



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo kliūtys startuoliuose

Baigiamasis magistro projektas

Akvilė Lesutytė

Projekto autorė

Prof. dr. Eglė Staniškienė

Vadovė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo kliūtys startuoliuose

Baigiamasis magistro projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

Akvilė Lesutytė

Projekto autorė

Prof. dr. Eglė Staniškienė

Vadovė

lekt. dr. Joana Ramanauskaitė

Recenzentė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Akvilė Lesutytė

Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo kliūtys startuoliuose

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Akvilė Lesutytė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Akvilė Lesutytė. Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo kliūtys startuoliuose. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Prof. dr. Eglė Staniškienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: įmonių socialinė atsakomybė, įmonių socialinės atsakomybės kliūtys, tvarumas, startuoliai.

Kaunas, 2023. 68 p.

Santrauka

Šiomis dienomis įmonių socialinė atsakomybė aktuali nebe tik didžiosioms įmonėms. Vis dažniau jaunieji ar besivystantys verslai, tokie kaip startuoliai, laiko ĮSA kaip viena iš pagrindinių strategijos dalių. Tačiau pastebima, kad įmonės, nepriklausomai nuo savo dydžio ar veikimo laiko, iki šiol vis dar susiduria su kliūtimis, norint taikyti ĮSA iniciatyvas savo veikloje. Mokslinėje literatūroje ši problematika taip pat menkai ištyrinėta, ypač startuolių kontekste. Šio darbo tikslas – nustatyti įmonių socialinės atsakomybės diegimo kliūtis startuoliuose. Šiam tikslui pasiekti išskirti uždaviniai: atskleisti įmonių socialinės atsakomybės kliūčių startuoliuose įgyvendinimo probleminius aspektus; konceptualizuoti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo kliūčių startuoliuose teorinį modelį; pagrįsti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo startuoliuose tyrimo metodologiją; empiriškai įvertinti kliūtis, su kuriomis susiduria startuoliai įgyvendinantys ĮSA.

Teorinėje darbo dalyje analizuojama ĮSA samprata, jos keitimasis, pagrindinės ĮSA sudedamosios dalys, nauda įmonėms, kliūtys su kuriomis susiduriama, norint taikyti ĮSA principus savo veikloje, teorinis kliūčių klasifikavimo modelis. Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, jog ĮSA yra besivystanti sąvoka, kuri iki šiol neturi vieno tikslaus apibrėžimo. Sąvokos raidą labiausiai lemia besikeičiantis visuomenės bei verslų požiūris, tačiau galima teigti, kad ĮSA sudaro trys pagrindinės dedamosios: ekonominė, ekologinė ir socialinė sritys. Mokslinėje literatūroje atsiskleidžia, jog įmonės gali susidurti net su 19 skirtingų barjerų, kurie pagal savo pobūdį skirstomi į penkias pagrindines kategorijas: valstybės politika, švietimas, išteklių, įmonės vadovybė, suinteresuotos šalys. Dažniausiai šios kliūčių kategorijos pagal savo pobūdį yra skirstomos į vidines bei išorines kliūtis. Barjerai, su kuriais susiduria įmonės, diegiančios ĮSA, nesiskiria priklausomai nuo organizacijos dydžio, skiriasi tik jų įveikimo galimybės ir įtaka ĮSA vystymosi kontekste.

Empiriniam tyrimui atlikti naudojamas kokybinis tyrimo metodas – giluminis iš dalies struktūruotas interviu, kurio metu apklausti 8 respondentai iš Lietuvoje veikiančių startuolių. Vykdyto tyrimo rezultatai atskleidžia, jog startuoliams didžiausia kliūtys, vykdant ĮSA savo veikloje, yra finansiniai išteklių trūkumai. Šis barjerai stipriai koreliuoja su valstybės politikos kliūtimi, kadangi daugiausiai respondentų paminėjo, kad finansinių išteklių trūkumą padėtų įveikti skiriama valstybės parama per įvairias mokesčių lengvatas ar subsidijas. Kita kliūtis, išryškėjusi kaip viena iš svarbiausių, žinių bei informacijos stoka. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, informacijos apie ĮSA, įgyvendinimo gairių, jos svarbą bei naudą įmonėms trūksta ne tik startuoliams, bet ir suinteresuotoms šalims (investuotojai, vartotojai). Taip pat nustatyta, jog įmonės vadovybė startuolių kontekste veikia ne kaip kliūtis, o kaip skatinamasis veiksnys, dėl kurio startuoliai imasi ĮSA principų taikymo.

Akvilė Lesutytė. Barriers to Implementing Corporate Social Responsibility in Start-Ups. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. dr. Eglė Staniškienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Business and Public Management.

Keywords: corporate social responsibility, barriers to corporate social responsibility, sustainability, start-ups.

Kaunas, 2023. 68.

Summary

Nowadays, corporate social responsibility is important not only for large corporations. Increasingly, young or developing businesses, such as startups, consider CSR as one of the key parts of their strategy. However, it is noticeable that companies, regardless of their size or operating time, still face barriers to apply CSR initiatives in their activity. In the scientific literature, this problem has also been poorly explored, especially in the context of startups. The aim of this study is to identify barriers to the implementation of corporate social responsibility in start-ups. To achieve this aim, the following objectives were set: reveal the problematic aspects of barriers to the implementation of corporate social responsibility in start-ups; conceptualize the theoretical model of barriers to the implementation of corporate social responsibility in start-ups; strengthen the research methodology of the implementation of corporate social responsibility in startups; to empirically assess the barriers faced by start-ups in implementing CSR.

The theoretical part of the study analyses the concept of CSR, its changes, the main components of CSR, the benefits of CRS for companies, the barriers that companies face in implementing CSR in their activities, the theoretical model of barriers classification. From the analysis of scientific literature, it can be said that CSR is an evolving concept that does not yet have a precise definition. The development of this concept is mostly determined by changing attitudes of society and businesses, but it can be said that CSR consists of three main components: economical, ecological, and social areas. Scientific literature reveals that companies can face 19 different barriers, which are divided into five main categories depending on their characteristics: government policy, education, resources, company management, interested parties. Generally, these categories are divided into internal and external barriers. The barriers faced by companies implementing CSR do not differ depending on the size of the organization, it is just the possibilities of overcome them and their influence of CSR that differ.

The empirical results have been obtained from a partially structured interview during which 8 representatives from startups operating in Lithuania were interviewed. The results of the conducted research revealed that the biggest barrier for startups in developing CSR in their activities are financial resources. This barrier strongly correlates with the government policy barrier since the majority of respondents mentioned that the lack of financial resources could be overcome by government support through various tax benefits or subsidies. As one of the most important barriers that emerged in the research was the lack of education. Based on the results of empirical research lack of CRS implementation guidelines, lack of information about CSR and its importance and benefits for companies is significant not only for startups but also for interested parties (investors, consumers). It has also been established that the management of the company, in the context of start-ups, does not act as the barrier but as a stimulating factor for start-ups to start applying CSR principles.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	6
Paveikslų sąrašas	7
Įvadas.....	8
1. Socialiai atsakingų startuolių kūrimosi problemos analizė	10
2. Įmonių socialinės atsakomybės teoriniai sprendimai.....	16
2.1. Įmonių socialinės atsakomybės teorinio konstrukto pagrindimas.....	16
2.2. Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo kliūčių teorinis modelis	24
3. Empirinio tyrimo metodologija	32
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	32
3.2. Empirinio tyrimo metodologija	32
3.2.1. Empirinio tyrimo imtis	33
3.2.2. Empirinio tyrimo etika ir eiga	33
3.3. Empirinio tyrimo analizės metodas	34
4. ĮSA įgyvendinimo kliūčių startuoliuose tyrimo rezultatai ir jų analizę	35
4.1. Empirinio tyrimo rezultatų analizė	35
4.2. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	53
Išvados	58
Rekomendacijos	60
Literatūros sąrašas	61
Informacijos šaltinių sąrašas	68
Priedai.....	69
1 priedas. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas startuoliams.....	69

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimai	19
2 lentelė. Respondentų charakteristika.....	34
3 lentelė. ĮSA supratimas startuoliuose	35
5 lentelė. ĮSA strategija startuoliuose.....	38
6 lentelė. Vidinės ĮSA taikymo kliūtys startuoliuose	39
7 lentelė. Išorinės ĮSA taikymo kliūtys startuoliuose.....	41
8 lentelė. Kliūčių įtaką ĮSA vystymuisi startuoliuose	43
9 lentelė. Kliūčių išvengimo galimybės	44
10 lentelė. Finansinė ĮSA nauda startuoliams	47
11 lentelė. Nefinansinė ĮSA nauda startuoliams	47
12 lentelė. Vidiniai ĮSA veiklas startuoliuose skatinantys veiksniai	49
13 lentelė. Išoriniai ĮSA veiklas startuoliuose skatinantys veiksniai	51
14 lentelė. Startuolius vienijančių asociacijų nauda ĮSA kontekste.....	52

Paveikslų sąrašas

1 pav. Įmonių socialinės atsakomybės vystymasis	16
2 pav. Įmonių socialinės atsakomybės piramidė (sudaryta autorės, remiantis Carroll, 1991).....	17
3 pav. 3E – trijų elementų modelis (sudaryta autorės, remiantis Elkington, 1998).....	20
4 pav. „Trigubo dugno linijos“ koncepcija (sudaryta autorės, remiantis Elkington, 1994).....	21
5 pav. ĮSA nauda įmonėms	23
6 pav. Įmonių socialinės atsakomybės principų taikymo kliūčių kategorijos.....	28
7 pav. Vidinės ir išorinės įmonių socialinės atsakomybės taikymo kliūtys	29
8 pav. Empiriniame lygmenyje išryškėjusios vidinės ir išorinės įmonių socialinės atsakomybės taikymo kliūtys startuoliuose	55

Įvadas

Temos aktualumas. Įmonių socialinės atsakomybės (toliau – ĮSA) konceptas laikui bėgant vis labiau kyla verslo prioritetų sąrašė ne tik visame pasaulyje, bet ir Lietuvoje. Įmonės vis daugiau dėmesio skiria aplinkai draugiškoms alternatyvoms, stengiasi naudoti atsinaujinančius energijos išteklius, vis labiau atkreipia dėmesį į savo darbuotojų ir bendruomenės interesus, stengiasi mažinti neperdirbamų atliekų naudojimą. Autoriai (Allui, Pinto, 2022; Asemah, Okpanachi ir Edegoh, 2013; Nave, Ferreira, 2019) pastebi, jog socialiai atsakingi verslai vis dažniau yra labiau patrauklesni tiek vartotojams, darbuotojams ar investuotojams nei tokias pat paslaugas siūlančios kitos įmonės. Hamidu’us, Haron’as ir Amran’as (2015) teigia, kad socialinis atsakingumas parodo įmonės patikimumą, tokių įmonių prekių ženklai bei reputacija vertinami daug geriau, įmonė atrodo lankstesnė ir patrauklesnė. Šie socialaus atsakingumo privalumai ypač aktualūs jaunoms, ką tik veiklą pradėjusioms įmonėms – startuoliams, kurie savo verslą turi pateikti kuo įmanoma patraukliau ne tik klientams, bet ir investuotojams.

Lietuvoje kuriasi vis daugiau startuolių, „Unicorns Lithuania“ duomenimis 2022 m. Lietuvoje veiklą buvo pradėję daugiau nei 700 startuolių. Šios jaunos įmonės, pasak „Unicorns Lithuania“ vadovės Langaitės (2022), „yra aukštos pridėtinės vertės sektoriuje veikiančios įmonės, kuriančios inovatyvius technologinius produktus ir turinčios itin didelį augimo potencialą“. Lietuvoje iki šiol nebuvo atlikta tyrimų išsiaiškinti su kokiais barjeriais susiduria startuoliai norėdami tapti socialiai atsakingi, kiek į socialinę atsakomybę atsižvelgiama startuolio kūrime, kiek tai svarbu investuotojams. Atsižvelgiant į vis didėjantį startuolių skaičių Lietuvoje, tampa aišku, kad šių tyrimų aktualumas yra vis svarbesnis bei reikšmingesnis, norint didinti startuolių socialinę atsakomybę Lietuvoje.

Problematika. Lietuvoje atlikto tyrimo metu pastebėta, kad investuotojai, vertindami ar investuoti į pasirinktą startuolį, mažiausiai dėmesio teikia jo socialinei atsakomybei. Investuotojai dažniau vertina idėjos perspektyvumą bei investicijų atsipirkimo laiką (Randytė, 2018). Vieni iš pagrindinių startuolių tikslų pirmaisiais susikūrimo metais – pelno siekimas bei investicijų pritraukimas, todėl startuoliai dažnai nepaiso socialinės atsakomybės principų. Socialiniai atsakingos įmonės esmė – užtikrinti ilgalaikę bei tvarią verslo sėkmę, atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius. Dažnai startuoliai nėra užtikrinti dėl savo augimo ir ilgalaikės perspektyvos, todėl ir socialinės atsakomybės principai kūrimosi ir veiklos pradžioje yra ignoruojami, o dėmesį jiems pradedama teikti, kai įmonė išauga bei plečiasi. Ne vienas autorius (Dalinkevičė, Korsakienė, 2021; Othman, Abdellatif, 2011; Zhou, Mi, 2017) savo tyrimuose aiškino su kokiais barjeriais susiduria įmonės, kurios nori tapti socialiai atsakingos, tačiau tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje, pastebimas ypač mažas tyrimų skaičius, analizuojant kliūtis, su kuriomis susiduria startuoliai, taip pat siekiantys socialaus atsakingumo savo veiklos pradžioje. Sánchez’as-Infante’ė, Yañez’as-Araqueb’as ir Moreno’as-García (2020) teigia, jog dauguma atliktų ĮSA kliūčių tyrimų yra labiau orientuoti į didžiąsias įmones, o gauti tyrimų rezultatai praktikoje sunkiai pritaikomi mažoms įmonėms. Pastebima, kad atlikti tyrimai, norint išsiaiškinti kliūtis, su kuriomis susiduria startuoliai, norintys tapti socialiai atsakingi, labiau orientuoti į konkrečias sritis, kuriose veikia startuoliai, tačiau tyrimų, kurie analizuotų bendrą situaciją rinkoje stinga. Dėl šios priežasties formuluojama mokslinė problema: su kokiomis kliūtimis susiduria startuoliai, norintys tapti socialiai atsakingi.

Darbo objektas – įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo kliūtys startuoliuose.

Tyrimo tikslas – nustatyti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo kliūtis startuoliuose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti įmonių socialinės atsakomybės kliūčių startuoliuose įgyvendinimo probleminius aspektus.
2. Konceptualizuoti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo kliūčių startuoliuose teorinį modelį.
3. Pagrįsti įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo startuoliuose tyrimo metodologiją.
4. Empiriškai įvertinti kliūtis, su kuriomis susiduria startuoliai įgyvendinantys ĮSA.

Tyrimo metodologija. Iškeltam darbo tikslui ir uždaviniams pasiekti pirmiausia atlikta mokslinės literatūros analizė. Siekiant išsiaiškinti kliūtis, su kuriomis susiduria startuoliai, savo veikloje taikantys ĮSA principus, atliktas kokybinis tyrimas. Giluminio iš dalies struktūruoto interviu duomenys analizuojami remiantis kokybinės turinio duomenų analizės metodu, kuris leido nustatyti didžiausią reikšmę turinčias kliūtis ĮSA įgyvendinime startuoliuose. Šiam tikslui pasiekti buvo suorganizuoti 8 interviu su Lietuvoje veikiančių startuolių atstovais. Kokybinio tyrimo klausimynas sudarytas iš analitinės darbo dalies.

Pirmojoje darbo dalyje yra analizuojama įmonių socialinės atsakomybės kliūčių įgyvendinimo problematika. Antrojoje darbo dalyje yra nagrinėjamas ĮSA konceptas, jo reikšmė, kylančios kliūtys bei mokslinių šaltinių siūlomi teoriniai ĮSA įgyvendinimo barjerų klasifikavimo modeliai. Trečiojoje darbo dalyje pateikiama kokybinio tyrimo metodologija. Ketvirtoje darbo dalyje yra aptariami atlikto empirinio tyrimo rezultatai, pateikiamos įžvalgos, apibendrinimas, išvados ir rekomendacijos.

1. Socialiai atsakingų startuolių kūrimosi problemos analizė

Verslo pasaulyje pastebima vis didesnė konkurencija tarp įmonių. Net labiausiai ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse rinkos yra prisotintos, o tai lemia tarptautinių organizacijų pritraukimo kritimą. Įmonės, norėdamos pritraukti investicijas, augti, išlaikyti konkurencinį pranašumą ir plėstis kitose šalyse, privalo turėti užtikrintą strategiją, verslo modelį, kvalifikuotus darbuotojus. Vis labiau pastebima, kad konkurencingas produktas ar kokybiškas paslaugos teikimas nebeužtikrinta įmonės lyderystės, investuotojai vis dažniau atkreipia dėmesį į verslo atsakingumo garantijas, aplinkos saugojimą, taršos minimizavimą bei taupų išteklių panaudojimą. Mauricienės ir Paužuolienės (2014) teigimu, pastebimas ryškus organizacijų, kurios nebūtų susipažinusios su ĮSA koncepcija mažėjimas. Dėl besikeičiančių vertybių įmonėms diktuojama būtinybė imtis bent minimalios socialiai atsakingos veiklos, verslas nebegali ignoruoti nei socialinių, nei aplinkosauginių problemų. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pačioms įmonėms naudinga imtis socialiai atsakingos veiklos, kadangi taip užsitikrinamas ilgalaikis pasitikėjimas, verslas vertinamas palankiau, veikla atrodo skaidresnė.

Teigti, kad ĮSA tiesiogiai prisideda prie geresnių organizacijos finansinių rezultatų negalima, tačiau vis dažniau pastebima, kad įmonės deklaruojama socialinė atsakomybė koreliuoja su pozityviais finansinės veiklos rezultatais. Tačiau įmonei, norint dėl socialiai atsakingų veiklų sustiprinti savo konkurencinį pranašumą, vis labiau rekomenduojama atsižvelgti į tinkamą informacijos sklaidą ir organizacijos socialaus atsakingumo iniciatyvas. Apie šios srities veiklas ir jų įgyvendinimą turėtų būti informuotos suinteresuočiausios grupės, tačiau pastebima, kad įmonės vengia dalytis šia informacija, nors taip būtų patenkinami šių grupių interesai bei lūkesčiai. Remiantis Budrionytės (2014) atliktu tyrimu, galima teigti, jog viešai pateikti duomenys apie įmonės socialinę atsakomybę didina vartotojų, investuotojų ir tiekėjų pasitikėjimą, kuria patrauklaus darbdavio įvaizdį, užsitarnauja didesnį pasitikėjimą. Investuotojai, turėdami prieigą prie viešai paskelbtų ĮSA ataskaitų, vertina įmones kaip mažiau rizikingas, kas lemia įmonės rinkos vertės augimą. Tyrėja taip pat pabrėžia, kad informacijos apie socialaus atsakingumo veiklas pateikimui nerekomenduotina naudoti tradicinių rėmimo komplekso priemonių ir rinktis kitus komunikacijos būdus. Skatinama informaciją pateikti įmonės aiškinamajame rašte arba metiniame pranešime. Autorė siūlo, siekiant išvengti informacijos chaotiškumo, struktūrizuoti ją atitinkamai pagal socialinės atsakomybės vertinimo sritis: 1) aplinkosauga, 2) žmogiškieji ištekliai, 3) visuomeninė veikla, 4) produktų vystymas.

Anksčiau įstatymai nei Lietuvoje, nei Europoje nereikalavo, kad įmonės privalomai pateiktų ataskaitas apie nefinansinę savo veiklą, todėl tik nedaugelis įmonių teikdavo šią informaciją viešai. Tačiau nuo 2017 m. didelėms įmonėms Europoje tapo privaloma pateikti šias nefinansines ataskaitas, į kurias įeina ir informacija apie ĮSA. Šių pakeitimų tikslas, pasak 2016 m. Lietuvos Respublikos finansų ministro Rimanto Šadžiaus, priversti didžiąsias įmones pasitempti ir ne tik vaizduoti, bet ir išties vykdyti ilgalaikę socialiai atsakingą veiklą. Jo teigimu, vartotojai bei investuotojai taip pat galėtų rinktis tas įmones, kurių vertybės bei įsitikinimai sutampa su jų. 2022 m. Europos Komisija nusprendė, kad šias socialaus atsakingumo arba tvarumo ataskaitas savo metiniuose pranešimuose ir (arba) internetinėse svetainėse taip pat turės paskelbti ne tik didžiosios, bet ir vidutinės bei mažosios įmonės, šie pasikeitimai įsigalios nuo 2026 m. Svarbu paminėti, jog mažoms ir vidutinėms įmonėms bus supaprastinta ataskaitų teikimo tvarka ir reikalavimai skirsis nuo tų, kurie taikomi didžiosioms įmonėms, o nuo ataskaitų teikimo bus atleistos tik pačios mažiausios organizacijos. Tampa aišku, kad tvarumas bei socialinė atsakomybė nebėra tik skambūs žodžiai, tai šių dienų įmonių realybė, kuri pamažu įpareigoja įmones atskleisti aplinkai daromą poveikį bei parodyti, kiek įmonė socialiai atsakinga visuomenės, suinteresuotų šalių ir savo darbuotojų atžvilgiu. Spaudimas pateikti socialaus

atsakingumo ataskaitas ateina ne tik iš Europos Komisijos ir vietinės valdžios, bet ir iš rinkos, partnerių, investuotojų bei klientų. Tačiau įmonės, kurios vis dar nesiryžta žengti pirmųjų žingsnių tvarumo link, netolimoje ateityje susidurs ne tik su reguliaciniais reikalavimais, bet ir su verslo finansavimo ar investicijų pritraukimo problemomis. Jau dabar galime pastebėti, kad socialiai atsakingos arba to siekiančios įmonės gali pasinaudoti lengvatomis, skirtomis palankesniai finansavimui ar investavimui gauti.

Remiantis Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymais (2017, 14 p.), vidutinė įmonė apibrėžiama kaip „įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 250 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų: 1) įmonės metinės pajamos neviršija 50 mln. eurų, 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 43 mln. eurų.“ Maža įmonė apibūdinama kaip „įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų: 1) įmonės metinės pajamos neviršija 10 mln. eurų, 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 10 mln. eurų.“ (2017, p. 16) Pagal šiuos duomenis galime pastebėti, kad startuoliai dažniausiai nepatenka tarp vidutinių ar mažų įmonių ir yra priskiriami labai mažoms įmonėms, kas simbolizuoja, jog įmonėse dirba mažai darbuotojų, yra ypač mažas tiek pelnas, tiek balansinė vertė. Kadangi startuoliai nėra priskiriami nei vidutinėms, nei mažoms įmonėms, jiems nebus taikoma privaloma socialaus atsakingumo ataskaita, kurią Europos Komisijos sprendimu turės pateikti kitos įmonės nuo 2026 m. Tačiau stebint šiandienines tendencijas galima teigti, jog ir startuoliai ir (arba) labai mažos įmonės ateityje taip pat privalės pateikti bent minimalias socialaus atsakingumo ataskaitas. Remiantis šiandieniais Europos Komisijos sprendimais, galima manyti, jog reikalavimai startuolių socialaus atsakingumo ataskaitoms bus mažesni bei paprastesni, tačiau tvarumo iniciatyvas savo metinėse ataskaitose įmonės vis tiek turės atvaizduoti.

Pastebima, kad mokslinėje literatūroje „startuolio“ terminas atsirado ganėtinai neseniai, pasak autorės Gura'os (2018 m.), pirmą kartą šis terminas buvo panaudotas tik 1976 metais, Jungtinėse Amerikos Valstijose, „Forbes“ žurnale. Tada startuoliais buvo pavadintos įmonės, turėjusios neilgą veiklos istoriją, lyginant su kitomis įmonėmis. Nuo to laiko terminas būdavo vartojamas vis dažniau, pastebimas ir termino kitimas, išplėtimas, tačiau mokslinėje literatūroje vis dar nėra tikslaus „startuolio“ apibrėžimo. Gura (2018) teigia, kad iki šiol nėra surinkta užtekstinai informacijos bei atlikta empirinių tyrimų, kad būtų galima aiškiai apibrėžti startuolių veikimo principus, verslo metodologiją, įmonės dydį ir pan. Tačiau skirtinguose šaltiniuose galime pastebėti bendras tendencijas, kaip dažniausiai aiškinamas startuolio konceptas. Remiantis Graham'o (2012), Salamzadeh'o ir Kawamorita'o Kesim'o (2015) bei Moon'o (2014) pateiktais startuolio apibrėžimais galima teigti, jog startuoliai – jaunos, naujais susikūrusios įmonės, kurios turi aukštą technologinį pranašumą bei pasižymi greitu augimu ir inovaciniu produktu rinkoje, tačiau šios įmonės pasižymi ir didele rizika, sunkumu išlikti rinkoje. Šaltiniuose autoriai pateikia skirtingas išvalgas apie tai, kiek metų įmonė veikia kaip startuolis, kokio dydžio įmonė laikoma startuoliu, kokį pelną turi generuoti startuolis. Tačiau autoriai vienareikšmiškai sutinka, kad startuoliai skiriasi nuo įprasto tipo įmonių.

Kaip teigė Salamzadeh'as ir Kawamorita Kesim'as (2015), startuoliai privalo kovoti už savo išlikimą, todėl pirmaisiais susikūrimo metais šios jaunos įmonės daugiausiai dėmesio skiria naujų klientų paieškai, investicijų pritraukimui, savo produktų tobulinimui bei vystymui. Tačiau startuoliai dažniausiai klaidingai mano, jog pradėti vykdyti socialiai atsakingas iniciatyvas pirmaisiais gyvenimo metais yra per brangu ir įmonė negali skirti lėšų tvarioms veikloms. Daugelis jaunųjų įmonių yra sukaupę pakankamai išteklių, kad galėtų pradėti įgyvendinti socialinės atsakomybės strategijas. Verta pastebėti, jog verslo modelio kūrimas taikant socialinę atsakomybę yra naudingas startuoliams,

kadangi taip įmonė kaupia ypač reikalingą socialinės atsakomybės bagažą, užsitikrina geresnę reputaciją tiek investuotojų, tiek vartotojų akyse bei parodo savo viziją ilgalaikėje perspektyvoje. „Swedbank“ startuolių partnerystės vadovės Bitus'ės (2020) įsitikinimu, startuoliai išskirtini tuo, kad jie lengvai adaptuojasi rinkoje ir taip yra pranašesni už klasikinę verslą, todėl jiems lengviau taikyti tvarius verslus modelius, kurie, vadovės teigimu, yra raktas į šiuolaikinio startuolio sėkmę. Tačiau vis dar pastebima, kad Lietuvoje mažai kalbama apie startuolių socialinę atsakomybę, patys startuoliai taip pat mažai skelbia apie savo tvarią veiklą, todėl kyla klausimas, su kokiomis kliūtimis susiduria šios socialiai atsakingomis norinčios tapti įmonės Lietuvoje.

Pastebima, kad pasaulyje atlikta sąlyginai mažai tyrimų, kurie aiškintų, su kokiomis kliūtimis susiduria startuoliai, norintys tapti socialiai atsakingi. Dauguma atliktų tyrimų yra ganėtinai nauji, o tai parodo, kad ĮSA svarba startuoliuose auga ir vis dažniau jaunosios įmonės nori pradėti vykdyti tvarią veiklą. Taip pat pastebėta, jog tyrimuose neretai analizuojami startuoliai, siekiantys tapti socialiai atsakingi, veikiantys konkrečioje srityje ar šalyje, tačiau nedaugelis tyrimų atskleidžia bendrą situaciją rinkoje. Hoogendoorn'o, Van der Zwan'o ir Thurik'o (2019) atlikto tyrimo metu išskirta, kad kliūtys, startuoliams būti socialiai atsakingiems gali būti skirstomos į dvi kategorijas: finansines ir nefinansines. Prie finansinių kliūčių autoriai dažniausiai mini investuotojų nesusidomėjimą bei didesnius kaštus, o prie nefinansinių – paramos stoką iš valstybės bei atitinkamų institucijų. Hoogendoorn'o ir kt. (2019) teigimu, pats didžiausias barjeras socialiai atsakingiems startuoliams yra mažas vyriausybės įsitraukimas. Tyrimo metu paaiškėjo, jog socialiai atsakingi startuoliai negauna jokių papildomų lengvatų ir (arba) valstybės paramų, lyginant juos su standartiniais jaunaisiais verslais, todėl startuoliai nėra suinteresuoti siekti tvarumo, kadangi taip nepadidėja jų galimybės išsilaikyti rinkoje.

Daugelis autorių savo tyrimuose pabrėžė, kad vienas iš didžiausių barjerų socialiai atsakingiems startuoliams susikurti yra valstybė arba atsakingos institucijos. Daugelis startuolių nepradeda socialiai atsakingos veiklos dėl išteklių trūkumo, o valstybė neieško nei būdų, nei priemonių, kad spręstų šią problemą. Būtent šią problematiką savo tyrimuose nagrinėjo Pinkse'is ir Groot'as (2015). Autoriai teigia, jog valstybė nepadeda startuoliams rengti bei įgyvendinti socialiai atsakingų strategijų, neidentifikuoja, kokią tiksliai naudą gali gauti startuoliai. Išteklių trūkumas tampa dažniausia priežastimi, kodėl startuoliai atsiriboja nuo ĮSA iniciatyvų, o valstybės vaidmuo, kalbant apie šį barjerą yra ypač svarbus, kadangi ji suinteresuota išlaikyti šias iniciatyvas ir skatinti jų augimą. Taip pat, pasigendama ir švietimo bei lavinimo šioms įmonėms, tyrėjos atkreipia dėmesį, kad startuoliai – jaunos įmonės, todėl jiems gali reikėti daugiau informacijos nei standartinėmis įmonėmis.

