Klientų patirtis kiekvienas klientas, didelis ar mažas, turi jaustis patenkintas, ir tai yra mūsų prioritetas.*“ tai atskleidžia, kad klientų pasitenkinimas yra esminis veiksnys, kuris lemia įmonės reputaciją. Reputacija, anot informanto I4, yra ilgalaikio darbo rezultatas: „<...> *per ilgą laiką pasiektas geras rezultatas, aišku, jei kalbame apie gerą reputaciją.*“. Reputacija nėra trumpalaikis tikslas, bet veiklos tęstinumo ir nuoseklumo rezultatas, kurį formuoja ilgametė įmonės veikla.

Žinomumas taip pat yra svarbus reputacijos komponentas. Informantas I2 akcentuoja išskirtinumo ir matomumo svarbą: „<...> *turi susikoncentruoti, kažką tu turi turėti išskirtinumą ir tame išskirtinume būti geras<...> ir savaime ateina tas (kaip pasakyti)... tas žinomumas.*“ Tai atskleidžia, kad reputaciją stiprina įmonės gebėjimas išsiskirti rinkoje ir būti matoma. Klebanskaja ir Šadauskaitė (2009) pažymi, kad reputacija apima ne tik įvaizdį, bet ir įmonės identitetą, kuris stiprina įmonės ryšį su klientais ir bendruomene. Informanto I1 teiginys tai patvirtina: „<...> *tave mato ne tik kaip kažkokį daiktą<...> tavo mato tiesiog tokį, kaip jau bendrą branduolį, kur ten dirba ne robotai, o žmonės.*“ I4 priduria, kad įmonė turėtų būti matoma kaip aktyvi bendruomenės dalis, rūpinanti vietos žmonėmis ir aplinką: „<...> *kad įmonė yra daugiau nei tik pardavimo taškas – ji yra aktyvi bendruomenės dalis.*“ Šie teiginiai rodo, kad reputaciją stiprina ne tik verslo pasiekimai, bet ir socialinė atsakomybė bei žmogiškas požiūris į klientus ir bendruomenę. Reputacijos samprata gali būti glaudžiai siejama su žmogiškumu. Analizuojant informantų pateiktus atsakymus, atsiskleidžia įvairiapusis požiūris į reputacijos sampratą ir jos pagrindinius formavimo aspektus, kas atspindi teorinėje literatūroje pastebimą nuomonių įvairovę bei autorių nesutarimus dėl vieningos reputacijos apibrėžties.

Išanalizavus kaip informantai suvokia reputacijos sampratą, kaip ji formuojama ir kokie pagrindiniai jos komponentai, svarbu įvertinti, kokią reikšmę reputacija turi verslo veiklai ir rezultatams. Informantų atsakymai atskleidžia, kad reputacija yra ne tik įmonės įvaizdžio atspindys, bet ir esminis veiksnys, darantis įtaką klientų pasitenkinimui, įmonės žinomumui, darbuotojų motyvacijai bei konkurenciniam pranašumui. Norėdami išsamiai analizuoti šiuos aspektus, buvo išskirtos viena kategorija: „*Reputacijos svarba*“ ir 5 subkategorijos: 1. „Poveikis klientų pasitenkinimui ir lojalumui“; 2. „Poveikis įmonės žinomumui ir reputacijai“; 3. „Poveikis pardavimų rezultatams“; 4. „Poveikis darbuotojų motyvacijai ir komandinėms vertybėms“ 5. „Poveikis konkurenciniam pranašumui“. (žr. 3.12 lentelę).

Reputacijos įtaka smulkiam ir vidutiniam verslui

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Reputacijos svarba	Poveikis klientų pasitenkinimui ir lojalumui.	I4: <...> <i>Kas liečia klientus, po mūsų aktyvesnio įsitraukimo pastebėjome ne tik kaip minėjau naujų klientų, bet ir lojalumą buvusių (klientų).</i> “
	Poveikis įmonės žinomumui ir reputacijai	I4: „<...> mums jus rekomendavo, kad jūsų įmonė prijaučia visuomenei <...> kuo toliau tuo dažniau tai girdime<...> apie mus sužinojo iš kažkokio renginio<...>.“ I5: „Pastebime, kad dažnai žmonės mini mūsų dalyvavimą renginiuose ir palaiko<...>.“
	Poveikis pardavimų rezultatams	I4: „<...> pastebime, kad po aktyvių iniciatyvų ateina naujų klientų<...> buvo tas mažas ratas žmonių ir tiek stovėjom vietoje<...> dabar esam užaugę<...>.“
	Poveikis darbuotojų motyvacijai ir komandinėms vertybėms	I1: „<...> aktyviai įtraukiame darbuotojus, kurie prisideda prie šių iniciatyvų įgyvendinimo.“ I4: „<...> stiprina darbuotojų pasitikėjimą vadovybe.“
	Poveikis konkurenciniam pranašumui	I1: „<...> Tai jeigu manęs nebus kai ateis konkurentas, tai aš tos konkurencinės pusės mes vėl prarasime pranašumą. Norėtusi, kaip ir savo krašte, savo mieste tą išlaikyti dominavimą, tai dėl to ir taip pat turime labai vertinti už tą įsitraukimą.“

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Pirmiausia, reputacija tiesiogiai prisideda prie klientų pasitenkinimo ir lojalumo didinimo. Informantas I4 akcentuoja, kad aktyvus įsitraukimas į bendruomenės veiklas paskatino naujų klientų pritraukimą ir buvusių lojalumą: „<...> *Kas liečia klientus, po mūsų aktyvesnio įsitraukimo pastebėjome ne tik kaip minėjau naujų klientų, bet ir lojalumą buvusių (klientų).* “. Tas pats vadovas I4 pažymi: „<...> mums jus rekomendavo, kad jūsų įmonė prijaučia visuomenei <...> kuo toliau tuo dažniau tai girdime<...> apie mus sužinojo iš kažkokio renginio<...>.“ I5 pritaria, nurodydamas, kad bendruomenės renginiai prisideda prie įmonės matomumo ir teigiamo įvaizdžio kūrimo: „Pastebime, kad dažnai žmonės mini mūsų dalyvavimą renginiuose ir palaiko<...>.“ Galima daryti prielaidą, kad reputacija turi reikšmingą poveikį įmonės žinomumui ir įvaizdžiui visuomenėje.

Reputacija taip pat turi tiesioginį poveikį pardavimų rezultatams. I4 teigia: „<...> *pastebime, kad po aktyvių iniciatyvų ateina naujų klientų<...> buvo tas mažas ratas žmonių ir tiek stovėjom vietoje<...> dabar esam užaugę<...>.*“ Šis teiginys atskleidžia, kad įmonės veiklos sklaida ir teigiamas įvaizdis bendruomenėje prisideda prie klientų srauto didėjimo ir pajamų augimo. Tuo tarpu informantas I1 pabrėžia, kad įsitraukimas į bendruomenės veiklas padeda motyvuoti darbuotojus: „<...> *aktyviai įtraukiame darbuotojus, kurie prisideda prie šių iniciatyvų įgyvendinimo.*“ I4 papildomai nurodo, kad tokios iniciatyvos stiprina pasitikėjimą vadovybe: „<...> *stiprina darbuotojų pasitikėjimą vadovybe.*“.

Dar vieną pastebėjimą pažymi vadovas I1, kad įsitraukimas į bendruomenės veiklas padeda išsaugoti konkurencinę poziciją: „<...> *jeigu manęs nebus kai ateis konkurentas, tai aš tos konkurencinės pusės mes vėl prarasime pranašumą. Norėtusi, kaip ir savo krašte, savo mieste tą išlaikyti dominavimą.*“ Šis teiginys pabrėžia, kad socialinė atsakomybė ne tik stiprina įmonės ryšius su klientais ir bendruomene, bet ir padeda išlaikyti lyderystę vietinėje rinkoje.

Analizuojant informantų atsakymus ir juos lyginant su teorinėmis išvalgomis, pastebima keletas aspektų, kurių informantai nepaminėjo arba kurie iš esmės skiriasi nuo teorijoje aptartų požymių. Inovacijų svarba, kuri pasak RepTrak (2024) modelio, yra vienas svarbiausių reputacijos formavimo komponentų nebuvo išryškinta. Informantai daugiau dėmesio skyrė tradiciniams reputacijos elementams, tokiems kaip paslaugų kokybė ar žmogiškumas. Taip pat vadovai akcentavo įsitraukimą į bendruomenės veiklas, tačiau aplinkosaugos temą arba platesnę socialinę atsakomybę tiesiogiai neaptarė nors Wong et al. (2021) pabrėžia, kad įmonės reputaciją stiprina aplinkosaugos iniciatyvos ir socialinė atsakomybė, kurios tampa vis svarbesnės vartotojams ir bendruomenėms.

Atlikus analizę pastebėta, kad nors buvo minima, kad įsitraukimas į bendruomenės veiklas pritraukia klientų ir stiprina lojalumą, nebuvo paminėta konkreti finansinė nauda ar poveikis ilgalaikiam pelningumui. Tai gali reikšti, kad įmonėms finansiniai rezultatai nėra iš karto pastebimi arba nėra pagrindinis reputacijos siekimo tikslas. Analizė rodo, kad teorija pateikia platesnį reputacijos formavimo vaizdą, tačiau praktikoje smulkios ir vidutinės įmonės koncentruojasi į lokalius ir tiesioginius aspektus, kurie turi greitesnį poveikį jų veiklai.

Norint, kad reputacija būtų tvirtas įmonės pranašumas, būtina ne tik suprasti jos reikšmę, bet ir aktyviai ją valdyti bei stiprinti. Smulkaus ir vidutinio verslo kontekste vienu iš veiksmingiausių būdų stiprinti reputaciją tampa įsitraukimas į bendruomenės veiklą (RepTrak 2024). Tokia veikla ne tik kuria tiesioginį poveikį įmonės matomumui ir įvaizdžiui, bet ir sustiprina ryšius su klientais, partneriais bei visuomene. Todėl svarbu gilintis į priemones, kurias įmonės taiko siekdamos stiprinti savo reputaciją, ypatingą dėmesį skiriant bendruomenės veikloms ir jų integracijai į reputacijos valdymą.

Šioje dalyje analizuojamos priemonės, kurias informantai įvardijo kaip svarbiausias reputacijos stiprinimui. Išskiriama viena kategorija „Reputacijos stiprinimo priemonės“, kuri apima 7 subkategorijas. Visos jos yra susijusios su tuo, kaip smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimas į bendruomenės veiklą gali būti integruotas į reputacijos stiprinimo strategijas: 1. „Produktų kokybė“; 2. „Paslaugų kokybė“; 3. „Vartotojo poreikių tenkinimas“; 4. „Įmonės elgsena“; 5. „Socialiniai tinklai“; 6. „Socialinė atsakomybė“; 7. „Konkurencingos kainos pasiūla“ (žr. 3.13 lentelę).

3.13 lentelė

Priemonės reputacijai stiprinti

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Reputacijos stiprinimo priemonės	Produktų kokybė	I1: „<...> kokybiška prekę stengiamės pasiūlyti<...>.“ I2: „Prekių kokybė <...>.“ I4: „<...> kaip prekių kokybės<...>“ I5: „<...> gal savo prekių kokybe<...>“
	Paslaugų kokybė	I5: „<...> paslaugų kokybe<...>.“
	Vartotojo poreikių tenkinimas	I4: „<...> paslaugų ir prekių įvairovės didinimas, kad tik klientui būtų viskas po ranka<...>.“
	Įmonės elgsena/ veikla?	I1: „Tiesiog daromi su klientais dar įvairūs konkursai.“ I2: „<...> elgsena, kad atitiktų vertybes.“ I3: „Tai, manau, savo veikla svarbiausia yra geriausias stiprinimas reputacijos, kaip tu vykdai tą veiklą, ar sąžiningas tu, koks bendravimas su žmonėmis.“

		I4: „<...> bendravimas su klientais, požiūris į juos<...>, geras ir supratingas elgesys su darbuotojais savo“ I5: „<...> aptarnavimu<...>.“
	Socialiniai tinklai	I1: „<...> soc. tinkluose aktyviai dalyvauti<...>.“
	Socialinė atsakomybė	I4: „<...>socialinės atsakomybės principu laikymasis<...>“
	Konkurencingos kainos pasiūla	I5: „<...> siūlome konkurencingą kainą.“

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Analizuojant informantų atsakymus, matyti, kad smulkus ir vidutinis verslas naudoja įvairias priemones reputacijai stiprinti, tačiau svarbiausia išryškėja įsitraukimas į bendruomenės veiklą. Lentelėje pateikti informantų teiginiai atskleidžia kitas svarbias priemones, tačiau bendruomeniškumo principas subtiliai atsispindi visose subkategorijose. Informantas I1 teigia: „<...> kokybiška prekę stengiamės pasiūlyti<...>.“, o I5 priduria, jog paslaugų kokybė yra prioritetas: „<...> paslaugų kokybė<...>.“ Tai rodo, kad kokybiški produktai ir paslaugos padeda užmegzti patikimą santykį su klientais. Tačiau kokybė, kaip reputacijos stiprinimo priemonė, tampa dar reikšmingesnė, kai ji derinama su bendruomenės poreikiais ir lūkesčiais.

Dalyvavimas vietinėse iniciatyvose ar remiant bendruomenės renginius padeda įmonėms parodyti ne tik jų produktų ir paslaugų kokybę, bet ir rūpinimąsi bendruomenės gerove. Anot informanto I4 vartotojo poreikių tenkinimas apima „<...> paslaugų ir prekių įvairovės didinimą, kad tik klientui būtų viskas po ranka<...>.“ Šis teiginys atskleidžia, kad verslas siekia būti arti savo klientų. Toks požiūris tampa dar stipresnis, kai įmonės aktyviai įsitraukia į bendruomenės veiklas, kur tiesiogiai išryškėja jų gebėjimas atliepti vietos gyventojų poreikius. Bendruomenės veiklose dalyvaujantys verslai ne tik sužino, ko reikia jų klientams, bet ir parodo, kad įmonė yra daugiau nei komercinė organizacija – tai bendruomenės dalis. Įmonės elgsena ir veikla yra kitas svarbus aspektas, į kurį atkreipia dėmesį informantai. I3 pažymi: „<...> savo veikla svarbiausia yra geriausias stiprinimas reputacijos, kaip tu vykdei tą veiklą, ar sąžiningas tu, koks bendravimas su žmonėmis.“ Tokia veikla, kaip dalyvavimas ar organizavimas bendruomenės renginių, leidžia įmonėms ne tik pademonstruoti savo vertybes, bet ir sustiprinti pasitikėjimą tarp klientų bei bendruomenės narių. Tai sukuria ryšį tarp įmonės ir bendruomenės, kuris virsta ilgalaikė teigiama reputacija.

Socialiniai tinklai taip pat yra išskirti kaip priemonė, padedanti stiprinti įmonės matomumą. Informantas I1 teigia: „<...> soc. tinkluose aktyviai dalyvauti<...>.“ Tačiau įsitraukimas į bendruomenės veiklas gali tapti pagrindiniu turiniu, kuriuo įmonė dalijasi savo socialiniuose tinkluose. Tokiu būdu bendruomenės veiklos tampa ne tik reputacijos stiprinimo priemone, bet ir įmonės rinkodaros strategijos dalimi, didinančia jos matomumą ir įvaizdį. I4 pabrėžia „<...> socialinės atsakomybės principu laikymasis<...>.“ Įmonės, kurios aktyviai dalyvauja bendruomenės gyvenime, rodo savo atsakomybę ne tik klientams, bet ir platesnei visuomenei. Šis atsakingas požiūris yra stiprus reputacijos stiprinimo pagrindas. Konkurencingos kainos pasiūla taip pat paminėta kaip svarbi priemonė. Tačiau, kaip rodo teorija (McWilliams, Siegel, 2000), vien tik kaina retai lemia ilgalaikę reputaciją. Informanto I5 minėtas konkurencingas kainas galima derinti su bendruomenės veiklomis, pavyzdžiui, specialiais pasiūlymais ar nuolaidomis renginių metu, kas dar labiau sustiprina reputaciją.

Informantų teiginiai rodo, kad įmonės taiko įvairias priemones reputacijai stiprinti, tačiau dauguma šių priemonių tampa dar veiksmingesnės, kai jos integruojamos su įsitraukimu į bendruomenės veiklas. Dalyvavimas bendruomenėje leidžia įmonėms kurti stipresnius ryšius su klientais, demonstruoti savo vertybes ir didinti matomumą. Pagal (Rumasukun et al., 2023; Neirrotti, 2018), bendruomenės veiklos yra viena efektyviausių reputacijos stiprinimo priemonių smulkiam ir vidutiniam verslui.

3.2. Interviu duomenų analizė įmonių neįsitraukusių į bendruomenės veiklą

Norint geriau suprasti įsitraukimo į bendruomenės veiklą kliūtis bei vadovų suvokimą apie tai, kaip įsitraukimas stiprina įmonių reputaciją, nebuvo tikslinga apsiriboti tik įsitraukusių įmonių vadovų apklausa. Siekiant išsamumo ir platesnio požiūrio, buvo apklausti ir vadovai tų įmonių, kurios nėra įsitraukusios į bendruomenės veiklą. Toks požiūris leidžia ne tik suprasti patirtis ir strategijas, bet ir nustatyti, kokios kliūtys trukdė įsitraukimui į veiklą bei kokie motyvai galėtų paskatinti šį procesą ateityje.

Siekiant suprasti, dėl kokių priežasčių ne visos smulkaus ir vidutinio verslo įmonės įsitraukia į bendruomenės veiklą, svarbu išanalizuoti kliūtis ir trūkstamus resursus, kuriuos pabrėžia įsitraukimo patirtį turintys įmonių vadovus. Todėl pagal informantų, kurių įmonės neįsitraukusios į bendruomenės veiklą, atsakymus buvo išskirta viena kategorija: „Kliūtys ir trūkstami resursai įsitraukimui į bendruomenės veiklą“ ir 7 subkategorijos, kurios pateiktos 3.14 lentelėje.

3.14 lentelė

Veiksniai ribojantys verslo įmonių įsitraukimą į bendruomenės veiklas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Kliūtys ir trūkstami resursai įsitraukimui į bendruomenės veiklą	Laiko trūkumas	I6: „<...> tai gal laiko stoka.“ I7: „Laiko stoka.“ I8: „Tai dar su kuo susidūrėme tai ir su laiko stoka iš tikrųjų<...>“
	Finansinių išteklių trūkumas	I6: „Tai visų pirma tikriausiai finansinė.“ I8: „<...> turint smulkų arba vidutinį verslą papildomos lėšos nėra ant tiek didelės, kurias tu galėtum skirti, kad finansiškai paremti<...>.“
	Žmogiškųjų išteklių trūkumas	I6: „<...> darbuotojų pasipriešinimas, nenoras dalyvauti kažkokiose veiklose.“
	Organizaciniai sunkumai	I7: „<...> žinių ir patirties trūkumas<...> neaiški bendruomeninės veiklos nauda<...> neturėjimas kontaktų su socialiniais partneriais<...>.“
	Vadovų prioritetai	I8: „<...> per didelis dėmesys bendruomenės veikloms gali nukreipti resursus nuo pagrindinės įmonės veiklos.“
	Biurokratinės kliūtys	I8: „<...> ir manau su mokesčiais, viena iš kliūčių kuri mus pristabdė būtent su edukacija<...>“
	Žinių ir patirties trūkumas	I7: „Dar gal įgūdžių trūkumas.“ I8: „<...> jeigu labai tikrai norėtume ir galėtume užsiimti ir toliau šita veikla tikrai tiek, kad nebesidomime.“

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Analizuojant informantų atsakymus, išryškėjo kelios pagrindinės kliūtys ir trūkstami resursai, kurie riboja smulkaus ir vidutinio verslo įmonių galimybes įsitraukti į bendruomenės veiklą. Informantų

atsakymai atskleidžia sąsajas su teorija. Viena iš dažniausiai minimų problemų yra **laiko trūkumas**. Informantai pažymi, kad intensyvi kasdienė veikla nepalieka laiko socialinėms iniciatyvoms. Pavyzdžiui, I6 ir I7 teigia: „<...> laiko stoka“, o I8 papildo: „Tai dar su kuo susidūrėme tai ir su laiko stoka iš tikrųjų<...>“. Laiko trūkumas yra ypač aktualus mažoms įmonėms, kurios turi ribotus išteklius ir siekia maksimaliai paskirstyti savo ir darbuotojų darbo laiką.

Kita reikšminga kliūtis yra **finansinių išteklių stoka**. Informantas I6: „Tai visų pirma tikėtina finansinė“, o I8 išryškina, kad smulkaus verslo sąlygomis „<...> papildomos lėšos nėra ant tiek didelės, kurias tu galėtum skirti, kad finansiškai paremti<...>“. Atsakymai pabrėžia, kad pagrindinis prioritetas yra verslo stabilumo ir augimo užtikrinimas. Tai patvirtina vadovo I8 požiūris: „<...> per didelis dėmesys bendruomenės veikloms gali nukreipti resursus nuo pagrindinės įmonės veiklos.“

Žmogiškųjų išteklių trūkumas taip pat riboja galimybes įsitraukti į bendruomenės veiklą. I6 atkreipia dėmesį į „darbuotojų pasipriešinimą, nenorą dalyvauti kažkokiose veiklose“, o tai rodo, kad darbuotojų motyvacija ir įsitraukimas yra svarbūs veiksniai, kurie gali lemti įmonių aktyvumą socialinėse iniciatyvose. I7 teigdamas, kad „<...> žinių ir patirties trūkumas<...> neiški bendruomeninės veiklos nauda<...> neturėjimas kontaktų su socialiniais partneriais<...>“. Parodo, kad kai kurioms įmonėms gali būti sudėtinga įvertinti bendruomenės veiklų naudą ar sklandžiai jas organizuoti. Be vidinių kliūčių, išryškėja ir išoriniai veiksniai, tokie kaip biurokratinės problemos. Informantas I8 nurodo, kad „su mokesčiais viena iš kliūčių, kuri mus pristabdė būtent su edukacija<...>“. Tai atskleidžia, kad administraciniai reikalavimai ir reguliavimo sistema sėkmingai gali trukdyti įmonėms įsitraukti į bendruomenės veiklas.

Analizuojant informantų atsakymus, buvo išryškinta dar viena reikšminga kliūtis – **žinių ir patirties stoka**. Informantas I7 teigia, jog „trūksta įgūdžių“, o I8 papildomai pažymi: „jeigu labai tikrai norėtume ir būtų galima užsiimti ir toliau šita veikla, tikrai tiek, kad nebesidomime.“ Šie atsakymai atskleidžia, kad nepakankamas žinių ir kompetencijų lygis gali lemti įmonių pasyvumą. Identifikuotos kliūtys pabrėžia būtinybę stiprinti informacijos sklaidą ir edukacines iniciatyvas. Nors teorijoje (Rumasukun et al., 2023) įsitraukimas į bendruomenės veiklą laikomas strategine priemone reputacijai stiprinti, informantų atsakymai rodo, kad kai kurios įmonės nesuvokia arba neįvertina šios naudos. Stiprinant įmonių informavimą apie bendruomenės veiklų svarbą, galėtų aktyviau įsitraukti į šias iniciatyvas, vertindamos jas ne tik kaip socialinės atsakomybės išraišką, bet ir kaip ilgalaikę strateginę investiciją, turinčią tiesioginį poveikį įmonės reputacijos stiprinimui ir verslo plėtrai.

Analizuojant kliūtis bei trūkstamus išteklius pastebimi rizikos veiksniai, kurie riboja įmonių įsitraukimą. Nors dalyvavimas bendruomenės veiklose suteikia galimybę verslui bei reputacijai augti, informantai išreiškia susirūpinimą dėl galimų rizikų. Norint suprasti vadovų dvejones, svarbu išanalizuoti interviu atsakymus ir išskirti pagrindinius veiksniai, darančius įtaką jų sprendimams. (žr. 3.15 lentelę)

3.15 lentelė

Informantų teiginiai apie rizikos veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Rizikos veiksniai	Reputacijos rizika	I6: „Tai būtų kažkokio nesugebėjimo išpildyti lūkesčių, bijom gal kažkokių neigiamų komentarų iš visuomenės.“

Resursų paskirstymo rizika	I8: „<...> per didelės dėmesys bendruomenės veikloms gali nukreipti resursus nuo pagrindinės įmonės veiklos.“
Nežinomybės rizika	I7: „<...> greičiausiai tai būtų žinių ir patirties trūkumas“ I8: „<...> dažnai susiduriu su tuo, kad tu labai nori kažką daug padaryti, bet tu nematai tikslo, nes supranti, kad žmonėms to nebūtinai reikia<...>“

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Informantas I6 pabrėžia, kad reputacija gali nukentėti dėl nesugebėjimo išpildyti lūkesčių ir baimės sulaukti neigiamų visuomenės komentarų: „*Tai būtų kažkokio nesugebėjimo išpildyti lūkesčius, bijom gal kažkokių neigiamų komentarų iš visuomenės.*“ Tačiau trūksta giluminio supratimo apie tai, kad reputacijos rizika kyla ne tik dėl nesėkmės išpildyti lūkesčius, bet ir dėl nepakankamo įsitraukimo į dialogą su bendruomene arba netinkamos komunikacijos. Tuo tarpu I8 išskiria, kad didelės dėmesys bendruomenės veikloms gali atitraukti svarbiausius išteklius nuo pagrindinės įmonės veiklos poreikio užtikrinti stabilų įmonių pajėgumą: „<...> per didelės dėmesys bendruomenės veikloms gali nukreipti resursus nuo pagrindinės įmonės veiklos“ Verslo vadovai turi įvertinti, kiek laiko, žmogiškųjų bei finansinių išteklių gali ir turėtų skirti bendruomeninėms iniciatyvoms, kad kartu liktų pajėgos vykdyti savo pirminę veiklą. Tiek I7, tiek I8 pabrėžia, kad įsitraukimas gali būti rizikingas dėl žinių ir patirties trūkumo, taip pat dėl neapibrėžtumo, ar bendruomenė iš tikrųjų to nori ar reikia: I7: „<...> tai būtų žinių ir patirties trūkumas“, I8: „<...> dažnai susiduriu su tuo, kad tu labai nori kažką daug padaryti, bet tu nematai tikslo, nes supranti, kad žmonėms to nebūtinai reikia <...>“

Informantų teiginiai akcentuoja žinių, patirties ir resursų trūkumą. Tačiau jie nenurodo galimų sprendimų šiems trūkumams spręsti, pavyzdžiui, bendradarbiaujant su NVO, vietos valdžios institucijomis. Be to, informantai nepamini išorinių formalumų, kliūčių su bendruomenės atstovų identifikavimu, kurie teorijoje yra akcentuojami kaip svarbūs (Murawska, 2020; Aldrich et al., 2014). Kliūčių sprendimui teorija siūlo pasitelkti strateginius sprendimus, kompetencijų ugdymas, veiksmingas laiko ir resursų valdymas, bendradarbiavimas su NVO ir ilgalaikių tikslų svarbos nustatymas (Murawska, 2020; Dixit, Priya, 2023). Reiktų pabrėžti, kad remiantis informantų pateiktais teiginiais, didesnis dėmesys skiriamas kliūtims, o ne galimybėms. Teorijoje teigiama apie abipusę kliūčių ir naudų valdymą. Toks rezultatas rodo, kad ne visos galimybės, kurias suteikia įsitraukimas į bendruomenės veiklą, yra išnaudojamos praktikoje.

Norint paskatinti įmones aktyviau įsitraukti į bendruomenės veiklą, svarbu suprasti, kokios paskatos ir paramos būtų aktualios. Buvo iškelta viena kategorija: „*Vietos valdžios įsitraukimo į bendruomenės veiklą skatinimo iniciatyvos*“ ir 3 subkategorijas (žr. 3.16 lentelę)

3.16 lentelė

Skatinimo priemonės

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Vietos valdžios įsitraukimo į bendruomenės veiklą	Finansinė parama	I6: „<...> mokesčių sumažinimas kažkokią finansinę paramą pagalbą<...>.“ I7: „<...> žinoma finansiniai dalykai.“
	Informacijos sklaida	I7: „Manau visų pirma turėtų būti didesnė sklaida apie tokias bendruomenės veikas, toliau sektų mokymai, kad pagilinti žinias<...>.“

skatinimo iniciatyvos	Organizacinė pagalba	I8: „<...> tam tikros įstaigos, kurios ieško verslų, kurie galėtų kažkaip pasavanoriauti ir paskambintų pasiūlytą laiką, datą, temą, kam tai bus atliekama ir tiesiog žiūri, ar tu gali, ar bus įdomu, ar nebus įdomu ir tada va taip ir organizuojant savo darbus.“
------------------------------	----------------------	--

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Informantai pirmiausia pabrėžė **finansinės paramos poreikį** I6: „<...> mokesčių sumažinimas kažkokią finansinę paramą pagalba<...>“. I7: „<...> žinoma finansiniai dalykai.“ Finansinė parama, mokesčių lengvatos ne tik sumažintų įmonių sąnaudas, bet ir būtų tiesioginis paskatinimas įsitraukti į bendruomenės veiklą. Tai ypač svarbu smulkiam ir vidutiniam verslui, kuris dažnai veikia ribotų išteklių sąlygomis. (Cantele et al., 2019; Murawska, 2020) savo teorijos šaltiniuose, pažymi, kad vienas iš įsitraukimo skatinimo būdų yra finansinės paramos įvairiose formose. I7: „Manau visų pirma turėtų būti didesnė sklaida apie tokios bendruomenės veiklą, toliau sektų mokymus, kad pagilintų žinias<...>.“

Informantas akcentuoja (I7), kad vienas iš veiksmų yra informacijos apie bendruomenės veiklą sklaida. Heikkurinen ir kt. (2018), taip pat pabrėžia, kad vietos ar kitų institucijų organizacinė pagalba yra būtina smulkiam ir vidutiniam verslui. Daugelis įmonių gali net nežinoti apie esamas galimybes dalyvauti bendruomenės veikloje ar apie jų naudą. Tai padėtų sumažinti nežinomybės riziką, kurią dažnai mini įmonės, svarstančios apie įsitraukimą. **Organizacinė pagalba** apima konkrečių veiksmų koordinavimą ir bendradarbiavimo iniciatyvų kūrimą. Informantas I8 pabrėžia: „<...> tam tikros įstaigos, kurios ieško verslų, kurie galėtų kažkaip pasavanoriauti ir paskambintų pasiūlytą laiką, datą, temą, kam tai bus atliekama ir tiesiog žiūri, ar tu gali, ar bus įdomu, ar nebus įdomu ir tada va taip ir organizuojant savo darbus.“. Verslo vadovams būtų naudinga, jei egzistotų tarpininkavimo mechanizmai, padedantys organizuoti įsitraukimą į bendruomenės veiklą. Tokia pagalba gali sumažinti administracinę naštą įmonei, kuri dėl laiko trūkumo ar stokos nesiryžta dalyvauti bendruomenės veikloje.

Viena iš pagrindinių paskatų įmonių įsitraukti į bendruomenės veiklą yra jų reputacijos stiprinimas. Informantų teiginiai leidžia geriau suprasti, kaip įmonės suvokia reputaciją ir kodėl ji yra svarbi jų veiklai. Reputacijos samprata gali būti analizuojama pagal kelias perspektyvas, kurias atspindi lentelėje 3.17 pateikti teiginiai:

3.17 lentelė

Įmonių neįsitraukusių į bendruomenės veiklą reputacijos suvokimas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Reputacijos samprata	Reputacija kaip patikimumas	I6: „Įmonės patikimumas.“
	Reputacija kaip visuomenės nuomonė	I7: „Tai tikriausiai būtų visuomenės įspūdis apie verslą, veiklą apie įmonę pačią.“ I8: „Reputacija apskritai yra žodis, reiškiantis, kaip tave mato visuomenė.“

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Analizuojant informantų teiginius apie reputaciją, išryškėja 2 pagrindinės sampratos subkategorijos: „Reputacija kaip patikimumas“ ir „Reputacija kaip visuomenės nuomonė“. Informantas I6 apibūdino reputaciją kaip „įmonės patikimumą“. Tuo tarpu vadovai I7 ir I8 reputacija supranta kaip visuomenės

nuomonę: I7: „Tai tikriausiai būtų visuomenės išpūdis apie verslą, veiklą apie įmonę pačią“. I8: „Reputacija apskritai yra žodis, reiškiantis, kaip tave mato visuomenė.“

Apibendrinant, reputacija yra daugialypis reiškiny, kuris apima tiek vidinį (patikimumo), tiek išorinį (visuomenės nuomonės) aspektus. Informantų teiginiai atspindi šį daugialypį požiūrį, kuris dera su teorijoje pateikiamais reputacijos apibrėžimais ir jos reikšme verslo sėkmei. Įmonėms, siekiančioms stiprinti savo reputaciją, svarbu užtikrinti patikimumą per nuoseklią veiklą ir efektyvią komunikaciją, leidžiančią formuoti teigiamą visuomenės požiūrį. Taip reputacija gali tapti ilgalaikiu konkurenciniu pranašumu ir užtikrinti tvarų verslo augimą.

Kad įmonė aktyviai įsitrauktų į bendruomenės veiklą, būtina, kad ji aiškiai suvoktų tokio įsitraukimo svarbą reputacijai. Todėl analizuojant informantų požiūrį, buvo išskirta kategorija „Įsitraukimo į bendruomenės veiklą įtaka reputacijai“ ir 2 subkategorijos: 1. „Teigiamas požiūris“ bei 2. „Neutralus požiūris“.

3.18 lentelė

Įsitraukimo į bendruomenės veiklą poveikis įmonės reputacijai: skirtingi požiūriai

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Įsitraukimo į bendruomenės veiklą įtaka reputacijai	Teigiamas požiūris	I7: „Mano supratimu verslo įsitraukimas į bendruomenės veiklas parodo, kad įmonė jau gali sau leisti ne tik dirbti, bet ir užsiimti pašaline veikla<...>“. I8: „<...> reputacijos gerinimas<...> matomumas, įmonės geresnis žinomumas, naujų klientų atsiradimas, gal ir pažintys kažkokios<...>“.
	Neutralus požiūris	I6: „Manau, kad reikšmės dabar nesudaro, kad neįsitraukiame. Nemanau, kad nuo to reputacija bloga.“

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Teigiamą požiūrį pateikė du informantai: I7: „Mano supratimu verslo įsitraukimas į bendruomenės veiklas parodo, kad įmonė jau gali sau leisti ne tik dirbti, bet ir užsiimti pašaline veikla <...>“. I8: „<...> reputacijos gerinimas <...> matomumas, įmonės geresnis žinomumas, naujų klientų atsiradimas, gal ir pažintys kažkokios <...>“. Teigiamas požiūris akcentuoja bendruomenės veiklos vertę reputacijai. Informantas I6 pademonstravo neutralų požiūrį teigdamas I6: „Manau, kad reikšmės dabar nesudaro, kad neįsitraukiame. Nemanau, kad nuo to reputacija bloga.“ Toks vadovo neutralus požiūris atspindi skepticizmą įsitraukimo į bendruomenės veiklą įtakos reputacijai. Jo teiginys, rodo, kad jis nesieja bendruomeninės veiklos su esminiu reputacijos formavimu ar stiprinimu. Tai gali reikšti, kad įmonė jau turi stabilų reputacijos pagrindą ir nejaučia poreikio papildomai įsitraukti į socialines veiklas.