Ansari'io, Mirdamadi'io, Zand'o ir Arfae'os (2013) tyrimo metu buvo atskleista, kad prie socialaus atsakingumo diegimo startuoliuose kliūčių ypač prisideda ir darbuotojų nekompetencija, o tai labiausiai pasijaučia šalyse, kur tvarumo bei socialinės atsakomybės konceptai vis dar nėra plačiai naudojami. Autorių teigimu, startuolių kūrėjams dažnai trūksta supratimo apie socialinės atsakomybės naudą verslui ir vis dar vyrauja nusistatymas, kad socialinės atsakomybės diegimas versle reikalauja ypač didelių kaštų. Šie neteisingi startuolių steigėjų įsitikinimai leidžia teigti, jog jaunųjų verslų įkūrėjams trūksta informacijos apie socialinės atsakomybės naudas, reikalingus kaštus, tvarumui priskiriamas iniciatyvas ir dėl šios priežasties, autorių teigimu, nepastebimas socialiai atsakingų startuolių augimas.

Pastebima, kad Lietuvoje kol kas nebuvo atlikta tyrimų, siekiant išsiaiškinti su kokiomis kliūtimis susiduria startuoliai, siekiantys būti socialiai atsakingi. Socialinės atsakomybės svarba tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje auga, todėl startuoliai turėtų būti suinteresuoti pritaikyti tvarias iniciatyvas savo įmonėse. Taip pat svarbu paminėti, jog ateityje, stebint paskutinių metų tendencijas, ir startuoliai turės pateikti savo nefinansines metines ataskaitas, kuriose privalės atvaizduoti ir savo socialiai atsakingas veiklas. Tyrimai Lietuvoje, norint išsiaiškinti socialus atsakingumo pritaikymo barjerus įmonėse, buvo atlikti tik vidutinėse ir (arba) didelėse įmonėse. Tačiau verta pastebėti, kad šios įmonės skiriasi nuo startuolių, todėl kliūtys, siekiant tapti socialiai atsakingoms, gali skirtis. Česnyienės ir Neverkevič'io (2010) atliktas tyrimas parodė, kad Lietuvoje pagrindinės kliūtys, norint įmonėse įgyvendinti socialinę atsakomybę, yra: pačių įmonių nesuvokimas, kaip socialinė atsakomybė didina jos vertę; nenuoseklus požiūris į socialinės atsakomybės konceptą; ilgalaikės vizijos bei strategijos nebuvimas. Tyrime taip pat išaiškėjo, jog Lietuvos įmonių atstovų teigimu, socialinės atsakomybės inovacijų diegimą galėtų paskatinti valstybė, skirdama paramą ar kitaip remdama šias įmones bei organizuojami mokymai, seminarai. Atliktame tyrime buvo analizuojama smulkiojo ir vidutinio verslo įmonės, todėl galima pastebėti socialinės atsakomybės diegimo kliūčių panašumų su kitose šalyse atliktų tyrimų startuoliuose išvadomis.

Panašios kliūtys įmonėms, siekiančioms tapti socialiai atsakingomis, atsispindėjo ir Tūskaitės-Burbulės (2018) tyrime, kuriame pagrindiniai išskirti barjerai buvo: nepakankamas švietimo lygis; finansiniai ištekliai; informacijos stoka bei maža valstybės parama. Tyrėja ypač akcentavimo švietimo bei informacijos apie socialinę atsakomybę sklaidos svarbą, kadangi ĮSA Lietuvoje atsirado ganėtinai neseniai, o tyrimo duomenimis valstybė nesiima veiksmų to skatinti bei viešinti, todėl daugelis įmonių neturi užtektinai reikiamos informacijos apie socialinės atsakomybės naudą bei reikalingumą įmonėse. Akivaizdu, kad neturint visos aktualiausios informacijos ir išteklių, įmonės nėra motyvuotos diegti socialiai atsakingas iniciatyvas. Tyrime atsiskleidė dar viena aktuali kliūtis – žmogiškųjų išteklių trūkumas. Šis barjeras ypač aktualus mažoms įmonėms, įskaitant ir startuolius, kadangi ĮSA iniciatyvoms vykdyti reikalingi kompetentingi darbuotojai, o jaunos įmonės dažnai stengiasi apsiriboti kuo mažesniu darbuotojų skaičiumi ir taip taupyti kaštus. Jankauskaitė (2010) savo atliktame tyrime paantrino, jog pagrindinės socialinės atsakomybės diegimo kliūtys yra resursai, informacijos stygius, neaiškus naudingumas įmonei. Tyrimo duomenimis, įmonės dažniau mano, jog ĮSA įgyvendinimas reikalauja didelių kaštų, žmogiškųjų išteklių, o kadangi tai ilgalaikis procesas, įmonėms atrodo, kad didelių resursų reikės ilgalaikėje perspektyvoje. Galima pastebėti, kad daugelis kliūčių, pvz. neaiškus ĮSA naudingumas įmonei, kyla dėl informacijos kiekio stygiaus. Jei įmonės būtų labiau šviečiamos apie socialų įmonių atsakingumą, jo veiklas, naudą, sumažėtų kitų barjerų skaičius. Dalinkevičė ir Korsakienė (2021) taip pat išskyrė tas pačias kliūtis: žmogiškųjų bei finansinių išteklių stoką, laiko trūkumą. Verta pastebėti, kad autorė atliko tyrimą mažose/smulkiose įmonėse, o tokiuose versluose labiausiai išryškėja kvalifikuotų darbuotojų stoka remiantis kaštų sutaupymu, kas atsispindi ir laiko papildomos iniciatyvoms trūkumu.

Pasauliniame kontekste pastebimas daug didesnis tyrimų skaičius, kuriuose norima išsiaiškinti ĮSA diegimo įmonėse problematiką. Tyrimai panašiomis tematikomis atliekami ne vienerius metus, tačiau verta pastebėti, jog nuo atlikimo laiko, skiriasi ir rezultatai. Laikui bėgant ĮSA diegimo barjerai keičiasi, imamasi veiksmų, kad kliūčių mažėtų, tačiau remiantis skirtingais dešimtmečiais atliktų tyrimų rezultatais, galima daryti išvadą, kad viena iš ilgiausiai trunkančių kliūčių, kuri turi didžiausią įtaką ĮSA diegimui – informacijos stoka. Remiantis Loosemore'ės ir Lim'o (2018), Zhou'aus ir Mi'io (2017), Chang'o, Zillante'o, Zhao'o ir Zuo'o (2015) atliktais tyrimais galima teigti, jog įmonės ne

visai tiksliai supranta socialaus atsakingumo konceptą, jo prasmę, naudą įmonei bei veikimą ilgalaikėje perspektyvoje, o tai lemia įmonių abejingumą ĮSA iniciatyvoms. Tyrėjai atskleidžia, jog įmonių švietimas, seminarų rengimas, mokymų sesijos galėtų stipriai prisidėti prie įmonių sąmoningumo didinimo bei socialiai atsakingų įmonių augimo. Valmohammadi'is (2011) atliktame tyrime akcentavo, kad prie ĮSA koncepto švietimo įmonėse labiausiai turėtų prisidėti valstybė arba šalyje atsakinga institucija (pvz. finansų ministerija), kadangi šie organai yra labiausiai suinteresuoti ĮSA augimu šalyje. Analizuotuose tyrimuose, siekiant išsiaiškinti ĮSA diegimo kliūtis, dažniausiai buvo nagrinėjamos konkrečios įmonių sritys ar šalys, kuriose įmonės veikia, tačiau informacijos stoka beveik visuose tyrimuose išryškėdavo kaip viena iš didžiausių kliūčių įmonėms, siekiančioms tapti socialiai atsakingoms. Verta paminėti, jog Wang'o, Wang'ės ir Sun'o (2014) tyrimo metu paaiškėjo, kad informacijos, strateginių gairių bei motyvacijos stoka stipriai pasireiškia ir iš įmonės vadovų / vyresniosios vadovybės – tai lemia už ĮSA diegimą atsakingų darbuotojų galimybes įmonėje vykdyti socialiai atsakingas veiklas.

Dar vienas įdomus aspektas išryškėjo Zhou'aus ir Mi'io (2017) atliktame tyrime, kada kliūtis įmonėms, norinčioms tapti socialiai atsakingoms, yra investuotojai. Šis aspektas ypač aktualus jaunoms ar smulkioms įmonėms, kurios yra tiesiogiai priklausomos nuo investuotojų, o ir patys investuotojai dažnai dalyvauja priimant įmonės sprendimus. Tyrimo duomenimis, įmonėms dažnai neaiški investuotojų pozicija dėl ĮSA iniciatyvų įgyvendinimo, kadangi be pastebimos naudos akcentuojami ir dideli kaštai, kas investuotojams, siekiantiems greitos naudos, yra visiškai nenaudinga. Kaip teigia Zhou'us ir Mi'is (2017), investuotojai noriai investuoja į įmones, kurios jau įsigyvendinusios ĮSA, tačiau nelaiko šio aspektu kertiniu, kai svarstoma investuoti į jaunas įmones. ĮSA įgyvendinimas, tai ilgametis procesas, kurio metu įmonė keliasi sau ilgalaikius tikslus, o investuotojams, kurie nėra užtikrinti dėl jaunos įmonės ateities, tai gali atrodyti kaip nereikalingas kaštų naudojimas. Taigi, matoma, kad investuotojai ypač vertina ĮSA, kada ji jau įdiegta įmonėse, tačiau patys iš dalies nenoriai prisideda prie dar tik socialinės atsakomybės dar tik siekiančių įmonių.

Daugelyje tyrimų menka valstybės parama taip pat atsiskleidė kaip didelę reikšmę turinti kliūtis (Cambra-Fierro ir kt., 2013; Othman, Abdellatif, 2011). Socialinės atsakomybės svarba įmonėse ilgai turės tik didesnę reikšmę, Europos Komisija rengia įstatymų pataisas, pagal kurias vis daugiau įmonių privalės pateikti savo socialinės atsakomybės ataskaitas, tačiau vis dar pastebimas žemas valstybės prisidėjimas prie ĮSA siekiančių įmonių augimo. Mokslinėje literatūroje atskleidžiama, jog valstybės parama įmonėms, norinčioms tapti socialiai atsakingoms, galėtų būti skirstoma į tiesioginę bei netiesioginę. Enzensberger'is, Wietschel'is ir Rentz'as (2002) teigia, kad tiesiogine parama galima laikyti įvairias subsidijas ar mokesčių sumažinimą. Netiesioginę paramą Nishimura ir Okamuro'as (2011) įvardija kaip pagalbą įmonėms kuriant tarporganizacinius bendravimo kanalus, suteikiant finansines garantijas bei viešinant tokias įmones. Tačiau svarbu paminėti, kad netiesioginės paramos valstybė teikti negalėtų be kitų organizacijų: universitetų, žiniasklaidos ar finansinių institucijų, tuo tarpų tiesioginė parama nereikalauja trečiųjų šalių įsitraukimo. Kaip savo atlikto tyrimo rezultatuose teigia Ji ir Miao (2020), abi paramos turi lygiavertę naudą įmonėms skirtingais aspektais: 1) tiesioginė parama užtikrina mažesnius kaštus, stabilesnius įmonės rezultatus ir didesnę įmonių susidomėjimą; 2) netiesioginė parama užtikrina informacijos sklaidą, gerųjų pavyzdžių viešinimą, saugias sąlygas ĮSA vykdyti.

Apibendrinus mokslinių šaltinių bei vykdytų tyrimų rezultatus galima teigti, jog ĮSA svarba įmonėse auga, verslai vis dažniau stengiasi pritaikyti socialaus atsakingumo iniciatyvas, tačiau tiek mažos bei vidutinės įmonės, tiek brandžios ir didelės įmonės, vis dar susiduria su ĮSA diegimo kliūtimis.

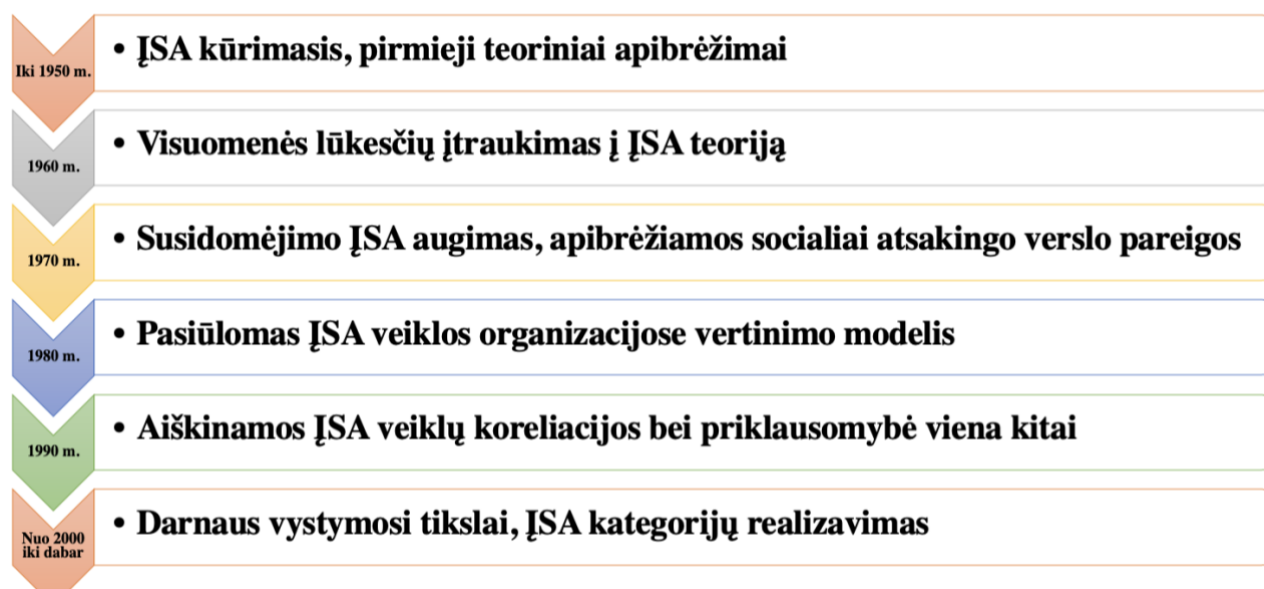
Remiantis tyrimų duomenis paaiškėjo, jog nepriklausomai nuo įmonės dydžio, kliūtis yra panašios, tačiau skiriasi jų svarba bei įveikimo galimybės. Pastebėta, jog didžiosiose įmonėse didžiausia kliūtis yra informacijos stoka, o jaunuose įmonėse, ypač startuoliuose – žmogiškųjų ir finansinių išteklių trūkumas. ĮSA diegimo kliūčių tematika įmonėse yra nagrinėta tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų, tačiau tyrimų, kurie analizuotu barjerus, su kuriais susiduria startuoliai, norintys tapti socialiai atsakingi, užsienyje atlikti vos keli, Lietuvoje tokių tyrimų aptikti nepavyko. Svarbu paminėti, jog užsienyje atlikti tyrimai, siekiant išsiaiškinti ĮSA diegimo kliūtis startuoliuose buvo atlikti tik konkrečiose startuolių veikimo srityse (pvz. IT, energetikos sritis) ar konkrečiose šalyse (pvz. Kinijoje), tačiau tyrimų, kurie nagrinėtų bendrą situaciją rinkoje kol kas nėra. Todėl šiuo darbu bus stengiamasi atsakyti į tyrimo klausimą: su kokiomis kliūtimis susiduria startuoliai, norintys taikyti ĮSA iniciatyvas savo veikloje?

2. Įmonių socialinės atsakomybės teoriniai sprendimai

Šiame darbe atliekamu tyrimu siekiama išsiaiškinti, su kokiomis kliūtėmis susiduria startuoliai, siekiantys tapti socialiai atsakingi, todėl yra tikslinga atlikti pagrindinių ĮSA teorinių aspektų analizę. Bus pateikiama pačios koncepcijos raida, analizuojami sąvokų ir pagrindinių elementų skirtumai, išskiriamos ĮSA nauda įmonėms. Taip pat skyriuje analizuojamos kliūtis, su kuriomis susiduria socialiai atsakingos įmonės bei konkrečios ĮSA diegimo kliūtys startuoliuose. Patekimas kliūčių klasifikavimas, teoriniai modeliai.

2.1. Įmonių socialinės atsakomybės teorinio konstrukto pagrindimas

Šeštojo dešimtmečio pradžioje mokslinėje literatūroje pirmą kartą pradėta nagrinėti įmonių socialinės atsakomybės sąvoka. Tuomet buvo bandoma apibrėžti, kokios būtent yra šios atsakomybės ir kaip jas teisingai suprasti. Būtent šie nagrinėjimai laikomi šiuolaikinės įmonių socialinės atsakomybės vystymosi pradžia. Kaip aiškina Lee (2008), laikotarpyje nuo 1950 iki 1970 m. buvo atlikti reikšmingi akademiniai ĮSA tyrimai, o teorinis dėmesys telktas socialinėms iniciatyvoms, pagrindžiant jas praktiniais pavyzdžiais. Pirmasis, pabandęs pateikti ĮSA sąvoką buvo Bowen'as (1953), jo teorijoje švietimas, parama labdaros organizacijoms, gamtinių išteklių išsaugojimas – pirma kartą įvardijami kaip ĮSA aspektai ir jie, autoriaus teigimu, suteikia įmonei didelę grąžą ateities perspektyvoje. Keičiantis tendencijoms, vertybėms, pasauliniams įvykiams, keitėsi ir pati socialinės atsakomybės sąvoka.



1 pav. Įmonių socialinės atsakomybės vystymasis

Įmonių socialinės atsakomybės teorijos genezė vyko ir keitėsi tam tikrais etapais (žr. 1 pav.). Iki 1950 m. tik kūrėsi ĮSA teorijos, kurios daugiausiai apėmė filantropines, labdaringas veiklas. Nuo 1960-ųjų į socialinį atsakingumą įtraukiamos ir žmogiškosios vertybės, į kurias įmonės taip pat privalo atsižvelgti (Davis, 1960). Kalbama ne tik apie ekonominę atsakomybę, bet ir apie socialinę. Aštuntajame dešimtmetyje, kylant susidomėjimu ĮSA, atsiranda poreikis dar tiksliau apibrėžti ĮSA veikimo sritis ir įmonių įsipareigojimus, vertinant juos pagal svarbą. Nuo 1980-ųjų dar stipriau plėtojosi socialaus atsakingumo sąvoką bei kryptis, pirmą kartą pasiūlytas penkių sričių modelis, kuriuo remiantis būtų galima vertinti socialiai atsakingas įmones. Vieni iš labiausiai išsiskyrusių to metu tyrėjų Tuzzolino'as ir Armandi'is (1981) pristatė visuomenės ir organizacijų poreikių

hierarchijos sistemą, pagal kurią vertinama įmonės socialiai atsakinga veikla, remiantis penkiais kriterijais: pelningumas, organizacijos sauga, priklausomybė ir pramonės kontekstas, padėtis rinkoje ir konkurencingumas bei savirealizacija. Dešimtajame dešimtmetyje pradedamos išskirti skirtingos ĮSA veiklos, jos taip pat skirstomos pagal svarbą bei priklausomybę viena nuo kitos. Siekiama subalansuoti skirtingas socialaus atsakingumo veiklas, kad būtų gaunama didžiausia galima nauda (Carroll, 1991). Pasak Carroll'o ir Shabana'os (2010), XXI a. galima laikyti naujosios įmonių socialinės atsakomybės epocha. Nuo 2000-ųjų iki dabar, atsirado ir darnaus vystymosi siekiai, kurie laikomi viena iš ĮSA dalių, šie tikslai integruojami į organizacijų tikslus bei strategijas, pagrindines verslo funkcijas. Galima pastebėti, jog socialinės atsakomybės koncepto raida pasižymi tęstinumu bei darnumu, kiekvienas laikotarpis turėjo didelės įtakos šiandieniam ĮSA supratimui.

Vienas iš žymiausių ĮSA koncepto pradininkų Carroll'as (1991), ypač prisidėjo prie socialinio atsakingumo teorijų vystymosi ir pakeitė sampratą vystymąsi. Autorius susistemino esamas ĮSA teorijas ir prilygino jas keturių lygių piramidei (žr. 2 pav.), kuri sudaryta remiantis filantropijos, etikos, teisiniais bei ekonominiais pagrindais (Carroll, 1991),



2 pav. Įmonių socialinės atsakomybės piramidė (sudaryta autorės, remiantis Carroll, 1991)

Piramidės ir kitų lygių pagrindas – ekonominė atsakomybė, be jos negali egzistuoti likusios atsakomybės. Aukščiau eina teisinė atsakomybė, kurios tikslas apibrėžti pagrindus, kuriuose įmonė veiktų ir kurių įmonė negali sulaužyti. Etinė atsakomybė padeda įmonėms formuoti savo veiklą taip, kad nekenktų aplinkai bei suinteresuotosioms šalims. Paskutinis lygmuo – filantropinė atsakomybė, pateikia įmonės pareigas gerinant visuomenės gyvenimo kokybę. Autoriai pastebi, kad organizacijos filantropinę veiklą dažniausiai suvokia kaip vieną iš svarbiausių ir lengviausiai įgyvendinamų ĮSA aspektų (Hwang, Kim ir Lee, 2020), nors remiantis piramidės vizualizacija, šios srities iniciatyvų įmonės turėtų vykdyti mažiau. Šiai įžvalgai pritaria ir Seiliūtė (2013), teigdama, kad įmonės vykdydamos ĮSA veiklas turi siekti ne tik filantropinės atsakomybės, bet ĮSA iniciatyvas taikyti ir savo verslo strategijose. Tačiau Tiba, van Rijnsoever'is ir Hekkert'as (2019) teigia, jog besivystančioms įmonėms galima taikyti ir modifikuotą keturių lygių piramidę, kurioje filantropinės iniciatyvos yra antros pagal svarbumą, kadangi šioms įmonėms ĮSA taikymas veikloje yra sudėtingesnis ir reikalaujantis daugiau išteklių.

Galima pastebėti, kad mokslinėje literatūroje iki šiol nėra sukurto vieningo ir visiems tinkamo ĮSA teorijos apibrėžimo, todėl skirtingi tyrėjai pateikia ir skirtingus koncepto apibrėžimus. Nors sąvoka naudoti buvo pradėta XX a. šeštajame dešimtmetyje, Ruzevičiaus (2014) teigimu, iki šių dienų neprieita prie bendro apibrėžimo ir nepavyksta rasti visuotinai tinkamos variacijos. Daugelis jau esamų ĮSA apibrėžimų yra panašūs, tačiau autoriai diskutuoja dėl svarbiausių elementų ir sąvokos platumo. Akademikai, verslininkai, organizacijos, komisijos ir pan. socialaus atsakingumo sąvoką supranta savaip, ją apibrėžia iš skirtingų praktinių bei teorinių pusių, todėl natūralu, kad vis dar neprieinama prie bendro apibrėžimo, kuris tiktų skirtingose srityse.

Nuo 2015-ųjų Jungtinių Tautų Paryžiaus susitarimo sparčiai daugėjo atliekamų ISA tyrinėjimų. Susitarimo metu buvo išskirta septyniolika darnaus vystymosi tikslų, kurių dalis glaudžiai siejasi su ĮSA koncepcija. Net jei privačios įmonės neįsipareigoja siekti bei vykdyti šių tikslų, juos priėmusios šalys turi sukurti konkrečią šių tikslų įgyvendinimo politiką ir reglamentus, kurie taps tiesioginiu spaudimu įmonėms įsidięti naują verslo praktiką arba tobulinti esamą. Darnaus vystymosi tikslai yra tarpusavyje susiję, todėl siekiant įgyvendinti vieną konkretų tikslą, tuo pačiu metu gali būti sprendžiamos ir kitos problemos. Paryžiaus susitarimas paragino keisti nusistovėjusį verslo modelį. Teigti, kad publikacijų skaičiaus augimui įtakos turėjo būtent šio susitarimo rezultatai negalima, tačiau pastebima, kad daugelyje tyrimų plačiau nagrinėjamas ĮSA įgyvendinimas organizacijose bei jo poveikis konkrečių veiklų sritims.

Pasak Brin'o ir Nehme'ės (2019), ĮSA yra besikeičianti strategija, o tai nulemia jos kintančius apibrėžimus ir diskusijas dėl koncepcijos. Hamidu'us, Haron'as ir Amran'as (2015) taip pat sutinka, jog vis dar nėra bendro ĮSA teorinio apibrėžimo, tačiau savo sampratoje teigia, jog įmonių socialinę atsakomybę galima suprasti kaip sąžiningą bei skaidrią veiklą, gerovės siekimą ne tik sau, bet ir visuomenei, atsakingą verslą, bendrystę. Nepaisant to, kad vis dar nėra universalaus koncepto apibrėžimo, galima suprasti, jog socialinę atsakomybę vystančios įmonės pasižymi skaidria verslo praktika, remiasi etikos normomis, laikosi teisės aktų reikalavimų, gerbia visuomenę, ekologiją (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir ir Davídsdóttir, 2019). Įdomų apsektą išskiria Juščius ir Šneiderienė (2013), kurie teigia, jog ĮSA galima suprasti kaip įmonių bei organizacijų atsaką į globalizaciją bei vis augantį tarptautinių korporacijų skaičių. Autoriai taip pat teigia, jog svarbi socialinės atsakomybės veiklos dedamoji – nenutrūkstamas ieškojimų procesas, kurio dėka įmonėms pavyksta rasti savo identitetą ir taip geriau patenkinti visuomenės poreikius. Socialaus atsakingumo ir visuomenės ryši aptarinėjo Carroll'as ir Brown'as (2018), kurie teigė, jog ĮSA remiasi ne tuo, kad vadyba yra tik ekonominis institutas, orientuotas tik į pelno augimą, bet tai ir ypač aktuali visuomenės dalis, kuri nulemia ĮSA organizacijų atsakingumą prieš visuomenę. Autoriai taip pat pritaria, kad socialinė atsakomybė apima socialinę gerovę, atsakingą požiūrį, aplinkos bei suinteresuotų šalių vertinimą. Carroll'as ir Brown'as (2018) pažymi ir socialinės atsakomybės konkurencinę ir reputacijos gerinimo naudą įmonei.

Raza ir kt. (2021) ĮSA apibrėžė kaip visose veiklose vykdomą savanorišką, įstatymai neapribotą organizacijų įsipareigojimą atsižvelgti ir koordinuoti savo poreikius su darbuotoju, visuomenės, investuotojų ir kitų suinteresuotų šalių interesais, kartu siekiant ir ekonominio pelningumo. Įmonių socialinę atsakomybę, kaip savanoriškas organizacijų pastangas į savo veiklą ir ryšius su suinteresuotimis šalimis įtraukti ir aplinkos bei socialines problemas, aprašė ir Zhou'us (2019). Pastebima, kad ne vieno autoriaus ĮSA apibrėžimuose atkreipiamas dėmesys, jog tokia įmonių ideologija, praktika ar elgsena, kai jos į savo vykdomą veiklą įterpia socialinius ir (arba)

aplinkosauginius klausimus, yra visiškai savanoriška. ĮSA apibrėžimuose dažnai koreliuoja ir ryšiai su visais suinteresuotais vartotojų, verslo ir valdžios atstovais.