Norint labiau suprasti informantų suvokimą apie reputaciją ir jos naudas buvo užduotas klausimas: „Kokie yra reputacijos vertinimo kriterijai?“. Iš atsakymų išskirta kategorija – „Reputacijos dimensijos“ ir 4 subkategorijos: 1. „Paslaugų ir produktų kokybė“; 2. „Socialinė atsakomybė ir patikimumas“; 3. „Vadovų ir darbuotojų savybės“; 4. „Lūkesčių pateisinimas“ (žr. 3.19 lentelę)

Veiksniai, lemiantys reputacijos vertinimą

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Reputacijos dimensijos	Paslaugų ir produktų kokybė	I6: „ <i>Tai visų pirma, kaip ir minėjau, atkreipia dėmesį, dėmesį į tą paslaugų kokybę ir produktų kokybę <...>.</i> “ I7: „ <i><...> kokybę<...>.</i> “ I8: „ <i><...> tai įsigijęs gerą produktą<...>.</i> “
	Socialinė atsakomybė ir patikimumas	I7: „ <i>Žmonės vertina patikimumą, ar patikimas verslas ar ne, , socialinę atsakomybę manau, ji dabar aktuali labai.</i> “
	Vadovų ir darbuotojų savybės	I6: „ <i><...> į patį vadovą, kokia yra vadovų reputaciją.</i> “ I8: „ <i><...> paties meistro bruožai, tokie, kaip, pavyzdžiui, punktualumas, komunikabilumas, netikėtai.</i> “
	Lūkesčių pateisinimas	I8: „ <i>Manau lūkesčių pateisinimą<...> ir mes pateisiname jų lūkesčius. Tai va taip ir dar tą reputaciją tiesiog pakilo truputėlį į viršų<...>.</i> “

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Visi informantai pabrėžė paslaugų ir prekės kokybės svarbą reputacijai. Informantas I6 teigė, kad reputacija tiesiogiai susijusi su paslaugų ir produktų kokybe: „*Tai visų pirma, kaip ir minėjau, atkreipia dėmesį į tą paslaugų kokybę ir produktų kokybę.*“ Informantas I7 taip pat akcentavo „*kokybę*“, o I8 teigė, kad geros kokybės produktai prisideda prie teigiamo įmonių įvaizdžio: „*tai įsigijęs gerą produktą.*“ Šie teiginiai rodo, kad kokybė yra bazinis reputacijos komponentas, kuris sukuria pasitikėjimo pagrindą.

Informantas I7 pabrėžė socialines aktualijas: „*Žmonės vertės patikimumas, ar patikimas verslas ar ne, socialinę atsakomybę manau, ji dabar aktuali labai.*“ Šis teiginys atspindi augantį visuomenės dėmesį į socialinę atsakomybę, kuri tampa svarbi reputacijos formavimo priemonė. Informantai taip pat akcentavo, kad reputacijai svarbūs žmonės, kurie atstovauja įmonei. I6: „*<...> į patį vadovą, kokia yra vadovų reputacija,*“ I8 atkreipė dėmesį į „*meistro bruožus*“, tokius kaip punktualumas ir komunikabilumas. Šie teiginiai rodo, kad darbuotojų ir vadovų asmeninės savybės bei profesionalumas tiesiogiai veikia, kaip vartotojai suvokia įmonės reputaciją. Taip pat šis vadovas I8 išskyrė klientų lūkesčių pateisinimą kaip vieną iš pagrindinių reputacijos dimensijų: „*Manau lūkesčių pateisinimą <...> ir mes pateisiname jų lūkesčius. Tai va taip ir dar tą reputaciją tiesiog pakilo truputėlį į viršų.*“ Atsakymas atskleidžia, kad reputacija kyla ne tik iš kokybės ar socialinės atsakomybės, bet ir iš gebėjimo atitikti klientų lūkesčius. Šie aspektai atitinka teorijoje aprašytus reputacijos veiksnus, o jų integracija padeda įmonėms kurti tvirtą ir ilgalaikį pasitikėjimą bei reputacijos pagrindą.

Tam, kad suprasti ar įsitraukimas į bendruomenės veiklą gali būti kaip priemonė stiprinti reputacija buvo iškelta kategorija: „*Reputacijos stiprinimo strategija*“ ir 2 subkategorijos (žr. 3.20 lentelę)

Strategijos reputacijos stiprinimui

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Reputacijos stiprinimo strategija	Strategijos nebuvimas	I8: „ <i><...> bet tai gaunasi pakankamai natūraliai, kad vis dėlto ta reputacija yra stiprinama<...>.</i> “
	Reputacijos stiprinimo priemonės	I6: „ <i><...> mūsų produktų kokybę, aptarnavimas, paslaugų kokybę.</i> “ I7: „ <i>Tiesiog tvarkingu ir korektišku darbu. Atsiliepimai iš lūpų į lūpas yra stipriausia reputacija apie verslą.</i> “

		I8: „ <i>Manau, kad tais pačiais socialiniais tinklais<...> galime arba kokybiškai atlikti darbą, už kurį žmogus teigiamai atsilieps ir taip, tikrai stiprės mūsų tą reputaciją<...>“</i>
--	--	---

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės.

Informantų pateikti teiginiai atskleidžia įvairias reputacijos stiprinimo strategijas ir priemones, tačiau taip pat rodo, kad kai kurios įmonės neturi aiškiai apibrėžtos reputacijos valdymo strategijos. Informantas I8 nurodo, kad reputacija „*gaunasi pakankamai natūraliai*“, tai patvirtina, jog reputacijos stiprinimas vyksta ne tiek per planuotus veiksmus, kiek per kasdienę veiklą. Šis požiūris atspindi strategijos trūkumą ir orientaciją į spontanišką reputacijos formavimą, o ne į struktūruotą valdymą, kas, kaip teigia teorija, yra svarbu siekiant ilgalaikės sėkmės ir įvaizdžio stabilumo. Kita vertus, informantai I6, I7 ir I8 pabrėžia konkrečias priemones, kurios, jų nuomone, prisideda prie reputacijos stiprinimo. Informantas I6 akcentuoja produktų ir paslaugų kokybės aptarnavimą kaip pagrindinius reputacijos stiprinimo veiksmus „*<...> mūsų produktų kokybė, aptarnavimas, paslaugų kokybė.*“ Šie aspektai tiesiogiai susiję su klientų pasitenkinimu ir pasitikėjimu, kurie yra esminiai reputacijos elementai. Panašiai informantas I7 pabrėžia „*tvarkingą ir korektišką darbą*“, taip pat „*atsiliepimus iš lūpų į lūpas*“ kaip stipriausia reputacijos kūrimo priemonę. Tuo tarpu I8 prideda socialinių tinklų svarbą, pabrėždamas, kad jie viešina įmonės veiklą ir taip stiprinti jos įvaizdį. Aptariant šias priemones, galima matyti ryšį su teorijoje pateiktais reputacijos valdymo principais, kurie pabrėžia kokybės, pasitikėjimo ir viešosios komunikacijos svarbą. Tačiau bendruomenės veikla, kaip strateginė reputacijos stiprinimo priemonė, informantų atsakymuose nėra tiesiogiai įvardyta. Tai gali reikšti, kad įmonės nesuvokia arba neįvertina įsitraukimo į bendruomenės veiklą kaip bendros reputacijos valdymo dalies. Vis dėlto, analizuojant jų teiginius, galima pastebėti, kad bendruomenės veikla galėtų būti natūrali šių priemonių dalis. Pavyzdžiui, bendruomeninė veikla gali pagerinti klientų atsiliepimus, padidinti įmonės matomumą socialiniuose tinkluose ir sustiprinti teigiamą įvaizdį per kokybiškai vykdomas socialines iniciatyvas.

Nors informantai nenurodo įsitraukimo į bendruomenės veiklas kaip pagrindinės reputacijos stiprinimo priemonės, jų teiginiai rodo, kad ji galėtų tapti reikšminga strategijos dalimi. Įsitraukimas į bendruomenės veiklą gali būti įtrauktas į reputacijos valdymo procesą kaip papildoma priemonė, stiprinanti klientų pasitikėjimą, gerinanti socialinį kapitalą ir kurianti ilgalaikį reputacijos stabilumą. Tai ypač aktualu įmonėms, kurios siekia sistemingai stiprinti savo poziciją ir užsitikrinti konkurencinį pranašumą. Analizuojant abi įmonių grupes, galima aiškiai identifikuoti, kaip įsitraukimas į bendruomenės veiklas veikia įmonės reputaciją. Leidžia nustatyti veiksmingus ir neveiksmingus modelius. Tiriant abi grupes, tyrimas išliko nešališkas, nes suteikė galimybę suprasti ne tik sėkmingų įmonių praktiką, bet ir nesėkmių ar neveiklumo priežastis.

Apibendrinat empirinio tyrimo rezultatus galima teigti, jog įsitraukusios įmonės aiškiai demonstruoja teigiamą poveikį tiek savo reputacijai, tiek santykiams su bendruomene. Jos stiprina klientų pasitikėjimą, įmonės žinomumą, pritraukia naujus klientus, o jų veikla dažnai suvokiama kaip moralinio atsakingumo pavyzdys. Tai patvirtina, kad įsitraukimas į bendruomeninės veiklas yra naudinga strategija, siekiant ilgalaikės sėkmės. Neįsitraukusių įmonių atvejis leidžia giliau suprasti, kodėl įmonės neįsitraukia. Tai apima ne tik praktinius išteklių trūkumus (laiko, finansų), bet ir strateginių prioritetų stoką bei nepakankamą suvokimą apie įsitraukimo naudą. Ši interpretacija rodo, kad dalyvavimo spragos dažnai kyla ne dėl nenoro, o dėl informacijos ir motyvacijos trūkumo. Analizės metu buvo pastebėtas

Julija Latakienė. Smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimas į bendruomenės veiklą kaip reputacijos stiprinimo priemonė

paradoksas: finansinės paramos populiarumas, nepaisant finansų trūkumo kaip dažnai minimos kliūtis, leidžia daryti kelias svarbias interpretacijas:

Pirma, finansinė parama yra gerai matoma, lengvai įgyvendinama ir greitai sukuria tiesioginį poveikį bendruomenei, todėl įmonės ją renkasi kaip pagrindinę įsitraukimo formą. Tačiau šis pasirinkimas kartu rodo strategijos ribotumą: įmonės gali būti linkusios investuoti į veiklas, kurios suteikia greitą reputacijos naudą, bet ne visada ilgą socialinį poveikį.

Antra tai gali reikšti, kad mažesnės įmonės dažnai renkasi finansiškai „lengvesnes“ paramos formas, tačiau tai neatspindi platesnio įsitraukimo potencialo, pavyzdžiui, per savanorystę ar bendruomenines partnerystes.

Trečia, ši situacija atskleidžia ir platesnį kultūrinį bei praktinį požiūrį į įsitraukimą. Finansinė parama, nors ir svarbi, yra siauras bendruomenės veiklos aspektas. Įmonės gali nepakankamai suvokti arba neturėti galimybių diversifikuoti savo įsitraukimo būdų, kurios galėtų būti ekonomiškai tvaresnės ir strategiškai naudingesnės. Apibendrinant, tokia analizė padeda ne tik suprasti įsitraukimo naudą, bet ir suformuluoti sprendimus, kurie skatintų platesnį dalyvavimą bei prisidėtų prie bendruomenės

IŠVADOS

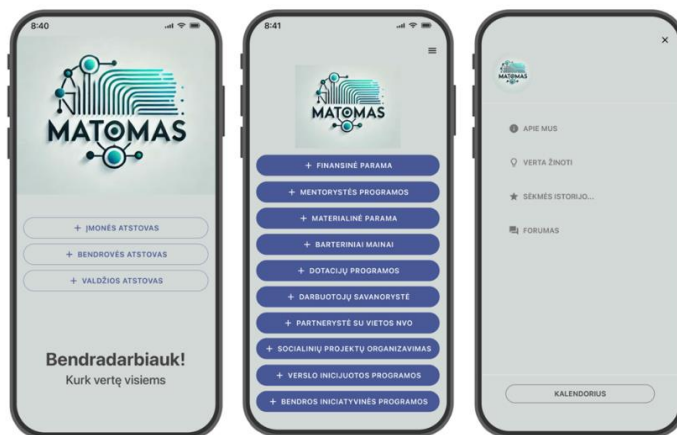
1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog įsitraukimas apibūdinamas, kaip daugialypė sąvoka, kuri organizacijos kontekste apibrėžiama kaip dalyvavimas įvairiose veiklose, prisidedančiose prie socialinės atsakomybės įgyvendinimo ir organizacijos reputacijos stiprinimo. Išskiriamos dvi pagrindinės įsitraukimo formos: materiali ir nemateriali. Veiklos veikimo modelis paremtas abipuse nauda, tiek verslo įmonėms, tiek bendruomenei.
2. Įsitraukimas į bendruomenės veiklą įvairiapusiškai naudingas smulkiam ir vidutiniam verslui. Įsitraukusi įmonė į bendruomenės veiklą turi galimybę kurti socialinį kapitalą, stiprinti reputaciją, stiprinti ryšius su vietos valdžios institucijomis, įdiegti inovacijas, ugdyti darbuotojų kompetencijas. Taip pat pastebėta, jog integracija į bendruomenės veiklas ne visada būna sklandi. Dažnu atveju, SVV susiduria tiek su vidinėmis, tiek su išorinėmis kliūtimis. Vidinės kliūtis susijusios su įmonės vidumi: laiko trūkumu, vadovų asmeninėmis vertybėmis ir įsitikinimais, finansų bei žmogiškųjų išteklių trūkumu. Išorinės kliūtys susijusios su įmonės išorine aplinka pvz: silpni ryšiai su vietos bendruomenėmis ir socialiniais partneriais, neaiški bendruomenės veiklos nauda ir kt.
3. Reputacijos svarba smulkaus ir vidutinio verslo plėtrai akivaizdi. Tai patvirtinto tiek mokslinių straipsnių analizė, tiek gauti tyrimo rezultatai. Reputacijos konceptas apjungia du komponentus: įmonės identitetą ir išorinį įvaizdį. Tai kiekvienos įmonės veiklos strategijos dalis nuo kurios priklauso įmonės ateities rezultatai. Teigiama įmonės reputacija daug lengviau pritraukia naujus, potencialius klientus, užmezga tvirtus santykius su partneriais ir darbuotojais. Dėl šios priežasties reputacijos valdymas, formavimas bei stiprinimas įvairiais būdais, tampa vienas iš pagrindinių įmonės tikslų.
4. Atlikus empirinį tyrimą, pastebėta, jog įmonių vadovams netik trūksta finansinių, žmogiškųjų išteklių siekiant aktyviau įsitraukti į bendruomenės veiklą, bet taip pat vadovai pabrėžė žinių, kompetencijų stoką tiriamoje temoje. Siekiant įmones motyvuoti aktyviau įsitraukti į bendruomenės veiklą siūloma technologinė priemonė – mobili programėlė „Matomas“.

REKOMENDACIJOS

Atliekant mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad nagrinėjama tema pasauliniu mastu yra mažai ištirtinėta. Siekiant didinti mokslinę vertę, rekomenduojama atlikti daugiau empirinių tyrimų, kurie leistų giliau suprasti realią padėtį ir problematiką. Analizuojant įmonių vadovų interviu duomenis, išryškėjo pagrindinės riboto smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimo į bendruomenės veiklas priežastys. Pagrindinės kliūtys, išskirtos tyrime, yra **laiko** ir **finansinių išteklių stoka**, bei **žinių trūkumas**, verslo atstovų nesuvokimas įsitraukimo kaip priemonės reputacijai stiprinti.

Norint paskatinti smulkuji ir vidutinį verslą suvokti bendruomenės veiklą įsitraukimo naudą bei sudaryti sąlygas aktyviam ir tikslingam įsitraukimui, siūloma sukurti mobiliąją programėlę „MATOMAS“. Ši programėlė būtų inovatyvus įrankis, skirtas įmonių, bendruomenių ir valdžios atstovams. Programėlės funkcionalumas būtų orientuotas į tarpininkavimą tarp suinteresuotų šalių, resursų valdymą ir dalyvių skatinimą įsitraukti į bendruomenės veiklą. Todėl, remiantis mokslinės literatūros analize, didėtų įmonių reputacija. Įmonių atstovai galėtų programėlėje stebėti Mažeikių rajone vykdomas iniciatyvas ir pasirinkti, kurioje galėtų dalyvauti. Tuo tarpu bendruomenės nariai galėtų teikti paraiškos pagalbos prašymui, o valdžios atstovai – informuoti apie nacionalinio masto iniciatyvą, tokias kaip medžių atsodinimo ar aplinkos tvarkymo akcijos ir pan.

Skiltis „Verta žinoti“ pateiktų ekspertų teikiamą informaciją apie įsitraukimo formas, naudą, galimas kliūtis ir jų sprendimo būdus. Tokia informacija padėtų verslo atstovams geriau suprasti bendruomenės veiklą svarbą ir jų potencialią naudą įmonių reputacijai. Skiltis „Sėkmės istorijos“ apimtų įvykdytų iniciatyvų aprašymas, atsiliepimai ir gerąją praktiką, taip motyvuojant kitas įmones įsitraukti. „Forumo“ funkcija leistų dalyviams tiesiogiai dalintis idėja, spręsti iškilusias problemas bei bendradarbiauti su kitomis suinteresuotomis šalimis. „Kalendoriaus“ funkcija leistų visiems vartotojams stebėti, kokios veiklos ir kada bus vykdomos, padėdama geriau planuoti savo laiką. Programėlė galėtų turėti mechanizmą, leidžiantį fiksuoti ir viešinti įmonių įsitraukimą, kas prisidėtų prie reputacijos. Taip pat būtų galima naudoti skatinimo sistemą, pavyzdžiui, sertifikatus ar virtualias ženkleles aktyviausiai dalyvaujančioms įmonėms.



6 pav. Mobili programėlė „MATOMAS“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tikimasi, kad „MATOMAS“ sudarytų sąlygas bendruomenės, verslo ir valdžios bendradarbiavimui, užtikrintų abipusę naudą dalyviams ir skatintų ilgalaikį bendruomenės stiprinimą.

LITERATŪRA

1. Aldrich, D. P., Meyer, M. A. (2014). Social capital and community resilience. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 254-269. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0002764214550299>
2. Ausat, A. M. A., Suherlan, S. (2021). Obstacles and Solutions of MSMEs in Electronic Commerce during Covid-19 Pandemic: Evidence from Indonesia. *BASKARA: Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(1), 11–19. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/359956153_Obstacles_and_Solutions_of_MSMEs_in_Electronic_Commerce_during_Covid-19_Pandemic_Evidence_from_Indonesia
3. Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė. https://www.researchgate.net/publication/323643655_Kokybiniu_tyrimu_metodologija
4. Brammer, S., Millington, A. (2008). Does It Pay to Be Different? An Analysis of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1325–1343. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/smj.714>
5. Buffa, F., Beritelli, P., Martini, U. (2018). Project networks and the reputation network in a community destination: Proof of the missing link. *Journal of Destination Marketing Management*, 10, 311-319. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.05.001>
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212571X17300367?via%3Dihub>
6. Cadden, T., Weerawardena, J., Cao, G., Duan, Y., McIvor, R. (2023). Examining the role of big data and marketing analytics in SMEs innovation and competitive advantage: A knowledge integration perspective. *Journal of Business Research*, 168, 114225. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114225>
7. Cantele, S., Zardini, A. (2019). What drives small and medium enterprises towards sustainability? Role of interactions between pressures, barriers, and benefits. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/csr.1778>
8. Carmeli, A., Brammer, S., Gomes, E., Tarba, S. Y. (2017). An organizational ethic of care and employee involvement in sustainability-related behaviors: A social identity perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(9), 1380-1395. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/job.2185>
9. Crossley, R. M., Elmagrhi, M. H., Ntim, C. G. (2021). Sustainability and legitimacy theory: The case of sustainable social and environmental practices of small and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3747-3762. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/bse.2837>
10. Dahliah, D., Sidik Tjan, Y., Rahmi, R. (2023). The Effect SME in Overcoming Poverty and Unemployment: Empirical Study of Makassar City, Indonesia. *Golden Ratio of Social Science and Education*, 3(1), 14–23. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.52970/grsse.v3i1.281>
11. Dahlmann, F., Brammer, S., Millington, A. (2008). Barriers to proactive environmental management in the United Kingdom: Implications for business and public policy. *Journal of General Management*, 33(3), 1–20. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/030630700803300301>
12. Damkuvienė M., Petukienė E., Valuckienė J., Tijūnaitienė R., Balčiūnas S., Bersėnaitė J. (2014). Klientų suvokiama dalyvavimo vertė kaip organizacijos konkurencingumo didinimo veiksnys. *Šiaulių universitetas. BMK leidykla*. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/3542318%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/3542318%20(4).pdf)
13. David Bickerton (2000). Corporate reputation versus corporate branding: The realist debate *March Corporate Communications An International Journal* 5(1):42-48 Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/13563280010317578>
14. De Sordi, J. O., Lima de Paulo, W., Santos, A. R. dos R., Nelson, R. E., de Azevedo, M. C., Hashimoto, M., Cavallari Filho, R. (2024). Small businesses are not necessarily “small and medium-sized enterprises.” *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Advance online publication. Prieiga per internetą: DOI:10.5465/AMPROC.2023.11392santrauka
15. Dessart, L., Veloutsou, C., Morgan-Thomas, A. (2016). Capturing consumer engagement: duality, dimensionality and measurement. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 399-426. Prieiga per internetą: DOI: 10.1080/0267257X.2015.1130738
16. Dixit, S.K. and Priya, S.S. (2023), Barriers to corporate social responsibility: an Indian SME perspective. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 18 No. 9, pp. 2438-2454. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJOEM-02-2021-0294>
17. Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. B. (2002). Creating sustainable work systems: Emerging perspectives and practice, *Psychology Press*, London. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9780203995389>

18. Dulaimi, M. F., Rezgui, Y. (2021). Community engagement in small and medium-sized enterprises: A qualitative analysis. *Journal of Business Research*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.052>
19. European Commission. (2024). Digital economy and society index (DESI) 2021. *Publications Office of the European Union*. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu>
20. Fernández-Viñe, Tomás Gómez-Navarro, Salvador F. Capuz-Rizo (2013) Assessment of the public administration tools for the improvement of the eco-efficiency of Small and Medium Sized Enterprises, *Journal of Cleaner Production*, p. 265-273, ISSN 0959-6526 Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.026>.
21. Gaižauskaitė, I., ir Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/268444017_Socialiniu_tyrimu_metodai_apklausa_vadovelis
22. Gherghina, Ș. C., Botezatu, M. A., Hosszu, A., Simionescu, L. N. (2020). Small and medium-sized enterprises (SMEs): The engine of economic growth through investments and innovation. *Sustainability*, 12(1), 347. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/su12010347>
23. Głazewska D., Schimanek T., Tokarz B., (2005), Fundraising to sztuka, której można się nauczyć! Dobre pomysły na pozyskiwanie funduszy w lokalnej społeczności, *Akademia Rozwoju Filantropii*, Warszawa. Prieiga per internetą: <https://isp.uj.edu.pl/documents/2103800/7252370/Zarz%C4%85dzenie+organizacjami+pozarz%C4%85dowymi/6b3a837e-fa19-49a5-840e-bc7e8d23b317>
24. González-Padilla, D. A., Pascual-Fernández, P. (2015). Collaborative entrepreneurship and corporate social responsibility: A review of concept definitions and relational perspectives. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 21-38. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2107-7>
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.1353>
25. Guimarães, L. G. de A., Blanchet, P., Cimon, Y. (2021). Collaboration Among Small and Medium-Sized Enterprises as Part of Internationalization: A Systematic Review. *Administrative Sciences*, 11(4), 153. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/admsci11040153> <https://www.mdpi.com/2076-3387/11/4/153>
26. Guitart, I.A., M. Schwaiger, and J. Eberhardt. 2023 . How and why does corporate reputation moderate mass media news' impact on market value? *Schmalenbach Journal of Business Research* 76: 1–28. Prieiga per internetą: DOI: 10.1007/s41471-023-00175-x
27. Hampton, S., Blundel, R., Wahga, A., Fawcett, T., Shaw, C. (2022). Transforming small and medium-sized enterprises to address the climate emergency: The case for values-based engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1173-1186. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/csr.2279>
28. Heikkurinen Pasi (2018). Strategic corporate responsibility: a theory review and synthesis *Journal of Global Responsibility* ISSN: 2041-2568. Prieiga per internetą: DOI: 10.1108/JGR-06-2018-0020
29. Hillary R. (2004) 'Environmental management systems and the smaller enterprise', *Journal of Cleaner Production*, 12 (6) pp. 561–569. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/239364965_Environmental_Management_Systems_and_the_Smaller_Enterprise
30. Hillary, R. (2017). Small and medium-sized enterprises and the environment: Business imperatives. *Routledge*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9781351282840>
31. Holland, B. A. (2009). Will it last? Evidence of institutionalization at Carnegie classified community engagement institutions. *New Directions for Higher Education*, 147, 85-98. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/he.361>
32. Hsu, Y. C., Wang, S. H., Tsai, C. C. (2021). Facilitating the process of community engagement in corporate social responsibility: The role of social media and online platforms. *Computers in Human Behavior*, 116, 106636. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106636>
33. Jamali, D., Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243-262. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9168-4>
34. Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67, 241–256. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
35. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Leidykla Lucilijus, Šiauliai, 400 psl
36. Kardelis, K. (2016). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
37. Kelders, S. M., van Zyl, L. E., Ludden, G. D. S. (2020). Engagement in eHealth: A Scoping Review of the Concept and Its Components. *Frontiers in Psychology*, 11, 926. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00926>
38. Kot, S. (2018). Sustainable supply chain management in small and medium enterprises. *Sustainability*, 10(4), 1143. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/su10041143>
39. Kuenzler, J. (2021). From zero to villain: Applying narrative analysis in research on organizational reputation. *European Policy Analysis*, 00, 1–19. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/epa2.1123>

40. Lestary, R. A., Hadi, K. (2021). Community Empowerment through Village-Owned Enterprises Activities as a Regional Development Strategy in Indonesia: A Systematic Literature Review. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat: Media Pemikiran Dan Dakwah Pembangunan*, 5(2), 487–514. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.14421/jpm.2021.052-09>
41. Lui, S., Ozdemir, S. Z., Walker, B. R. (2024). Managing the innovation process of small and medium-sized enterprises: The important roles of reflecting and employee involvement. *Australian Journal of Management. Advance online publication*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/03128962241270771>
42. MacQueen, K. M., Bhan, A., Frohlich, J., Holzer, J., Sugarman, J. (2015). Evaluating community engagement in global health research: The need for metrics. *BMC Medical Ethics*, 16(44). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1186/s12910-015-0033-9>
43. Maignan, I., Ferrell, O.C. (2004) Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 32, 3–19. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>
44. Maksimov, V., Wang, S. L., Luo, Y. (2017). Reducing poverty in the least developed countries: The role of small and medium enterprises. *Journal of World Business*, 52(4), 244–257. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.12.007>
45. Maksum, I. R., Rahayu, A. Y. S., Kusumawardhani, D. (2020). A social enterprise approach to empowering micro, small and medium enterprises (SMEs) in Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 50. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/joitmc6030050>
46. Matlovičová, K. 2024. The Triadic Nexus: Understanding the Interplay and Semantic Boundaries Between Place Identity, Place Image, and Place Reputation. *Folia Geographica* 66(1), 69–102. Prieiga per internetą: <https://www.unipo.sk/public/media/47665/697-The%20Triadic%20Nexus%20Understanding%20the%20Interplay%20and%20Semantic%20Boundaries%20Between%20Place%20Identity,%20Place%20Image,%20and%20Place%20Reputation.pdf>
47. Matten, D., Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281448>
48. McWilliams, A., Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603–609. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3)
https://www.researchgate.net/publication/229641498_Corporate_social_responsibility_and_financial_performance_Correlation_or_misspecification
49. Montiel, C., Radziszewski, S., Prilleltensky, I., Houle, J. (2021). Fostering Positive Communities: A Scoping Review of Community-Level Positive Psychology Interventions. *Frontiers in Psychology*, 12, 720793. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.720793>
50. Murawska, D. (2020) Business involvement in activities for the benefit of local communities. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/345767514_Business_involvement_in_activities_for_the_benefit_of_local_communities
51. Murawska, D. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu – nowa jakość we współpracy firm z organizacjami pozarządowymi. In: R. Geisler (Ed.), *Odpowiedzialność – przestrzeń lokalnego społeczeństwa obywatelskiego, biznesu i polityki*. Opole: Instytut Socjologii Uniwersytet Opolski. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/345767514_Business_involvement_in_activities_for_the_benefit_of_local_communities
52. Murillo-Luna, J., Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P. (2007). What prevents firms from advancing in their environmental strategy? *International Advances in Economic Research*, 13(1), 35–46. Prieiga per internetą: DOI: 10.1007/s11294-006-9059-6
53. Neirotti, P. (2018). Work intensification and employee involvement in lean production: New light on a classic dilemma. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1958–1983. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424016>
54. Nina Klebanskaja Gintarė Šadauskaitė (2009). 50 issn 1392-1142 Oranizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/51abcb3-b0c3-4e4d-8fb6-a19002ddaab2/content>
55. Obokoh, L. O., Goldman, G. (2016). Infrastructure deficiency and the performance of small- and medium-sized enterprises in Nigeria's Liberalised Economy. *Acta Commercii*, 16(1), 1–10. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4102/ac.v16i1.339>
56. O'Gorman, C. (2001). The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior Research*, 7(2), 60–75. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/13552550110396095>
57. Ortiz-Avram, D., Domnanovich, J., Kronenberg, C., Scholz, M. (2018). Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small- and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 201, 254–271. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.011>

58. Partanen, J., Kauppila, O.-P., Sepulveda, F., Gabriellsson, M. (2018). Turning strategic network resources into performance: The mediating role of network identity of small- and medium-sized enterprises. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(1), 84-105. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/sej.1296>
59. Passavanti, C., Ponsiglione, C., Primario, S., Rippa, P. (2023). Responsible research and innovation in innovation value chains: Focus on the catalytic role of non-governmental organizations. *Journal of Responsible Innovation*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/23299460.2023.2257074>
60. Post, J. E., Altman, B. W. (1994). Managing the environmental change process: barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 64–81. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534819410061388/full/html>
61. Potnuru, R. K. G., Sharma, R., Sahoo, C. K. (2021). Employee voice, employee involvement, and organizational change readiness: Mediating role of commitment-to-change and moderating role of transformational leadership. *FIIB Business Review*, 11(3), 255-270. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/22785337211043962>
62. Raptrack (2024) Prieiga per internetą: <https://www.reptrak.com/blog/reputation-strategy-stakeholder-favor/>
63. Rijal, S., Ausat, A. M. A., Kurniawati, R., Suherlan, S. (2023). Opportunities and Challenges for MSMEs in Indonesia in the Face of Ramadan. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 2035–2039. Prieiga per internetą: <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/cdj/article/view/13936>
64. Rudito, B., Famiola, M., Anggahegari, P. (2023). Corporate social responsibility and social capital: Journey of community engagement toward community empowerment program in developing country. *Sustainability*, 15(1), 466. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/su15010466>
65. Rumasukun, M. R., Noch, M. Y. (2023). The role of community engagement in SME management: A qualitative synthesis. *Global Review of Community and Social Development*, 3(1), November - April. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.52970/grcsd.v3i1.605>
66. Richmond, S., Hasking, P., Meaney, R. (2015). Psychological Distress and Non-Suicidal Self-Injury: Mediating Rumination, Cognitive Reappraisal, and Expressive Suppression. *Archives of Suicide Research*, 21(1), 62–72. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/13811118.2015.1008160>
67. Sarwar, Z., Khan, M. A., Yang, Z., Khan, A., Haseeb, M., Sarwar, A. (2021). An Investigation of Entrepreneurial SMEs' Network Capability and Social Capital to Accomplish Innovativeness: A Dynamic Capability Perspective. *SAGE Open*, 11(3), 1–14. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/21582440211036089>
68. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326> <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326>
69. Sheng-Wei, Lin Eugenia Y. Huang, Kai-Teng Cheng (2022) Understanding organizational reputation formation in mobile commerce *Author links open overlay panel* Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1567422322000837>
70. Sompā, A. T. Syafari, R., Al Syahrin, M. N. (2021). Sustainable Community Empowerment Efforts Through the Development of Small and Medium Enterprises of Eceng Gondok. 2nd International Conference on Social Sciences Education (ICSSE 2020), 357–360. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210222.058>
71. Sutrisno, S., Ausat, A. M. A., Permana, R. M., Santosa, S. (2023). Effective Marketing Strategies for MSMEs during Ramadan in Indonesia. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 1901–1906. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/373047284_Effective_Marketing_Strategies_for_MSMEs_During_Ramadan_in_Indonesia
72. Šiugždinienė, J., Gaulė, E., Rauleckas, R. (2017). In search of smart public governance: The case of Lithuania. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3). <https://doi.org/10.1177/0020852317707814>
73. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Lietuvos teisės universitetas. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/bc860f08-2e52-404d-a338-0764d4c38f0e/content>
74. Tortorella, G., Miorando, R., Caiado, R., Nascimento, D., Staudacher, A. P. (2018). The mediating effect of employees' involvement on the relationship between Industry 4.0 and operational performance improvement. *Total Quality Management Business Excellence*, 32(1-2), 119-133. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1532789>
75. Triwahyono, B., Rahayu, T., Kraugusteeliana, K. (2023). Analysing the Role of Technological Innovation in Improving the Operational Efficiency of MSMEs. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 1417–1426. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12791>
76. Vaandrager, L., Kennedy, L. (2017). The Application of Salutogenesis in Communities and Neighborhoods. In: Mittelmarm, M., et al. *The Handbook of Salutogenesis*. Springer, Cham. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1007/978-3-319-04600-6_17

77. Vivek, S. D., Beatty, S. E., Morgan, R. M. (2012). Customer Engagement: Exploring Customer Relationships beyond Purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122-146. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679200201>
78. Vo, T. T., Vo, V. T. P. (2024). Corporate sustainability, employee engagement, local community participation, investor commitment, and the small and medium tourism business performance: The case in southern provinces of Vietnam. *Journal of Business Management*, 61-100. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1504/JBM.2024.141307>
79. von Berlepsch, D., Lemke, F. Gorton, M. (2024). The importance of corporate reputation for sustainable supply chains: a systematic literature review, bibliometric map and research agenda. *J Bus Ethics* 189 , 9-34 Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05268-x>
80. Walker, K. A systematic literature review of corporate reputation: definition, measurement and theory. *Corp Reputation Rev* 12 , 357-387 (2010). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>
81. Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Ed.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 33-43). https://www.researchgate.net/publication/285056180_Theories_for_competitive_advantage
82. Westman, L., Luederitz, C., Kundurpi, A., Mercado, A. J., Weber, O., Burch, S. L. (2018). Conceptualizing businesses as social actors: A framework for understanding sustainability actions in small- and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 28(3), 388-402. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/bse.2256>
83. Wong, A., Lee, M. (2021). Building engagement in online brand communities: The effects of socially beneficial initiatives on collective social capital. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102866>
84. Yani, A., Suparwata, D. O., Hamka. (2023). Product and Service Innovation Strategies to Expand MSME Markets. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 1(3), 163-169. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i3.67>
85. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija. Prieiga per internetą: <http://ebooks.kvk.lt/eb/288/baigiamojo-darbo-rengimo-metodologija/>
86. Žydžiūnaitė, V., ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/31606247/KOKYBINIAI_TYRIMAI_PRINCIPAI_IR_METODAI_Qualitative_Research_Principles_and_Methods_

PRIEDAI

1 priedas

Interviu klausimynas vadovams, kurių įmonės įsitraukia į bendruomenės veiklą

KLAUSIMYNAS
<i>I. blokas. Informacija apie įmonę</i>
1. Kokia yra pagrindinė jūsų įmonės veiklos sritis (pvz., prekyba, gamyba, paslaugos)? 2. Kiek metų veikia jūsų įmonė? 3. Jūsų įmonė priskiriama: smulkiam, mažam ar vidutiniam verslui? 4. Kiek dirba darbuotojų jūsų įmonėje? 5. Ar jūsų įmonė įsitraukia į bendruomenės veiklą?
<i>II. blokas. Įsitraukimą į bendruomenės veiklą</i>
1. Kaip suprantate kas yra įsitraukimas į bendruomenės veiklą? Kokios tai bendruomenės? 2. Kokias įsitraukimo formas jus žinote? 3. Į kokias veiklas yra arba buvo įsitraukusi Jūsų vadovaujama įmonė? Kurios iniciatyvos labiausiai įsiminė? 4. Kas įtakėjo jūsų tokį pasirinkimą? 5. Kokios įsitraukimo formos jums buvo sėkmingiausios, o kurios ne? Kas įtakėjo sėkmę? 6. Kas dalyvavo įsitraukimo procese? 7. Kaip vertinate darbuotojų įsitraukimą į bendruomenės veiklas – ar darbuotojai noriai įsitraukia, galbūt patys rodo iniciatyvą įsitraukti į bendruomenės veiklas? Ar jų įsitraukimas į bendruomenės veiklą skatinama vadovybės? Už kokias funkcijas buvo atsakingi darbuotojai\vadovas (-ai)? 8. Ar apie savo įsitraukimą skelbiate kažkokiu būdu? (pvz., per radiją, žiniasklaidą, soc. tinklus?)
<i>III. blokas. Nauda įmonei ir bendruomenei</i>
1. Kokia nauda jūsų įmonė gauna įsitraukusi į bendruomenės veiklą? 2. Kokias naudas įžvelgiate bendruomenei?
<i>IV. blokas. Iššūkiai ir kliūtys</i>
1. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susidūrė jūsų įmonė įsitraukiant į bendruomenės veiklą? 2. Kiek metų esate įsitraukiate į bendruomenės veiklą? Kodėl neįsitraukėte anksčiau? 3. Dėl ko nesvarstote kitų įsitraukimo formų? Kas riboja Jūsų įsitraukimą? 4. Kokie veiksniai, jūsų nuomone, daugiausiai trukdo smulkiosiomis ir vidutinėmis įmonėmis aktyviau įsitraukti į bendruomenės veiklą?
<i>V. blokas. Reputacijos svarba ir jos valdymas</i>
1. Kaip suprantate kas yra įmonės reputacija? 2. Ar sutinkate su šiuo teiginiu: „Smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimas į bendruomenės veiklas yra kaip reputacijos stiprinimo priemonė“? Pagrįskite savo nuomone. 3. Ar stebite, kaip įsitraukimas į bendruomenės veiklą veikia įmonės reputacija? Pvz.:, ar tai daro įtaką pardavimų rezultatams, klientui pasitenkinimui, partnerių pasitikėjimui? 4. Kokiomis dar priemonėmis jūsų įmonė stiprina reputaciją? Kokia priemonė, jūsų manymu, yra pasiteisinus labiausiai? 5. Kaip manote kokios yra reputacijos sudedamos dalys, kokios vertinimo dimensijos?