1 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimai

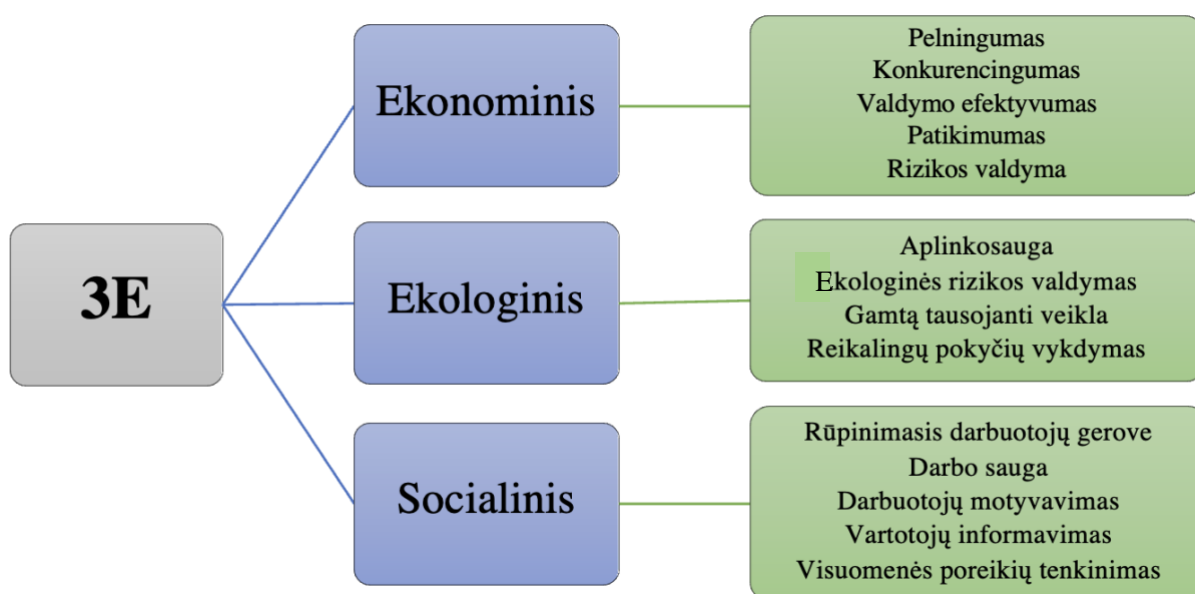
Autorius	Metai	Apibrėžimas
Halkos ir Nomikos	2021	Įmonių socialinė atsakomybė reiškia veiksmus, kurių imasi įmonės, siekdamos spręsti aplinkos ir socialines problemas. ĮSA yra susijusi su aplinkos, socialiniais ir ekonominiais veiksniais ir siekia juos subalansuoti.
Stjepcevic ir Siksnelytė	2017	Tai ilgalaikis verslo įsipareigojimas etišškai elgtis ir vykdant ekonominę plėtrą prisidėti prie darbuotojų ir jų šeimų gerovės, taip pat, vietinės bendruomenės ir apskritai visuomenės gyvenimo lygio tobulinimo.
Khan	2017	ĮSA plačiai apibrėžia etinį įmonės vaidmenį visuomenėje. ĮSA tikslas - didinti ilgalaikį pelną ir akcininkų pasitikėjimą per teigiamus viešuosius ryšius ir aukštus etinius standartus, siekiant sumažinti verslo riziką ir prisiimant atsakomybę už įmonių veiksmus.
Leitoniene ir Šapkauskienė	2016	ĮSA – suprantama ir pripažįstama, kaip principų rinkinys ir iniciatyvos, gerinančios įmonės valdymą ir atskaitomybę. ĮSA atskaitomybė skatina įmonės patikimumą ir stiprina bendrovės patrauklumą klientams bei potencialiems investuotojams
Stjepcevic ir Šikšnelytė	2017	Įmonės socialinė atsakomybė tai valdymo koncepcija, kai į veiklos procesus integruojami socialiniai, ekonominiai ir aplinkosaugos aspektai, sąveikaujant su suinteresuotomis šalimis.
Holme ir Watts	2013	Tai kiekvienos įmonės pareiga, siekiant apsaugoti visuomenės interesus. Nors ir kiekvieno verslo tikslas yra gauti pelno, tačiau įmonės turėtų imtis iniciatyvos visuomenės gerovei ir savo veiklas atlikti pagal aplinkosaugos normas.
Carroll	2021	ĮSA – tai nuolatinis verslo įsipareigojimas elgtis etišškai ir prisidėti prie tvaraus ekonomikos vystymosi, kartu gerinant darbo jėgos ir jų šeimų, taip pat vietos bendruomenės ir visos visuomenės gyvenimo kokybę.
Hamidu, Haron ir Amran	2015	ĮSA turi 10 pagrindinių dimensijų: įsipareigojimas visuomenei, suinteresuotųjų šalių įtraukimas, gyvenimo kokybės gerinimas, ekonominė plėtra, etiška verslo praktika, įstatymų laikymasis, savanoriškumas, žmogaus teisės, aplinkos apsauga, skaidrumas ir atskaitomybė.
Tunčikienė ir Osauskienė	2018	ĮSA yra suvokiama, kaip tinkamas ir pageidautinas etiškas verslo subjektų elgesys šiuolaikinėje visuomenėje.

Apibendrinant pateiktas sąvokas (žr. 1 lentelę) galima teigti, jog kaip pagrindinius ĮSA komponentus autoriai įvardija etškumą, savanorišką įsipareigojimą, visuomenės bei suinteresuotų šalių interesų paisymą, ilgalaikės gerovės kūrimą. Ši mokslinės literatūros analizė taip pat pagrindžia teiginius, kad vyrauja skirtingas požiūris į ĮSA, išskiriant vis kitas dedamąsias, tačiau sąvokos panašios ir viena kitą papildančios. Kaip teigia Glav'as ir Kelley'ė (2014), organizacijų teisiniai, etiniai bei ekonominiai lūkesčiai laikui bėgant kinta, o dar didesnis keitimasis pastebimas įmonių filantropiniuose įsipareigojimuose, nes jie tiesiogiai susiję su visuomenės normomis, todėl galima daryti išvada, kad ir toliau įmonių socialinės atsakomybės apibrėžtis bus nuolat kintanti.

Analizuojant ĮSA apibrėžimus mokslinėje literatūroje galima pastebėti ir dažnai naudojamą naudos sąvoką. Vieni iš pirmųjų ĮSA apibrėžimų labiau akcentavimo ir pabrėžė finansinę naudą ir laikė ją viena iš svarbiausių socialinės veiklos vykdymo iniciatyvų. Potašinskaitė ir Daugelytė (2013) atkreipia dėmesį, kad antagonistų teigimu, pelno maksimizavimas yra svarbiausias organizacijų uždavinys, priešingai nei protagonistų požiūris, kurs ir yra priskiriamas socialinei atsakomybei. Šio požiūrio esmė ne tik didžiausia nauda, bet ir balansavimas tarp organizacijos tikslų ir skirtingų susijusių grupių lūkesčių. Dėl ypač augančio konkurencingumo ir besikeičiančių rinkos reikalavimų,

organizacijų vadovai skatinami nukreipti savo veiklas ne tik į pelningumo didinimą, bet ir atsižvelgti į savo darbuotojų, visuomenės poreikių išpildymą ir kurti geresnes sąlygas. Todėl Mezzano’as, Costantino’as ir Marchello’as (2010) teigia, jog socialiai atsakingos įmonės turi siekti ryšio tarp naudos verslui ir visuomenei. Remiantis jau anksčiau minėtomis autorių Hamidu’aus, Haron’o ir Amran’o (2015) 10 pagrindinių ĮSA indikacijų: išsipareigojimas visuomenei, suinteresuotųjų šalių įtraukimas, gyvenimo kokybės gerinimas, ekonominė plėtra, etiška verslo praktika, įstatymų laikymasis, savanoriškumas, žmogaus teisės, aplinkos apsauga, skaidrumas ir atskaitomybė, galima teigti, jog ĮSA organizacijų veikla siekia ne tik pelno, bet veikiant kartu sukuria ir darnos principą.

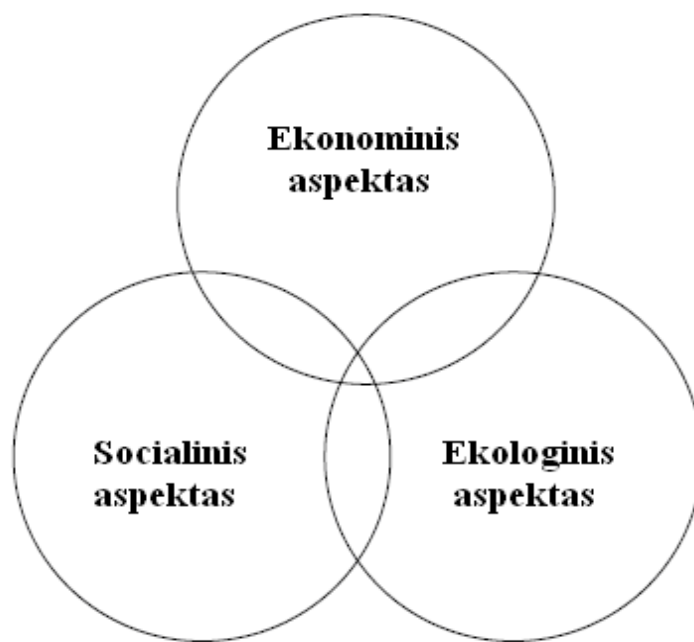
Galima pastebėti, kad ĮSA apibrėžimuose didžiausią pagrindą sudaro trys pamatiniai elementai: ekonominis, ekologinis ir socialinis, paremti Elkington’o (1998) koncepciniu modeliu. Mokslinėje literatūroje šis modelis įvardijamas kaip „3E“ – trys elementai (angl. *3P – three principles*). Kiekvienas iš elementų turi savo skiriamuosius bruožus (žr. 3 pav.).



3 pav. 3E – trijų elementų modelis (sudaryta autorės, remiantis Elkington, 1998)

Visos trijų elementų modelyje esančios dalys yra tarpusavyje susijusios, todėl socialiai atsakingose įmonėse jos turi būti vystomos tolygiai ir balansuojama tarp jų vykdymo tarpusavyje. Su šiais esminiais ĮSA elementais sutinka Potašinskaitė ir Draugelytė (2013), kurių teigimu ekonominio atsakingumo reikšmė – investuotojų pelningumo siekių stebėjimas diegiant ekonominę gerovę. Ekologinė atsakomybė – gamtinių išteklių tausojimas, aplinkai draugiška veikla. Bei paskutinis, socialinės atsakomybės elementas – rūpestis darbuotojais, atsižvelgimas į jų nuomone, pozityvus santykių su interesuotomis šalimis palaikymas.

Svarbu paminėti ir Elkington’o (1994) pasiūlyta „Trigubo dugno linijos“ koncepciją (žr. 4 pav.), kurios esmė subalansuoti įmonės socialinį, ekonominį ir ekologinį poveikius. Paties autoriaus teigimu, šis modelis padeda pasiekti trigubą naudą (socialinę – visuomenei, ekologinę, ekonominę – įmonei) ir yra veiksmingas bei ilgalaikis tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus įmonėse.



4 pav. „Trigubo dugno linijos“ koncepcija (sudaryta autorės, remiantis Elkington, 1994)

Remiantis šia koncepcija organizacijos sėkmė vertinama pagal 3 veiksnius: ekonominį, socialinį ir ekologinį. Alhaddi'is ir kt. (2015) teigia, jog šis modelis tarnauja kaip praktinis požiūris į tvarumą, nes rodo kaip elgtis turi ĮSA organizacijos. „Trigubo dugno linijos“ koncepcija siekia suvaldyti ekonomikos plėtrą, tačiau kartu skatina ir socialinę gerovę bei mažina žalingą aplinkos poveikį.

Remiantis ĮSA diegimo sritimis galima teigti, kad šių laikų socialinė įmonių atsakomybė bei darnus vystymasis turi tiesioginę sąsają. Kaip teigia Alhaddi'is ir kt. (2015), šios dvi koncepcijos vystėsi atskirai ir tik neseniai pradėjo artėti viena prie kitos. Daugiausiai įtakos tam turėjo tai, kad ĮSA nuo pat pradžių stengėsi spręsti socialines problemas, o darnus vystymas labiau akcentuotinas kalbant apie aplinkosauginius parametrus. Verta pastebėti, kad Čiegis ir Norkutė (2012) ĮSA priskiria prie darnaus vystymosi komponentų. Autoriai teigia, kad nepaisant didelio socialiai atsakingų įmonių dėmesio ekonomikos, ekologijos ir socialiniams klausimams, ĮSA elementai privalo derėti ir balansuoti tarpusavyje ir siekti darnumo. Taip koreliuodami ĮSA elementai tuo pačiu metu užtikrina ekonominės veiklos, aplinkos saugojimo, socialaus teisingumo veiklas ir tenkina visuomenės poreikius. Farcane'ės ir Bureana'os (2015) teigimu, panašiai veikia ir darnus verslas, kuris į rinką įveda naujus ekologiškų produktų tiekėjus, sukuria galimybes aplinkai saugių pakuočių kūrėjams, skatina investuoti į ekologinį efektyvumą ir kuria geresnę visuomenę. Pastebima, kad darni politika labiausiai susijusi su aplinkosauga ir nors tai taip pat pabrėžiama ir plačiai aptarinėjama ĮSA kontekste, šis elementas nėra išskirtas ir yra tik vienas iš ĮSA sudedamųjų dalių. Remiantis Čiegio ir Norkutės (2012) teiginiu, kad ĮSA yra įmonių darnaus vystymo dalis, galima teigti, kad darnaus veikimo siekiančios organizacijos privalės apimti visas ĮSA dimensijas, ne tik aplinkosauginius elementus.

Socialinė įmonių politika dažniausiai siejasi ne tik su įmonių vidiniais klausimais, bet ir su visuomeniniais, todėl pastebimas ir valdžios institucijų domėjimasis šia veikla. Valstybės ar atitinkamos institucijos remia ĮSA vykdančias įmones ir dažnu atveju kuruoja jų veiklas. Tai vyksta daugelyje Europos šalių, kada valstybė užmezga partnerystes su dalimi ĮSA suinteresuotų grupių (darbuotojai, investuotojai, tiekėjai, klientai ir pan.) ir taip iš dalies padeda socialiai atsakingos įmonėms vykdyti savo veiklą. Panaši pagalba ĮSA veiklą vykdančiose įmonėse pastebima ir

Lietuvoje. Nuo 2010 m. sausio 12 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinto Nacionalinės Įmonių Socialinės Atsakomybės Plėtros 2009–2013 m. programą, atsirado pavyzdinės įmonės, prie kurių valdymo prisideda valstybė, ĮSA strategijos ir ĮSA tikslų vykdymo planas ir jo įgyvendinimo gairės. Esminis šio pavyzdinio ĮSA pritaikymo plano ir jo įgyvendinimo gairių valstybės valdomoms įmonėms tikslas – užtikrinti reikalingas sąlygas įmonėms vykdyti socialiai atsakingą veiklą ir skatinti organizacijas diegti ĮSA iniciatyvas.

Vienas iš svarbiausių ĮSA diegimo įmonėse etapas yra socialinės atsakomybės iniciatyvų integracija į organizacijos strateginį valdymą. Kontautienės (2016) teigimu, ĮSA teorijos turėtų būti diegiamos į organizacijos procesus ir struktūrą, o priėminėjant socialiai atsakingus sprendimus, pirmiausia juos reikėtų numatyti iš anksto ir įtraukti į ateities strategijos planavimą. Nagrinėjant ĮSA strateginio įmonių valdymo kontekste pastebima, kad ji gali būti skirstoma dvejopai:

- **Reaguojanti (reaktyvi) ĮSA.** Remiantis Rhee, Park'u ir Petersen'u (2021), taikant reaguojančią ĮSA strategiją įmonės dalyvauja visuomenės gyvenime ir elgiasi atsakingai, prisitaikydamos prie naujų ir besikeičiančių socialinių problemų, kurias iškelia suinteresuotosios šalys. Prireikus sumažina neigiamą įmonės ar planuojamos veiklos poveikį. Organizacijos įgyvendindamos gerąsias praktikas kuria reaguojančią ĮSA strategiją, kuri vysto geranoriškumą, stiprina santykius su suinteresuotomis šalimis ir leidžia nustatyti įmonės poveikį aplinkai ir visuomenei visoje vertės grandinėje.
- **Proaktyvi ĮSA.** Ši strategija neapsiriboja tik gerųjų praktikų taikymu. Šioje ĮSA strategijoje ypač svarbus papildomų priemonių naudojimas, kuris remiasi į vidinius ir išorinius veiksnius. Bocquet'as ir kt. (2019) teigia, jog ši strategiją ypač naudinga siekiant konkurencinio pranašumo. Taip pat, įmonės taikydamos strateginę ĮSA nuosekliai įtraukia socialiai atsakingas aspektus į savo bendrą verslo strategiją. Autorių teigimu taip sukuriamas uždaras ciklas, kuris lemia iš to kylančias socialiai atsakingas veiklas (Bocquet ir kt., 2019).

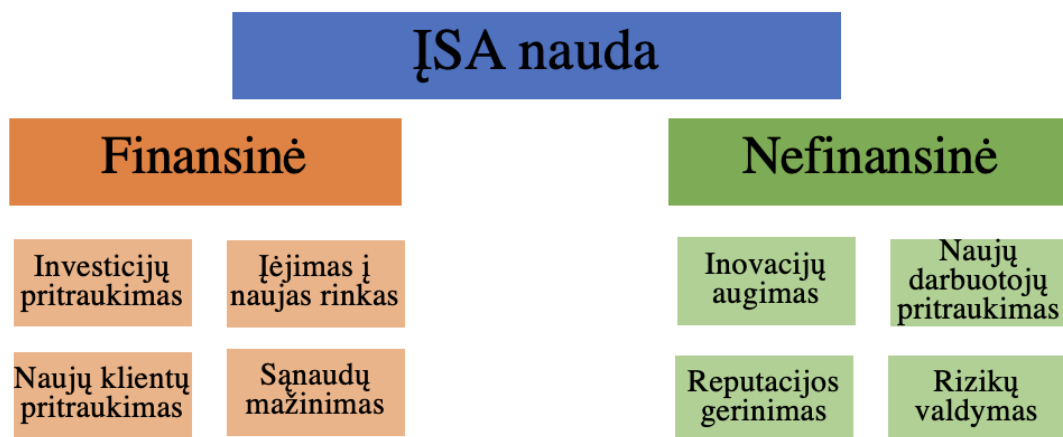
Santos'as Jaén'as, Madrid'as-Guijarro'as ir García-Pérez'a-de-Lema'as (2021) teigia, kad mažos ir vidutinės įmonės savo veikloje dažniau taiko reaguojančią (reaktyvią) ĮSA strategiją, kuomet tiesiog prisitaiko prie besikeičiančių problemų ir pagal tai vykdo socialiai atsakingas veiklas. Šią strategiją mažosios įmonės renkasi dėl lengvesnio pritaikomumo savo veikloje ir mažesnio įsitraukimo. Nors autorių nuomone, besivystančioms įmonėms daug naudingesnė yra proaktyvi ĮSA strategija, kadangi ji integruoja socialinę atsakomybę ilgalaikėje perspektyvoje, vykdoma ne tik filantropinė veikla, bet ir vystomos kitos ĮSA sritys bei iniciatyvos. Kaip teigia Bocquet'as ir kt. (2019), proaktyvi ĮSA strategija ypač prisideda prie inovacijų vystymosi smulkių įmonių viduje.

Nagrinėjant įmonių socialinės atsakomybės tematiką mokslinėje literatūroje dažnai susiduriama su terminu – suinteresuotos šalys. Suinteresuotą šalį galima apibrėžti kaip asmenis ar grupes, kurie savo išsikeltų asmeninių tikslų siekime yra tiesiogiai priklausomi nuo organizacijų, o organizacijos nuo jų (Crane, Glozer, 2016). Socialiai atsakingos įmonės turėtų bendradarbiauti su savo suinteresuotomis šalimis ĮSA klausimais, reguliariai informuoti apie ĮSA poveikį suinteresuotoms šalims. Šiuo metu plačiai pripažįstama, kad atsakingos korporacijos turėtų bendradarbiauti su savo suinteresuotosiomis šalimis įmonių socialinės atsakomybės klausimais ir informuoti apie savo ĮSA programas, produktus ir poveikį su suinteresuotosiomis šalimis (Du, Bhattacharya ir Sen, 2010). Kuhn'o ir Deetz'o (2008) teigimu, ĮSA vykdančios įmonės turėtų būti motyvuojamos per komunikaciją su suinteresuotomis šalimis ir jų įsitraukimą. Autorių teigimu, aktyvus suinteresuotų šalių dalyvavimas įkvepia geresnius probleminių situacijų sprendimus, atneša į įmonę autentiškas vertybes, gali padėti greičiau išspręsti

probleminius klausimus. Oware’ė ir Mallikarjunappa (2019) teigia, jog suinteresuotųjų šalių modelis yra įmonės valdymo bei organizacijos etikos normų teorija, kurioje labiausiai atsižvelgiama į vertybes bei moralę. Šis modelis tiksliau apibūdina įmonės elgseną ir išsamiai nagrinėja santykius su suinteresuotomis šalimis.

Daugelyje pasaulio šalių, įskaitant ir Lietuvą, iki 2016 m. įmonėms nereikėjo atskleisti savo ĮSA vykdymo iniciatyvų ir šis aspektas buvo visiškai savanoriškas. Tačiau nuo 2017 m., didžiosios įmonės, o nuo 2026 m. mažos ir vidutinės įmonės savo metiniuose pranešimuose privalės pateikti ir savo socialinės atsakomybės ataskaitas. Šie pokyčiai priimti Europos Komisijos sprendimu ir įsigalios visoje Europoje. Dar iki šio įstatymo pakeitimo įmonės, kurios savanoriškai teikdavo socialinės atsakomybės metines ataskaitas, kreipdavosi į ĮSA kuruojančias organizacijas. Kadangi iki šiol vis dar nėra standartizuotų ataskaitos formų, į kuruojančias įmones būdavo kreipiamasi norint užtikrinti informacijos kokybę, panaudojimą, suprantamumą. ĮSA kuruojančios organizacijos atlieka labai svarbų vaidmenį, kadangi padeda įmonėms užpildyti informacines spragas, skleidžia geruosius pavyzdžius, skatina atskleisti daugiau informacijos ataskaitose. Labai svarbu paminėti, kad neturint standartizuotos ataskaitos formos, šios įmonės padeda organizacijoms suprasti ĮSA ataskaitų esmę bei reikalingumą.

Remiantis moksline literatūra, daugiau nei tris dešimtmečius mokslininkai tyrė ĮSA ir įmonės veiklos rezultatų ryšį. Daugelyje atliktų mokslinių tyrimų, taip pat ir praktikoje, yra neabejojama, kad ĮSA sukuria tiek finansinę, tiek nefinansinę naudą verslui. Allui’is ir Pinto’as (2022) savo atliktame tyrime išskyrė dažniausias įmonių gaunamas finansines ir nefinansines naudas taikant ĮSA principus (žr. 5 pav.).



5 pav. ĮSA nauda įmonėms

Autorių teigimu įmonės kaip didžiausią finansinę naudą išskyrė didesnę investicijų pritraukimą, o kaip didžiausią nefinansinę – naujų darbuotojų pritraukimą bei esamų išlaikymą, tačiau verta paminėti, jog beveik tokią pačią reikšmę turėjo ir reputacijos gerinimas bei augimas (Allui, Pinto, 2022). Nave’ės ir Ferreira’os (2019) teigimu, kokią naudą įmonės gaus iš vykdomų ĮSA iniciatyvų priklauso ir nuo konkrečių vykdomų veiklų bei iniciatyvų. Kuo socialiai atsakingiau verslas vykdo savo veiklą, tuo daugiau finansinių / nefinansinių naudų jis gauna. Galima teigti, kad startuoliai, dažniausiai vykdydami tik kelias ĮSA iniciatyvas gauna mažiau naudų nei didžiosios įmonės, kuriose ĮSA daug labiau išvystyta, nepaisant to, socialinės atsakomybės nauda įmonėms milžiniška. Nave’ės

ir Ferreira'os (2019) teigimu, kuo anksčiau įmonės pradeda savo veikloje taikyti ĮSA principus, tuo nauda ateityje būna didesnė.

Nepaisant ĮSA teikiamų naudų įmonėms, Kirigo'as Miano'as (2020) savo atliktame tyrime išskyrė ir kitą aspektą, dėl kurio startuoliai pradeda vykdyti ĮSA iniciatyvas savo verslo pradžioje. Autoriaus teigimu, vienas iš svarbiausių faktorių, socialiai atsakingų iniciatyvų vykdymui, yra pačių startuolių steigėjų vizija bei jų įsipareigojimas prisidėti prie visuomenės gerovės gerinimo. Su šiuo teiginiu sutinka Freeman'as ir Dmytriyev'as (2017), kurie teigia, jog kuo atreprenerių kompetencija didesnė, kuo jie daugiau supranta apie 5 klestėjimo dimensijų svarbą (novatoriškumas, rizikingumas, savivalda, iniciatyvumas bei strateginis valdymas), tuo labiau jie linkę savo veikloje taikyti ĮSA principus. Malpani ir Ghosh'as (2020) papildo, kad startuolių kūrėjų individualios vertybės, principai, etinės normos, asmenybė, mąstysena, vizija, sukauptas žinių kapitalas prisideda prie startuolių siekio taikyti ĮSA principus savo veikloje.

Apibendrinant įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimus galima teigti, kad socialiai atsakingą įmonę sudaro trys pagrindiniai elementai: etika, ekonomika ir ekologija. ĮSA veiklą vykdančios organizacijos yra įpareigosotos būti atsakingomis už savo veiklą, kuri gali paveikti suinteresuotas šalis: darbuotojus, vartotojus, bendruomenę, aplinką ir pan. Atlikus ĮSA sąvokų analizę pastebimas autorių nuomonių išsiskyrimas, jog sąvokos panašios ir vieną kitą papildančios, tačiau skiriasi kai kurie elementai, veiklos sritys. Dėl nuolat kintančių organizacijos siekių ir visuomenės lūkesčių galima teigti, kad neturime nusistovėjusio ĮSA apibrėžimo. Nepaisant to, daugelis autorių sutinka, kad šios veiklos yra savanoriškos bei darančios didelę įtaką suinteresuotoms šalims. Svarbu paminėti ir tai, kad dalies autorių teigimu, ĮSA yra įmonių darnaus vystymosi dalis. Šiame darbe bus vadovaujamasi nuostata, kad socialiai atsakingos įmonės yra pasirengusios būti atsakingomis už visą savo vykdomą veiklą, dirba maksimaliu efektyvumu, aukšto pelningumo, konkurencingos, gerina visuomenės gyvenimo kokybę, gerbia darbuotojus bei laikosi įstatymų, daigiau nei to reikalaujama nustatytoje teisės normose.

2.2. Įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo kliūčių teorinis modelis

Mokslinėje literatūroje, analizuojant ĮSA principų taikymo kliūtis įmonėse, pastebima dviejų terminų koreliacija – kliūtys ir barjerai. Linal'o (2014) teigimu, šios sąvokos skiriasi menkai, tačiau galima išskirti ir esminį skirtumą. Autoriaus teigimu, kliūtys dažniausiai simbolizuoja sulėtėjimą einant tikslo link, o barjerai vaizduoja visišką sustojimą ir negalėjimą pasiekti tikslo. Tačiau autoriaus teigimu, šios sąvokos dažnai naudojamos kaip sinonimai. Su kliūčių ir barjerų sąvokų skirtumu sutinka ir Young'as (2021), bet pamini, kad remiantis praktiniais pavyzdžiais barjerų apibrėžimas nebesimbolizuoja visiško sustojimo ir gali būti įveikiamas. Remiantis šių autorių teiginiais ir mokslinėje literatūroje rasta praktiniais pavyzdžiais, šiame darbe kliūčių ir barjerų sąvokos bus naudojamos sinonimiškai ir turės tą pačią prasmę – ĮSA įgyvendinimo įmonėse trukdžiai.

Norint suprasti ir išanalizuoti ĮSA principų įgyvendinimo kliūtis startuoliuose, pirmiausia būtina suprasti pačio startuolio sąvoką, jo reikšmę ir kontekstą. Gura'os (2018) teigimu, vis dar stinga informacijos ir atliktų empirinių tyrimų, kurie tiksliai paaiškintų startuolių veiklą bei verslo metodologiją, todėl mokslinėje literatūroje pastebima, kad nėra vieno ir nusistovėjusio šio termino paaiškinimo. Ripsas ir Tröger'is (2018) startuolį apibrėžia kaip jaunesnę nei 10 metų įmonę, turinčią inovatyvų verslo modelį ir demonstruojančią ryškų darbuotojų skaičiaus arba pelno augimą. Šį apibrėžimą papildo ir Weiblem'as bei Chesbrough'as (2015), kurie aiškina, kad startuoliai yra mažos

ir jaunos įmonės, kurios išsiskiria aukštu augimo tempu. Autoriai išskiria, kad startuoliais negalima laikyti visų mažų ir jaunų įmonių, jos turi pasižymėti drastišku veiklos apimčių, vartotojų, pelno ar darbuotojų skaičiaus augimu. Jei šie įmonių rodikliai neauga per sąlyginai trumpą laikotarpį, ji negali būti laikoma startuoliu. Giedraitis ir Kasnauskės (2015) pažymi, jog startuoliai turi išsiskirti produkto, paslaugos ar net verslo modelio inovacijomis ir nuo kitų įmonių skiriasi greitu augimu bei technologiniu pranašumu. Iš pateiktų startuolių sąvokos apibrėžimų galima pastebėti, kad dvi dažniausiai minimos startuolių dedamosios, skiriančios juos nuo standartinių jaunų įmonių, yra inovacijos ir greitas augimas.

Atsižvelgiant į kylantį ĮSA populiarumą, jo teikiamą naudą, valstybės skatinimą taikyti socialinės atsakomybės principus įmonėse galima teigti, kad startuoliai turėtų atsižvelgti į ĮSA koncepciją ir taikyti jos principus savo veikloje (Faria, Santos ir Zaidan, 2021). Žemaitytės-Kirkman'ės (2022) teigimu, tvarūs startuoliai Lietuvoje sulaukia ypač didelio investuotojų dėmesio, o pritraukiamų investicijų skaičius, lyginant 2020 m. ir 2021 m., išsaugo kone dvigubai. Tvarumas, tai tik vienas iš ĮSA principų dalių, tačiau stebint paskutinių metų tendencijas, ĮSA principų diegimas startuoliuose turėtų dar labiau didinti startuolių investicinį patrauklumą, kuris ypač aktualus šioms įmonėms. Nepaisant to, pastebimas žemas ĮSA principų taikymo lygis startuoliuose. Mokslinėje literatūroje pastebimas žemas ĮSA diegimo startuoliuose kliūčių analizės tyrimų skaičius, tyrimai dažniausiai atlikti tik specifinėse startuolių veiklose arba konkrečiose šalyse, tačiau tyrimų, kurie analizuotų startuolių barjerus bendrame kontekste trūksta. Lietuvoje nepastebėta panašių atliktų tyrimų, šios problemos analizę galima rasti tik užsienio tyrėjų darbuose.

Su ĮSA principų diegimo kliūtimis susiduria ne tik startuoliai, bet ir didžiosios ar smulkios ir vidutinės įmonės. Remiantis skirtingais moksliniais šaltiniais pastebima, kad barjerai visų tipų įmonėse dažniausiai būna panašūs, tačiau skiriasi jų reikšmė, svarba ir įveikimo galimybės. Tam, kad būtų galima palyginti ĮSA diegimo kliūčių skirtumus skirtinguose įmonių tipuose, pirmiausia reikalinga galimų ĮSA diegimo kliūčių analizė. Remiantis Alotaibi'io Edum'o-Fotwe'o ir Price'ės (2019), Zhou'aus ir Mi'io (2017), Faisal'o (2010) ir Zhang'o ir Lim'o (2019) teigimu, įmonių socialinės atsakomybės principų taikymo kliūtis galima suskirstyti į penkis skirtingas kategorijas: valstybės politika, švietimas, išteklių, suinteresuotos šalys, įmonės vadovybė. Nors susidomėjimas ĮSA auga ir įmonės yra skatinamos vykdyti šias iniciatyvas, moksliniuose šaltiniuose vis dar plačiai aptarinėjami socialaus atsakingumo taikymo barjerai, kurie toliau bus suskirstyti į penkis kategorijas pagal savo pobūdį.

Valstybės politika. ĮSA iniciatyvų plėtros augimas didžiąja dalimi priklauso ir nuo valstybės politikos. Atitinkamai, valstybės leidžia įstatymus, kurie tiesiogiai susiję su ĮSA aspektais: darbuotojų interesai, aplinkos apsauga ir vietos bendruomenės gerovė. Tačiau Zhao'o, Chen'o ir Xiong'o (2016) manymu, šie įstatymai labiau skirti pasiekti rezultatui, o pagalbos iš vyriausybės, norint vykdyti ĮSA veiklą, vis dar stinga. Liao'as ir kt. (2017) teigia, kad pasyvi vyriausybės politika stabdo įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų diegimą. Pastebima, kad valstybė menkai remia įmones finansiškai, netaiko joms mokesčių lengvatų, kompensacijų už išteklius, skirtus ĮSA principų diegimui. ĮSA koncepcija vis dar ganėtinai nauja, tačiau valstybės nerengia mokymų įmonėms, neragina jų edukavimo socialinio atsakingumo klausimai, todėl pastebimas žinių bei patirties trūkumas (Chkanikova, Mont, 2015). Rickards'as, Wiseman'as ir Kashima (2014) pabrėžia, kad nors valstybė neteikia paskatų įsigyvendinti ĮSA, įmonėms reikia atidžiai laikytis įstatymų, susijusių su ĮSA aspektais, o tai dar labiau mažina įmonių motyvacija taikyti socialaus atsakingumo principus. Autorių teigimu, vyriausybė turėtų labiau motyvuoti ir skatinti įmones imtis ĮSA veiklų ne tik žodžiais, bet ir

veiksmis. Valstybės politika ypač svarbi auginant ĮSA principais veikiančių įmonių skaičių ir užtikrinant, kad įmonės į savo veiklą įtrauktų aplinkosauginius ir socialinius aspektus (Europos Komisija, 2013). Galima teigti, kad valstybė ĮSA principų įmonėse įgyvendinime atlieka esminį vaidmenį, todėl turėtų imtis veiksmų ir suteikti įmonėms ĮSA taikymo standartų gaires, reglamentavimus, organizuoti mokymus. Be politinių paskatų, verta paminėti ir finansines, kurios padėtų įmonėms apeiti kitas kliūtis (pvz. išteklių) ir suvienodintų galimybes įmonėms vykdyti ĮSA veiklas. Svaru paminėti, kad šiems aspektams įsigyvendinti reikalingas valdžios institucijų ir įmonių bendradarbiavimas.

Edukacija. ĮSA terminas, vis dar yra neaiškus daugeliui įmonių, jis dažnai vartojamas pakaitomis su verslo etika, įmonės pilietiškumu, įmonės valdymu, tvarumu ir pan. Siekiant skatinti įmonių socialinę atsakomybę, turėtų būti sprendžiamos žinių ir suvokimo apie ĮSA problematika. Zhao'o, Meng'o, He ir Gu (2019) teigimu, įmonėms būtina rengti mokymus ne tik apie ĮSA svarbos suvokimą, bet ir apie vietinius įstatymus, koreliuojančius su ĮSA, vietos reglamentus, šalių kultūras, aplinkos įvairovę. Pasak Wu'io ir kt. (2015), organizacijos dažnai nesupranta į kuriuos ĮSA principų aspektus sutelkti dėmesį ir kaip įgyvendinti norimas ĮSA veiklas dėl strateginių gairių trūkumo, todėl dalis organizacijų teikia pirmenybę įprastiniams verslo modeliams su žemu neapibrėžtumu. Kim'o, Lee ir Kang'o (2021) teigimu, įmonės vis dar nesupranta ir ĮSA naudų įmonei ir dažniausiai mato socialinės atsakomybės veiklas kaip reikalaujančias nemažai papildomų kaštų, bet neteikiančios pridėtinės vertės įmonei. Kaip teigia Goyal'ė ir Kumar'as (2017), organizacijoms būtinos tinkamos mokymo programos, skirtos visų lygių darbuotojams, taip siekiant tobulinti jų įgūdžius ir žinias, siekiant ĮSA tikslų. Šių mokymų tikslas – didinti socialinio atsakingumo supratimo lygį, jo poveikį ne tik įmonei ir jos darbuotojams, bet ir juos supančiai aplikai. Informacijos stokos barjeras gali būti sprendžiamas per įmonių ir švietimo organizacijų tarpusavio bendradarbiavimą.

Svarbu paminėti informacijos stygių ir vartotojų tarpe. Shen'as, Govindan'as ir Shankar'as (2015) teigia, kad dažnu atveju dėl ĮSA veiklos vykdymo kaštų organizacijose padidėja įmonės produktų ar paslaugų savikaina, o šios papildomos išlaidos dažniausiai tenka vartotojams, nes didinama prekių / paslaugų kaina. Autorių teigimu, vartotojai dėmesį atkreipia tik į kainos kitimą, ignoruodami ĮSA veiklos poveikį. Įmonėms reikia rasti būdų, kaip informuoti vartotojus apie organizacijoje taikomus ĮSA principus ir pateikti tai kaip konkurencinį pranašumą (Goyal, Kumar, 2017). Apibendrinant galima teigti, kad edukavimo problema yra viena iš opiausių ir labiausiai prisidedančių prie žemo ĮSA augimo įmonėse. Valstybė skatina įmones imtis ĮSA veiklų, tačiau nesuteikia joms reikiamų įrankių bei žinių, todėl informacijos stygius jaučiamas ne tik įmonėse, bet ir visuomenėje.

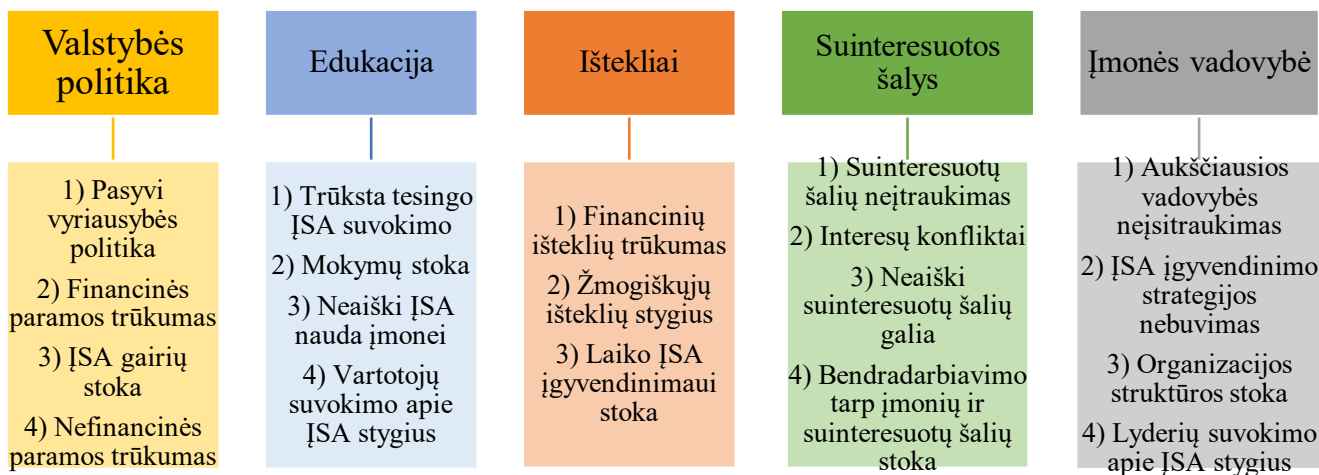
Ištekliai. Dėl švietimo apie įmonių socialinę atsakomybę stygiaus įmonės dažnai linkusios manyti, kad ĮSA yra ne verslo galimybė, o sąnaudos / išlaidos. Įmonių tikslas dažnu atveju yra maksimaliai padidinti pelną, todėl ĮSA veikla dažniausiai nukeliauja į antraplanį vaidmenį. Goyal'ės, Rahman'o ir Kazmi'io (2015) teigimu, numatomos išlaidos ĮSA iniciatyvoms dažnai atgraso įmones nuo šių iniciatyvų diegimo, taip pat vis dar trūksta įrodymų, kurie aiškiai sietų ĮSA įgyvendinimą su pelno augimu. Socialinės atsakomybės praktikos gali būti grindžiamos neekonomine ĮSA nauda: įmonės reputacija, konkurencingumas, geresnis įvaizdis ir pan., tačiau pelningumas įmonėms vis dar yra svarbiausiais aspektas. Maqbool'as ir Bakr'as (2019) atkreipia dėmesį, jog įmonės, skirdamos didelius išteklius ĮSA principų įgyvendinimui nepasiekia greitos naudos, kadangi ĮSA ilgalaikis procesas, todėl susidaro įspūdis, jog ĮSA veikla brangi ir nenaudinga. Kaip minėta anksčiau, valstybė finansiškai nepadaeda įmonėms diegti įmonių socialinės atsakomybės principų, todėl ypač jaunos įmonės stokoja finansinių išteklių ĮSA principų diegimui ir skiria visa dėmesį pelno auginimui.

Prie nefinansinių išteklių mokslinėje literatūroje dažniausiai minimi du aspektai: laiko stoka ir žmogiškieji ištekliai. Kaip teigia Graafland'as ir Zhang'as (2014), ĮSA įgyvendinimas neįvyksta per naktį, tai ilgas, daug laiko reikalaujantis procesas. Laiko išteklių dažniausiai stokoja mažos ir vidutinės įmonės, kurios ypač atidžiai skirsto savo laiką. ĮSA veiklos – ilgametės, o tai simbolizuoja nenutrūkstamą laiko išteklių reikiamumą (Loosemore ir Lim, 2017). Tam, kad būtų panaikintas laiko stokos barjeras, įmonės reikalinga priimti daugiau darbuotojų – žmogiškųjų išteklių, todėl galima teigti, kad šios dvi kliūtis koreliuoja viena su kita. Dalinkevičė ir Korsakienė (2021) taip pat išskyrė, kad labiausiai išryškėja kvalifikuotų darbuotojų stoka, kurie galėtų imtis ĮSA įgyvendinimo įmonėje. Nair'as ir Sodhi'is (2012) teigia, kad norint įgyvendinti ĮSA principus įmonėse būtina turėti tinkamos kvalifikacijos darbo jėgos, todėl organizacijoms gali tekti kurti atskirus ekspertų skyrius, kurie galėtų sukurti ir įgyvendinti sėkmingą ĮSA strategiją. Pastebima, kad su ištekliu trūkumu dažniau susiduria mažosios įmonės, kurios atidžiai skirsto savo finansus, laiko panaudojimą ir darbuotojų veiklą.

Suinteresuotosios šalys. Suinteresuotosios šalys yra ypač svarbios sėkmingam ĮSA principų įgyvendinimui įmonėje. Organizacijoms labai svarbu nusistatyti svarbiausias suinteresuotąsias šalis (pvz. vyriausybė, investuotojai, vartotojai, darbuotojai, tiekėjai ir pan.) ir įtraukti jas į ĮSA diegimo programas. Lin'o, Ho ir Shen'o (2014) teigimu, suinteresuotų šalių įtraukimas į ĮSA įgyvendinimą yra ypač naudingas, tačiau dėl informacijos stokos bei suinteresuotųjų šalių nesusikalbėjimo, to pasiekti nepavyksta. Autorių teigimu, suinteresuotų šalių įtraukimo palengvinimui ir bendradarbiavimo skatinimui įmonei yra reikalinga suinteresuotųjų šalių įtraukimo strategija. Šios strategijos nebuvimas gali sukelti interesų konfliktus, kurie tiesiogiai prisideda prie ĮSA principų taikymo efektyvumo. Yuen'o ir Lim'o (2016) teigimu, kuo mažesnis įmonės išteklių skyrimas ĮSA įgyvendinimui, tuo mažesnis yra suinteresuotų šalių įsitraukimas ir noras dalyvauti socialinės atsakomybės įmonėje diegime. Tai ypač aktualu kalbant apie vidines suinteresuotas šalis (pvz. darbuotojus), kurių motyvacija, dėl išteklių stygiaus vykdyti ĮSA veiklas, krenta. Daugelyje ĮSA iniciatyvų didžiausias dėmesys skiriamas aplinkai / ekologijai, tačiau Jamali'ės (2008) teigimu, kai kurios suinteresuotosios šalys gali savo dėmesį skirti kitoms socialiai atsakingoms veikloms ir atsisakyti bendradarbiauti. ĮSA įgyvendinimo pastangoms neigiamą įtaką daro ir neaiški suinteresuotųjų šalių galia ir jau prieš tai minėti interesų konfliktai. Taigi, efektyvus suinteresuotų šalių santykių valdymas ir bendradarbiavimo strategijos lemia sėkmingesnę bei greitesnę ĮSA principų įgyvendinimą.

Įmonės vadovybė. Socialinės atsakomybės įgyvendinimas – sudėtingas procesas, kuris reikalauja specifinių įgūdžių, norint užtikrinti efektyvų jo pritaikymą įmonėse. Werther'is ir Chandler'is (2005) teigia, kad ĮSA turi būti diegiama iš viršaus į apačią, todėl ypač svarbu, kad įmonės vadovybė priimtu aukščiausio lygio strateginius sprendimus socialinės atsakomybės principų taikyme. Baumgartner'is (2014) sutinka, jog ĮSA yra svarbi organizacijos strategijos dalis ir norint ją sėkmingai įgyvendinti aukščiausioji įmonės vadovybė turėtų įtraukti ĮSA principus į įmonės misiją, viziją bei tikslus. Autorius teigia, kad vadovybės įsitraukimas yra būtinas norint pakeisti suinteresuotųjų šalių suvokimą apie socialinės atsakomybės būtinumą, o aukščiausios vadovybės paramos trūkumas ĮSA diegimo klausimais lemia žemą socialinės atsakomybės principų taikymą bet kurioje organizacijoje. Kaip nurodo Shen'as, Govindan'as ir Shankar'as (2015), priežastis, dėl kurios dažnu atveju vadovybė neįsitraukia ir neskatina ĮSA principų įmonėje – naudos organizacijai aspektas, žiūrimas iš piniginės perspektyvos. Įmonių vadovai siekia maksimaliai aukšto pelno ir nemano, kad socialinės atsakomybės teikiamos naudos yra vertos kaštų skyrimo. Graafland'o ir Zhang'o (2014) nuomone, aukščiausia įmonės vadovybė privalo užtikrinti mokymus darbuotojams apie ĮSA ar net pasamdyti

ekspertus, nes tai ypač svarbu kuriant socialinės atsakomybės strategiją. Autorius taip pat teigia, kad įmonėms trūksta ir organizacinės struktūros, be jos tampa neaiškūs darbuotojų vaidmenys, pareigos, atsakomybės diegiant ĮSA, kas tiesiogiai lemia iniciatyvų efektyvumo mažėjimą bei jų įgyvendinimo trukmės augimą. Įmonės vadovybės barjeras yra tiesiogiai susijęs su išteklių kliūtimis, kadangi kvalifikuotų darbuotojų priėmimui, esamų darbuotojų mokymams ar atskirų skyrių sudarymui reikalingi tiek finansiniai, tiek žmogiškieji ištekliai. Taip pat akivaizdu, kad įmonės vadovybės pozicija ĮSA klausimais ypač svarbi ne tik organizacijos darbuotojams bet ir suinteresuotoms šalims.

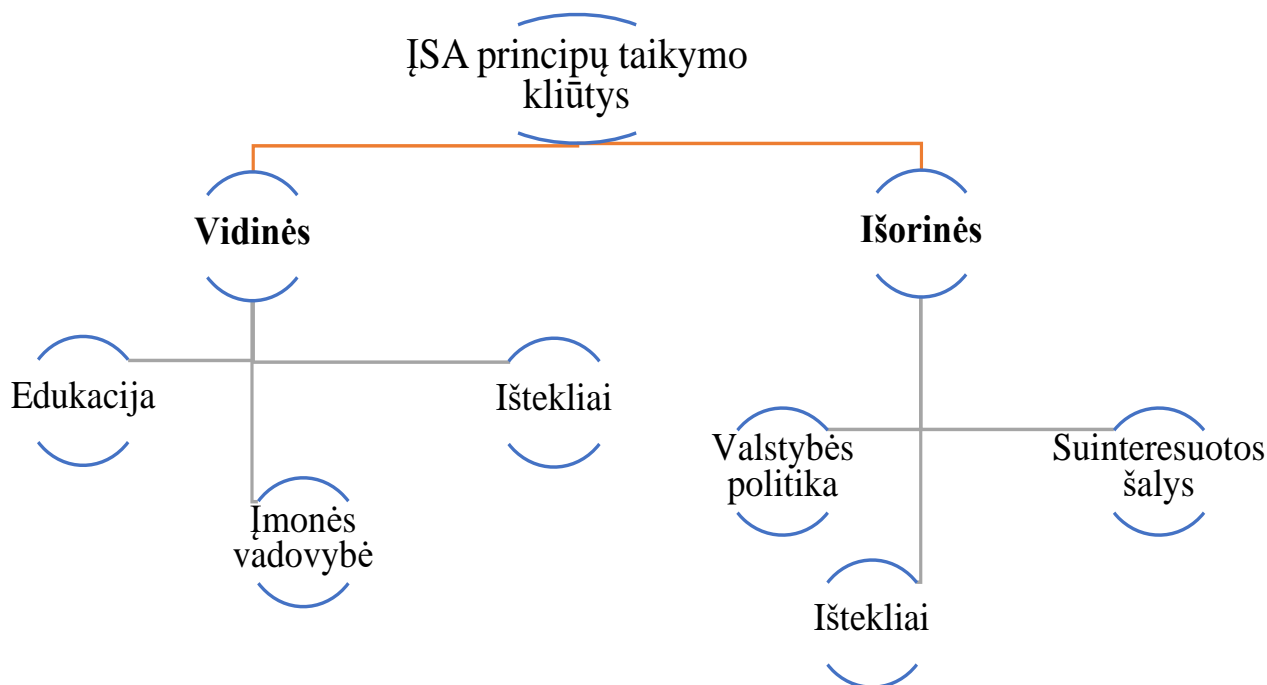


6 pav. Įmonių socialinės atsakomybės principų taikymo kliūčių kategorijos

Remiantis pateiktų autorių išskirtomis ĮSA diegimo kliūtimis, pagal savo pobūdį, jos suskirstytos į penkias pagrindines kategorijas (žr. 6 pav.). Išanalizuota net devyniolika kliūčių su kuriomis susiduria įmonės, norinčios taikyti ĮSA principus savo veikloje. Kaip pastebima mokslinėje literatūroje, kliūtys dažniausiai yra susijusios ir priklausomos viena nuo kitos, pvz.: valstybės nefinansinės paramos įmonėms teikimo trūkumas tiesiogiai koreliuoja su teisingu ĮSA suvokimu organizacijoje ir aukščiausios įmonių vadovybės informacijos apie ĮSA stygiumi. Kai kuriuose šaltiniuose, priklausomai nuo tyrinėjamos srities, kurioje veikia įmonė, galima rasti ir rečiau pasitaikančių barjerų: neigiama įmonės, kurioje norima diegti ĮSA, reputacija rinkoje (Moneva, Bonilla-Priego ir Ortas, 2020), įstatymų apibrėžties trūkumas specifinėse industrijose (Zhang, Oo ir Lim, 2019), žemas įmonės rūpinimasis savo reputacija (Faisal, 2010). Tačiau verta paminėti, kad su šiomis kliūtimis įmonės susiduria konkrečiose veiklos srityse (žaidimų industrija, statybų sektorius ir pan.), todėl galima teigti, kad ĮSA principų įmonėje taikymo barjerai, jų svarba, įveikimo lygis, dažnumas priklauso ne tik nuo įmonės dydžio, bet ir nuo veiklos pobūdžio, šalies, valstybėje taikomų įstatymų.

Mokslinėje literatūroje pastebimi ir skirtingi ĮSA įgyvendinimo įmonėse barjerų klasifikavimo modeliai. Moneva'os, Bonilla'os-Priego ir Ortas'o (2020) teigimu, remiantis šiais klasifikavimo modeliais įmonės gali įsivertinti, kurios kliūtis labiausiai stabdo ĮSA diegimą įmonėje ir koncentruoti savo išteklius į šių barjerų sprendimo būdus. Bello'a ir Kamanga (2020), Dagilienė, Leitonienė ir Grecikova (2014) teigia, kad įmonių ĮSA diegimo kliūtis organizacijoje galima skirstyti į vidines bei išorines. Vidinės kliūtis, autorių teigimu yra tos, su kuriomis įmonės susiduria organizacijos viduje ir yra lengviau išsprendžiamos, priešingai nei išorinės kliūtis, kurioms įmonė įtakos neturi, tačiau jos labiau nei vidinės veikia ĮSA principų taikymo įmonėse galimybes. Panašų kliūčių klasifikavimą siūlė Yuen'as ir Lim'as (2016), kurie įmonių socialinės atsakomybės barjerus skirstė į būdingus įmonėms ir būdingus rinkai. Kaip teigia autoriai, įmonėms būdingi barjerai yra labiau mikro

veiksniai, kurių poveikis skirtingose įmonėse gali skirtis, tačiau šias kliūtis galima suvaldyti bei kontroliuoti vykdant organizacinius pokyčius bei transformuojant organizacijos kultūrą. Priešingai nei rinkai būdingos makro kliūtis su kuriomis susiduria beveik visos organizacijos. Šias kliūtis įmonėms įveikti daug sunkiau, jas daugiausiai formuoja išorinės jėgos, tokios kaip konkurencinė ir politinė aplinka (Yuen, Lim, 2016). Šie kliūčių klasifikavimo modeliai padeda įmonėms stebėti, su kokiomis kliūtimis ji dažniau susiduria ir taip priimti teisingesnius strateginius sprendimus.



7 pav. Vidinės ir išorinės įmonių socialinės atsakomybės taikymo kliūtys

Remiantis Dawar'o ir Singh'o (2021) pasiūlytu ISA įgyvendinimo įmonėse barjerų klasifikavimo modeliu (žr. 7 pav.), galime pastebėti, kad prie vidinių kliūčių autoriai išskyrė edukaciją, įmonės vadovybę bei išteklius, o prie išorinių – valstybės politiką, suinteresuotas šalis bei išteklius. Autorių teigimu, išteklių gali būti priskiriami tiek prie vidinių, tiek prie išorinių kliūčių, kadangi juos veikia skirtingi faktoriai, o jų klasifikavimas koreliuoja tarpusavyje. Išteklių gali būti perskirstomi įmonės viduje, mažinami kaštai vienoms veikloms ir skiriami ISA principų įgyvendinimui, taip sprendžiant dalį problemų. Tačiau smulkioms ir vidutinėms įmonėms, kurios pasižymi neaukštu pelnu ir nedideliu darbuotojų skaičiumi, be išorinių veiksnių pagalbos gali ir nepavykti įveikti išteklių barjero įmonės viduje (Dawar, Singh, 2021).

Mažiau populiarią ISA diegimo kliūčių klasifikaciją siūlo Agudo'a-Valiente'ė, Garcés'ė-Ayerbe'ė ir Salvador'as-Figueras'as (2017). Remdamiesi klasikiniu ir šiuolaikiniu ISA įgyvendinimo požiūriu, autoriai klasifikuoja kliūtis į subjektyvias ir objektyvias. Subjektyviasias ISA principų taikymo kliūtis sudėtinga apibrėžti, jos siejasi su įmonių aukščiausios vadovybės vertybėmis bei įsitikinimais, nekompetencija, skaidrumo bei strategijos įmonėje trūkumu. Objektyvios ISA įgyvendinimo kliūtis orientuotos į negalėjimą pasiekti rezultato dėl išteklių stokos, žemo reikiamų institucijų susidomėjimo ir interesų konfliktų, diegiant socialinę atsakomybę įmonėje (Agudo-Valiente, Garcés-Ayerbe ir Salvador-Figueras, 2017). Remiantis analizuota medžiaga ir išskirtomis ISA principų taikymo įmonėse kliūčių kategorijomis (žr. 6 pav.), galima teigti, kad subjektyvios kliūtys yra įmonių vadovybė bei edukacija, o objektyvios – suinteresuotos šalys, išteklių bei valstybės politika.

Dar vienas įdomus ĮSA kliūčių įmonėse klasifikavimo modelis pateikiamas Govindasamy'ės ir Suresh'o (2017) tyrime. Šie autoriai skirsto kliūtis į aiškias ir numanomas, tačiau pabrėžia, kad šis kvalifikacijos modelis labiau pritaikomas didžiosioms įmonėms. Prie aiškių kliūčių autoriai nurodo tas, kurias galima pamatuoti ar kitaip įvertinti – ištekliai, valstybės politika, o prie numanomų – suinteresuotosios šalys, įmonės vadovybė bei edukacija. Kaip teigia Govindasamy'ė ir Suresh'as (2017), numanomos ĮSA diegimo įmonėse kliūtis turi didelę riziką keistis priklausomai nuo laiko, interesų, pokyčių rinkoje. Autorių teigimu, šis barjerų kvalifikavimas gali padėti įmonėms formuluoti savo ilgalaikes strategijas ir išvengti galimų rizikų taikant ĮSA principus organizacijoje.

Mokslinės literatūros analizės metu pastebėta, jog ĮSA principų taikymo įmonėse kliūtys beveik nesiskiria nuo įmonės dydžio. Kaip teigia Dawar'as ir Singh'a (2021), skiriasi tik problemų aktualumas, dydis, reikšmė bei įveikimo lygis ir trukmė. Autorių teigimu, įtakos barjerams turi ir tai, kokioje srityje verslas veikia, ypač kalbant apie didžiuosius verslus. Zhang'o, Oo ir Lim'o (2019) tyrime paaiškėjo, kad didžiosios statybų bendrovės savo ĮSA veikloje dažniausiai susiduria su valstybės politikos kliūtimis, tokiomis kaip įstatymų normos bei ĮSA gairių stoka. Bux'as, Zhang'as ir Ahmad'as (2020) teigė, kad didžiosios gamybos įmonės susiduria su ištekliu trūkumu, minimi tiek finansiniai, tiek žmogiškieji ištekliai, tačiau pastarieji daug labiau akcentuojami, kadangi gamybos įmonės ypač priklausomos nuo laiko. Yuen'o ir Lim'o (2016) teigimu, laivybos pramonėje didžiausios ĮSA diegimo kliūtys yra valstybės politika ir suinteresuotosios šalys, autoriai pabrėžia, kad laivybos įmonėms sunku pasiekti ekologinius ĮSA reikalavimus, todėl ypač trūksta vyriausybės paramos ir aktyvaus įsitraukimo šioje problematikoje. Kaip galima pastebėti iš atliktų tyrimų, didžiosiose įmonėse ĮSA principų įgyvendinimo barjerai skiriasi nuo jo veiklos srities, tačiau daugelis tyrėjų akcentuoja pasyvią valstybės politiką, kaip vieną iš didžiausių kliūčių. Reikia suprasti, kad daugelis didžiųjų įmonių veikia ne vienerius metus, turi ilgąsias strategijas bei tikslus, nusistovėjusius verslo modelius, todėl didesnis vyriausybės ar reikiamų institucijų įsikišimas padėtų labiau motyvuoti įmones taikyti ĮSA iniciatyvas.

Įdomus ĮSA taikymo smulkiose ir vidutinėse įmonėse barjeras paaiškėjo Dixit'o ir Priya (2021) tyrimo metu. Autorių teigimu, vienas iš didžiausių barjerų su kuriuo susiduria išskirtinai smulkios ir vidutinės įmonės ĮSA diegime savo veikloje – aukštesnioji valdžia. Nuo įmonės steigėjų įsitikinimų, asmeninių vertybių, silpno ryšio su visuomene priklauso ĮSA veiklų įmonėje netaikymas arba ypač lėtas augimas. Remiantis Dixit'o ir Priya (2021) išvargomis, jei startuolių ar smulkių verslų kūrėjai nesuvokia ĮSA reikšmės ir naudos verslui, nežino kaip prieiti prie informacijos, dėmesį skiria tik tradiciniams poreikiams, neatsižvelgiant į ilgalaikę perspektyvą, įmonėje dėmesys ĮSA nebus skiriamas ir šios iniciatyvos atsiras tik išaugus verslui. Įmonės aukščiausioji valdžia taip pat skatina ir darbuotojų įsitraukimą į ĮSA iniciatyvas įmonėje.