Interviu klausimynas įmonių vadovams, kurie neįsitraukia į bendruomenės veiklą

KLAUSIMYNAS
<i>I. blokas. Informacija apie įmonę</i>
1. Kokia yra pagrindinė Jūsų įmonės veiklos sritis (pvz., prekyba, gamyba, paslaugos)? 2. Kiek metų veikia Jūsų įmonė? 3. Jūsų įmonė priskiriama: smulkiam, mažam ar vidutiniam verslui? 4. Kiek dirba darbuotojų jūsų įmonėje? 5. Ar jūsų įmonė įsitraukia į bendruomenės veiklas?
<i>II. blokas. Supratimas apie įsitraukimą į bendruomenės veiklą</i>
1. Kokios yra pagrindinės priežastys, kodėl jūsų įmonė neįsitraukia į bendruomenės veiklą? Įvardinkite. 2. Kokios įsitraukimo į bendruomenės veiklą formos jums žinomos? 3. Galbūt žinote kokios iniciatyvos yra vykdomos, kitų įmonių, jūsų mieste? Kokios, jūsų manymu iniciatyvos atrodo prasmingos, reikšmingos?
<i>III. blokas. Iššūkiai ir kliūtys</i>
1. Jūsų nuomone, su kokiomis pagrindinėmis kliūtėmis susiduria smulkios ir vidutinės įmonės įsitraukiančios į bendruomenės veiklą? 2. Kokių rizikos veiksnių baiminatės įsitraukiant į bendruomenės veiklą? 3. Kokių resursų jūsų įmonė pritrūktų, jei nuspręstų įsitraukti į bendruomenės veiklą? 4. Kokią paramą ar paskatas jūsų įmonė norėtų gauti iš vietos valdžios, bendruomenių ar kitų organizacijų, kad įsitraukimas į bendruomenės veiklas būtų lengvesnis?
<i>IV. blokas. Reputacijos svarba ir jos valdymas</i>
1. Kas jūsų nuomone yra verslo reputacija? 2. Ar sutiktumėte su šiuo teiginiu: „Smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimas į bendruomenės veiklas yra kaip reputacijos stiprinimo priemonė“? Pagrįskite savo nuomone. 3. Ar jūsų verslo strategijoje yra dalis skirta reputacijos stiprinimui? 4. Ar laikote įsitraukimą į bendruomenės veiklą nereikšmingu jūsų reputacijai? 5. Kokiomis priemonėmis jūsų įmonė stiprina reputaciją? Kokia priemonė, jūsų manymu, yra pasiteisinus labiausiai? 6. Kaip manote kokios yra reputacijos vertinimo dimensijos?

Įmonių vadovų interviu atsakymų struktūruota suvestinė

Įmonių vadovų, kurie įsitraukė į bendruomenės veiklas

Blokas	Klausimai		ATSAKYMAI
1 Informacija apie įmonę.	Kokia yra pagrindinė Jūsų įmonės veiklos sritis (pvz., prekyba, gamyba, paslaugos)?	I1	Aš užsiimu prekyba tai veikla taip pat vykdoma prekyba mažmenine.
		I2	Iš tikrųjų esam įmonė, kuri kurios veikla yra statyba, yra prekyba ir nuoma tai yra turim patalpų, kurias nuomojam
		I3	Pagrindinė įmonės veiklos sritis yra mažmeninė prekyba statybinėmis prekėmis.
		I4	mūsų įmonės pagrindinė veiklos sritis būtų prekyba, taip pat paslauga tai įrankių remontas, sodo technikos remontas, įrankių nuoma.
		I5	Prekyba mažmeninė/ didmeninė prekyba suvirinimo ir sutvirtinimo elementai ir paslaugos elektros darbų.
	Kiek metų veikia Jūsų įmonė?	I1	Veiklą šią vykdu, jau sakykime, 12 metų, bet įmonės gyvavimo amžių šiai dienai yra 3 metai.
		I2	Įmonė veikia 31 metai ir 10 mėnesių.
		I3	Įmonė gyvuoja 27 metus.
		I4	Mūsų įmonė veikia 7 metus septyneri metai kaip ubą o šiaip 22-23
		I5	Nuo 2011 man atrodo tiksliai nepamenu.
	Jūsų įmonė priskiriama: smulkiam, mažam ar vidutiniam verslui?	I1	Smulkiam verslui.
		I2	priklausė vidutiniam verslui
		I3	Įmonė priskiriama mažam verslui, nes įmonėje dirba tik 6 darbuotojai.
		I4	sakyčiau mažam verslui.
		I5	Vidutiniam
	Kiek dirba darbuotojų jūsų įmonėje?	I1	Šiuo metu dirba 3 darbuotojai.
		I2	50
		I3	6 darbuotojai.
		I4	7 darbuotojai
		I5	9
	Ar jūsų įmonė įsitraukia į bendruomenės veiklą?	I1	Taip, aš manau, mes pakankamai aktyviai dalyvaujam bendruomeninėje veikloje. Ir kiek įmanoma, prisidedant prie įvairiausių bendruomenės veiklų.
		I2	Taip
		I3	Labai stipriai nesitraukiame į bendruomenės veiklą, bet esant poreikiui kai paprašo kažkas kažkokios paramos, stengiamės paremti finansiškai.
		I4	Taip mums labai svarbu bendrauti su miesto ar kaimo bendruomenę. Tai mes tikrai stipriai dirbame su bendruomenėmis. Nes kiekvienas bendravimas mums kaip įmonei ir duoda supratimą apie bendruomenės poreikius, čia išvelgiame kokių galbūt prekių reikėtų užsivežti, taip pat pateikiame savo įmonę, pristatome save, kad būtume žinomi, kuo mes įdomus, kuo mes užsiimam. Labai svarbu įsitraukimas į bendruomenės ir bendruomenės veiklą.
		I5	Kažkiek jo.
	Kaip suprantate kas yra įsitraukimas į bendruomenės veiklą? Kokios tai bendruomenės?	I1	Pagalba, prisidėjimas prie tam tikrų bendruomenės veiklų. Trumpai - bendruomenių gyvenimo lengvinimas.
		I2	Tai vėlgi nežinau, ką konkrečiai priskirti, jeigu taip imant kaip įmonė, tai turbūt tas prisidėjimas iš tikrųjų eina iš daugiau iš tos finansinės pusės. Aišku, jis tai gali būti pinigais finansais, būt prisidėjimas, bet tuo pačiu gali būti ir yra, ir mūsų statybinėms medžiagom, apdailos medžiagom arba nu kažkokia tai vadinkim bendruomenė vykdo kažkokią veiklą ir toksai vat prašymas padėti vienokiom ar kitokiom medžiagom vienas vienokia ten įvykdyti veiksnį ar kito tai mes at šitai irgi darom prisidedam. Aišku, turim tokią nuostatą pas save įmonei, kad remiam sportą visą laiką.

2 Įsitraukimas į bendruomenės veiklą.		I3	Miestelių bendruomenės, Mažeikių miesto bendruomenės, vaikų klubai kokie nors.
		I4	Bendruomenės pas mus įvairios, tai sakyčiau sporto bendruomenės, kaip statybininkų bendruomenės, kaimo bendruomenės, žemės ūkio bendruomenė, tai gana daug bendruomenių, kurios mums yra svarbios, su kuriomis mes bendraujame. Kaip jie mums yra svarbūs kaip pirkėjas, kaip mes norime apie save kuo daugiau pasakyti, taip pat ir suprasti norime bendruomenės aktualijas, kas jiems svarbiausia, nes jeigu mes suprasime apie jų poreikius, apie jų problemas, tai taip pat ir jie daugiau supras, sužinos apie mus daugiau, tai tikrai duos vaisių tarp mūsų.
		I5	Tai gali būti ir finansinė parama, pagalba renginiams ar projektams, daiktų pirkimas, dalyvavimas šiek tiek politikoje. Tai dalyvavimas bendruomenės renginiuose, parama, sprendimų priėmimas dėl bendruomenės poreikių.
	Kokios įsitraukimo formos jus žinote?	I1	Jų daug yra, finansiniai reikalai, barteriniai mainai, savanoriški darbai, labdaros, dabar taip sunku atsiminti.
		I2	Finansinė, materialinė.
		I3	Manau, yra visokių įsitraukimo formų, bet mes dažniausiai tiesiog finansiškai. Taip nes laiko atžvilgiu nelabai yra galimybės dalyvauti.
		I4	Tai materialinė parama, barteriniai mainai toliau, mentorystės programos, nu gal sakyčiau. O taip daugiausiai būtų dar finansinė parama, bet mažesnė tas iš mūsų. Tai gal sakyčiau materialinė ir barteriniai mainai. Ai dar būtų ir savanorystę dar galima paminėti.
		I5	Gal finansines, materialines.
	Į kokias veiklas yra arba buvo įsitraukusi Jūsų vadovaujama įmonė? Kurios iniciatyvos labiausiai įsiminė?	I1	Jeigu konkrečiai, tai mes kiekvienais metais dabar jau 3 metai iš eilės. Remiame ir įsitraukiame Mažeikių bėgimo renginio bėgame už laisvę. Tada remiame gatvės gimnastų organizaciją. Įvairius jų renginius, treniruotes, sakykime, jų. Šiais metais prisidėjome ir prie bokso renginio, kurį vykdo irgi kai kurie treneriai taip, dabar turbūt taip greitai ir nesuskaičiuosi, bet per savo visą veiklos 12 metų šitą laikotarpį tai begalė yra geriausių renginių Mažeikių. Mažeikiuose miesto šventėse esam dalyvavę kaip rėmėjai, kaip organizatoriai, mokymo įstaigose kaip švietimo sakykime savo srities tokie kaip mentorai buvom, o per šiuos sakykim, uždarosios akcines bendroves metus tai, sakykime, nusistatom savo biudžetą metinį ir tą biudžetą stengiamės su jau atrinktomis organizacijomis bendradarbiauja, bet taip pat prisidedame prie naujesnių/ naujų projektų.
		I2	Aišku, turim tokią nuostatą pas save įmonei, kad remiam sportą visą laiką. Turim savo sporto klubą, kuriam jau greitai bus 20 metų. Iš tikrųjų, nes taip esam, kaip pasakyti, priėmę pas save tokias taisykles, kad nu turi žmogus judėti, turi sportuoti ir tuo pačiu ir bendrauti, ir siekiamybė, ir tas pats žinomumas, kaip jūs vat sakot, tai ir... nu tai kažkaip tokia bendrystė ir suvienijimas yra. Na taip aišku, remiam ir Mažeikių komandą. (Taip tai šita...) Ir vat kitos veiklos, tai tokios nu tikrai tai yra tas bendruomenių rėmimas, jų švenčių rėmimas. Ir įvairiai būna ir bendruomenės šventė, ir kažkoks tai renginys atitinkamas arba kažkokia tai nedidelė (vadinkim) bendruomenė ten. Kad ir tą patį, kokį tai adventinio vainiko pynimą, tai nu va tokiose. Bet šiaip, tai principu padedam visiems tiems, kuriems tikrai reikia pagalbos ir kuriems tikrai yra koks vat neprieteklis tas finansinis (vadinkim) tai yra kokia socialiniai remtina šeima, ar ten koks gaisras, ar dar kažkas tai tokio. Daugiau va tokius mes rėmimus ... toliau. Taip, taip, taip taip, tai vat tai tiesiog kam esam, kur reikalingi, tada ... tada pasveriam savo galimybes ir tą darom. Dabar buvo projektas, Lietuvos ryte man atrodo, „Turiu žalą“ toksai vat.
		I3	Nežinau, ar visada įsitraukiam, bet iniciatyvų Mažeikiai turbūt daug sukuria. Tiek bėgimo maratonas yra tiek prieš šventes organizuojamos visokios šventės. Kažkaip nėr kad įsimintume.
		I4	Įsimintiniausios būtų veiklos tai būtų švietimo programa kaip ir minėjau. Toliau remiame vasario 16-osios, bėgimo šventę, esu patriotas tai tiesiog negaliu būti nejautrus šioje vietoje, toliau ūkininkų šventės rėmimas. Mokymo

			tas tokias veiklas, paskaitas, sakyčiau, vykdome nu metuose tai būna 2-3 kartus. Daugiausiai prieš jeigu sodo techniką, tai prieš sezonines po to reiškia aišku, vasaros pradžioj taip pat ir apie kitas produkcijas statybininkams kokie aktualūs įrankiai, tai rudenio kas surišta su žiemos produkcija. Tai metuose, 2-3 kartai tikrai yra toks stiprus kaip švietimo mokymo etapas.
		I5	Tai dalyvavimas bendruomenės renginiuose, parama, sprendimų priėmimas dėl bendruomenės poreikių. Tai gali būti ir finansinė parama, pagalba renginiams ar projektams, daiktų pirkimas, dalyvavimas šiek tiek politikoje.
	Kas įtakojo jūsų tokią pasirinkimą?	I1	Taip sporto renginiai, įvairios fizinio aktyvumo veiklos. Tai būtent susijusias todėl, kad mano klientas mano veikla, mano verslas yra labai glaudžiai susijęs, mes pardavinėjame maisto papildus sportui, aksesuarus, aprangą sportui tai su tais klientais su tomis bendruomenėmis mes esame užmezgę senus ryšius, senus santykius, glaudžius santykius, tai automatiškai ir stengiamės kiek įmanoma labiau palaikyti tuos šiltus santykius su jais.
		I2	O, kaip pasakyti, kad ... kodėl mes tą darom? Tai nesunkiai pasakyti, aš esu tokio mąstymo, jeigu tu šiandien gali, jeigu tu šiandien turi, jeigu leidžia galimybės, tai tu turi su kažkuo tai dalintis. Tiesiog natūraliai ir ne tik tai sau tą bagažą (vadinkim) krauti. Tai yra, tai vat toks yra tas principas. Jeigu negalėtum, tai to ir nedarytum, ir visokių laikotarpių esam turėję, esam turėję iš tikrųjų, kad buvo labai prasta situacija įmonė. Bet ir tada, kurie buvo (vadinkim) ten nukentėję, tada atsimenu, tais metais dar keli gaisrai buvo, tai vis tiek prisidėjom, nes sakom jiems yra blogiau nei mum. Tai va šitas, šitas... O kada jau (kaip pasakyti) įmonė visi skaičiai susigroję gražiai, finansiniai, tada tu sau leidi, leidi ir daugiau... mhm ... nu aišku, prisidedame ir prie tokių dalykų, kaip miestas ar buvo atnaujintas kelias, ar ne, reikėjo tuos žiedus apsodinti, tai iniciatyva išėjo iš (gal) savivaldos ar seniūnijos. Tai... nu tai sakom, tai taip nu, nes mes esam šitos bendruomenės dalis ir mum tai rūpi.
		I3	Turbūt ne, ne kiek patys renkamės, kiek tai vyksta, kai yra paprašymas tiesiog. Kad kažkokios pagalbos ar paramos. Tai patys neieškom ir neremiam.
		I4	Kas liečia tas mentorystes, tai buvo kaip ir naudos siekimas sau. O kituose veiklose dalyvauti įtakoja nusistatymas, vertybės, požiūris. Juk čia gimtasis miestas norisi prisidėti prie jo gerovės. Tai mums yra labai svarbu, abipusė nauda nes kuo daugiau mes apie save pasakysime, tuo labiau sugrįš klientas pas mus.
		I5	Tai strategija žinomumui pasiekti. Aišku norisi ir tiesiog prisidėti, kam yra sunkiau dabar.
	Kokios įsitraukimo formos jums buvo sėkmingiausios, o kurios ne?	I1	Labiausiai naudinga, labiausiai įsimintinas būtų tai tos, kurios buvo, sakykime, sunkiausias ir mažiausias patiko. Turbūt dėl to jos įsimenu tai, kai patys organizavome Mažeikiuose stadione šventę suvežėm sėdimas vietas, sakykime, ir visus treniruoklius. Darėm pasirodymus, darėm varžybas steigiant prizus. Tai reikėjo nuo a iki, z suruošti ir suorganizuoti savo renginį, sakykime, buvo labai daug tikrai darbo ir rezultatas netenkino po šito po šito sakykim bandymo po šito projekto nebeužiėmiau šita veikla, todėl nusprendžiau neorganizuoti, o remti visada bendruomenes ir jų renginius, nes tai yra daug paprastesnis, sakykim, būdas pasireklamuoti, įsitraukti į tą veiklą. Tai prisideda prisidedami mes bendruomenėm duodam arba prie piniginius prizus, bet dažniausiai dovanojame savo parduotuvės produkciją, dovanų kuponus ir vat tokiu būdu prisidedam ir kaip partneriai, kaip rėmėjai gal labiau prie šiuo metu prie įvairių bendruomenių
		I4	Tai gal, tokios įsimintiniausios buvo švietimo programos, stengiamės kuo labiau švietimo forma bendrauti su bendruomene, pvz. statybininkų bendruomenė, kuriems stengiamės kuo labiau pateikti, apšviesti apie naujus įrankius, naują produkciją, kurios dar neteko statybininkams ar kitiems bendruomenės nariams, ją įsigyti, girdėti, suteikiam galimybę turėti arba pabandyti tą produkciją, tai steigimas kuo labiau pateikti, reiškia apšviesti apie tą produkciją. Tai, kad žmogus gautų supratimą apie tą produkciją. Ateityje galėtų pabandęs, jau supratęs -įsigyti, kad būtų supratimas, kokią prekę jis jau perka. Ieškome specialistų, kurie galėtų suteikti informaciją, suorganizuojam

			tokius kaip mokymus. Todėl, kad duoda gal labiausiai naudos, nes įmonės vadovas ar tiesiog darbuotojas, statybininkas, taip pat ir žemės ūkio darbuotojai, pabandęs tą produkciją, gavęs kažkiek informacijos, supratimą apie tą produkciją, jis drąsiai gali įsigyti tą produkciją, nes žino apie jos naudą, jo darbe ar statyboje ir žemės ūkyje. Labiausiai iš to mes pajaučiame kažkokią įmonei naudą.
		I5	Taip, vienas įsimintiniausių projektų buvo per COVID-19 pandemiją, kai padėjome bendruomenėms, dovanojome apsauginius kostiumus, ir kitas reikalingas priemones. Ir ligoninės priimamajam dovanojom. Tai buvo svarbus momentas, nes mūsų indėlis tiesiogiai prisidėjo prie žmonių gerovės. Daug gražių žodžių gavome.
	Kas dalyvavo įsitraukimo procese?	I1	Aš savo versle niekada nesakau aš todėl, kad mano mano versle dirbantys žmonės ir lygiaverčiai su manimi ir juos laikau lygiaverčiais komandos nariais. Taip, nors iš tikrųjų, jeigu atvirai jie tikrai mažai prisideda su pagalba, aš, sakykim, didžiąją dalį ir bendrauju su organizatoriais su vadovais tų organizacijų. Tai aš vienas, sakykim, nešu naštą šitą. Aš- darbuotojai minimaliai prisideda. Taip, jeigu paskambini parašai kažkokios pagalbos, jie gali tau padėti, bet sakykime, aš pats važiuoju suvedu parduodu, parką, pilną komunikaciją, darbus atlieku, sakykime, pats, bet nenoriu visiškai taip laurų prisiimti dėl to ir vartoju žodį mes.
		I3	Aš pati
		I4	Taip įsitraukiame mes visi,
		I5	Vadovai
	Kaip vertinate darbuotojų įsitraukimą į bendruomenės veiklas – ar darbuotojai noriai įsitraukia, galbūt patys rodo iniciatyvą įsitraukti į bendruomenės veiklas? Ar jų įsitraukimas į bendruomenės veiklą skatinama vadovybės? Už kokias funkcijas buvo atsakingi darbuotojai/vadovas (-ai)?	I1	Mano darbuotojai yra pakankamai užsiėmę, turi savo pareigybų, o kadangi aš, kaip vadovas, atlieku darbus tiek darbo metu, tiek po darbo, tai dažniausiai šituos rėmimo visokiausius klausimus sprendžiu po darbo, tai greičiausiai nebe trukdau ir nebeužkraunu papildomais darbais darbo metu savo darbuotojų. Dėl to tie darbai, sakykim, yra praktiškai 99 % atliekami manęs, pavyzdžiui.
		I2	Aš kažkas tada toj veikloj turėtų būti bendro. O čia, tos savotiškos bendrystės tokios sąveikos, kaip ir reikėtų ieškoti, jos natūraliai nėra.
		I3	Ne darbuotojai nelabai rodo iniciatyvą čia tuo klausimu. Dirbam savo darbus ir tiek.
		I4	nes noriai visi įsitraukia į mūsų veiklą ir pritaria mūsų idėjoms, mūsų požiūriui į klientą, žmogų, bendruomenę. Nu kaip, daugiausiai būna, kad kažkas pasiskirsto kažkokiais darbais, nes tas priklauso, kas yra labiau laisvesnis, ar tuo momentu, ar tuo momentu, bet pilnai dirbame visi kiek kaip galėdami, nes kas svarbu, kad visi mūsų darbuotojai noriai dalyvauja, o darbais paskirstome tolygiai, nežiūrime, kieno kam priklauso.
		I5	Teko siulyti, bet va ne visas kolektyvas visada sutikdavo. Į ateitį tikriausiai pagalvosime apie savanorystę ar kažkokius kitus projektus tikrai šiuo metu. Tikriausiai laiko trūkumo labiausiai trūksta.
	Kokiu būdu skelbiate apie savo įsitraukimą į bendruomenės veiklą visuomenei?	I1	Socialiniuose tinkluose, facebook, instagrame pasidalinam.
		I2	Ne, ne, ne visada, ne. Priklausomai nuo to rėmimo svorio. Ir pasakysiu taip, iš tikrųjų, netgi va turėjau čia kelias tokias ir bendruomenes, tokį atstovą, kuris (vadinkim) klausė: “Ar jūs reikia paminėti?”... - Spręskite jus. Ar reikia šito, ar nereikia, kad man ten... Jeigu pagelbėjom kažkur, kažkam ... ir kad jūs tik manes, mūsų nepamirškite nu, tai tikrai taip nėra. Jūs spręskite, tai va tai, kaip ir minėjau, apie advento vainiką, ten padėjom medžiagom ir visa kita, ir prieš pat adventą atvažiuoja ir atveža mum tą advento vainiką, kuris tikrai išskirtinis, gražus ir visa kita. Nu kokios dar reikia daugiau...? Nu nieko daugiau nereikia, tai va tai tai čia savaime, žinokit.
		I3	Tai dabar, kadangi populiarus feisbukas, tai per feisbuką, jeigu tai kažkas paviešino, tai ir daliniesi tuo.

		I4	Per soc. tinklus pagrįdę pasidalinam patirtime, patirtimis kur būnam, kuo užsiėmam. Renginių metų matomas logotipas mūsų. Ir šiaip tiesiogiai žmonėms prie progos papasakojam. Stengiamės dalintis.
3 Nauda įmonei ir bendruome nei	Kokia nauda jūsų įmonė gauna įsitraukusi į bendruomenės veiklą?	I1	Aš manau, labai yra plati nauda, nes palaikomi yra santykiai su šitomis svarbiomis bendruomenėmis. Tai santykiai, atvirumas, nuoširdumas, ta komunikacija, žinojimas, ko reikia, ko trūksta bei visos žinios yra perteikiamos į verslą, visos idėjos. Tai tik tas didžiulis yra momentas. Aišku, yra šiek tiek naudos iš reklaminės pusės, kad konkrečiai po šitų renginių, organizuojamų visokiausių veiklų ateina konkretus srautas į parduotuvę, ypač jei dovanojam dovanų kuponus. Tai galim surasti tiesiog tokiu būdu ir naujų klientų, ir taip pat priminti seniems apie save.
		I2	O kažkaip nieks apie tai ir negalvoja, jeigu taip atvirai. Nu, kažkaip nežinau, jeigu tu kaip aš ir sakiau, kas liečia, jeigu tu esi bendruomenės dalis, o bendruomenės dalis tu esi 30 metų, tai mūsų darbuotojai yra iš tos pačios bendruomenės, ar ne, jų šeimos yra toje pačioje bendruomenėje, tai atitinkamai ir kažkur jaunimas, ar vienokio amžiaus, kažkur vaikai mūsų ... tiesiog tą privalai daryti. Jeigu tu, tavo galimybės tą leidžia ir tiek, o tokios kažkokias, apie kažkokias tokias "VAU" naudas... Mes taip nemąstom. Mes taip nemąstom, nes aš galvoju, kad tokia reali įmonei nauda yra tada, jeigu (vadinkim) tu dalyvauji kažkokioje asocijuotoje struktūroje. Va tada tu tikrai eini į tą asocijuotą struktūrą tada, pats įsivertindamas, kokią tu to naudą nori gauti, ką tu turėsi įmonei, nes tu eini, tu atiduodi savo laiką, ten ir visą kitą, tai tu kažką, kažkokią grąžą turi turėti. O šiaip, tai vat, jeigu esi toje bendruomenėje, tai tu turi būti ir tos bendruomenės dalis.
		I3	Tai tokia taip savotiška reklama gaunasi. Ekonominė nauda. Socialinė nauda, gal tiesiog gal ir žmonių skaičius daugiau sužino apie įmonę. Iš lūpų į lūpas reklama.
		I4	Nu sakyčiau, svarbiausia gauname reputacinę naudą. Nes žmonės mato, kad nesam abejingi, kalba apie tai. Svarbiausia mums tai pasitikėjimas įmone, kad žmonės jaustųsi gerai, užtikrinti pas mus. Tai sunkus, ilgas, darbas, bet mes džiaugiamės, kad kiekvienais metais mums duoda mūsų darbui vaisių. Nauda šiaip ne tik mums, ji abipusė. Įsitraukimas į bendruomenės veiklą čia ne tik kaip emociškai paremta, čia kaip ir strateginis ėjimas- žinomumo link. Taip pat duoda konkurencinį pranašumą, klientų lojalumą didinimą. Aišku, kiekvienas klientas, pasitikėdamas mūsų įmone aišku, atneša ekonominę naudą mums.
		I5	Žinomumas. Nes vistiek kai prisidedi tave plačiau žino. Mes kai remiame, radonosiukus, ankstukus, Plinksiu neigaliu ju ir seneliu namus, tai jau plačiau apie mus žino, kituose miestuose. Tai čia kaip strategija kaip pasiekti didesnę auditoriją.
		I8	Tai yra abipusė nauda. Aišku, mes su savanoryste dirbome tuo metu, kada mes norėjome tiesiog padėti žmonėms, bet natūralu, kad kažkokia tai grįžtamoji, grįžtamasis ryšys ateina, tie patys, pavyzdžiui, produktai tu parodai papasakoji žmonėms apie produktus, tai jie savanoriškai grįžta juos įsigyti. Tai mano verslui tai tik plusai, bet mes ne su tokia intencija aš suprantu, kas yra labdara, aš suprantu, kas yra savanoriškumas, tai yra veiksniai, iš kurių tu nieko nesitiki. Jokių lūkesčių nekelia, bet jeigu kažkokie lūkesčiai išsipildo, tai tiesiog tai yra abipusė nauda.
	Kokias naudas įžvelgiate bendruomenei?	I1	Bendruomenė, be abejo, kad gauna, jie rėmėjų ieško tam, kad jie turi ribotus biudžetus, jie nori pritraukti ir sudominti kuo daugiau lankytojų, dalyvių ir dalyviams yra labai svarbu prizai, apdovanojimai, nes jie važiuoja, kai kurie iš rajono arba netgi iš kito miesto į tam tikrus renginius ir tikrai tai yra didelė paskata, kai gauni apčiuopiamą prizą, nes prizai yra tikrai vertingi, bent jau mes, kur steigiamė tai finansiškai yra vertingi prizai, dėl kurių verta ir atvažiuoti ne, ne vienas dešimtį kilometrų.
		I3	Na turbūt visos bendruomenės, aišku, tai pagalba, jeigu būtų fizinė ar kažkoks įsitraukimas, tai būtų pagalba daugiau fizinė, bet kadangi tai yra parama,

4 Iššūkiai ir kliūtys			finansiskai gal ir nedidelė, bet tai gelbėjo finansiskai ar tai kažkokios dovanos, ar tai kažkas kažkoks nusipirkimas, bendruomenei šventei sukėlimui ar dar kažkam.
		I4	Žinių praturtinimas. Materialinė pagalba, finansinė, jei imti iš savanorystės, tai tam tikra darbo jėga.
	Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susidūrė jūsų įmonė įsitraukiant į bendruomenės veiklą:	I1	Sakykime, kai jau moki dirbti, esi atsirūšiaavęs savo partnerius į šitas bendruomenes su kuriomis dirbi tai praktiškai kliūčių jokių nėra. Dirbi, skiria savo laiko, skiria savo finansų. Tai va čia tie dalykai gali būti tokie momentai ir gal tiesiog va toks nemalonus faktas yra toks, kad ir esminis kai esi susiplanavęs metinį biudžetą savo ir kai tas biudžetas yra išnaudojamas, gaila, yra atsakyti kai kuriems kai kurioms organizacijoms paprasčiausiai mes paprasčiausiai tam nebėra ir lėšų gale metų, ypač gruodžio mėnesį, yra prašoma prisidėti savo, prie kažkokių renginių ir tu jau paprasčiausiai esi išnaudojęs tuos savo finansinius išteklius ir neprisidėti tai tas atsakymas paprasčiausias ne yra, toks vienas iš tų, kas nemalonu nemalonesnių faktų.
		I2	Nu kažkaip tokių kartų "VAU", nu ne, neturėta, žinot, čia toksai yra kaip ir savanoriškas dalykas, iš tikrųjų. Tai kaip, kaip jeigu gali, tai ir įsitrauki, o kur tu esi nelabai, tai tu ir nesi pakviestas, ar ne, kada tu esi 30 virš metų, tai tu esi žinomas. Laiko stoka. Dar, jeigu koks tai vat, kaip pasakyti, būdavo tos talkos, ten „Darom“, ar švarinimosi tie visi „Pavasaris“, tai šitokį dar savaitgalį gali kažkaip susiplanuoti, bet ... bet labiau įsitraukti, čia jau (kaip pasakyti) turi... turi (vadinkim) darbuotojas, žmogus pats to norėti, o kaip įmonė, tai negali iš tokių dalykų į įtakoti.
		I3	Kaip ir sakiau fiziškai nesitraukę į šitas veiklas, tiesiog paremiam finansiskai. Tai nelabai ir žinau, kas ten vyksta. Gal kad nėra tokie dideli finansai, kad visus paremti.
		I4	Pasakyčiau beveik nieko tokio, kožkokių iššūkių nėra. Nu vienintelis, kas gali būti toks didesnis iššūkis laiko trūkumas. Ypač vasaros sezonu. Na dar nebent jei tai galima sakyti iššūkis, kad nepajėgi įmonė paremti visų norinčių-prašančių pagalbą. Finansiskai nesam tokie stiprūs.
		I5	Svarstom ,gal gamtas išvalymo akcija, panašiai kaip darom kažkas ant tokio. Svarstom tokia galimybę, bet viskas ne iš kart po biški įsitraukiame, laiko per mažai.
	Kiek metų esate įsitraukiate į bendruomenės veiklą? kodėl neįsitraukėte anksčiau?	I1	Turbūt nuo pat pirmų metų aš norėjau būti kiek įmanoma žinomesnis, populiariesnis, norėjau užbėgti konkurentams už akių. Tai aš nuo pirmų metų jau įsitraukiau į šitas veiklas tai, turbūt, tik pirmais metais atsidariau veiklą.
		I3	Tai nevyksta periodiškai, tai vyksta tada, kada reikiama kažkokią pagalbą pagal renginį. Pagal tiesiog kai yra prašymas kažkoks. Ne turbūt gal 5 metai, nėra taip, kad gal tos pradžios anksčiau taip nelabai ir buvo poreikio tokiam, bet finansiniam.
		I4	Apie 10, bet taip aktyviau kokie į metai, anksčiau atrodo tokio poreikio nebuvo. Arba nežinojome kažko.
	Dėl ko neįsitraukiate į kitų formų veiklas?	I1	Gal paprasčiausiai nebuvo progos, nebuvo pasiūlymų, tokių, visur suorganizavimu, kaip ir minėjau, nebeužsiiminėjam organizuoti savo kažkokių projektų ir renginių tai esam nusistovėję ir šiuo metu mūsų vykdoma veikla dirba su keletas, sakykime, šitų organizacijų ir paprasčiausiai gal net progos tokios nėra, bet mes šiaip geranoriškai padedam matom, kad organizatoriai yra užsivertę darbais, ypač paskutinę arba pas priešpaskutinę dieną prieš renginį, nes renginiai būna didžiuliai. Paskutiniam renginy bėgame už laisvę, jeigu neklystu apie apie 10000 žmonių, jeigu ne daugiau dar buvo, tai mano prisidėjom su paprasčiausiai šitų numeriuku karpymais, organizavimą tam tikrų tokių smulkių darbų. Tai ne visada atliekam tokius sausus darbus, bet prisidedam su savo jėga su savo savanorišką kaip kažkokią darbo jėgą savo duodam ne tik kaip verslas. Ne, partnerių rėmimui niekada praktiškai turbūt jau nepamenu, kada būtume siūlę ir mumis susiranda mums paaiškina, pasako maždaug, kokie bus skaičiai, kokia mintis, ko siekiama. Mes