Apibendrinant galima teigti, jog įmonės, norinčios tapti socialiai atsakingomis, susiduria su dideliu kliūčių skaičiumi. Remiantis analizuota mokslinė literatūra, rasta net 19 ĮSA diegimo įmonėse barjerų, kurie suskirstyti į penkias pagrindines kategorijas pagal savo pobūdį, reikšmę ir koreliaciją su kitomis kliūtimis. Moksliniuose šaltiniuose siūlomi net keli ĮSA principų įgyvendinimo kliūčių kvalifikacijų modeliai: subjektyvios ir objektyvios kliūtys, aiškūs ir numanomi barjerai, kliūtys būdingos įmonėms ir būdingos rinkai, tačiau pats populiariausias ir dažniausiai naudojamas barjerų klasifikavimo modelis – vidinės ir išorinės kliūtys. Šis modelis leidžia geriausiai atskleisti barjerų reikšmę įmonei, taip organizacijos gali kurti strateginius planus, perskirstyti išteklius ir pirmiausia įveikti tas kliūtis, su kuriomis siejamas tiesioginis ryšys. Ypač mažas mokslinės literatūros kiekis, nagrinėjančios startuolių problemas, norint įgyvendinti socialinės įmonių atsakomybės aspektus.

Pastebėta, kad ĮSA taikymo įmonėse kliūtys nesiskiria nuo įmonių dydžio, skiriasi tik barjerų įgyvendinimo galimybės, svarba ir reikšmė įmonei. Taigi empirinio tyrimu metu bus siekiama išsiaiškinti, su kokiomis kliūtimis susiduria startuoliai, siekiantys taikyti ĮSA iniciatyvas savo veikloje, kokios kliūčių kategorijos išryškėja kaip labiausiai problematiškos.

3. Empirinio tyrimo metodologija

3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Teorinėje šio darbo dalyje buvo analizuojama įmonių socialinės atsakomybės samprata įmonėse, išskiriamos naudos, kurias ĮSA suteikia įmonėms, taip pat analizuojamos galimos kliūtis, su kuriomis susiduria įmonės, norinčios prisitaikyti šias iniciatyvas savo veikloje. Analitinė dalis parodė, jog galimi skirtingi kliūčių klasifikavimo modeliai, tačiau dažniausiai naudojamame modelyje ĮSA įgyvendinimo kliūtys skirstomos į vidines ir išorines (žr. 7 pav.). Remiantis teorine analize formuluojamas empirinio tyrimo tikslas bei uždaviniai tam tikslui pasiekti.

Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti kliūtis su kuriomis susiduria startuoliai, savo veikloje taikydami ĮSA iniciatyvas ir palyginti jas priklausomai nuo startuolio amžiaus.

Norint pasiekti tyrimo tikslą, buvo išsikelti šie uždaviniai:

1. Atskleisti kaip ĮSA suprantam startuoliuose ir per kokias iniciatyvas ji pasireiškia.
2. Nustatyti kliūtis, su kuriomis susiduria startuoliai ir kaip jos paveikia ĮSA vystymąsi įmonėje.
3. Atskleisti kokias naudas ĮSA suteikia startuoliams, vykdančioms ĮSA praktikas.
4. Nustatyti veiksniai, kurie skatina ĮSA vystymąsi startuoliuose.

3.2. Empirinio tyrimo metodologija

Norint pasiekti empirinio tyrimo tikslą buvo pasirinktas kokybinis tyrimas. Mokslinėje literatūroje kokybiniai tyrimai apibrėžiami kaip situacijų, vykstančių natūralioje aplinkoje, tyrinėjimas bei tyrimo reiškinio supratimas arba aprašymas, kuris atskleidžia pojūčius, patirtis, išgyvenimus ar panašias prasmes per kokybinius požymius, kurie nėra skaitmeniniai (Poteliūnienė, 2017). Remiantis Drabavičiumi (2019), patys didžiausi kokybinių tyrimų privalumai, kad šios tyrimo metodikos būdas nereikalauja didelių finansinių sąnaudų, o tai suteikia galimybę praplėsti tiriamą problemą, išanalizuoti ją gilesniame kontekste, gauti įvairiapusišką informaciją, matyti tiriamos problemos niuansus, o svarbiausia, šis tyrimo būdas leidžia pamatyti unikalius faktus. Kokybinio tyrimo tikslas nėra reikšmių matavimas, tai jų supratimas, giluminės prasmės išaiškinimas. Kokybinių tyrimu dėka yra sudaroma galimybė nagrinėti naujus reiškinius ir procesus, kurie dar nėra masiškai paplitę (Gerulaitis, Virgailaitė-Mečkauskaitė ir Grigaliūnas, 2012), todėl šio darbo problematikai kokybinio tyrimo būdas yra labiausiai tinkamas.

Alvesson'o teigimu (2010) interviu yra vienas iš svarbiausių kokybinių tyrimų elementų, kuris yra labiausiai paplitęs ir dažniausiai naudojamas siekiant gauti žinias apie individualius asmenis, grupes bei organizacijas. Kaip teigia Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016, p. 72), „kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, į juos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą.“ Autorių teigimu, interviu pagalba galima pamatyti kito žmogaus perspektyvą, o kokybinis interviu remiasi prielaida, jog kitų individų žinios, mintys, patirtys bei perspektyvos yra prasmingos ir leidžiančios giliau išnagrinėti analizuojamą reiškinį. Šiame darbe, kokybiniam tyrimui atlikti, buvo nuspręsta taikyti giluminį, pusiau struktūrizuoto interviu metodą. Šis tyrimo instrumentas, pusiau struktūrizuotas interviu, neturi griežtos struktūros, o tai suteikia galimybę tyrėjui labiau įsigilinti ir įvertinti ekspertų patirtį bei atskleisti unikalius aspektus, kurie padeda išsiaiškinti labiausiai problemines vietas ir dar tiksliau interpretuoti gautus tyrimo rezultatus (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Šio metodo dėka

respondentas pasidalina savo praktine nuomone apie kliūtis, su kuriomis susidūrė įmonė vykdydama ĮSA veiklą, kaip šios kliūtys paveikė socialinės atsakomybės vystymąsi organizacijoje, taip pat išsakoma nuomonė apie ĮSA naudą konkrečiam startuolių sektoriui. Šis tyrimo instrumentas leidžia tiksliausiai nustatyti problemines vietas ir dar tiksliau interpretuoti tyrimo rezultatus.

3.2.1. Empirinio tyrimo imtis

Analizuojant su kokiomis kliūtimis susiduria startuoliai, savo veikloje taikantys ĮSA iniciatyvas, buvo taikomas netikimybinės atrankos metodas. Kaip teigia Hennink'as, Hutter'is ir Bailey'is (2020), atsitiktinai parinkti respondentai nebus pakankami norimam tikslui pasiekti, kadangi dėmesys nebus sutelkiamas į specifines detales, reiškinius, niuansus ar procesus, todėl atranka turi būti kruopščiai apgalvota bei pagrįsta. Šiam empiriniam tyrimui atlikti respondentai buvo renkami remiantis šiais nustatytais kriterijais:

- startuoliai, kurie veikia ilgiau nei trejus metus ir savo veikloje taiko ĮSA iniciatyvas;
- startuoliai, kurie veikia trumpiau nei trejus metus ir savo veikloje taiko ĮSA iniciatyvas.

Būtent toks tyrimo dalyvių pasirinkimas leidžia daryti išvadą, kad tyrime gauti rezultatai bus įvairiapusiai ir leis išanalizuoti esamą padėtį iš skirtingų pusių, priklausomai nuo įmonės dydžio ir nustatyti galimus skirtumus, kuriems įtaką daro organizacijos veikimo trukmė.

Kaip teigia Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), kokybiniame tyrime parankiau tirti mažesnę tyrimo dalyvių skaičių, kadangi taip labiau įsigilinamą į kiekvieną atvejį ir taip išanalizuojamos ypatingos bei specifinės savybės, kurios geriausiai atvaizduoja ir informuoja apie tiriamąjį reiškinį. Pusiau struktūrizuoti interviu buvo imami iš 8 respondentų: 4 tyrimo dalyviai startuolių, veikiančių ne ilgiau kaip trejus metus, įkūrėjai; 4 respondentai startuolių, veikiančių ilgiau kaip trejus metus, įkūrėjai arba tinkamą kompetenciją pasirinktai temai turintys darbuotojai. Tyrimo dalyvių kontaktiniai duomenys gauti iš viešai pateiktų informacinių kanalų („LinkedIn“ ir pan.), startuolius vienijančių asociacijų bei mokslo ir inovacijų parkų. Verta paminėti, kad ieškant respondentų didžiausias iššūkis buvo nenoras dalyvauti tyrime atsisakant duoti interviu, argumentuojant laiko stoka bei užimtumu.

3.2.2. Empirinio tyrimo etika ir eiga

Empirinis tyrimas buvo atliekamas 2023 metų kovo 28 - balandžio 14 dienomis. Tyrime sutikusiems dalyvauti respondentams buvo pristatyta tyrimo tema, reikalingumas bei aktualumas. Interviu vykdavo respondentui patogioje vietoje (dažniausiai nuotoliniu būdu) ir jam tinkamu laiku. Remiantis teorine šio darbo dalimi paruoštas klausimynas (žr. 1 priedą), kuris buvo pateiktas visiems respondentams. Pusiau struktūrizuoti interviu trukmė svyravo nuo 25 iki 35 minučių. Visi tyrimo dalyviai buvo patikinti, kad tyrimas konfidencialus ir jų įmonės pavadinimas, atstovų vardai ir pavardės ar kitos specifinės detalės, kurios atskleistų tyrime dalyvaujančią organizaciją nebus viešinami, o duomenys naudojami tik moksliniame darbe. Konfidencialumo užtikrinimas suteikė galimybę tyrimo dalyviams laisvai reikšti mintis bei nuomonę. Respondentų atsakymai į pateiktus klausimus buvo analizuojami tik šio darbo autorės. Tyrimo dalyviams sutikus visi interviu buvo įrašomi į diktofoną ir vėliau transkribuojami. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad pasibaigus tyrimui respondentai gali kreiptis į darbo autorę, norint išsiaiškinti tyrimo rezultatus. Interviu pradžioje respondentams buvo dar kartą primenamas tyrimo tikslas, papasakojama interviu eiga, užtikrinamas anonimiškumas bei interviu trukmė, o tai leido jiems jaustis komfortiškai. Dėl didelės apimties interviu protokolai darbe nepateikiami, tačiau prireikus juos gali pateikti darbo autorė, o

sutraukti tyrimo dalyvių interviu atsakymai pateikiami darbe. Transkribuojant buvo taikomas pažodinio išrašo principas, kuomet respondentų žodžiai nėra perfrazuojami, trumpinami ar kitaip iškreipiami, o rašomos tikslios tyrimo dalyvių citatos. Atliekant tyrimo analizę visi interviu buvo koduojami pagal respondentų eiliškumą nuo I1 iki I8 (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Respondentų charakteristika

Respondentas	Pareigos startuolyje	Startuolio veikimo laikas
I1	Startuolio steigėjas, CEO	Trumpesnis nei 3 metai
I2	Startuolio steigėjas, CEO	Trumpesnis nei 3 metai
I3	Startuolio steigėjas, CEO	Ilgesnis nei 3 metai
I4	Startuolio steigėjas, CEO	Trumpesnis nei 3 metai
I5	Teisinių reikalų atstovas	Ilgesnis nei 3 metai
I6	Tvarumo skyriaus vadovas	Ilgesnis nei 3 metai
I7	Startuolio steigėjas, CEO	Ilgesnis nei 3 metai
I8	Startuolio steigėjas, CEO	Trumpesnis nei 3 metai

3.3. Empirinio tyrimo analizės metodas

Vykdamas kokybinio tyrimo rezultatų analizę buvo naudojama turinio duomenų analizė. Pasak Balčytienės (2000, p. 110), „turinio analizė yra nuoseklus informacijos tyrimo metodas, kurio esmė suformuluoti tyrimo klausimą, parinkti tiriamojo reiškinių kriterijus ir skaičiuoti šių kategorijų pasikartojimo dažnumą įvairaus pobūdžio tekstuose. Kažkuri kategorija tekste bus ryškesnė už kitas, t.y. dominuos, ir leis spręsti apie perduodamo pranešimo charakteristikas“. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), turinio analizė yra ypač atidus informacijos ištyrimo metodas, kuris galutinai suformuluoja tyrimo klausimą, parenka atitinkamus tiriamojo reiškinių kriterijus ir padeda suskaičiuoti atrinktų kategorijų pasikartojimo dažnumą analizuojame tekste. Autorės taip pat teigia, kad vienos kategorijas būna labiau dominuojančios ir labiau atsiskleidžia tyrime. Būtent toks analizės metodas padeda iš surinktų tekstų atskirti pagrindines mintis bei duomenis. Verta paminėti, kad analizuojant duomenis ypač svarbu suprasti respondentų mintis teisingai. Šiame darbe duomenys gauti iš tyrimo dalyvių buvo koduojami. Kodavimo procese visa gauta informacija yra skirstoma į kategorijas bei subkategorijas priklausomai nuo duomenų turinio ir remiantys respondentų patvirtinančiais teiginiais. Toliau darbe bus pateikiamos atskirų kodų lentelės su patvirtinančiais teiginiais, pateiktais apibendrinamais ir duomenų analize.

4. ĮSA įgyvendinimo kliūčių startuoliuose tyrimo rezultatai ir jų analizę

Duomenų analizėje yra nagrinėjami 8 interviu, siekiant išsiaiškinti bei atskleisti tiriamųjų požiūrį į darbe nagrinėjamą problemą. Tyrimo rezultatai pristatomi vengiant teorinėje analizėje aptartų nuostatų ir atsižvelgiant į gautų atsakymų sutapimus ir skirtumus, pateikiant tai patvirtinančius teiginius. Šiame skyriuje pateikiamos respondentų atsakymų ištraukos, kurios analizuojamos turinio analizės metodu.

4.1. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Analizuojant kliūtis, su kuriomis susiduria startuoliai, savo veikloje taikantys ĮSA iniciatyvas, pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, kaip ĮSA sąvoka suprantama įmonėje ir per kokias iniciatyvas socialinė atsakomybė įmonėje labiausiai pasireiškia. Tiriant ĮSA supratimą įmonėje respondentų atsakymai buvo skirstomi į riboto bei tikslaus supratimo subkategorijas (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. ĮSA supratimas startuoliuose

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
ĮSA supratimas startuoliuose	Ribotas	<p>I8: „<...> aš ją suprantu tai kaip atsakingumas prieš save ir savo vertybes įmonėje, tai prisidėjimas prie aukojimų ir panašių veiklų per akcijas vykdomas ir panašiai.“</p> <p>I2: „Net nežinau iš esmės, vis teik tai yra tam tikra lygmuo virš marketingo, kur stengiesi atiduoti kažkokią duoklę atgal, be kažkokios nežinau, be <i>expectation</i> ‘u, be tikėjimosi atgal.“</p> <p>I3: „<...> kas liečia iš ekonomines puses, tai stengėmės dirbti, kaip sakant nesudeginat visų pinigų ir pritraukiant investicijas stengėmės tą investiciją panaudoti kaip galima efektyviau. Dar iš socialinės pusės yra, tai apskritai kaip labdaros visokios <...>.“</p>
	Tikslius	<p>I5: „Tai kai įmonė rūpinasi ne tik kaip uždirbti pelną, bet ir kaip prisidėti ar prie visuomenės gerovės, ar prie aplinkosaugos ir panašiai.“</p> <p>I1: „Socialinė atsakomybė mano akimis yra mano veiksmai, kurie daro įtaką kitiems asmenims arba visuomenei bendrai, arba aplinkai, tai čia socialinis aspektas. Ir kad aš jausčiau atsakomybę už tuos veiksmus aplinkiniams. Turiu omenyje, paprastai kalbant, rūpestis apie kitus, ne tik save. Atsižvelgimas į kitų žmonių norus, elgesį.“</p> <p>I6: „<...> pirmiausia gal pasakyčiau, kad tai yra tam tikra atsakomybė mūsų pačių, kaip įmonės, prisiimti tą atsakomybę už tai kaip vykdomė veiklą ir kaip ta veikla sakyčiau įtakoja ne tik mūsų verslą, bet ir aplinką, visuomenę ir galų galiausiai mūsų įmonės vidų.“</p> <p>I7: „<...> aš kaip verslo steigėjas suprantu tai per tą prizmę, jei jau taip tiesiogiai, tai per santykį savo darbuotojais, nors nesam labai dideli, pirkėjais, tiekėjais ir per tuos pačius mūsų produktus ir kokią įtaką jie daro aplinkai ten ir žmonių gyvenimo kokybei, jei jau taip tiesiogiai.“</p> <p>I4: „Įmonės socialinė atsakomybė gali būti labai įvairi ir labai įvairiomis formomis. Aš kaip verslas ir kaip žmogus, visų pirma, kūrimas nekenkiant kažkam kitam. Antras, kas man atrodo socialinė atsakomybė irgi yra, tai šviesti ir edukuoti žmones. Trečia, tai žmonės, kurie nori su manimi dirbti ir norės dirbti ateityje tikiuosi. Tai tokie gal trys dalykai: pats produktas, žmonės ir ta edukacija.“</p>

Iš pateiktų atsakymų galime pastebėti, kad didžiojoje dalyje startuolių ĮSA suprantama ganėtinai tiksliai, jau teorinės analizės dalyje buvo pastebėta, kad iki dabar nėra vieno tikslaus ĮSA apibrėžimo ir priklausomai nuo veiklos ji gali būti suprantama skirtingai. Tai puikiai atsiskleidžia ir tyrimo dalyvių atsakymuose, kadangi visi pateikti apibrėžimai skiriasi, tačiau galima išskirti kelias pagrindines dedamąsias: visuomenės gerovė, aplinkosauginiai aspektai, filantropinės veiklos.

Pastebima, kad jauni startuoliai dar neturi pilno ĮSA supratimo ir šias iniciatyvas dažniausiai priskiria tik filantropinėms veikloms, kaip aukojimas bei labdara, o šios veiklos yra vienos iš ĮSA pradmenų jaunoms ir besivystančioms įmonėms. Tik kelių startuolių atsakymuose apie ĮSA sąvokos reikšmę išryškėjo ir ekonominis aspektas, kuris yra vienas iš socialinės atsakomybės pagrindų, tačiau svarbu atsižvelgti į tai, kad startuoliai yra jaunos įmonės, negeneruojančios didelio pelno. Kaip teigia vienas iš respondentų (I3), „*startuolis dažniausiai gyvena iš skolos, jis kaip mažas vaikas, kuris dar gyvena iš tėvų ir skolos, ir dažniausiai ta socialinė atsakomybė yra susijusi su tuo, kaip kitų investicija <...>*“, tai parodo, kad startuoliai ne visada generuoja pelną, o didelę jų kapitalo dalį sudaro investicijos iš trečiųjų šalių, todėl ekonominis pelningumas startuoliuose neišryškėja taip, kaip didžiosiose įmonėse.

Viena iš didžiausių kliūčių startuoliams, norintiems savo veikloje taikyti ĮSA iniciatyvas, yra ribotas socialinės atsakomybės supratimas, kuomet nėra aiškiai išskiriami pagrindiniai ĮSA principai, manoma, kad tai tik filantropinės veiklos, neįtraukiant ir kitų pagrindinių sudedamųjų, kurios ir išskiria ĮSA nuo tik socialinių projektų. Ribotas suvokimas neleidžia įmonėms pilnai išnaudoti savo potencialo, vykdyti visų įmanomų veiklų bei gauti didžiausią įmanomą naudą įmonei iš ĮSA taikymo.

Siekiant išsiaiškinti gilesnį ĮSA suvokimą startuoliuose, buvo tiriama, kokias ĮSA iniciatyvas startuoliai vykdo savo veikloje, kaip jas pritaiko pagal savo veiklos sritį ir kokiems projektams skiria daugiausiai dėmesio (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. ĮSA vykdomos iniciatyvos startuoliuose

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
ĮSA vykdomos iniciatyvos startuoliuose	Socialinės veiklos	<p>I2: „Paprastai renginiuose dalyvavimas dizaineriui yra mokamas ir kaip kada mes dalį dalyvių priimame nemokamai tikėdamiesi, kad kaip dizaineriai jie užaugs, kaip prekinis ženklas užaugs ir mes būsim prisidėję prie jų sėkmės.“</p> <p>I3: „Ir iš tikrųjų, mes jau prieš tai anksčiau buvome pagalvoję, kad tokiu laisvai dirbančių meistrų žinančių savo amatą sudėtingą rasti ir labai didelį potencialą išvėlgėme senjorų segmente, nes jie tokie kaip išėję iš darbo rinkos aktyviai, bet ir tikrai dar turi daug patirties, gali dar pasireikšti laisvai samdomų specialistų darbo rinkoje. Jie dažnai tampa kažkokie ištremiti į paraštę, bet realiai mūsų reklaminės kompanijos buvo orientuotos būtent į tą sidabrinę kartą ir juos pritraukti ir taip papildomai užsidirbti pinigų ir save realizuoti, kartais to norisi. Tai dar prisiminiau, kad vykdėme tokią veiklą kad pritraukti senjorus į platformos veiklą.“</p> <p>I5: „Viena iš tokių įdomesnių iniciatyvų pas mus, tai <i>do good</i> dienos, kai skatiname darbuotojus skirti savo laiką, duodame jiems apmokamą vieną ar kitą laisvą dieną, kad jie išnaudotų tą dieną kažkokiam geram darbui, savanorystei <...>.“</p> <p>I3: „<...> tai visai neseniai pradėjome vytyti kaip ir didesni projektą, turėjome tiesiog iniciatyvų ir pradėjome bendrauti su labdaros organizacijomis kaip, dabar užstringto pavadinimas, man atrodo „Maltiečiai“, dar keletas organizacijų, todėl kad dirba su pagyvenusiais žmonėmis, kurie dažniausiai vargingiau gyvena ir tarkim jiems buvo aktualios paslaugos, kaip elementariai kažką buitį sutvarkyti, kad galėtų gyventi, tai mes buvome pasiryžę, kad tam tikrą pajamų dalį skirsime į atskirą fondą ir skirsim tuo pačius meistrus, kurie dirba pas mus platformoje, kad galėtų sutvarkyti.“</p> <p>I2: „Tai ką mes darom, tai mes tikrai ieškojome Lietuvoje atvykusių ukrainiečių dizainerių, kad galėtumėme jus priimti į renginius, į platformas, tai radom 3 ukrainietiškus prekinis ženklus, kurių atstovai rezidavo Lietuvoje ir mes vėl gi savo renginyje jiems skiriam atskirą erdvę. Tai 3 dizaineriai dalyvavo nemokamai absoliučiai, mes juos reklamavom, kad čia vėl gi yra ukrainiečiai, pirkite jų produkciją, padėkite jiems išgyventi.“</p> <p>I8: „Bet vienu ar kitu būdu prisidėti tikrai stengiamės, tik karui prasidėjus pas save į <i>web 'a</i> idėjom funkciją per kurią žmonės pirkdami gali paaukoti</p>

		<p>organizacijai pasirinktai ir prisidėti prie Ukrainos, tai to laiko tikrai mums daug neatėmė, bet čia greit sureagavom ir įdėjom šitą.“</p> <p>I8: „Jei iš ilgesnių projektų, bet čia dar tik planavimo stadijoje, galvojam moksleivius įtraukti, kam įdomu ir su programavimu jiems padėti kažkiek, parodyti, pasidalinti kaip čia kas, bet dar tik ankstyva stadija šito yra.“</p>
	Aplinkosauginės veiklos	<p>I7: „Kad tas kūrimas būtų iš medžiagų ne bet kokių, o ilgai tarnaujančių, kad ir ta pakuotė būtų kaip įmanoma tvaresnė ir mes net apdovanojimų už pakuotės tvarumą esam gavę, nes norim, kad kiekvienas plastiko milimetras būtų perdirbamas, o ne plūduriuotu jūroje kažkur.“</p> <p>I4: „Tai mano socialinė atsakomybė gamtai yra naudoti ekologiškus audinius, naudoti perdirbtą pakuotę, nenaudoti plastiko ir kurti kaip įmanoma naudingiau.“</p> <p>I5: „Tai viena iš sričių, kur ten papuolame. Dar galime priskirti ir tokias standartines praktikas, kad popieriaus nėra visai pas mus ofise, žiemą labai stengiamės energiją taupyti, bet čia nesiplėsiu daugiau.“</p> <p>I6: „Apskritai mūsų pačio <i>start-up</i> 'o idėja gimė nuo to, kad norim prie aplinkosaugos prisidėti, tai va tas jau įpareigoja pirmiausia. Tokią paslaugą mes pirmi siūlyti pradėjom, tai ir nešam šią vėliavą toliau ir toliau akcentuojam už ką mes einam ir kodėl.“</p> <p>I7: „Kiek įmanoma stengėmės plastiką keisti į kitas medžiagas, popierių, kad jau visiškai minimizuoti jį gamyboje ir didžiąją dalimi pavyko. Jei jau kuriame inovatorišką ateities „X“ (produktas), tai ir viskas aplink jį turi būti grindžiama tais pačiais principais.“</p>
	Ekonominės veiklos	<p>I3: „Ir kai startavome pritraukinėjant antrąją investicinę raundą pasikeitė geopolitine situacija prasidėjo karas ir investuotojai gerokai mažiau pradėjo investuoti į rizikingas klases, tai mes matėme, kad nepritrauksime investicijų ir mes tada labai staigiai persirentavome ir pardavėme savo projektą tam, kad nepalikti, kaip sakant, nepradanginti investuotojo pinigų, kurie suinvestavo, tai čia iš ekonomines.“</p> <p>I5: „Yra pavyzdžiui žaidėjų turgelis, tas <i>C2C market</i> 'as, nes ir jį sugalvojome remdamiesi žiedine ekonomika. Aišku čia pionierius gal koks „Vinted“ šioje srityje, bet ir mes nusprendėme, kad čia yra niša, kurioje galim ne tik vartotojams padėti susikurti ten tų kažkokių pajamų, vietoje to, kad išmestum, bet ir prisidėti prie aplinkosaugos.“</p> <p>I3: „<...> prisijungė garbaus amžiaus meistrai, kurie paslaugas teikė. Pareikalavo daugiau kantrybės juos integruoti į tą veiklą, kaip veikia paaiškinti, bet kas gerai buvo, kad jie buvo lojalūs ir jie realiai suteikė labai didelę pridėtinę vertę duomenų bazėje, nes atlikinėjo darbus ir kažkas, jeigu būtų atsiradęs kažkoks konkurentas juos pervilioti, tai būtų labai sudėtinga, nes jie jau konservatyvūs, jeigu jie priprato, tai jie ir liks, tikėtina bus sudėtinga juos pervilioti ir kas liečia sukčiavimo tikimybę, tai ji lieka gerokai mažesnė.“</p>

Pagal pateiktus atsakymus galima pastebėti, kad startuoliai dažniausiai vykdo socialinius projektus ir per juos pradeda ĮSA taikymą savo įmonėje. Tiek startuoliai, veikiantys iki 3 metų, tiek veikiantys ilgiau, skiria dalį savo išteklių ir vykdo nemažai filantropinių projektų, kurių dažniausi yra: aukojimas įvairioms organizacijoms, savanorystės, pagalba pabėgėliams iš karo kamuojamų šalių, moksleivių edukacijos. Šios veiklos yra lengviausiai įgyvendinamos, nereikalaujančios didelių kompetencijų, jų įgyvendinimas netrunka ilgai, todėl galima teigti, kad startuoliai, stokojantys žmoniškųjų išteklių ir laiko, renkasi ĮSA įgyvendinimą per socialines iniciatyvas. Taip pat svarbu paminėti ir prieš tai išskirtą informaciją, kad dalis startuolių ribotai supranta ĮSA ir laiko šį terminą daugiau filantropine veikla, todėl galima daryti išvadą, kad tai prisideda prie to, jog daugiausiai startuolių savo dėmesį ir skiria tik filantropinėms veikloms.

Dalis startuolių taip pat atkreipia didelį dėmesį ir į aplinkosauginius aspektus. Verta paminėti, kad šios dalies startuolių pagrindinė veiklos sritis iš dalies palengvina ekologinių iniciatyvų diegimą įmonėse. Beveik visi startuoliai, kurie imasi aplinkosauginių veiklų, savo vartotojams siūlo tiesioginį,

fizinį produktą, o tai jiems leidžia rinktis aplinkai draugiškas medžiagas, atsisakyti plastiko, pasirinkti patikimus tiekėjus. Dalis pačių produktų ar siūlomų paslaugų idėjų gimė siekiant pasiūlyti tvaresnius sprendimus, o tai leidžia startuoliams veikti tvariau ir labiau tausoti aplinką nuo pat susikūrimo pradžios. Tik ilgiau veikiančios startuolios, kurių pats produktas / paslauga nėra orientuotas į tvarumą, geba savo veikloje taikyti ir ekologinius ĮSA aspektus. Tai ilgiau veikiančios įmonės, kurios turi daugiau išteklių, galimybių, kad galėtų rinktis brangiau kainuojančius, tačiau labiau aplinką tausojančius sprendimus.