			nesiūlom, o kaip stengiamės dalyvauti, kaip rėmėjai, o visuose kituose įsitraukimuose ne nedalyvaujam
		I2	Vėlgi, kas liečia tą dabar (nu kaip pasakyt), tiesiog mes visi žinom, kad mes turim saugoti gamtą, kad mes turim būti ekologiški ir panašiai, ir panašiai. Tai mūsų įmonė, iš tikrųjų tas (vadinkime) tvarumas, kiek galimas žingsnis po žingsnio irgi tuo keliu jau yra einama ir (vadinkim) kaip ir pakuotės, medienos, jos tikrai nėra, jos yra rūšiuojamos, jos pagal savo ir atiduodamos ten, kur yra su jom susitvarkoma. Tai toliau, kaip pasakyti, kad būtumėm dar „žalesni“, tai ir turim saulės elektrinę, prieš porą metų pasistatę. Nu tai vat, tiesiog, einam tuo keliu žingsnis po žingsnio, ne viską taip gali. Taip ir labai priklauso, aišku, ir nuo veiklos. Tai čia ne paimsi iš principo. Ir yra gerai, jeigu tu pradėtum savo veiklą nuo pradžių, tada taip, tu žinai, koku keliu eiti, o čia tai reikia (kaip pasakyti) renovuoti, reikia keisti, nėra statomi nauji dalykai.
		I3	Kaip įmonė gal ne gal, kaip asmuo, daugiau galėčiau pasvarstyti. Bet, kadangi yra šeima, namai turbūt nelabai tam yra laiko daug.
		I4	Taip pat norėtusi ir į tą savanoriavimą, esame apsilankę kai kuriuose darželiuose, su savo technika sniegą nukasę kai buvo užsnigę labai. Tik aišku, dar ne tiek, kiek mes norėtume viduje įsitraukti, nes dėl laiko stokos, dėl darbuotojų gal trūkumo. Oj dar pamiršau paminėti, kad remiame, bendradarbiaujame, padedame, ar kaip čia išsireikšti- bažnyčios bendruomenei, visada jei vyksta remontai tai įrankiais aprūpinam, jų priedais, finansišką paramą teikiame, kartais padedam fiziškai, bet labai retai, tiesiog laiko stoka. Ne kolkas neįsitraukiame, tik pavyzdį bendruomenei rodome, tuo klausimu. Stengiamės puoselėti aplinką, parduotuvės statymo metu nepanaikinom nei vieno medžio, projektas buvo priderintas prie aplinkos, kad nepakenkti. Elektromobiliai pakeitė vidaus degimo variklius. Ateityje būtų įdomu kur čia taip galėtume prisidėti, net nežinau kur čia reiktų kreiptis, prie kokių bendruomenių prisijungti.
		I5	Laiko trūksta, ir pinigų tiek nėra, kad visiems norintiems padėti.
	Kokie veiksniai, jūsų nuomone, daugiausiai trukdo smulkios ir vidutinės įmonės aktyviau įsitraukti į bendruomenės veiklą?	I1	Visada, kai yra noro vienokį ar kitokį būdą, gali surasti, kaip įsitraukti, jeigu nėra, tarkim, finansų gali su savo mintimis su savo jėga, su savo pat galva įsitraukt. Jeigu tu neturi laiko, tai dalis su finansais yra kažkokia vienokia ar kitokia kitokį būdą daryti ir įsitraukti ir padėti šitiems įrenginiam būti gražesniems, įdomesniems, daugiau dalyvių, gražesniais prizais ir taip toliau. Labai priklauso nuo mūsų noro.
		I2	Nu gal, galbūt labiau reiktų žinot, kur norima įtraukti tos įmonės (vadinkim), ar ne, iš iš tų veiklų atvirkštinis variantas būtų, mano supratimu, nei tai, kad įmonė kažkur nori, bet ar tavęs kažkas nori, ir ar tu gali? Vat. Ir kliūčių tam manau, kad gali ir nelabai būti, arba tai gali būti suderinama ir kita. Manau. Nu jeigu maža įmonė tai, kaip pasakyt, tai tada savaime, kaip ir savaime suprantama, yra, kad tai yra tiesiog neįmanoma, nes tu turi, kaip aš sakau, auginti savo veiklą, kol tu, kaip pasakyt, patapsi, galinčiu kažką duoti tai bendruomenei, nes nu jeigu įmonė dirba, pradžių pradžia, tai jina turi kaip pasakyt pati tvirtai atsistoti ant abiejų kojų. Taip, tai visko būna.
		I3	Tai laiko laiko atžvilgiu, jeigu fiziškai prisidėjimas ir turbūt ir finansiškai nu ne visos įmonės gali rimtos paramos teikti ne visą laiką, tie pardavimai nėra kažkokie aukšti, kad dar papildomų lėšų skirti. Na pagal galimybes.
		I4	Sunku pasakyti apie kitus, beto gal priklauso nuo įmonės dydžio, bet manau pagrindiniai rodikliai laiko trukumas, šiais laikais, atrodo visur skubam, bet niekur nespėjam, ir finansai. Bendrai teko kalbėtis su keliais kolegom dėl rėmimo ir pan, tai jie nelabai matė naudos tame, labiau kaip strategija pasirinko socialinius tinklus ten dalyvauja, bet tai gal irgi toks įsitraukimas. Sunku pasakyti apie kitus.
		I5	Sunku kalbėt apie kitus. Ne visi pajėgus, ir nuo verslo pobūdžio gal priklauso, ne visiems tinka. Nežinau.
		I1	Aš manau, čia esame žinomi kaip patikimi, kaip sąžiningi, sakantis tiesą, sakykim, pardavėjai, įmonė, tai tie visi įsitraukimai būtent prie to ir prisidėjo

5 Reputacijos svarba ir jos valdymas	Kaip suprantate kas yra įmonės reputacija?		ir mumis klientai tiki. Tas yra labai svarbu, jie ateina, nesidomėjo, nes, sakykim jam juos apšviečiam paaiškinam nuo a iki z pasiūlom vieną variantą, tys, leidžiam žmogui taip pat nuspręsti ir pasirinkti tą galutinį variantą, bet tas pasitikėjimas, manau, su ta reputacija tai labai realus dalykas.
		I2	Geras klausimas. Nežinau, nežinau. Aš galvoju taip, kad jeigu tu nieko blogo apie save negirdi, tai turbūt yra viskas gerai. Iš tikrųjų, o šiaip, tai, jeigu taip imant apie (vadinkim) mūsų įmonę, tai sakau, turėjom ir ir tų blogų laikų, tai ir apie save ką išgirsti ir iš (vadinkim) aplinkos, kad ir esam buvę labai brangūs, kaip pas mus viskas brangu ir esam, kad mes jau (vadinkim), toks buvo laikmetis, kad kūrėsi aplinkui tie didieji tinkliniai, prekybiniai centrai, kad mes jau čia ir bankrutuosime, ir mums čia jau pabaiga ir taip toliau. Bet iš tikrųjų, tai visą laiką, jeigu turi komandą, jeigu ta komanda galvoja, sprendžia klausimus, kuo būti išskirtiniu, o ne kovoti su kažkuo, nu nieko čia ne sukovosi. Ir jeigu man sako, kad čia jūsų konkurentai – tai sakau, mes tokių neturim. Taip, tai iš tikrųjų, nes tu turi būt kažkuo išskirtinis. Jeigu tu negali būti savo kaina, reiškiasi, tu turi būti paslauga, paslaugos kokybės ieškoti. Nu, tu turi būti kitoks. Tiesiog. Ir tas klientas pas tave turi eiti kitoks. Jeigu tu darai tą statybos verslą, tu vėl gi, turi susikoncentruoti, kažką tu turi turėti išskirtinumą ir tame išskirtinume būti geras. Ir viskas. Ir savaime ateina tas (kaip pasakyti)... tas žinomumas. Nu, negalima sakyti, kad mes ties tuo nedirbam, jeigu (vadinkim) ne dirbtumėm, tai mes nei svetainių neturėtumėm, nei prekybos ir taip toliau. Galų gale, nei standų mes ten neturėtumėm. Tai mum nėra (vadinkim) tas pats. Ir yra mums svarbu yra, kad mus žinotų.
		I3	Įmonės reputaciją, tai yra, aš manau, susidariusi nuomonė apie įmonę.
		I4	Reputacija – tai trumpai tariant prabanga, turtas, kuriame ne vien reklama, bet daugiau, tai pasitikėjimas mumis, žmonių, partnerių, kitų įmonių požiūris į mus, per ilgą laiką pasiektas geras rezultatas, aišku jei kalbame apie gera reputaciją.
		I5	Kokybiškos prekės ir paslaugos, klientas vertina aukštą kokybę ir aptarnavimą. Atsakomybė, neturime skolų, tiek valstybinėms institucijoms, tiek partneriams. Klientų patirtis – kiekvienas klientas, didelis ar mažas, turi jaustis patenkintas, ir tai yra mūsų prioritetas.
	Ar sutinkate su šiuo teiginiu: „smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimas į bendruomenės veiklas yra kaip reputacijos stiprinimo priemonė“? Pagrįskite savo nuomone.	I1	Tai prisideda tikrai tas įsitraukimas. Nes „sausai“ prekiauti, nesireklamuoti, nedalyvauti bendruomenėje, tai gali klientui sukelti gal tiesiog susimąstymą tokį, jeigu neįdomi, pati bendruomenė gali neįdomus būti ir pats klientas, svarbūs bus tikrai įmonei finansiniai, kažkokie pelno rodikliai ir viskas. Tai manau, tas dalyvavimas, savo veido, savo įmonės žinomumas, matomumas prisideda prie įmonės rezultatų, reputacijos. Jie tarpusavyje labai susiję. Tai plius, mes per renginius yra šiek tiek pašviečiam trumpai papasakojam, papasakojaam savo sėkmės istoriją, esame pasakoję vaikams, paaugliams, sakykime, kurie, tarkim, baiginėja mokyklą arba profesinę mokyklą, tarkim, švietę, kaip reikia stengtis daryti, kaip išsirutulioja tą idėją iki to verslo. Tai vėlgi tie dalykai, tokie, kaip tu daliniesi savo istorija, savo žmogiškumu esi atviras žmogus jaučia dar tą reputaciją, vėlgi, tave mato ne tik kaip kažkokį daiktą, ne kaip kažkokį įmonės pavadinimą, tave mato tiesiog tokį, kaip jau bendrą branduolį, kur ten dirba ne robotai, o žmonės. Tai tas toks žmogiškumas, priėjimas, prie kito žmogaus prie kliento tai labai labai yra susiję su reputacija.
		I2	Nu manyčiau, kad taip. Žinoma, taigi, jeigu tu eini į tas bendruomenes, o tai yra sklaida. Taip, tai be jokios abejonės, tada tu (kaip pasakyti) ir pats tampa žinomesnis, svarbesnis su savo svoriu bendruomenei, be jokios abejonės.
		I3	Manau, kad taip tai yra reputacijos stiprinimo priemonė, nes vis tiek žmonės, ar tai yra reklama, vaizdinė paramos ar tai kalbėjimas tarpusavy, tai vis tiek stiprina ir tai prisidedi vienaip ar kitaip būdu prie to.
		I4	Sutinku, nes tai rodo, kad įmonė yra daugiau nei tik pardavimo taškas – ji yra aktyvi bendruomenės dalis, kuri rūpinasi vietos žmonėmis ir aplinka. Tokie veiksmai kuria ilgalaikį pasitikėjimą, kuris svarbesnis nei trumpalaikiai pardavimų rodikliai. Nors įsitraukiam į bendruomenės veiklą norėdami naudos

			ir sau kaip įmonei, bet ne tik tos ekonominės gražos, o ir tokio vidinio pasitenkinimo norisi, kad tu gali prisidėti prie tam tikrų bendruomenės problemų sprendimo arba palaikyti tą bendruomenių susiejimą, idėjas jei kalbam apie materialines paramas. Žmonės šiais laikais labai nepatiklus, kažkiek pikti, tai reputacija išlaikyti ir ja kelti yra sunkus procesas.
		I5	Taip. Iš tikrųjų taip, nes. Tas žinomumas, išgirsti per aplinkui ir kad vyrai šaunuoliai, kad ir kiek uždirba daug ar mažai įsitraukia, padeda ir skatino ten su paramom ir pan.
	Ar stebite, kaip įsitraukimas į bendruomenės veiklą „veikia“ įmonės reputacija? Pvz., ar tai daro įtaką pardavimų rezultatams, klientui pasitenkinimui, partnerių pasitikėjimui. Suburia darbuotojus.	I1	Tokios statistikos, sakykime, neturiu kažkokių duomenų konkrečių ne, bet vėl iš kito kampo žiūrint, sakykime, jau turime ir konkurentų, tai konkurentai jeigu aš nedalyvausiu tam tikruose renginiuose ir mano prizai yra būtini, manau, ir prizai yra reikalingi tam sportuojančiam dalyviui. Tai jeigu manęs nebus kai ateis konkurentas, tai aš tos konkurencinės pusės mes vėl prarasime pranašumą. Norėjęsi, kaip ir savo krašte, savo mieste tą išlaikyti dominavimą, tai dėl to ir taip pat turime labai vertinti už tą įsitraukimą.
		I3	Kadangi nesam labai stipriai įsitraukiantis į tas veiklas ir nesam rėmėjai visų tų bendruomenių, tai gal nelabai matom tą poveikį, jeigu tai būtų didesnis kažkokios paramos didesnę iniciatyvą į tai, manau, kad tai būtų didelė.
		I4	Taip, mes atkreipiam dėmesį į klientų ir partnerių atsiliepimus, visada į juos reaguojam ar geri ar blogi bandome išsiaiškinti. Stebime pardavimus po dalyvavimo bendruomenės renginių. Pastebime, kad po aktyvių iniciatyvų ateina naujų klientų. Mažeikiuose labai greitai sklinda kalbos, tai kai po kažkokių įsitraukimų girdi gražų žodį, paskatinimą, manau tai ir yra reputacijos augimas. Ir tai, kad ateina daleiskim prašyt kokio rėmimo sako, mums jus rekomendavo, kad jūsų įmonė prijaučia visuomenei ir t.t. tai parodo, kad tuo klausimu reputacija mūsų gera, nes kuo toliau tuo dažniau tai girdime. Taip pat pastaruoju metu CV paliekantys žmonės, pamini pvz. kad apie mus sužinojo iš kažkokio renginio, net nežinojo, kad tokia parduotuvė yra. Kas liečia klientus, po mūsų aktyvesnio įsitraukimo pastebėjome ne tik kaip minėjau naujų klientų, bet ir lojalumą buvusių, kartais prekė yra kažkiek brangesnė nei kitoj parduotuvėje, bet vis tiek perka pas mus. Tai tas džiugu. Anksčiau, kol nedalyvavome bendruomenės veiklose, atrodo taip nebūvo, Buvo tas mažas ratas žmonių ir tiek stovėjom vietoje. O dabar esam užaugę ir tikiu, kad įmonės reputacijos čia įtaka didelė.
		I5	Tiesioginės analizės nevedame, bematome grįžtamąjį ryšį iš klientų. Naudojam planšetę, kuri yra parduotuvėje, kurioje yra anketa ir klausiame, kaip jie sužinojo apie mus. Pastebime, kad dažnai žmonės mini mūsų dalyvavimą renginiuose ir palaiko, kas rodo, jog įsitraukimas prisideda prie reputacijos gerinimo. Kai ateina naujas žmogus tu matai ir paklausi, pabendrauji.
	Kokiomis dar priemonėmis jūsų įmonė stiprina reputaciją? Kokia priemonė, jūsų manymu, yra pasiteisinusi labiausiai?	I1	Kokios dar kokio dar tai? Tiesiog daromi su klientais dar įvairūs konkursus. Esame darę pas mus parduotuvėje, buvo pamiršau paminėti, kalėdinius, tokius kaip mini turnyrus, pastatėm, sakykime, treniruokliai ir ten visą savaitę fiksavom rezultatus ir gale, sakykim, savaitės ar prieš pat Kalėdas mes nustatėme laimėtojus, o visus dalyvius taip pat apdovanojo mini prizais. Tai, sakykime, va, toks dar buvo dalykas. Ne, ne kaip rėmėjai va darėm šitą, kažkokį renginį jo, bet inicijavo tokią kaip mini paramą, kaip tokią atrakciją, sakykim, klientams ateina klientai, stovi treniruoklis, senų įdomu automatiškai įdomu ir pasibandyti savo jėgas būtent šitoj tose rungtynešė tai vėl iš lūpų lūpas sklinda šitą emociją tie klientai ateina kažką tuo pačiu atėjęs žmogus ne jau net ne kaip klientas, o kaip dalyvis tiesiog pas pasipraktikuoti, jisai nusiperka kažką tik dėl tavęs. Vėlgį visapusiška nauda mums buvo matoma ir va tokių visokiausių minčių šauna į galva pasidarom. Net nėra taip, kad perkam- parduodam, ir daugiau niekas nerūpi. Kas dar , kokybiška prekė stengiamės pasiūlyti, soc. tinkluose aktyviai dalyvauti,
		I2	Prekių kokybė ir elgsena.

		I3	Tai, manau, savo veikla svarbiausia yra geriausias stiprinimas reputacijos, kaip tu vykdai tą veiklą, ar sąžiningas tu, koks bendravimas su žmonėmis.
		I4	Manau pradėjime nuo pirmų dalykų kaip prekių kokybės, bendravimas su klientais, požiūris į juos, paslaugų ir prekių įvairovės didinimas, kad tik klientui būtų viskas po ranka, geras ir supratingas elgesys su darbuotojais savo, socialinės atsakomybės principu laikymasis, kaip pvz. didėjanti pasiūla prekių mažiau trešančių gamtą, saulės elektrinės įrengimas, kaip jau minėjau elektromobilio pirkimas
		I5	Nu gal savo prekių kokybę, paslaugų, aptarnavimu, siūlome konkurencinga kainą.
	Kaip manote kokios yra reputacijos sudedamos dalys, kokios vertinimo dimensijos?	I2	Pirmiausiai, vis dėlto, kaip pasakyti, jeigu tai bus žmogus iš verslo visuomenės, tai jisai remsis skaičiais. Jisai eis į rekvizitus ir žiūrės kiek įmonei metų, o kiek jinai, jeigu to svorio turi (vadinkim), kiek, kokius atlyginimus moka, kaip mokesčius moka, pelningai dirba, nepelningai dirba, tai vat verslo žmogus vertins šitaip. Žmogus (vadinkim) nepriklausantis verslui, vėlgi (kaip pasakyt) tas žinomumas ateis tiesiog per "aš išgirdau, aš mačiau, jie padarė šitą, jie padarė aną. Uoj ten buvau, ten kažkokiam renginyje mačiau, kad ten „Varduva“, ten teikia prizus, ten kažkam..." Tai vat per šitą... čia nuo žmonių, manau, kategorijos priklauso iš tikrųjų, kas jis yra, koks visuomenės žmogus yra, kur jis dalyvauja?
		I3	Įmonė turėtų atkreipti dėmesį turi būti ir prekių kokybė, darbo aplinka, kainos. Kainos geros viskas susideda į vieną.
		I4	Tai mes visados skelbiame apie save ir savo darbūs Facebook paskyroje, renginiuose matomi mūsų reklaminiai stendai, mūsų vėliavėlės, mūsų logotipai

Įmonių vadovų, kurie įsitraukė į bendruomenės veiklas

Blokas	Klausimai		Atsakymai
1 blokas. Informacija apie įmonę.	Kokia yra pagrindinė Jūsų įmonės veiklos sritis (pvz., prekyba, gamyba, paslaugos)?	I6	Tai pagrindinė įmonės veiklos sritis, būtų prekyba ir paslaugos.
		I7	Siuvimo paslaugos
		I8	Tai pagrindinė mūsų įmonės veiklos sritis yra susijusi su grožio sektoriumi ir mes pagrįdę grožio sektoriuje teikiame paslaugas, šalia to užsiimdami dar ir tokia mini prekyba.
	Kiek metų veikia Jūsų įmonė?	I6	7metai
		I7	Beveik 8 metus
		I8	Virš 5 kitų metų gegužę jau bus 6 metai įmonei.
	Jūsų įmonė priskiriama: smulkiam, mažam ar vidutiniam verslui?	I6	Smulkiam.
		I7	Smulkiam
		I8	Na taip tikriausiai arba smulkiam, arba mažam nežinau palei, kuriuos kriterijus čia yra skirstoma. Bet aš sakyčiau, mes esam smulkus verslininkai
	Kiek dirba darbuotojų jūsų įmonėje?	I6	2
		I7	2
		I8	Šiuo metu yra įdarbinti 2 asmenys
	Ar jūsų įmonė įsitraukia į bendruomenės veiklas?	I6	Ne neįsitraukia.
		I7	Ne
		I8	Ne
2 blokas. Supratimas apie	Kokios yra pagrindinės	I6	Tai visų pirma tikriausiai finansinė. O toliau tai gal laiko stoka.
		I7	Laiko stoka