Vienas iš svarbiausių aspektų, atsiskleidusių tiriant ĮSA veiklas, kurios vykdomos startuoliuose, ekonominio pelningumo siekimas, kuris išryškėjo tik ilgiau nei trejus metus veiklą vykdančiuose startuoliuose. Šie startuoliai, imdamiesi ĮSA iniciatyvų, atkreipia dėmesį ir į tai, kokią finansinę naudą jie gaus ir ĮSA principus derina tarpusavyje taip, kad tai nebūtų tik filantropinės ar aplinkosauginės veiklos, be pridėtinės vertės ir pats startuolis dirbtu ekonomiškai pelningai. Tam, kad startuolio veikloje išryškėtų ir ekonomiškai pelningi aspektai, jis turi turėti didesnę kapitalą, daugiau žmogiškųjų išteklių ir ypač svarbių kompetentingų darbuotojų. Jauniems, ką tik veiklą pradėjusiems startuoliams, kurie neturi didelio kapitalo, gyvuoja iš pritrauktų investicijų ir didžiąją dalį pelno skiria plėtimuisi, o kartu vykdančios ir ĮSA veiklas, sunku pasiekti ir ekonominį pelningumą.

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus buvo siekiama išsiaiškinti, kokią ĮSA strategiją jie taiko savo veikloje (žr. 5 lentelę). Reaktyvi strategija daugiau remiasi ne į ilgalaikį planavimą, o į reagavimą iškilus įvairioms, nenumatytoms situacijoms (pvz. karas Ukrainoje). Proaktyvi strategija remiasi ilgalaikiu planavimu, tikslų išsikėlimu, ilgalaikiais projektais, tačiau strategija taip pat gali būti koreguojama, priklausomai nuo situacijos rinkoje ar įmonėje.

5 lentelė. ĮSA strategija startuoliuose

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
ĮSA strategija startuoliuose	Reaktyvi	<p>I2: „Kitas momentas – karo akivaizdoje. Kažkaip irgi bandom prisidėti prie aukojimo, suprantame, kad mes nesam turtingas verslas kuris gali skirti nežinau, didžiules pinigines lėšas. Tai nusprendėme, kad nu kame mes veikiame, tai mes veikiam dizaino srityje ir turim veikti toliau net ir karo akivaizdoje.“</p> <p>I8: „Bet vienu ar kitu būdu prisidėti tikrai stengiamės, tik karui prasidėjus pas save į <i>web</i> 'q' įdėjom funkciją per kurią žmonės pirkdami gali paaukoti organizacijai pasirinktai ir prisidėti prie Ukrainos, tai to laiko tikrai mums daug neatėmė, bet čia greit sureagavom ir įdėjom šitą.“</p> <p>I5: „Aš sakyčiau, kad pirmas tikslas yra sukurti kažką, kažkokį produktą, kuris būtų tinkamas vartotojui, tinkamai rinkai ir tik paskui, kai atsirado ta viena verslo dalis, tada atsirado galvojimas ką toliau galime sukurti.“</p>
	Proaktyvi	<p>I1: „Mes stengiamės rinktis projektus, kuriuos galėtume tęsti.“</p> <p>I4: „<...> aš labai džiaugiuosi, kad tai išsigrūdinu, nes tada labai aišku ką tu darai, kodėl tu eini vienur, o kitur ne, kodėl prekiauji su vienomis šalimis, o su kitomis ne <...>.“</p> <p>I6: „<...> iš pat pradžių tiesiog pagal situacija greitai priimi kažką, o vėliau jau gali kažką pasidėlioti, sakyti, kad čia šitą darom, šitą dar atidedam, o šitas ar tikrai reikalinga.“</p> <p>I7: „Mes nuo pat pradžių žinojome, kaip norim veikti, kaip turi atrodyti ne tik pats galutinis produktas, bet ir kelias iki jo ir po jo.“</p> <p>I6: „Galim įsidėti pas save paspirtukus, nu ir ką? Ekologija? <i>Ok</i>, šitas gerai, bet visuomenės pasipriešinimo gautume daugiau, tai turi va čia turi pasverti ir įvertinti, pastrateguoti.“</p>

Kaip galima pastebėti iš respondentų atsakymų, ĮSA strategijos pasirinkimas startuoliuose yra beveik tolygus. Šiek tiek mažesnė dalis respondentų taiko reaktyvią strategiją, kuri priklauso nuo įvairių situacijų rinkoje, prie kurios startuolis prisitaiko. Dažniausiai minimas pavyzdys – karas Ukrainoje, kuomet reaguodami į situacijas, startuoliai priėmė sprendimus ir pagal tai ėmėsi naujų veiklų arba pakoregavo jau anksčiau pradėtas iniciatyvas. Vieno startuolio pavyzdžiu, įmonė neturi ilgalaikės strategijos ir tik pabaigus vieną projektą galvoja apie tai, ko imtis galėtų toliau ir taip plėsti ĮSA savo veikloje. Didesnė dalis startuolių, nepriklausomai nuo veikimo laiko, rinkosi proaktyvią ĮSA taikymo strategiją, kuomet nuo pat ĮSA taikymo savo veikloje, įmonės planavo, strategiškai apgalvojo veiksmus, ėmėsi ilgalaikių projektų, kuriuos ateityje galėtų plėsti. Jaunoms įmonėms, startuoliams, labiau rekomenduojama taikyti proaktyvią strategijos rūšį, kadangi ji leidžia ĮSA integruoti į įmonės veiklą ilgalaikėje perspektyvoje, o tai padeda jai augti ir dar labiau plėsti savo vykdomas ĮSA veiklas. Proaktyvi strategija taip pat labiau naudinga norint išvengti kliūčių, su kuriomis susiduriama imantis socialiai atsakingų iniciatyvų, kadangi taip įmonės gali planuoti savi išteklius, paskirstyti kapitalą ir numatyti galimus trukdžius ateityje.

Teorinėje dalyje paaiškėjo, kad kliūtys, su kuriomis susiduria startuoliai, vykdamys ĮSA iniciatyvas savo veikloje gali būti skirstomos į vidines arba išorines. Vidinės kliūtys įmonėse yra lengviau išsprendžiamos, nereikia įsikišimo iš trečiųjų šalių. Tiriant, su kokiomis vidinėmis kliūtimis susiduria startuoliai, buvo siekiama išsiaiškinti, kurios kliūtys turi didžiausią įtaką įmonėms, su kokiomis kliūtimis dažniausiai susiduriama bei kokios kliūtys išryškėja kaip būdingos startuoliams / jaunoms įmonėms (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Vidinės ĮSA taikymo kliūtys startuoliuose

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vidinės ĮSA taikymo kliūtys startuoliuose.	Nepakanka informacijos	<p>I1: „<i>Never happen</i>, kad iš valstybės pavyzdžiui matytume daugiau <i>info</i>. Mes patys visko ieškom, imam pavyzdžius iš kitų šalių, bet realybė, kad čia nieko negaunam. Mes nematom ir nesugebam matyti tos informacijos iš valstybės, bet manau jei matytume, tai būtų ir minčių gal daugiau ir tų galimybių mums.“</p> <p>I7: „Nors va dabar šnekant pagalvoju, kad daugiausiai tai ne lietuviška ta informacija būdavo ir visi suvažiavimai ne Lietuvoje, tai gal iš tos pusės jei žiūri <...>.“</p> <p>I8: „Nu čia tik pavyzdys buvo, nes tam finansų reikia didelių, bet tikiu, kad yra daug daugiau veiklų, kur startuoliai plečią savo atsakomybę, bet mes nieko nežinom apie tai.“</p>
	Trūksta gerųjų pavyzdžių	<p>I1: „Gal ir trūksta to pasidalinimo tarp pačių startuolių, va mes irgi vykdom tuos projektus, bet nieko nesiskelbiam, tai viskas taip uždarai atrodo, jokio dalijimosi žiniomis.“</p> <p>I6: „Dar kažkaip prisiminiau, kad nu nebuvo visai nieko panašaus Lietuvoj iki tol, net aplinkui mus, kitur šalyse to nebuvo, tai mes tiek nežinojom, tiek klydom iki kol viską išsigryninom ir va kiek užtruko iki kol turim tai, ką dabar.“</p> <p>I8: „Nepasakyčiau, kad užtenka, o ypač gerų pavyzdžių, nes ką mes dabar matome, tai jau rezultata, vėl imkim tą „Tesonet“, kai milijoną dvigubino, tai čia yra rezultatas, bet nėra informacijos ir žinių, kaip iki to nueiti ir kaip tą lygį pasiekti.“</p>
	Žmogiškųjų išteklių trūkumas	<p>I5: „Tai čia gal kaip ir ištekliai gautųsi, nes tie ištekliai riboti, žmonių laikas ribotas, tai pagrindinė kliūtis yra taip susiderinti, kad kažką nori sukurti, kas nebūtinai bus pats naudingiausias sprendimas verslui ir ar dabar galime sau tai leisti.“</p>

		I8: „Ne, bet tų projektų mažiau yra, stengiamės pagal išgales prisidėti, nes vien tik su socialiais projektais mes dirbti tikrai negalim, nes išteklių nei finansinių, nei žmonių yra tam.“
	Laiko stoka	I3: „Kad būtų tokia atskira, kaip gal didelėse organizacijose, gal atskiras departamentas, kuris rūpinasi socialinės atsakomybės reikalais, tai to nebuvo ir faktas, kad tai buvo iššūkis, tam rasti laiko ir dirbti tuo klausimu <...>.“
	Kompetentingų darbuotojų trūkumas	I1: „<...> reikia dedikuoto žmogaus su patirtimi, kad jis galėtų komunikuoti biurokratine kalba, o <i>start-up</i> 'as negali leisti sau samdyti žmogaus su tokiais žiniomis, o samdyti žmones mums per brangu, plius jos pasiimą procentą nuo laimėto projekto, kas dar mažiau gaunasi mums.“

Įvertinus tyrimo dalyvių atsakymus galima teigti, jog didžiausiai vidinei kliūčiai gali būti priskiriama edukacijos stoka. Respondentų teigimu, startuoliams nepakanka informacijos apie ĮSA plėtimą savo veikloje, kokią naudą jie gali gauti, kaip pradėti vystyti ĮSA įmonėje. Dalis respondentų paminėjo, kad didžioji dalis informacijos randama tik užsienio šalyse, Lietuvoje apie tai šnekama mažai, neorganizuojama jokių su ĮSA švietimu susijusių renginių, todėl startuoliai pagalbos ieško užsienio šalyse ir naudoja ten gaunamą informaciją. Dalis startuolių, kaip dalį edukacijos stokos, įvardijo ir gerųjų pavyzdžių trūkumą, kuris ypač svarbus jaunos ir besivystančioms įmonėms. Tyrimo dalyvių teigimu, Lietuvoje yra puikių gerųjų pavyzdžių iš startuolių, kai ĮSA principai praktiškai pritaikomi veikloje, tačiau trūksta dalijimosi žiniomis, kuris leistų startuoliams greičiau prisitaikyti ĮSA principus savo veikloje, padėtų greičiau identifikuoti galimus barjerus ir paskatintų daugiau jaunų įmonių imtis ĮSA iniciatyvų. Kaip išaiškėjo teorinėje šio darbo dalyje, edukavimo apie ĮSA stoka yra viena didžiausių kliūčių, su kuriomis susiduria įmonė nepaisant jos dydžio ar veikimo laiko.

Taip pat, remiantis respondentų atsakymais galima teigti, jog viena didžiausių kliūčių startuoliuose, nepriklausomai nuo jų veikimo laiko, yra išteklių stoka. Ištekliams gali būti skiriami tiek prie išorinių, tiek prie vidinių kliūčių. Nagrinėjant vidines kliūtis, ištekliams dažniausiai priskiriama laiko stoka bei žmogiškieji ištekliai, kadangi jie tiesiogiai priklauso nuo organizacijos ir gali būti perskirstomi įmonės viduje. Iš pateiktų atsakymų galime pastebėti, jog ĮSA plėtimąsi startuoliuose labiausiai apriboja žmogiškųjų išteklių stoka. Tyrimo dalyvių teigimu, jaunos įmonės sunku skirti dalį žmogiškųjų išteklių darbui su ĮSA iniciatyvomis įmonėje, kadangi startuoliai didžiąją šių išteklių dalį skiria su įmonės plėtra susijusiems projektams ir dėl riboto žmogiškųjų išteklių skaičiaus negali paskirti žmogaus, kuris dirbtų tik su ĮSA iniciatyvomis. Prie žmogiškųjų išteklių stokos galima priskirti ir kompetentingų darbuotojų trūkumą, vieno iš startuolių steigėjo teigimu, darbui su ĮSA projektais įmonėje reikia dedikuoto žmogaus su giliomis ir specifinėmis žiniomis, o dažniausiai startuoliai, ypač neseniai pradėję veiklą, finansiškai negali samdyti atskiro žmogaus, kuris dirbtų ne tik su socialiai atsakingomis iniciatyvomis, bet ir turėtų tam reikalingų kompetencijų. Panašų aspektą išskyrė ir respondentas I3, kuris pažymėjo, kad dėl žmogiškųjų išteklių trūkumo įmonėje sunku rasti laiko darbui su ĮSA iniciatyvomis, kadangi mažose įmonėse nėra atskirų skyrių, kurie būtų dedikuoti tik darbui su socialiai atsakingais projektais, todėl galima teigti, kad laiko stoka ir žmogiškųjų išteklių trūkumas yra tarpusavyje susiję ir sąveikauja vienas su kitu.

Remiantis teorinėmis įžvalgomis bei tyrimo dalyvių atsakymais galima teigti, kad su edukacijos apie ĮSA stoka susiduria didžioji dalis įmonių, nepriklausomai nuo jos dydžio ar veikimo trukmės, tačiau žmogiškųjų išteklių ir laiko stokos barjerai yra labiau būdingi jaunos ir besivystančioms organizacijoms, kurios dėl riboto kapitalo negali sau leisti samdyti naujų darbuotojų ir šias kliūtis sprendžia organizacijos viduje perskirstant žmogiškuosius išteklius.

Išorinės kliūtys įmonėms yra sunkiau įveikiamos ir dažnu atveju jos negali būti išsprendžiamos tik įmonės lygmenyje, nes jos nepriklauso tiesiogiai nuo organizacijos. Analizuojant išorinius barjerus, su kuriais susiduria startuoliai savo veikoje, buvo siekiama išsiaiškinti kurios kliūtys labiausiai stabdo ĮSA įsigyvendinimą organizacijoje ir kurios kliūtys labiausiai pasireiškia jaunose ir besivystančiose įmonėse. Taip pat siekiama išsiaiškinti ar šios kliūtys skiriasi, priklausomai nuo startuolio veikimo laiko (žr. 7 lentelę)

7 lentelė. Išorinės ĮSA taikymo kliūtys startuoliuose

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Išorinės ĮSA taikymo kliūtys startuoliuose.	Vartotojų nesupratimas apie ĮSA svarbą	<p>I5: „Turim gal ne tik verslo įpročius keisti, bet ir pačių vartotojų, nes jie dar nesupranta ir neįvertina to iki galo. Tai vis tiek tie pokyčiai prasideda labiau nuo vartotojų ir tie vartotojai tą biznį suką, ir įmonės jau prie vartotojų turi taikytis.“</p> <p>I4: „Tai vėl, kad sunku laikytis to, nes visada sprendimas yra surasti lengvesnį kelią, kitą kelią ir panašiai ir klientai kartais nesupranta socialinio atsakingumo vertės ir naudos, todėl renkasi pigesnę produkciją, nesuprasdami, kodėl pas mus yra brangiau.“</p> <p>I4: „Kalbant apie tą patį plastiką, tai iššūkis, kai atrodo pradeda sektis ir tau atrodo, kad niekam nereikia, mažiau pardavimų, o tu vis tiek turi pirkti audinius, priedus, pakuotes į priekį didesniais kiekiais, tam kad pasiruošti, turėti ir užsisakyti.“</p>
	Aukšti valstybinių projektų reikalavimai	<p>I1: „Kai kurie projektai dar proto ribose reikalavimai, kur be specialių žinių apsieitume, bet jos vis tiek reikalingos, nes reikia ne tik suprasti ką parašyti, bet ir nesuprantant tos kalbos tu nelaimėsi projekto.“</p>
	Finansų trūkumas	<p>I1: „Didžiausia kliūtis – finansavimas, jei galėtume tik socialiniais projektais dirbti ir dar išgyventi tuo pačiu <...>. Tam reikia didelių lėšų, tai pagrindinis tikrai yra limituoti finansai.“</p> <p>I5: „Kliūtis tai manau, kad kaip ir daug kur būna, tai yra nauda prieš išlaidas, nes vis tiek įmonės tikslas dabar yra augti, kad galėtume tą savo misiją, viziją išplėsti ir už dabartinių rinkos ribų, tai kartais vis tiek reikia vertinti, jei tai yra kažkokia iniciatyva, tai mes galvojame ar ji yra prioritetas ar ne.“</p> <p>I6: „Pradžioje pas mus visai tų elektromobilių nebuvo, nes brangu labai žinai, tai pasiėmėme iš pat pradžių tik paprastus benzininius <...>.“</p> <p>I6: „<...> vis tiek tie finansai yra, iš kur jų paimti pirmais vystymosi metais? Tu viską į plėtrą beveik dedi, kad tik nesustoti, o tie papildomi dalykai tokie antraeiliai gaunasi.“</p> <p>I6: „Finansai gal iš esmės daug lėmė labai pas mus, nes automobiliai labai brangus dalykas, o čia dar visi nauji, visi turi įrangą specialią turėti, nekalbant jau apie IT ir <i>app's</i> visus dalykus, tai mūsų pati idėja jau kokio brangumo yra, o jei dar kažkokius dar tvaresnius sprendimus priimti, tai iš vis kosmosas.“</p> <p>I1: „<...> manau, kad dar nepasiekėme to lygio, kad galėtume leisti sau finansiškai daryti pagrinde visuomeniškus projektus arba socialiai pozityvius, kitiems įtaką turinčius projektus, ignoruojant finansinį faktorių, tam reikia turėti kapitalą, rezervą kišenėje, kad galėtume sau leisti vykdyti daugiau projektų.“</p> <p>I7: „Labai labai brangu, tas plastiko atsisakymas daug kainuoja, kainos ten daugiau nei kelis kartus išauga, tai čia aišku mes vis tiek laikomės savo principų ir toliau taip gaminame, bet brangu tikrai yra.“</p> <p>I2: „Mes esam ypač labai labai stiprūs, ties renginių organizavimu ir tuos bendruomenės subūrimu, kuri konkrečiai yra mados ir dizaino srityje ir mes tikrai nu mielai akcentuotumėm ir daugiau visokiausių veiksmų ir darytumėm patiems dizaineriams edukacijas vykdyti, bet neturime tam lėšų ir vėl gi tos išleistos lėšos verslo prasme nėra pelningos, tai negalim sau to leisti.“</p> <p>I8: „Kol kas tai tik finansai vienareikšmiškai, mes gal ir norėtume daugiau, bet dar nėra iš ko, kai viska dedame į plėtrą, įrangą, kvalifikacijos kėlimą.“</p>

	Valstybės neskiriama finansinė parama	<p>I1: „Dar labai ir valstybė neprisideda. Yra būdų aišku, kaip valstybė gali duoti tą bent mini finansavimą, kad sukurtume stambesnius projektus, bet dabar yra nereikšmingos sumos arba <i>huge</i> biurokratija.“</p> <p>I2: „Tai tam renginiui mes rašėm ir kultūros ministerijai projektą bet niekada finansavimo negavom. Nes mus kažkaip mus palaikydavo komerciškai, kad nu neva parduodam produkciją dizaineriai, tai jūs čia ir taip turtingi, bet toli gražu ne, nes patiems dizaineriams edukacijos irgi reikia, kas tas tvarumas kuriant produktus ir mes priėjom minčių daryti edukacinius renginius tiems dizaineriams, jus suburti į vieną krūvą ir juos skatinti, rasti tuos tvarius sprendimus toje srityje, bet niekuomet negaudavom jokio finansavimo, tai metėm šitą reikalą, nes daug daug energijos atima tuos projektus rašyti.“</p>
	Investuotojų abejingumas ĮSA veikloms	<p>I2: „Pagrindinis tikslas investuotojų vis tiek yra uždirbti. Tai jeigu tas veiksmas sukelia daug <i>piaro</i>, tai jiems gal ir gerai, tinka, bet šiaip kad mėtytume jų pinigus nelabai nori.“</p> <p>I5: „Sakykim jei mes norėtume kažko imtis, nors pas mus investuotojų grandinė nėra labai plati, bet jei reikia priimti sprendimą išleisti papildomų lėšų nepagrindinėms veikloms, tai mes turime pasiruošti, susidėlioti kažkokį <i>business case</i>, kad parduoti tas iniciatyvas, kad mes ne tik darom kažką gero, bet ir bus naudinga pačiai įmonei.“</p> <p>I8: „Jei nuo investuotojų pradėti, tai jiems uždirbti reikia, tai kad jie mums pasakytų imkitės šitų projektų, tai neįmanoma bent jau šitoje stadijoje.“</p> <p>I1: „Investuotojams aišku doleriai svarbiausia, bet čia dažniausias variantas tikriausiai.“</p>

Atsižvelgiant į informantų atsakymus teigtina, jog didžiausią įtaką ĮSA vystymuisi startuoliuose turinti kliūtis yra riboti finansiniai ištekliai. Šie ištekliai priskiriami prie išorinių kliūčių, kadangi finansinių išteklių barjero, jaunoms ir (arba) besivystančioms įmonėms, beveik neįmanoma įveikti be išorinių jėgų pagalbos. Startuoliams ypač sunku rasti laivo kapitalo, kurį galėtų investuoti į ĮSA plėtrą įmonėje, kadangi dažniausiai šie pinigai skiriami įmonės plėtimuisi, produktų kokybės gerinimui, įrangos įsigijimui ir pan. Dėl žemo ĮSA švietimo įmonėse, organizacijos vis dar nesupranta, kokią naudą ĮSA gali teikti įmonei, todėl dažniausiai dideli finansai šiai sričiai nėra dideli ir prioritetai keliami kitoms reikmėms, kurios įmonių teigimu suteikia didesnę pridėtinę vertę. Tačiau verta pastebėti, kad startuoliai, kurie vykdo veiklą ilgiau nei trejus metus, pabrėžia, jog su finansinėmis kliūtimis dažniau susidūrė veiklos vykdymo pradžioje ir šiuo metu, tai nebeturi tokios didelės įtakos. Priešingai nei startuoliai, kurie savo veiklą vykdo trumpiau nei trejus metus ir akcentuoja, kad tai didžiausias barjeras, su kuriuo susiduria būtent šiuo metu. Remiantis šiais teiginiais galima apibendrinti, jog kuo ilgiau startuolis veikia, tuo finansinės kliūtis vykdyti ĮSA iniciatyvas įmonėje silpnėja ir mažėja jų įtaka sprendimų priėmime.

Remiantis turimais duomenimis teigtina, jog finansinių išteklių stoka ypač stipriai koreliuoja su pasyvia valstybės politika. Startuolių steigėjų teigimu, ypač iš organizacijų, veikiančių trumpiau nei trejus metus, valstybė finansiškai labai menkai prisideda prie jaunų įmonių vykdomų ĮSA iniciatyvų. Informantai teigia, jog negauna jokio finansavimo, kuris paskatintų jaunas įmones imtis ĮSA veiklų ir net kreipiantis dėl finansavimo vykdomiems projektams jis yra negaunamas, pagrindžiant, kad tai komerciniai projektai. Taip pat akcentuojama, jog startuoliams taikomi ypač aukšti projektų reikalavimai finansavimui gauti, kurie reikalauja ir specialiai tam skirtų žmogiškųjų išteklių, su tam tikromis kompetencijomis. Tokia pasyvi valstybės politika ir nekreipiamas dėmesys į jaunas įmones, kurios nuo pat įsikūrimo pradžios nori savo veikloje taikyti ĮSA principus, tampa vis didesne kliūtimi, kuri nulemia menką įmonių dėmesį socialiai atsakingiems projektams. Didžiosios įmonės, kurių kapitalas kelis ar net keliolika kartų viršija jaunų ir besivystančių įmonių, gali ignoruoti žemą

valstybės pagalbą ir vykdyti ĮSA iniciatyvas tik iš turimų išteklių įmonės viduje, tačiau startuoliams be valstybės pagalbos taikyti savo veikloje socialinės atsakomybės principus yra labai sudėtinga.

Remiantis respondentų atsakymais galima daryti išvada, jog ir suinteresuotosios šalys yra viena iš išorinių kliūčių, su kuriomis susiduria startuoliai. Dažnu atveju, daugelis startuolių gyvena iš pritrauktų investicijų ir savo priimamus sprendimus organizacijos valdyme derina su pritrauktais investuotojais. Tam, kad startuoliai galėtų plėstis, jiems ypač reikalingas kuo didesnis pritrauktų investicijų skaičius, todėl norima pritraukti kuo įmanomą daugiau investuotojų. Dalis startuolių, nepriklausomai nuo veiklos vykdymo laiko, teigia, kad investuotojai nėra suinteresuoti į ĮSA plėtimą įmonės viduje ir laiko tai papildomomis išlaidomis, kurios galėtų būti investuojamos į plėtrą, o ne į socialiai atsakingų iniciatyvų vykdymą organizacijoje. Daugelio investuotojų tikslas yra uždirbti iš verslo kuo įmanoma daugiau, todėl ĮSA faktorius neretai yra ignoruojamas, o startuoliai, remiantys gautais atsakymais, turi ĮSA veiklas rodyti kaip privalumą ir pateikti naudas, gaunamas iš vykdomų veiklų. Tai iš dalies apriboja startuolius imtis norimų iniciatyvų, kadangi jaučiamas spaudimas iš investuotojų, nenorima jų prarasti, kas lemia socialiai atsakingų veiklų ar projektų sulėtėjimą ar net sustabdymą.

Prie išorinių, suinteresuotųjų šalių kliūčių galima priskirti ir edukavimo apie ĮSA stoką vartotojų tarpe. Dažnai vartotojai nesupranta, kokią naudą ne tik įmonei, bet ir aplinkai, visuomenei gali teigti ĮSA iniciatyvos, todėl renkasi pigesnes konkurentų prekes ar paslaugas. Tyrimo dalyvių teigimu, toks vartotojų požiūris demotyvuoja verslus veikti socialiai atsakingai, kadangi vartotojų įpročiai keičiasi lėtai, o organizacijos, savo veikloje taikančios ĮSA principus, nėra įvertinamos. Informantas I5 teigia, jog vartotojai daugiausiai prisideda prie motyvacijos verslams imtis ĮSA iniciatyvų, todėl ypač svarbu šviesti visuomenę apie socialaus atsakingumo svarbą, kas paskatintų dar daugiau startuolių imtis ĮSA įgyvendinimo savo veikloje.

Nustačius su kokiomis išorinėmis bei vidinėmis kliūtėmis susiduria startuoliai, savo veikloje taikantys ĮSA principus, buvo siekiama išsiaiškinti kaip šios kliūtys paveikė ĮSA vystymąsi įmonėje ir kokią įtaką jos turėjo vykdant socialiai atsakingus projektus organizacijoje (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Kliūčių įtaką ĮSA vystymuisi startuoliuose

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kliūčių įtaką ĮSA vystymuisi startuoliuose	Nevykdo tiek ĮSA projektų, kiek galėtų	I1: „Mes nevykdome tiek projektų kiek norėtume <...>.“ I6: „Teko atidėti kai ką, aš nesakau, kad visai <i>nucancel'inom</i> , nes taip gal nebuvo, dėjom viską į <i>paškę</i> , kaupėm kada jau turėsime tų išteklių užtektinai, kad galėtumėm važiuoti.“ I2: „<...> porą projektų apskritai sustabdėme, pora jų sulėtėjo arba mažas sumažėjo, bet yra kaip yra, galvoji. Ir sukiesi iš situacijos kaip išmanai.“
	ĮSA vykdymas įmonėje sulėtėjo	I4: „<...> aišku tas sulėtėjimas tikrai yra, nes jei vartotojai labiau vertintų tą mūsų vykdomą papildomą veiklą, mes galėtume ir kitus pajėgumus įjungti ir dar daugiau apsiimti tų socialiai atsakingų veiklų.“ I5: „Kaip ir sakiau, viskas lėtėja, neskiriame tiek daug gal laiko ar išteklių kiek norėtume. Negali šių veiklų prioretizuoti dabar, nes reikia plėsti ir auginti įmonę finansais ir ištekliais, kurių nebegalime tiek daug skirti papildomoms veikloms.“ I3: „Tai būna, kad kažko atsisakai, bet dažniausiai jei jau sugalvojai, tai ir bandai kažkaip daryti, nors ir po mažu, po mažu.“ I1: „Aišku ir vykdymas esamų projektų jau lėtėja, nes ir žmonių trūkumas, o iš ko mums samdytis naujus?“ I8: „Lėčiau vyksta ir negalim visko, ko norėtume daryti, nes brangu, bet toks ratas užburtas čia, kad sugalvoji, nėra finansų ir atidedi geresniems laikams.“

		17: „Aišku, kad brangu tai yra, nu bet mes žinojome koku keliu einame ir kiek tai turi kainuoti. Mums gal daugiau kliūčių sukelia tų medžiagų reikiamų gavimas, nes ten eiti ant plastiko, tai viskas daug greičiau vyksta, bet va kai tu tą kitą kelią pasirenki, viskas ilgiau užtrunka, ilgiau ieškoti reikia, ilgesni kelias nueinamas.“
--	--	--

Kaip galima pastebėti iš pateiktų informantų atsakymų, kliūtys, su kuriomis susiduria startuoliai, labiausiai lemia lėtesnį ĮSA vystymąsi įmonėje. Tyrimo dalyviu teigimu, dėl iškilusių barjerų prailgėja projektų vykdymo laikas, dalis iniciatyvų perkeliama į tolimesnį laikotarpį, ypač kai trūksta išteklių, ĮSA veiklos nėra prioretizuojamos ir dėmesys skiriamas kitoms organizacinėms veikloms. Dalis respondentų teigė, kad dalies ĮSA veiklų teko visiškai atsisakyti arba sustabdyti jau vykstančius projektus, o susidūrus su barjeriais, net norint vykdyti daugiau iniciatyvų, įmonės negali plėsti ĮSA veiklos. Taip pat pastebima, kad nepaisant startuolio veikimo laiko, kliūtys ĮSA vystymąsi organizacijoje veikia vienodai ir dažniausiai sulėtina ĮSA plėtrą.