įsitraukimą į bendruomenės veiklą.	priežastys, kodėl jūsų įmonė neįsitraukia į bendruomenės veiklą? Įvardinkite	18	Tai čia tada tikriausiai aš išsiplėsiu, kadangi mes, kai atidarinėjame įmonę mūsų įmonėje, tam, kad mes galėtume dirbti grožio paslaugų sektoriuje, yra reikalingas higienos pasas, kurį išduoda nacionalinis visuomenės sveikatos centras ir atsidarinėja šias patalpas. Be šio paso tu negali veikti oficialiai savo vaikelio, tai mes susidūrėme su problema, kuomet mūsų patalpos neatitiko reikalavimų, kad gautume šitą higienos pasą ir neatitiko tik vienas dalykas, kad mes neturėjome galimybės, kažkaip tai paslaugas suteikti judėjimo negalią turintiems žmonėms, mūsų įėjimas nebuvo pritaikytas vežimėlių iškėlimui, neturėjome papildomo lifto arba to užvažiuojimo, kuriuo žmogus su judėjimo negalią turinčią problemą galėtų pas mus patekti. Tai mes susidūrėme su šia problema. Svarstėme kelis varianto būdus, kaip galėtume padėti šioms žmonėms gauti mūsų paslaugas? Žodžiu, vienas iš sprendimo būdų buvo, kad mes laikėme lentelę su savo kontaktiniu numeriu, į kurį galėjo paskambinti. Žmonės turintys didesnę negalią ir mes jam teikdavo paslaugą, pas jų namuose ten, kur yra pritaikyta, jiems patogiau būtų, ir mes tiesiog atvykdavom į vietą. Tai mes su šia veikla nebeužsiimam todėl, kad susidomėjimas nebuvo toks didelis. Vis tiek tai yra toks, kaip yra tarkim, įsibrovimas į žmogaus asmeninę erdvę. Tai vis tiek ateina svetimas žmogus. Galbūt tą judėjimo negalią turintys žmonės negali ten taip labai apsitvarkyti ir pamatė, kad tai nėra tokia aktuali paslauga, kaip būtų buvusi. Jeigu, tarkim, mums būtų padėję vietiniai verslai, ar tai valstybinės įstaigos, tokios kaip, tarkim, ligoninė, gelmės ir taip toliau tai tada jo, dėl to mes ir nebeteikiame šios paslaugos. Niekada nesakau niekada šičia aš buvau gan pykta, kad žmogus su negalia įvardina tik tada, kai jis yra vežimėlyje. Kuomet negali vaikščioti, man atrodo, kad negalia turi žmogus, kuris, pavyzdžiui, ir nemato, galbūt negirdi, galbūt nežinau kažkokį tai nudegimą ant rankos, dėl ko nefunkcionuoja pilnai visu savo kūnu tai irgi yra priskiriama negaliai, tačiau kažkaip būtent patekimą į mūsų patalpas buvo akcentuojamas. Visas tas mūsų noras savanoriauti. <i>Mes bandėm, nežinau, ar tiksliai dabar taip vadinasi, bet Mažeikių yra internatinė mokykla. Jeigu aš neklystu jinai taip, vadinasi jinai yra o laišuvos gatvėje, taip ir mes susidūrėme su tuo, kad mes norėjome edukuoti jaunimą. Kaip reiktų taisyklingai prižiūrėti savo veido odą iš mano asmeninės srities, mūsų sritis teikia daugiau grožio paslaugų, kad aš asmeniškai norėjau edukuoti paauglius, nes tai yra pagrindinė mano darbo sritis. Paauglys su kokiom problemų, kurias tikrai galima išspręsti ir tiesiog su taisyklinga priežiūra namuose. Tai mes ėmėmės tokios iniciatyvos. Būtent tokių neįgalųjų, kad kažkur galim dar labdaringai. Čia ne pasinaudoti, o būti panaudoti. Nesutiko su mūsų šituo pasiūlymu nežinau, ar tai buvo pačios įstaigos nusistatymas, kad kam čia reikia, ar tai buvo tiesiog matymas, kad tie paaugliai nu nėra suinteresuoti, kad jam neįdomu ir tiesiog nesusirinkę grupę, kuri norėtų tokios konsultacijos?</i>
	Kokios įsitraukimo formos jums žinomos?	16	Tai būtų finansinė, barteriniai mainai, darbuotojų savanorystė, viskas tikriausiai.
		17	Finansinė parama, barteriniai mainai, darbuotojų savanorystė, mentorystės programos, socialinių projektų organizavimas
		18	Materialinis rėmimas, labdaringos veiklos, edukacinė, savanorystė.
	Galbūt žinote kokios iniciatyvos yra vykdomos, kitų įmonių, jūsų mieste? Kokios, jūsų manymu iniciatyvos „vertos dėmesio“? atrodo prasmingos/ reikšmingos?	16	Nesidomiu
		17	Kitos įmonės rengia labdaros akcijas ir remia vietinius sporto renginius, kuriu pas mus mieste manau dažnai yra. Matau kaip kitos įmonės prisideda prie savivaldybės iniciatyvų, medelius sodinti.
		18	Žinau tikrai, kad kultūriniai įsitraukimui sporto asociacijos žinau, kad yra papildomi klubai, kurie užsiima labdaringa veikla, tokia kaip rotary, libera. Atrodo, moterų ten nėra žodžiu kompanija neatsimenu, kaip vadinasi. O paskutinis, kurį teko matyti, kuomet senelių namuose buvo atliekama savanorystė seneliams rodomos mankštos, tiesiog pajudinti savo kūną,

			sąnarius, kad jam būtų paprasčiau tiesiog judėti. Tai va tokį paskutinį, ką buvau mačiusi visai neseniai.
3 blokas . Iššūki ai ir kliūty s	Jūsų nuomone, su kokiais pagrindiniais iššūkiais/kliūtimis susidūrė smulkiosios ir vidutinės įmonės įsitraukiančios į bendruomenės veiklą?	16	Tai būtų finansai, finansinių išteklių trūkumas. Žinių, patirties neturėjimas, sakykim, laiko trūkumas, darbuotojų pasipriešinimas, nenoras dalyvauti kažkokiose veiklose.
		17	Finansinių išteklių trūkumas, žmogiškųjų išteklių trūkumas, neaiški bendruomeninės veiklos nauda, žinių ir patirties trūkumas, neturėjimas kontaktų su socialiniais partneriais, laiko trūkumas.
		18	Tai tikriausiai su laiko stoka patys verslai tikriausiai susiduria su tuo, kad jie galbūt ir norėdami negali skirti tiek laiko savanoriškai veiklai ir manau su mokesčiais, viena iš kliūčių kuri mus pristabdė būtent su edukacija buvo, kad mes buvom paruošę tokius lauknešėlius, žodžių tarsi dovanas ir tai gaunas dabar tiksliai nepamenu, seniai buvo, bet mes susidūrėme su kliūtimi, kaip buhalteriskai tai patvarkyti, nes tai produktai yra nenurašo tarsi dovanojami, o dovanoti to įstatymiškai negali. Tai turi būti pažymėta bent jau vienu centu, jeigu neklystu automatiškai, tai yra formuojamas sąskaita. Tai dažniausiai po tokios kažkokios įstaigos paminėto kažkokią tai minimalią sąskaitą nu ir jam nebereikia tų tavo paslaugų. Mano tarpe nepasitaikė, kad kažkas prašytų, bet aš manau, kad turint smulkų arba vidutinį verslą papildomos lėšos nėra ant tiek didelės, kurias tu galėtum skirti, kad finansiškai paremti kitas organizacijas. Tai dar viena iš priežasčių, kodėl mes ėmėmės daryti tai darbais, o ne pinigais. Kodėl mes ėjome pas žmones tam, kad suteikti paslaugą, o ne remti, pavyzdžiui, kažkokią tai neįgaliųjų asociaciją. Nu tai kaip smulkaus verslo, ypatingai pradedančių, tai ten net nėra tokia finansų iš ko galėtų remti. Be to, tokios didesnės įmonės, kurios ir užsiima labdaringa veikla, arba, pavyzdžiui, organizacijos man atrodo, kad jų tikslas toks ir yra.
	Kokių rizikos veiksnių baiminatės įsitraukiant į bendruomenės veiklą?	16	Tai būtų kažkoks nesugebėjimo išpildyti lūkesčių. Tai bijom gal kažkokių neigiamų komentarų iš visuomenės.
		17	Kadangi neteko įsitraukti, nesusidurta ir su tokiom apmąstymo temom, bet greičiausiai tai būtų žinių ir patirties trūkumas
		18	Bijočiau, kad didelis dėmesys bendruomenės veikloms gali nukreipti resursus nuo pagrindinės įmonės veiklos.
	Kokių resursų Jūsų įmonė pritrūktų, jei nuspręstų įsitraukti į bendruomenės veiklą?	16	Tai tikriausiai pasikartosiu, kad labiausiai yra tas laiko trūkumas didelis, kadangi auginu mažą leliuką, tai nėra to laiko skirt pakankamai kažkokiai savanorystei ar kažkokiai bendruomenės veiklai, bet kaip ir minėjau, į ateitį pagalvosiu.
		17	Na šiuo klausimu, manau, kad šiai dienai tai laiko trūkumas, nes, manau, kad įsitraukti nevisada būtini finansai, yra veiklų kur pinigų nereikia, laikas manau svarbiausias rodiklis. Dar gal įgudžių trūkumas.
		18	Tai dar su kuo susidūrėme tai ir su laiko stoka iš tikrųjų, o man atrodo, kad jeigu labai tikrai norėtume ir galėtume užsiimti ir toliau šita veikla tikrai tiek, kad nebesidomime.
	Kokią paramą ar paskatas Jūsų įmonė norėtų gauti iš vietos valdžios, bendruomenių ar kitų organizacijų, kad įsitraukimas būtų lengvesnis?	16	Tai galbūt kažkoks mokesčių sumažinimas kažkokią finansinę paramą pagalbą, bet, aišku, ne visada. Gal reikalingas savanoriais tai ta finansinė, kažkokia parama tai?
		17	Manau visų pirma turėtų būti didesnė sklaida apie tokias bendruomenės veikas, toliau sektų mokymai, kad pagilinti žinias ir žinoma finansiškai dalykai.
		18	Taip teisingai. Taip galvojant tai, jeigu aš sumąstau kaip verslo atstovė teikti kažkokią tai savanorystę, aš turiu ieškoti organizacijų, kurios priimtų mane. Aš turiu jiems skambinti, siūlyti savo paslaugas, derinti laiką, atvažiavimus, mano, pavyzdžiui, teikiamos paslaugos, jos turi būti truputėlį vėlgi, kad aš nepažeisčiau tų įstatymų ir visų nacionalinio visuomenės sveikatos centro nurodymų, tai man būtų kur kas paprasčiau, kad, pavyzdžiui, tam tikros įstaigos, kurios ieško verslų, kurie galėtų kažkaip pasavanoriauti ir paskambintų pasiūlytų laiką, datą, temą, kam tai bus atliekama ir tiesiog žiūri,

			ar tu gali, ar bus įdomu, ar nebus įdomu ir tada va taip ir organizuojant savo darbus.
4.Blokas. Reputacijos svarba ir jos valdymas	Kas jūsų nuomone yra verslo reputacijai?	I6	Tai tikriausiai būtų visuomenės išpūdis apie verslą, veiklą apie įmonę pačią. Įmonės patikimumas.
		I7	Verslo reputacija tai atsiliepimai apie įmonę, jos teikiamas paslaugas, bendravimo korektiškumas su klientais, laiko bei išteklių susitarimo laikymasis.
		I8	reputacija apskritai yra žodis, reiškiantis, kaip tave mato visuomenė.
	Ar sutiktumėte su šiuo teiginiu: „smulkaus ir vidutinio verslo įsitraukimas į bendruomenės veiklas yra kaip reputacijos stiprinimo priemonė“? Pagrįskite savo nuomone.	I6	Tai sutikčiau, nes manau, kad kiekvieną kažkokias savo savanorystė, kažkoks įsitraukimas į kokią bendruomenės veiklą, tai yra ir reputacijos gerinimas, tai būtų daromas matomumas, įmonės geresnis žinomumas, naujų klientų atsiradimas, gal ir pažintys kažkokios, kur tiesiog savanoriaudamas susipažįsti su tam tikrais žmonėmis, kurie gali ateity ir kažkokios naudoti įmonei, sakykim turėti.
		I7	Galimai taip. Mano supratimu verslo įsitraukimas į bendruomenės veiklas parodo, kad įmonė jau gali sau leisti ne tik dirbti, bet ir užsiimti pašaline veikla, reiškia jau yra stiprus įmonės pagrindas, didelis kolektyvas.
		I8	Tikrai taip, jeigu tu savanoriškai neatlygintinai stengiasi kažką daryti dėl kitų, tai yra visada įvertinama tikrai teigiamai. Nežinau, kol kas neteko sutikti nei žmogaus, nei kažkokių pasisakymų išgirsti, kad visa tai, ką tu darai, realiai nemokamai iš geros idėjos iš geros širdies būtų atsiliepiama apie tai neigiamai. Tai manau, kad tai reputacijai prideda kažkokių plusų.
	Ar jūsų verslo strategijoje yra dalis skirta reputacijos stiprinimui?	I6	Taip
		I7	Taip
		I8	Manau, kad nėra, bet tai gaunasi pakankamai natūraliai, kad vis dėlto ta reputacija yra stiprinama, mes papildomai lėšų neskiriame.
	Ar laikote įsitraukimą į bendruomenės veiklą nereikšmingu jūsų reputacijai?	I6	Manau, kad reikšmės dabar nesudaro, nes neįsitraukiame. Nemanau, kad nuo to reputacija bloga.
		I7	Ne. Manau, kad tai reikšminga.
	Kokiomis priemonėmis jūsų įmonė stiprina reputaciją? Kokia priemonė, jūsų manymu, yra pateisinusi labiausiai?	I6	Nu, kaip ir sakau, šiuo metu neįsitraukiame, bet ateity tikrai pagalvosim į tą įsitraukimą. O šiaip reputacija dar stiprinama kitokiais būdais tai mūsų produktų kokybė, aptarnavimas, paslaugų kokybė.
		I7	Tiesiog tvarkingu ir korektišku darbu. Atsiliepimai iš lūpų į lūpas yra stipriausia reputacija apie verslą.
		I8	Vienintelis dalykas, kuomet mes užsiimam, tai teigiamais atsiliepimais, viešindami juos socialinėje medijoje. Manau, kad tais pačiais socialiniais tinklais, o geriausia iš tikrųjų reklama ir ta reputacija yra tiesiog žmonių žodžiai iš lūpų lūpas. Mes tai stiprina mes tik negalime įtakoti, mes galime arba kokybiškai atlikti darbą, už kurį žmogus teigiamai atsilieps ir taip, tikrai stiprės mūsų tą reputaciją arba atvirkščiai, galbūt mes kažkokių lūkesčių kliento nepateisiname ir tada neigiamas komentaras mums sudarys tikrai neigiamą reputaciją.
	Kaip manote kokios yra reputacijos vertinimo dimensijos? Į ką žmonės atkreipia dėmesį?	I6	Tai visų pirma, kaip ir minėjau, atkreipia dėmesį, dėmesį į tą paslaugų kokybę ir produktų kokybę, į patį vadovą, kokia yra vadovų reputacija.
		I7	Žmonės vertina patikimumą, ar patikimas verslas ar ne, kokybę, socialinę atsakomybę manau, ji dabar aktuali labai.
		I8	Manau lūkesčių pateisinimą, kai žmogus, išgirdęs teigiamą tiek neigiamą komentarą, tarkim apie mūsų verslą, jis gali ateiti pats ir tuomet įsitikinti tai išgijęs gerą produktą jisai gauna teigiamus rezultatus ir mes pateisiname jų lūkesčius. Tai va taip ir dar tą reputaciją tiesiog pakilo truputėlį į viršų, tai nepriklauso. Manau, paties meistro bruožai, tokie, kaip, pavyzdžiui, punctualumas, komunikabilumas, netikėtas.

	dabar šiai dienai kodėl nebe įsitraukiate? Kodėl nebandot vėl įsitraukia?	18	Nusivylimas, aš suprantu, kad kiekvienam žmogui, vykdančiam savo verslą, tai yra labai svarbu jiems atrodo, kad tai yra labai įdomu. Tai vat visa tokia veikla mane privertė susimąstyti, kad ne visiems reikia tų žinių ir tai tikrai nėra pirmos būtinybės konsultacijos, į kurias reaguoja žmonės. Tai dar su kuo susidūrėme tai ir su laiko stoka iš tikrųjų, o man atrodo, kad jeigu labai tikrai norėtume ir galėtume užsiimti ir toliau šita veikla tikrai tiek, kad nebesidomime. Nu, galbūt trūktų kažkokio tai viešinimo skelbimų pakvietimu? Galų gale pati savivaldybė taigi mato, kokios įmonės yra registruotos jų regione galėtų, pavyzdžiui, kad ir kalėdiniu laikotarpiu pasiūlyti į tuos pačius senelio namus, tarkim, pakviesti mūsų kolektyvą ir mes tikrai galėtume suteikti elementarias tokias paslaugas. Nežinau nagučių lakavimas. Galbūt ten lūpyčių padažymas, prieš kokią tai fotosesiją arba ten nežinau. Antakių ir koks sutvarkymas. Tu dažnai susiduriu su tuo, kad tu labai nori kažką daug padaryti, kad tu nematai tikslo, nes supranti, kad žmonėms to nebūtinai reikia ir natūraliai tiesiog taip prasideda net ne 2, o į kokią 6 planą, kur gal kažkada ir norėtusi, kokios savanorystės.
--	--	-----------	---