Išsiaiškinus kokios yra didžiausios kliūtys ĮSA vystymuisi startuoliuose ir kokią įtaką šie barjerai turi, buvo siekiama iširti, kokios šių kliūčių išvengimo galimybės ir kaip respondentų teigimu galima sumažinti barjerų įtaką ateityje (žr. 9 lentelę). Galima teigti, kad pritaikius toliau minimas priemones, startuoliai būtų labiau suinteresuoti imtis daugiau ĮSA iniciatyvų ir integruoti socialiai atsakingus aspektus į ilgalaikę įmonės strategiją.

9 lentelė. Kliūčių išvengimo galimybės

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kliūčių išvengimo galimybės	Per mokesčių lengvatas	<p>I1: „Mums žiauriai gerai būtų kažkokios lengvatos iš valstybės pusės imantis socialiai atsakingų projektų, nes matome iš kitų valstybių gerų pavydžių, kada skatina <i>start up 'us</i> per lengvatas, specialiai jiems skirtus projektus, o pas mus nieko.“</p> <p>I8: „Aš manau, kad startuoliams galėtų pirmiausia pasiūlyti lengvatas bent jau, nes tikrai nesakom, kad viskas mums nemokama turi būti, bet to palengvinimo reikia. Mes, dabar gal ir neatsimenu gerai, bet lyg kai Švedijoje buvom <i>preakseliatoriuje</i>, tai jie dalinosi, kad gauna pagalbos per lengvatas ir mes galvojame kodėl pas mus tada nėra, nes tą lygį pasiekti yra sunkiau daug mums, nei jiems.“</p> <p>I5: „Nu dar kaip ir minėjau anksčiau, tai tos lengvatos, nes jos paskatintų daugiau iniciatyvų. Tai ir vartotojai gali stumti, bet jei atsiranda kažkokia konkreti lengvata ar subsidija, kuri būtų susijusi su mūsų verslu kuriame veikiame, tai mes tikrai į ją atkreiptume dėmesį ir pažiūrėtume ar galime prisitaikyti, kažką pas save pakeisti, kad va neštume daugiau tos socialinės atsakomybės ir už tai galėtume kažkokia nauda pasinaudoti.“</p> <p>I5: „Nesidomėjau, kaip dabar situacija yra, bet kažkokios lengvatos mokesčiams startuoliams tikrai galėtų būti. Sakykim jos tikrai labai padėtų priimant sprendimus, jeigu mes norim imtis kažkokio žingsnio, kuris sakykim nėra pats pelningiausias, bet jei žinotume, kad tą žingsnį žengdami galėsime kažkaip sumažinti savo išlaidas, tai tada tikrai atsirastų porą eilučių į tą „už“ stulpelį.“</p> <p>I8: „Startuoliai juk nori viską kuo taupiau daryti, kiekvieną centą paskirstyti taip, kad jis generuotų vertę, todėl kito paskatinimo jaunam verslui kaip mokesčių lengvatos, ten dalies susigrąžinimas, premija ar dar kas, yra tai, ko mums labiausiai reikia dabar ir manau, kad visi jauni verslai taip pat galvoja.“</p> <p>I1: „Man atrodo protingiausia daryti per skatinimą, per lengvatas, per PVM susigrąžinimą. Sukuriant lengvatas mums būtų didesnė paskata, nes verslai visuomet siekia naudoti, siekia sutaupyti, o tai yra motyvacija, kurios šiuo metu neturime ir viskas taip sakant iš geros širdies ir mūsų kaip verslo moralinių vertybių taip sakant.“</p> <p>I8: „Pirmiausia tai per lengvatas siūlyčiau, nes tas socialinis aspektas yra toks kaip geros valios dabar, mums nebūtina to daryti, mes jaučiam iš valstybės, kad jie norėtų, kad mes to imtumėmės, bet jokios paskatos didesnės mums kol kas nėra.“</p>
	Gerųjų praktikų	I4: „<...> gal nėra tokios platformos vienos, kur žinotume, kad ten nueisime, pasižiūrėsime, kokias konkrečiai socialiai atsakingas veiklas jie (aut. pastaba –

dalinimosi skatinimas	<p>startuoliai) vykdo, tai tokios platformos nėra, o būtų smagu pamatyti ką daro kiti, gal kažką pas save dar pasidaryti ir mums patiems pasidalinti gera praktika.“</p> <p>I5: „Nes mes labai remiamės į tas gerąsias praktikas ir jos manau startuoliams yra labai aktualios, nes nu sunku suvokti kokia yra ta socialinės atsakomybės nauda, mes skiriam kaštus ir išteklius, o kokia ta tiesioginė nauda mums?“</p> <p>I3: „Šviesti, šviesti ir dar kartą šviesti. Aišku parama gal čia kitas dalykas, bet mums tos veiklos tikrai davė tos naudos, o čia pašneki su kitais ir girdi, kad brangu, <i>piaras</i>, nereikia, o tu turi tą gerąją patirtį ir negali su visais pasidalinti, tai jo, nuo švietimo pirmiausių reikia pradėti, nes kam ta parama ar lengvatos, kai nežinom kaip tiksliai jas naudoti, ar ne?“</p>
Startuolių švietimas apie ĮSA naudą įmonėje	<p>I6: „Didesnis žinių bagažas šiuo klausimu. Mes <i>pasigooglinti</i> galim kiekvienas atsisėdės, bet tau kaip jaunam verslui sunku rasti tos tikslios informacijos, aš nežinau per ką čia ta sklaida turėtų vykti, bet ar to reikia, tai manau, kad taip.“</p> <p>I4: „Mano supratimu, ĮSA turi ateiti iš verslų pirmiausia, nes žmogus tai ir nusipirks tai kas jam patinka, bet mano supratimu tai turi ateiti iš verslų, ne iš valstybės reguliavimo ar dar kažko, bet iš to kas kuria tiems, kas vartoja. Tai mes ir turim užduoti toną, parodyti gerąją praktiką ir pavyzdį, kad žiūrėkit mums tai nepatogu, mums tai brangu, bet mes vis tiek to laikysimės, nes mums tai svarbu.“</p> <p>I3: „Aš manau, kad tai daugiau susiję su švietimu, nes elementariai mūsų atveju, dėl ko mes ėmėmės to, todėl kad norėjome turėti didesnę sklaidą, matomumą, geresnį įvaizdį, tai aš manau vien dėl to turi vienareikšmiškai įmonės, kurios neturi didelio kapitalo, dar generuojamo pelno, skirti socialinės atsakomybės veikloms didesnę dėmesį.</p>
Valstybės projektų reikalavimų mažinimas startuoliams	<p>I2: „Tada galvoji <i>ok</i>, mes čia norim užsiimti papildomais projektais ir su ta pačia socialine atsakomybe, bet net per projektus einant, skiriant laiko nieko negaunam. Tai tikrai galėtų projektų priėmimo tvarką <i>biški</i> palengvinti, ypač kada tai yra apie startuolius, nes mums ir taip sunku, o atrodo palaikymo iš valdžios negaunam, liūdna <i>biški</i>.“</p>
Visuomenės edukacija apie ĮSA svarbą	<p>I5: „Ir ko reikėtų, kad visoj startuolių ekosistemoje tai pasikeistų, tai reikėtų pakankamai didelio pokyčio visoje plačioje visuomenėje ir čia nėra tik ant startuolių tai pradėti daryti, bet turi atsirasti tas mąstymas kiekviename žmoguje.“</p> <p>I6: „Pirmiausia gal net ne nuo verslo pradėti reikėtų, bet nuo pačios visuomenės, nes tarkim mūsų pačių atveju, tai vis tiek populiariausi automobiliai yra paprasti benzininiai, kurie pigiausiai kainuoja, tai reikia aiškinti pačiai visuomenei kodėl yra svarbu tas hibridas ir kodėl brangiau yra, bet kodėl tai svarbu. Mes pasiūlę kaip verslas duodam, bet klientas dar nesupranta iki galo ir pataupo.“</p> <p>I4: „Na mes patys stengiamės edukuoti savo klientus, kodėl mes darome taip, o ne kitaip, reikia jiems plačiau paaiškinti, kodėl jis moka brangiau. Mes nenorime apgauti kliento, todėl mums daug laiko užima ir ta vartotojų edukacija, tai aš sakyčiau mažinti per edukaciją.“</p> <p>I7: „Edukavimą gal išskirti tik galiu, nes mūsų produktas yra kelis kartus brangesnis, nei populiariausių konkurentų, tai mes patys stengiamės sudėti tuos taškus ir paaiškinti vartotojui, kodėl būtent mus reikia rinktis, tai kainuoja nemažai laiko tikrai, bet čia vienintelis kelias ir yra per švietimą ir edukavimą, kad įrodyti savo pranašumą ar vertę.“</p>
Skiriamas valstybės projektų finansavimas	<p>I2: „Pirmiausia tai gal sakau finansai būtų vis tiek, nu nes kreipėmės su projektu, kad čia darysim, mokysim, edukuosim, bet vis tiek nieko negavom.“</p>

Nagrinėjant kliūčių išvengimo galimybes startuoliuose, labiausiai išryškėjo finansinė parama iš valstybės, dalis informantų teigė, kad veiksmingiausiai išvengti dabar susiduriamų barjerų padėtų valstybės taikomos mokesčių lengvatos jauniems, ką tik veiklą pradėjusiems verslams. Kaip teigia tyrimo dalyviai, šiuo metu startuoliai vykdydami ĮSA iniciatyvas nesulaukia jokios finansinės pagalbos iš valstybės, o labiausiai motyvuotų šios skatinimo priemonės: mokesčių lengvatos, subsidijos, PVM susigrąžinimas. Kaip jau minėta anksčiau, startuoliai dažniausiai yra mažo kapitalo įmonės, kurioms sunku rasti papildomų finansų ĮSA plėtrai, o paskatinimas iš valstybės per mokesčių

lengvatas būtų viena iš didžiausių paskatų besivystančioms įmonėms imtis dar daugiau socialiai atsakingų veiklų. I2 informanto teigimu, net kreipiantis į valstybines institucijas finansavimui vykdomam projektui gauti, nesitikint lengvatų ar subsidijų, finansavimas nėra gaunamas dėl aukštų reikalavimų, todėl vienas iš būdų, sumažinti kliūčių įtaką ĮSA vystymuisi, gali būti ir reikalavimų projektams mažinimas, ypač kuomet kreipiasi smulkiosios įmonės.

Kita ypač svarbi dalis, norint sumažinti kliūčių įtaką ĮSA vystymuisi startuoliuose yra edukavimas. Dalies respondentų teigimu ypač trūksta gerųjų praktikų dalijimosi, kuriomis remiantis būtų galima prisitaikyti daugiau ĮSA principų. Gerųjų praktikų naudą ypač išskiria ilgiau nei trejus metus veikiančios startuoliai, kurie jau turi didesnius išteklius ir gali skirti didesnę kapitalą, tačiau dėl informacijos stokos apie ĮSA praktikų pritaikymo naudas kitose įmonėse nesiryžta imtis daugiau veiklų ar nežino per kurias ĮSA kryptis tęsti veiklą. Pastebima, kad startuoliai, norintys pasidalinti gerosiomis praktikomis, taip pat nežino kaip tą padaryti ir kokią platformą naudoti. Galima teigti, kad dalijimasis gerosiomis praktikomis stipriai prisidėtų prie ĮSA plėtros įmonėse ir taip sumažintų kylančias informacijos stokos kliūtis.

Prie didesnio švietimo apie ĮSA, kaip įrankio sumažinti kliūčių įtaką startuoliams, galima priskirti ir edukaciją apie ĮSA teikiamą naudą startuoliams. Daugelio jaunųjų verslų nuomone, ĮSA yra tik papildomi kaštai įmonei, tačiau dėl ypač menkos edukacijos apie šias iniciatyvas verslai nežino, kokias naudas organizaciją gali gauti vykdant ĮSA. Dalis respondentų išskyrė, kad būtent edukacija apie socialinio atsakingumo naudą organizacijai gali padėti išvengti kylančių barjerų ir paskatinti daugiau organizacijų taikyti šiuos principus savo veikloje. Ši kliūčių neutralizavimo priemonė iš dalis siejasi su gerųjų praktikų dalijimusi tarp startuolių, kadangi įmonės sėkmingai įsigyvendinusios ĮSA ir taikančios jos iniciatyvas savo veikloje gali ne tik pasidalinti, koku būdu to galima pasiekti, kokią strategiją taikyti, bet ir pasidalinti kokią naudą gavo organizaciją ir kaip ji labiausiai pasireiškia.

Respondentų atsakymų lentelėje (žr. 9 lentelę) galima pastebėti, jog išskirtinai startuoliai, veikiančios ilgiau nei trejus metus, teigia, kad vienas iš svarbiausių aspektų, norint sumažinti ĮSA iniciatyvų taikymo kliūčių įtaką, yra visuomenės švietimas. Kaip teigia informantai, dalis jų patys stengiasi edukuoti savo vartotojus apie vykdomas veiklas ir kodėl tai yra svarbu, bet jų nuomone, visuomenei ypač trūksta gilesnio ĮSA suvokimo ir kodėl reikėtų rinktis brangesnius produktus / paslaugas vien dėl to, kad organizacija veikia socialiai atsakingai. Remiantis respondentų atsakymais teigtina, kad švietimas ir tinkama edukacija svarbu ne tik įmonėms bei verslams, bet ir visuomenei ar vartotojams, kurie yra vienas iš labiausiai skatinančių veiksnių imtis socialiai atsakingų veiklų.

Galima teigti, kad startuoliams, vykdančioms veiklą trumpiau nei trejus metus, kliūčių labiausiai išvengti padėtų valstybės skiriamos lengvatos mokesčiams, subsidijos ar PVM susigrąžinimas, kadangi jie neturi didelio kapitalo ar laisvų lėšų įmonėje, todėl jiems ypač svarbu gauti ir piniginę pagalbą iš valstybės. Remiantis atsakymais iš respondentų, kurių startuoliai veikia ilgiau nei trejus metus, teigtina, jog labiausiai sumažinti kliūčių įtaką ĮSA vystymuisi padėtų tiek pačių verslų edukacija, vykstanti per dalijimąsi gerosiomis praktikomis ir socialinės atsakomybės taikymo versluose naudomis, tiek ir pačios visuomenės edukacija, kodėl verta rinktis įmones veikiančias socialiai atsakingai.

Norint paskatinti daugiau startuolių ateityje pradėti savo veikloje taikyti ĮSA iniciatyvas, buvo siekiama išsiaiškinti kokią finansinę naudą startuoliai gauna veikdami socialiai atsakingai (žr. 10 lentelę). Startuoliams ypač svarbi gaunama ne tik nefinansinė, bet ir finansinė nauda, kadangi jie

neturi didelio kapitalo ir yra atsakingi prieš investuotojus, kurių tikslas uždirbti kuo įmanoma didesni pelną.

10 lentelė. Finansinė ĮSA nauda startuoliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Finansinė ĮSA nauda startuoliams	Padidėjęs klientų skaičius	<p>I5: „Kad konkrečiai dėl socialinės atsakomybės, tai skaičiavimų nedarėm ir todėl negaliu pasakyti vienaip ar kitaip, bet sakykim tas C2C turgelis gal pritraukia daugiau klientų, bet nėra kažkokių skaičiavimų ir per tą prizmę nežiūrime.“</p> <p>I4: „Ir tie klientai, kurie yra labai už tą tvarumą, tai jie juk rinksis mus kaip verslą, tai gal dar tuos klientus priskirčiau kaip bonusui.“</p> <p>I6: „<...> ta didesnė pasiūla pritraukia ir klientų daugiau, nu kaip ir sakiau dviračiai, mes buvom pirmi, kurie pasiūlė tai vartotojui ir susidomėjimas vau koks didelis buvo, turistai kaip džiaugiasi ir ne tik iš užsienio, bet ir Lietuvos.“</p> <p>I2: „Bet tarkim, kad kaip tik tuo metu, kai marškinėlius paleidom, tikrai per dieną buvo labai daug užsakymų ir tikrai komanda pati pakavo ir sandėlis net prisidėjo, turėjom tai nežinau kiek darbo, tuo metu klientai tikrai pirko tuos marškinėlius ir buvo labai ant bangos.“</p>

Svarbu paminėti, kad visi respondentai, dalyvavę tyrime pabrėžė, jog vykdydami ĮSA iniciatyvas nėra atlikę jokių matavimų ar analizės, kokią finansinę naudą jie gauna veikdami socialiai atsakingai, I2, „*tą reikėtų kažkaip pamatuoti, tai mes jokių tyrimų ties tuo nedarėm <...>*“, I6: „*Sunku pasakyti kiek, nes analizės jokios nedarėm <...>*“. Tačiau visi vieningai sutinka, kad ĮSA veiklų vykdymas įmonei suteikia ir finansinės naudos, I4, „*sunku labai pasakyti, bet turiu tokią nuojautą, kad tai prideda vertės ir finansiškai apskaičiuoto gal neturiu iki galo atsakymo, bet manau, manau iš tikrųjų, kad tai yra pridėtinė vertė prie mūsų finansų.*“, I7, „*reikia tirti ar statistiką pažiūrėti, ko mes nesam padarę tikrai. Čia jau galiu tik iš savo asmeninės pusės pasakyti, kad manau duoda ir tos finansinės naudos socialinė atsakomybė <...>*“. Iš pateiktų respondentų atsakymų galima pastebėti, jog startuoliuose neatliekami vertinimai, siekiant nustatyti kokią finansinę naudą ĮSA teikia įmonėms, tačiau informantų teigimu, ĮSA vykdymas duoda ir finansinių naudų. Analizuojant respondentų duomenis išryškėjo, kad labiausiai ĮSA vykdomos veiklos prisideda prie augančio klientų skaičiaus įmonėje. Teigiama, jog vartotojai, palaikantys tvarius verslus, norintys prisidėti prie socialiai atsakingų projektų rinksis tas įmones, kurių vertybės sutampa su vartotojo, todėl galima teigti, kad didžiausią finansinę naudą, vykdydami ĮSA iniciatyvas, startuoliai jaučia per augantį klientų skaičių. Galima teigti, kad įmonėms plečiantis, didėja ir gaunamų naudų iš ĮSA skaičius. Kadangi startuoliai, kaip smulkiosios įmonės, neturi pateikti socialaus atsakingumo ataskaitų, kas yra privaloma didiesiems ir vidutiniams verslams, jie neturi pagrįstų duomenų apie konkrečių ĮSA veiklų vykdymo finansines naudas.

Atliekant ĮSA naudos startuoliams analizę išryškėjo, kad būtent startuolių sektoriuje jaučiama stipriai didesnė nefinansinė nauda, kuri pasireiškia konkurenciniu pranašumu, reputacijos gerinimu ir pan. (žr. 11 lentelę). Toliau buvo siekiama išsiaiškinti, kokios nefinansinės naudos pasireiškia startuolių, veikiančių socialiai atsakingai, sektoriuje, kuri nefinansinė nauda labiausiai išryškėja ir ar ji skiriasi priklausomai nuo startuolių veikimo laiko.

11 lentelė. Nefinansinė ĮSA nauda startuoliams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Nefinansinė ĮSA nauda startuoliams	Konkurencinis pranašumas	I7: „Kadangi „X produkto“ rinkoje jau tikrai yra, mes nesam pirmieji, tik pasiūlėm naujovę, kad va žiūrėkit, gali būti ir kitaip, tai pirmiausia manau eitume su konkurenciniu pranašumu, nes tą pabrėžiame labiausiai.“

		<p>I4: „Pirmiausia gal manau konkurencinis pranašumas. Mes turime du konkurentus, tokius tiesioginius ir didesnius. Jų komunikacija apie socialinę atsakomybę daug mažiau arba nėra, tai gal šitoje vietoje aš gaunu tą privalumą.“</p> <p>I1: „Nu aišku konkurencinis pranašumas, tikrai duoda, tu tiesiog geriau atrodai, ypač tam tikram segmentui tas yra aktualu, paprastai fiziniams pirkėjams.“</p>
	Naujų darbuotojų pritraukimas	I3: „Tai dažniausiai, vis dėlto, mūsų pagrindinis motyvas yra įvaizdžio tarp specialistų pritraukimo klausimas dėl tam tikrų vertybių, žinomumas, čia aš manau pagrindiniai motyvuojantys dalykai <...>.“
	Darbuotojų išlaikymas	<p>I5: „Nu sakykim tas mūsų darbuotojų iniciatyva <i>do good</i> pagerina kažkiek darbuotojų emocinę būklę, nes jie gali skirti savo laiką kažkam, kas jiems yra prie širdies ir tuo pačiu gauti kažkokią naudą. Tai iš tos pusės sakyčiau kažkiek mus tai pakylėjo darbuotojų akyse ir manau, kad ir konkurencinio pranašumo suteikia prieš naujus darbuotojus.“</p> <p>I3: „Čia gal pas mus kertasi labai su praėjusiu klausimu, tai labai stipriai nesikartosiu, tik kad labiausiai prisidėjo prie darbuotojų išlaikymo. Vėl mes čia jokių matavimų nedarėm, bet jei logiškai galvojant, tai tada visos tos atrankos, žmonių ieškojimas kainuoja, o pas mus ilgai dirbantys, lojalūs darbuotojai, kurie tokį žinių bagažą turi, kad čia gal nėra pinigais matuojama, bet kokią vertę turi tai.“</p>
	Reputacijos gerinimas	<p>I8: „<...> tai galvoju gal čia labiausiai įvaizdis mūsų kaip įmonės kyla, kad mes tuo nuo tokio jauno amžiaus jau bandom kažką vykdyti, jei darytume daugiau tų iniciatyvų, tai būtų lengviau ir įvertinti, o kol jų mažai, tol ir tie <i>benefit 'ai</i> minimalūs.“</p> <p>I6: „<...> ta vertė jaučiama pas mus ant įvaizdžio gal labiausiai, nes tą sakom ir rodom daugiausiai, tai gal čia per tai eina pas mus įmonėje.“</p> <p>I1: „Ir aišku ta reputacija mūsų jau vau kaip gerai atrodo.“</p>
	Žinomumo didinimas	I3: „Mes vertinome per kita prizmę, kaip socialinė atsakomybė gali suteikti gerokai didesni žinomumą ir faktas gal, kad dėl savanaudiškų tikslų to norėjos. Tai mums pasirodė, kad socialinė atsakomybė yra gera terpė reklamai ir tuo pačiu iš vertybinės pusės gerai jaustis.“

Nefinansinė nauda, tai lyg pridėtinė vertė įmonei, kuri negali būti pamatuota skaitine reikšme, tačiau turi tokią pat svarbią reikšmę organizacijai. Kaip vieną iš didžiausių nefinansinių naudų startuoliai išskyrė konkurencinį pranašumą, tai ypač išryškėja startuoliuose, kurie vartotojams siūlo ne paslaugas, o produktus. ĮSA vykdymas padeda įmonėms geriau atrodyti lyginant su konkurentais, tai parodo, kokios yra organizacijos vertybės, koks požiūris į aplinkosauginius klausimus ir pan. Konkurencinis pranašumas labiausiai išryškėja kalbant apie fizinius vartotojus, kurie renkasi jau galutinį produktą.

Panašų nefinansinės naudos aspektą pabrėžė ir kiti trys respondentai. Šių informantų teigimu, ĮSA vykdymas įmonėje padeda gerinti įmonės reputaciją, kas ypač svarbu ir investuotojų akyse. Veikimas taikant ĮSA principus leidžia organizacijoms pagerinti savo įvaizdį tiek prieš vartotojus, tiek prieš konkurentus ar investuotojus. Tokios įmonės atrodo brandesnės, turinčios didesnę pridėtinę vertę. Kartu su reputacijos gerinimu, ĮSA vykdymas įmonėje prisideda ir prie organizacijos žinomumo didinimo. Informantas I3, kurio atstovaujamas startuolis veikia ilgiau nei trejus metus, teigė, kad socialinės atsakomybės vystymas įmonėje yra ir puiki reklama startuoliui, kuri gali padėti auginti organizacijos žinomumą, kas ypač aktualu bei svarbu jaunoms, ką tik veiklą pradėjusioms įmonėms, kurios dar tik siekia įsitvirtinti rinkoje.

Respondentų, kurių startuoliai veikia ilgiau nei trejus metus, teigimu, vienas iš pačių svarbiausių nefinansinės naudos aspektų yra esamų darbuotojų išlaikymas ir naujų žmogiškųjų išteklių įmonėje pritraukimas. Vienas iš ĮSA aspektų yra užtikrinti geras sąlygas darbuotojams, informantų teigimu, veikdami socialiai atsakingai jie išvengia didelės darbuotojų kaitos, konkurentams sunku pervilioti

įmonėje dirbančius asmenis, o svarbiausia – auginamas intelektualinis įmonės kapitalas, kuri turi ypač didelę reikšmę startuoliams. Galima teigti, kad ĮSA padeda ir pritraukti naujų darbuotojų, kadangi veikdamos socialiai atsakingai įmonės užtikrina geras bei saugias darbo sąlygas, kreipia dėmesį ir darbuotojų savijautą darbo vietoje. Informanto I3 teigimu, naujų darbuotojų paieškose svariai prisideda ir įmonių siūlomos apmokamos dienos, skirtos savanoriškoms veikloms atlikti įvairiausiose labdaros organizacijose. Teigtina, kad startuoliai, kurie savo veiklą vykdo trumpiau nei trejus metus, kaip didžiausią nefinansinę naudą išskiria konkurencinį pranašumą bei reputacijos gerinimą. Tuo tarpu startuoliai, kurie veiklą vykdo ilgiau nei trejus metus, kaip didžiausią nefinansinę naudą mato darbuotojų išlaikymo bei pritraukimo kontekste.

Tolimesnėje analizėje buvo siekiama išsiaiškinti, kokie vidiniai arba išoriniai veiksniai startuolius labiausiai skatina imtis ĮSA vystymosi įmonės viduje. Respondentų atsakymų analizėje tikimasi atrasti koreliacijas tarp startuoliams kylančių kliūčių ĮSA taikyme bei skatinančių veiksnių. Taip pat, siekiama iširti, kurie vidiniai veiksniai labiausiai motyvuoja startuolius imtis naujų iniciatyvų ir taip plėsti socialiai atsakingas veiklas (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Vidiniai ĮSA veiklas startuoliuose skatinantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vidiniai ĮSA veiklas startuoliuose skatinantys veiksniai	Darbuotojų motyvacija imtis ĮSA iniciatyvų	<p>I1: „Pas mus gal iš darbuotojų pasireiškia tas noras, kad <i>davai</i> darom kažką, vykdom projektus, net po darbo žmonės lieka, kad važiuotu tie projektai.“</p> <p>I5: „Nu sakykim tas mūsų darbuotojų iniciatyva <i>do good</i> pagerina kažkiek darbuotojų emocinę būklę, nes jie gali skirti savo laiką kažkam, kas jiems yra prie širdies ir tuo pačiu gauti kažkokią naudą.“</p> <p>I7: „Gal verta ir darbuotojus paminėti, nes jie daug prisideda ir supranta mūsų vizija, kaip jauno verslo, tai matom, kaip jie patys susidomėję ir kad jiems svarbu, tai jie gal kaip koks mūsų <i>motyvatorius</i> yra šiuo klausimu.“</p> <p>I8: „Pas mus dabar tai darbuotojų iniciatyva jaučiasi, nes jie įsitraukia, jie tą laiką leidžia papildomai, būna, kad net patys kada pasiorganizuoja ir jau tik mūsų pritarimo laukia.“</p> <p>I2: „<...> tiesiog pačiai komandai irgi labai fainai prisidėti prie to, jautėsi tikrai labai didelė motyvacija.“</p>
	ĮSA nauda įmonei ateities perspektyvoje	<p>I4: „Mes dabar darome lyg namų darbus, kad vėliau užaugus mums būtų lengviau ir aš kažkaip labai tikiu, kad kai jau dar daugiau paaugsime, tai vertė tik kils žiauriai greit, nes socialiai atsakingai mes jau dirbame nuo pat pirmos dienos.“</p> <p>I4: „Tikriausiai visi žinome, kad viskas nuo mažo žingsnio ir prasideda, ir jeigu jie sugeba integruoti visus tuos dalykus nuo pat pradžių, tai kai vėliau išauga į didžiuosius verslus, tai yra didžiulis privalumas, nes jie turi tame praktikos, jie sugeba išlaikyti tuos dalykus, jiems nebereikia to integruoti socialumo vėlyvoje stadijoje.“</p> <p>I7: „Bet į tą tvarumą reikia žiūrėti kaip į ateitį aš manau, jei jau pradėjai dabar tokioje stadijoje būdamas, tai tau ir vėliau juk bus lengviau, tu turi pagrindus iš esmės ant kurių jau statai toliau viską ir čia gal net didžiausias ne tik iššūkis, bet ir laimėjimas tau kaip įmonei.“</p>
	Darbuotojų dalinimasis gerosiomis praktikomis	I5: „Nes pas mus tikrai kelios programos atsirado todėl, kad darbuotojai dalinasi patirtimis iš kitų įmonių ir kažkiek tos kultūros, kuri ten priimtina ir kaip standartas, tai gal nėra informacijos apie geruosius pavyzdžius todėl mums apskritai to verta imtis.“
	Įmonės vadovybės vertybės	<p>I3: „<...> apskritai motyvacija ja užsiimti, tai jau turi ateiti šitas iš pačios organizacijos, vadovų ir nesvarbu ar tai startuolis, ar didelė įmonė, dėl tu gaunamu verčių ir tuo pačiu iš vertybines puses kaip žmogaus.“</p> <p>I4: „Mums tai reiškia labai daug, yra sudaryta pirmiausia pagal mano vertybes, o vėliau pagal ir įmonės vertybes.“</p>

		<p>I6: „<...> čia viskas nuo moralės iš pačios įmonės ateina, nuo vadovų, čia yra tas raktas.“</p> <p>I2: „Aš manau čia net nereikia mūsų skatinti, nes iš esmės vadovų pati pagrindinė motyvacija vidinė yra, tai paprastai, na visų startuolių vadovai ganėtinai jauni, išprusę ir su visai neblogom moralinėmis normomis.“</p>
--	--	---

Analizuojant, kokie vidiniai veiksniai labiausiai skatina startuolius vykdyti ĮSA iniciatyvas išryškėjo, kad vienas iš didžiausių įtaką darančių veiksnių – darbuotojų motyvacija imtis ĮSA iniciatyvų. Respondentų teigimu, darbuotojai patys nori imtis ĮSA iniciatyvų, svariai prisideda prie tokių projektų įgyvendinimo ir patys siūlo idėjas. Kaip teigia informantas I7, darbuotojų rodomos iniciatyvos imtis veikti socialiai atsakingai, motyvuoja pačias įmones atsižvelgti į šiuos principus. Ši darbuotojų motyvacija gali būti siejama ir su jau anksčiau minėta nefinansine nauda – darbuotojų išlaikymu ir naujų darbuotojų pritraukimu įmonėje. Tai, kad startuolių darbuotojams suteikiamos galimybės imtis ĮSA principų įgyvendinimo, leidžiama siūlyti idėjas ir dirbti šiuo klausimu, padeda išlaikyti lojalius darbuotojus, kurių vertybės ir moralinės normos sutampa su įmonės. Kaip vienos iš didžiausių vidinių kliūčių buvo išskirtos: žmogiškųjų išteklių bei laiko stoka. Remiantis respondentų pateiktais atsakymais galima teigti, kad darbuotojai ypač motyvuoti vykdyti ĮSA veiklas ar projektus, todėl dirba prie šių projektų ir pasibaigus darbo valandoms, patys siūlo projektus ir ieško galimybių vykdyti socialiai atsakingus projektus. Kaip teigia informantas I5, darbuotojai iš kitų įmonių, prisijungę prie startuolių, savanoriškai dalijasi gerosiomis ĮSA praktikomis, kurias taikė buvusioje darbovietėje ir taip padeda sėkmingai plėsti ĮSA ribas naujoje darbo vietoje.

Teorinės analizės metu buvo teigiama, kad įmonės vadovybė gali būti kaip viena iš didžiausių vidinių kliūčių, su kuria susiduriama norint įmonėje taikyti ĮSA iniciatyvas. Remiantis gautais tyrimo rezultatais paaiškėjo, jog įmonės vadovybė startuoliuose yra ne barjeras, o vienas iš labiausiai skatinančių veiksnių, kurio dėka startuoliai nuo įsteigimo pradžios pradeda įmonėje taikyti ĮSA principus. Kaip teigia tyrimo dalyviai, patys įmonių vadovai supranta ĮSA organizacijoje svarbą, kokias nauda ji teikia, o kaip svarbiausią motyvacinį faktorių išskiria aukščiausiųjų vadovų moralines vertybes, kurios labiausiai skatina ĮSA vystymąsi įmonėje. Galima teigti, kad šis barjeras aktualesnis didžiosioms įmonėms, kurios veikia ne vienerius metus, o jų vadovai turi kitas moralines nuostatas nei lyginant su jaunųjų verslų steigėjais, kurie tampa ne ĮSA diegimo kliūtimi, o skatinančiu veiksmu.

Įdomus aspektas, atlikus respondentų atsakymų analizę, išryškėjo ir ilgalaikio įmonės veikimo kontekste. Informantų teigimu, vienas iš veiksnių, kuris skatina startuolius imtis ĮSA iniciatyvų yra jos teikiama nauda organizacijai ilgalaikėje perspektyvoje. Teigtina, kad įmonėms, pradėjusioms taikyti ĮSA principus ir kurti jos pagrindus organizacijos veikimo pradžioje, ateityje bus lengviau plėsti savo veiklą, gauti didesnių ne tik nefinansinių, bet ir finansinių naudų, kurios didins įmonės vertę. Kaip teigia informantas I4, startuoliai, pradėdantys taikyti ĮSA principus savo veikloje nuo pat veikimo pradžios, atlieka lyg namų darbus, žvelgiant į ateities perspektyvą, kuriasi pagrindą, o išaugus į didesnius verslus, jiems socialinės atsakomybės integruoti nebereikės, tik plėsti vykdomas veiklas. Galima teigti, kad kuo anksčiau įmonės viduje pradėdama taikyti ĮSA, veikiama pagal socialaus atsakingumo principus, tuo lengviau įmonei bus ateityje, kas tik padidins jos vertę rinkoje.

Toliau tyrime siekiama išsiaiškinti, kokie išoriniai veiksniai skatina ĮSA veiklas startuoliuose (žr. 13 lentelę). Kaip ir tiriant vidinius skatinamuosius veiksnius, tikimasi išskirti, kurie išoriniai veiksniai labiausiai skatina ĮSA veiklų vykdymą startuoliuose ir kaip jie koreliuoja su išskirtomis išorinėmis kliūtimis.

13 lentelė. Išoriniai ĮSA veiklas startuoliuose skatinantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Išoriniai ĮSA veiklas startuoliuose skatinantys veiksniai	Konkurencija tarp startuolių vykdamas ĮSA veiklas	I2: „Nežinau net, mums tai padeda labai šiaip X asociacijos visas bendravimas tarpusavyje, ten didžiulė konkurencija iš tikrųjų. Pas mus tiek projektų, tiek ten mes padvigubinsim ir panašiai, tai man atrodo netgi tarpusavyje konkurencija įsijungia ir va tas skatina.“
	Palaikymas iš investuotojų imtis ĮSA veiklų	I3: „Ne, šiaip iš tikrųjų mes savo pirmosiose pirmoji investicijose turėjome mažai patirties ir daug prisiklausėme, kad investuotojai skiria kartais pernelyg daug dėmesio, kišasi į startuolių valdymą, tai mums labai pasisekė, kad su investuotojais taip nebuvo, tikrai nesikišo, leido laisvai disponuoti sprendimais.“ I4: „Mano pirmoji mentorė ir buvo investuotoja, kuri ir paskatino mane vykdyti socialiai atsakingą veiklą ir apibrėžti tas svarbiausias vertybes savo versle.“ I6: „Investuotojams tai mes aiškinam kodėl darom vienaip ar ne kitaip, bet jie kažkaip didelės įtakos nėra taip, kad turėtų, nes jie žino, ant ko mes einam ir mes patys neslepiam ir aiškinam kaip čia bus.“ I7: „Iš investuotojų tai gal to spaudimo nebuvo, nes mes jau kai pristatinėjome jiems išskyrėme tai kaip privalumus, tai tokio spaudimo nebuvo tikrai, gal priešingai net pagyrimas, kad va taip darom.“
	Vartotojų palaikymas	I7: „O ta didžiausia suinteresuota šalis, tai kaip bebūtų klientai. Brangus ir mūsų produktas pats, tai tikrai negalime sakyti, kad orientuojamės į visas vartotojų klases, tai turi būti žmonės, kurie palaiko tokias iniciatyvas ir supranta, kodėl jos yra svarbios, nuo pat pradžių žinojome savo tikslinę rinką ir kas mums kaip verslui privaloma, jei norim į ją žengti.“ I6: „<...> plius automobiliui toks dalykas, kad ne visi už juos, tarša ir panašiai, tai mes orientuojamės labiausiai šitoj vietoj į tą vartotoją ir siūlom jam alternatyvas kažkokias kaip dviračiai ar tie hibridai.“ I5: „Galvoju, kad turbūt, nu aišku yra dalis vartotojų kam tai yra svarbu, ką rodo ir pats Ukrainos pavyzdys, nes atsirado vartotojų, kurie aukojo lėšas, turbūt ir tas pats mūsų turgelis <i>C2C market 'as</i> irgi yra, nežinau aišku jokių skaičių, bet galima spėti, kad atsirado tų vartotojų todėl, kad ne tik užsidirbti sau pinigų, bet gal ir iš tų aplinkosauginių sumetimų.“ I2: „Galima dar per vartotojų prizmę žiūrėti čia, kad nori jie to bent minimalaus atsakingumo iš mūsų <...>.“

Nagrinėjant išorines kliūtis, su kuriomis susiduria startuoliai (žr. 7 lentelę), taikantys ĮSA principus savo veikloje, buvo išskirta, kad suinteresuotos šalys, tokios kaip vartotojai ar investuotojai, neretai tampa vienu iš barjerų, siekiant socialiai atsakingo veikimo, tačiau analizuojant respondentų atsakymus buvo pastebėta, kad šios suinteresuotosios šalys gali būti ne tik kaip kliūtis startuoliams veikti pagal ĮSA principus, bet ir skatinamasis veiksnys. Verta pastebėti, kad suinteresuotų šalių įtaką, kaip skatinantį veiksnį, dažniau išskyrė startuoliai, veikiantys ilgiau nei trejus metus. Respondentų teigimu investuotojai arba nesikišo į jų organizacijoje priimamus sprendimus ir pasitikėjo įmonių vadovų kompetencijomis, arba skatino imtis ĮSA veiklų. Dalis informantų pabrėžė, kad dar investuotojų ieškojimo etape, pristatinėjant savo įmonės veikimo principą, buvo akcentuojama, kad organizacija nori veikti tvariai bei socialiai atsakingai, todėl pritraukti investuotojai palaikė įmonių vertybes. Verta paminėti, kad investuotojų tikslas yra gauti kuo didesnę įmanomą pelną iš investicijos, o ĮSA veiklos, ypač ateities perspektyvoje, atneša didelę pridėtinę vertę. Investuotojų pasitikėjimas ir palaikymas ypač stipriai prisideda prie startuolių motyvacijos imtis daugiau ĮSA veiklų ir plėsti ją savo veikloje.

Kaip vieną iš suinteresuotųjų šalių įtaką ĮSA vystymuisi startuoliuose respondentai išskyrė ir vartotojų palaikymą. Analizės metu paaiškėjo, jog konkrečiam vartotojų segmentui yra aktualu, kaip veikia įmonė, kokios įmonės vertybės, svarbu turėti alternatyvų darnumo kontekste. Būtent šis

vartotojų segmentas skatina verslus imtis ĮSA principų taikymo, kad būtų pritraukta daugiau klientų ir taip didėtų įmonės vertė. Kaip jau išaiškėjo ankstesnėje analizės dalyje, didžiausią pamatuojamą finansinę naudą startuoliai gauna iš padidėjusio vartotojų skaičiaus, todėl galima teigti, kad ši vartotojų grupė veikia kaip vienas iš skatinamųjų veiksnių startuoliams imtis ĮSA veiklų.

Įdomus aspektas paaiškėjo ir iš pateikto I2 informanto atsakymo, kuris priklauso startuolius vienijančiai asociacijai. Šio respondento teigimu, ĮSA vykdymą įmonėje skatina ir konkurencija tarp taip pačiai asociacijai priklausančių startuolių. Tyrimo dalyvio teigimu, komunikuodami bendroje platformoje, startuoliai varžosi tarpusavyje pagal vykdomų iniciatyvų skaičių ar dydį, o dalijimasis šia informacija motyvuoja daugiau startuolių imtis panašių veiklų, plėsti ĮSA iniciatyvas savo organizacijoje. Ši pasiekimų dalijimosi platforma yra ir puikus gerųjų praktikų pavyzdžių kanalas startuoliams, kurie neturi gilaus socialinės atsakomybės suvokimo ir nežino kaip pradėti jos taikymą savo veikloje.

Atliekant tyrimo dalyvių atsakymų analizę išryškėjo ir kitas svarbus aspektas, kuris nebuvo aptarinėjamas teoriniame ĮSA įgyvenimo kliūčių startuoliuose modelyje. Didžioji dalis respondentų išskyrė startuolius vienijančių asociacijų svarbą ĮSA kontekste (žr. 14 lentelę). Tolimesne analize buvo siekiama ištirti, kokios yra konkrečios šių asociacijų naudos startuoliams ĮSA kontekste ir kaip jos prisideda prie kliūčių startuoliams, savo veikloje taikantiems ĮSA iniciatyvas, mažinimo.

14 lentelė. Startuolius vienijančių asociacijų nauda ĮSA kontekste

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Startuolius vienijančių asociacijų nauda ĮSA kontekste	Dalijimasis žiniomis	<p>I1: „<...> negaliu skųstis, nes tikrai stebi pačios asociacijos stebi tuos projektus paskelbiamus, tai palengvina mums tą darbą.“</p> <p>I1: „Mums dar labai padėjo asociacija startuolių, kuriai priklausome, nes ji teikia mums daug tos informacinės pagalbos, tai jei kažko reikia galim su jų pagalba padaryti, nes jų tikslas atsakyti į mūsų klausimus ir padėti mums surasti informaciją.“</p> <p>I5: „Aišku pati startuolių X asociacija yra, kuriai priklausome, tai jeigu priimtume sprendimą, kad dar daugiau žengiamo šita linkme, tai mes žiūrime visada kaip kiti prieš mus kažką panašaus darė, kokius žingsnius turėjo žengti, tai aišku dauguma tų vat įmonių į kurias mes žiūrime yra tos pačios asociacijos narės, tai asociacija būtų vienas iš kontaktų, į kurį kreiptumėmės.“</p> <p>I6: „Mes juk ir prie X asociacijos prisijungę esam, tai jau dabar lengviau ir mums patiems, nes daug tikrai iš jų gaunam.“</p> <p>I4: „Dar ir asociacijos padeda, jei kažkokių klausimų turime, tai jie gal tą paiešką net daugiau nei mes darome.“</p>
	Tiesioginis kontaktas su valstybės institucijomis	<p>I2: „Pas mus vyksta ir gyvi susitikimai, ir <i>chat'ai</i> ir vidiniai mokymai, visko yra ir mes tokie gaunamės uždari bet visi X asociacijos atstovai daug visko kalba su valstybe kaip matau, tam ir buvo ji sukurta.“</p> <p>I2: „<...> iš esmės su asociacijos atstovais valstybė turėtų komunikuoti visom šitomis temomis, o tada X asociacija tiesiogiai su visais startuoliais, o ne atskirai komunikuos. Kam valstybei dar turėti atskirus <i>mail list'us</i>, jeigu gali turėti vieną. Ir greičiausiai tie poreikiai ir yra aptariami, nes pulsą geriausia ir jaučia X asociacijos atstovai.“</p>

Verta paminėti, jog ne visi tyrime dalyvavę respondentai yra prisijungę prie startuolius vienijančių organizacijų, tačiau prisijungusieji teigė, jog didžiausia nauda iš startuolius vienijančių organizacijų ĮSA kontekste – dalijimasis žiniomis. Informantų teigimu, šios asociacijos padeda gauti trūkstamų žinių, palaiko artimus ryšius su startuoliais ir suteikia visą reikiamą informaciją verslams. Šių organizacijų dėka startuoliai turi galimybę taupyti savo žmogiškuosius išteklius ir laiką, kada

asociacijos suteikia visą reikiamą pagalbą vykdant ĮSA veiklas. Kaip jau minėta anksčiau, per startuolius vienijančias organizacijas vyksta ir dalijimasis gerosiomis praktikomis, o tai padeda išvengti tokių kliūčių kaip edukacijos stoka, gerųjų pavyzdžių trūkumas. Iš informanto teigimu, šios asociacijos glaudžiai bendrauja ir valstybės institucijomis, todėl verslai, priklausantys šioms asociacijoms, turi tiesioginį kontaktą su reikiamomis institucijomis. Remiantis iš respondento atsakymu galima teigti, jog būtent per startuolius vienijančias asociacijas valstybės institucijos galėtų daugiau dalintis aktualia informacija, planuojamais projektais, kadangi komunikacija šiuo kanalu pasiektų daugiau suinteresuotųjų šalių.

4.2. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atlikus literatūros analizę paaiškėjo, kad iki šių dienų vis dar neturime bendro ĮSA apibrėžimo. Šis terminas nuolat kinta, kaip teigia Glav'as ir Kelley'ė (2014), organizacijų teisiniai, etiniai bei ekonominiai lūkesčiai laikui bėgant keičiasi, o dar didesnis keitimasis pastebimas įmonių filantropiniuose įsipareigojimuose, nes jie tiesiogiai susiję su visuomenės normomis ir situacija pasaulyje. Šio empirinio tyrimo rezultatuose taip pat atsiskleidė, jog kiekvienoje organizacijoje vyrauja skirtingi ĮSA suvokimai, nors respondentai ir paminėjo pagrindines sudedamąsias, kas leido identifikuoti, jog didžiojoje dalyje startuolių ĮSA suvokiama tiksliai, tačiau vieningo apibrėžimo rasti nepavyko. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad dalis startuolių turi tik ribotą ĮSA suvokimą, o tai sukuria organizacijoms daugiau barjerų tolimesnėje veikloje.

Teorinės analizės dalyje buvo išskirta, kad ĮSA apibrėžimą ir suvokimą daugelio autorių teigimu sudaro trys dedamosios: socialinė, aplinkosauginė bei ekonominė atsakomybės. Remiantis Carroll'o (1991) pasiūlyta įmonių socialinės atsakomybės piramide (žr. 2 pav.), ekonominė atsakomybė yra ĮSA pagrindas ir įmonėje ji turėtų būti teikiama daugiausiai dėmesio, o filantropinės veiklos turėtų užimti mažiausiai svarbią vietą organizacijoje. Tačiau Tiba'os, van Rijnsoever'io ir Hekkert'o (2019) atliktas tyrimas parodė, jog besivystančioms įmonėms šis ĮSA modelis gali būti modifikuojamas ir filantropinės iniciatyvos turėtų užimti didesnę dalį, kadangi jaunosios įmonės negeneruoja didelio pelno bei neturi pakankamai finansinių išteklių. Šio empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad startuoliai dažniausiai ĮSA vykdymą įmonėje pradeda nuo socialinių projektų, kurie dažniausiai išsiskiria filantropinėmis veiklomis, kadangi tai reikalauja mažiau specifinių žinių, žmogiškųjų išteklių indelių bei laiko. Didelis dėmesys skiriamas ir ekologinėms iniciatyvoms, tačiau tai labiausiai pasireiškia startuoliuose, kurių galutinis produktas orientuotas į tvarumą, o tokioms įmonėms daug lengviau imtis aplinkosauginių iniciatyvų. Ekonominių atsakomybių aspektai išryškėjo tik keliuose startuoliuose, kurie savo veiklą vykdo ilgiau nei trejus metus.

Teoriniuose šaltiniuose pastebima, kad ĮSA strateginio įmonių valdymo kontekste gali būti skirstomai dvejopai: reaktyvi ir proaktyvi ĮSA taikymo strategijos. Reaktyvi ĮSA strategija remiasi į reagavimą ir prisitaikymą atsiradus naujoms problemoms, o proaktyvi remiasi ilgalaikiu planavimu. Santos'as Jaén'as, Madrid'as-Guijarro'as ir García'as-Pérez'as-de-Lema'as (2021) savo tyrime išskyrė, jog mažos ir vidutinės įmonės savo veikloje dažniau taiko reaktyvią ĮSA strategiją, kadangi ją lengviau prisitaikyti savo veikloje. Šis empirinis tyrimas tik iš dalies patvirtino, kad jaunos ir besivystančios įmonės dažniau renkasi reaktyvią ĮSA strategiją, kadangi startuoliai, veikiantys daugiau nei trejus metus savo veikloje dažniau taiko proaktyvią, o startuoliai, veikiantys trumpiau nei trejus metus – reaktyvią ĮSA strategiją.

Remiantis teoriniu kliūčių klasifikavimo modeliu, kliūtys įmonėse, su kuriomis susiduriama taikant ĮSA iniciatyvas, gali būti skirstomos į vidines bei išorines. Priklausomai nuo to kokioje srityje verslas veikia, kiek ilgai jis veikia, koks yra įmonės dydis, gali skirtis barjerų aktualumas, reikšmė bei įveikimo lygis (Dawar, Singh, 2021). Šio empirinio tyrimo rezultatai patvirtino, jog įmonės, priklausomai nuo aukščiau įvardintų veiksnių, susiduria su skirtingomis kliūtimis. Kaip didžiausias vidines kliūtis tyrimo respondentai įvardijo informacijos bei gerųjų pavyzdžių stoka. Labiausiai išryškėjusi išorinė kliūtis šiame empiriniame tyrime buvo finansų trūkumas.

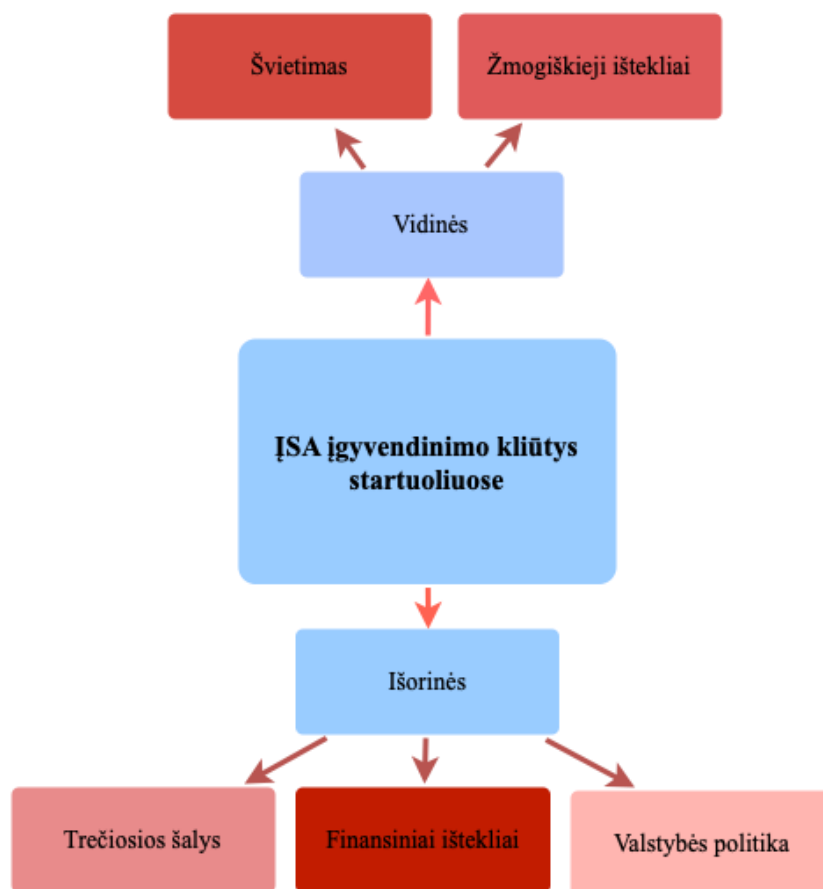
Žmogiškųjų išteklių trūkumas yra viena iš vidinių kliūčių, su kuria susiduria startuoliai, norintys veikti socialiai atsakingai. Tūskaitės-Burbulės (2018) tyrime teigiama, jog šis barjeras ypač aktualus mažoms įmonėms, įskaitant ir startuolius, kadangi ĮSA iniciatyvų vykdymui reikalingi kompetentingi darbuotojai, o jaunos įmonės dažnai stengiasi apsiriboti kuo mažesniu darbuotojų skaičiumi ir taip taupyti kaštus. Šis empirinis tyrimas iš dalies patvirtino, kad startuoliams trūksta žmogiškųjų išteklių, kad galėtų imtis visų norimų iniciatyvų, tačiau rezultatuose išryškėjo, kad įmonės darbuotojai yra stipriausias vidinis veiksnys, kuris labiausiai skatina startuolius imtis ĮSA veiklų. Tyrimo dalyvių teigimu, darbuotojai savanoriškai imasi ĮSA veiklų, dalijasi gerosiomis praktikomis iš kitų įmonių.

Nepriklausomai nuo įmonės dydžio, viena iš dažniausių ir daugiausiai įtakos turinti ĮSA vystymo barjeras organizacijose yra edukacijos stoka. Atlikti tyrimai atskleidė, jog įmonės nevisai tiksliai supranta socialaus atsakingumo konceptą, jo prasmę, naudą įmonei bei veikimą ilgalaikėje perspektyvoje, o tai lemia įmonių abejingumą ĮSA iniciatyvoms (Loosemor, Lim, 2018; Zhou, Mi, 2017). Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino, jog informacijos apie ĮSA stoka vis dar yra viena iš opiausių problemų, nepriklausomai nuo organizacijos dydžio. Vertinant edukacijos stoką startuolių kontekste nustatyta, jog startuoliams labiausiai trūksta dalijimosi geraisiais pavyzdžiais.

Išorinių ĮSA diegimo įmonėse kliūčių kontekste ypač svarbu kokio dydžio yra įmonė bei kokios jos suinteresuotosios šalys. Didžioms įmonėms išorinės kliūtys dažniausiai nedaro tokios didelės įtakos kaip jaunos ar besivystančioms organizacijoms, kadangi jie turi didesnę kapitalą ir yra finansiškai stabilesni. Kaip Pinkse'is bei Groot'as (2015) teigia savo atliktame tyrime, finansinių išteklių trūkumas tampa dažniausia priežastimi, kodėl startuoliai atsiriboja nuo ĮSA iniciatyvų, o valstybės vaidmuo, kalbant apie šį barjerą, yra ypač svarbus, kadangi ji suinteresuota išlaikyti šias iniciatyvas ir skatinti jų augimą. Šis aspektas patvirtino empiriniame tyrime, kada didžiausia išorinė kliūtis, su kuria susiduria startuoliai yra finansinių išteklių trūkumas. Būtent šis barjeras labiausiai apriboja jaunosios verslus nuo ĮSA iniciatyvų vykdymo. Empiriniame tyrime atsiskleidė, jog finansinių išteklių kliūtys koreliuoja su menka finansine valstybės pagalba startuoliams, kadangi šių jaunų įmonių kontekste finansinės kliūtis neretai negali būti išsprendžiamos be trečiųjų šalių įsikišimo. Taip pat svarbu paminėti, jog empirinio tyrimo rezultatuose atsiskleidė įžvalga, kad startuoliai, kurie vykdo veiklą ilgiau nei trejus metus su finansinėmis kliūtimis daugiau susidūrė veiklos vykdymo pradžioje ir šiuo metu, tai nebeturi tokios didelės įtakos, todėl galima patvirtinti teorinėje analizėje pateiktas išvadas, kad kliūčių įtaka įmonėms priklauso ir nuo organizacijos dydžio.

Teorinės analizės dalyje paaiškėjo, jog išorinės kliūtys organizacijoms yra sunkiau įveikiamos, šiems barjerams organizacijos įtakos neturi, priešingai nei vidinėms kliūtims. Bello'a ir Kamanga (2020) teigia, kad perskirsčius įmonės išteklius ar organizuojant mokymus apie ĮSA svarbą ir naudą organizacijose galima minimizuoti šių barjerų įtaką ĮSA viduje, tačiau išorinės kliūtys dažniausiai negali būti veikiamos pačių įmonių, todėl ne tik prailgėja šių kliūčių įveikimo laikas, bet ir neapsieinama be trečiųjų šalių įsikišimo. Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino, jog išorinės kliūtys

startuoliams yra sunkiau įveikiamos nei lyginant su vidiniais barjeriais. Finansinių išteklių kliūtis išsiskyrė kaip turinti didžiausią svarbą visame kliūčių kontekste, o dėl šios kliūties ĮSA iniciatyvos įmonėje dažniausiai sulėtėja arba yra visai nevykdomos.



8 pav. Empiriniame lygmenyje išryškėjusios vidinės ir išorinės įmonių socialinės atsakomybės taikymo kliūtys startuoliuose

Teorinės analizės metu sudarytame ĮSA kliūčių įmonėse teoriniame modelyje buvo išskirtos trys vidinės ir trys išorinės kliūčių grupės. Kaip vidinės kliūtys buvo įvardintos: išteklių stoka, edukacija ir įmonės vadovybės pozicija, o prie išorinių kliūčių priskirta: ištekliai, valstybės politika ir suinteresuotosios šalys (Bello, Kamanga, 2020; Dagilienė, Leitonienė ir Grecikova, 2014; Yuen, Lim, 2016). Šis teorinis modelis iš dalies pasitvirtino empiriniame tyrime, kadangi respondentai išskyrė visas tris nustatytas išorines kliūtis, tačiau įmonės aukščiausios vadovybės pozicija nepasitvirtino kaip viena iš vidinių kliūčių startuoliuose, taikant ĮSA principus.

Kirigo'as Miano'as (2020) savo atliktame tyrime išskyrė, kad startuoliai pradeda vykdyti ĮSA iniciatyvas savo verslo pradžioje ir dėl pačių startuolių steigėjų vizijos ir jų įsipareigojimo prisidėti prie visuomenės gerovės didinimo. Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino, jog aukščiausioji vadovybė startuoliuose funkcionuoja ne kaip vienas iš barjerų, o kaip skatinantis veiksnys, dėl kurio imamas ĮSA principų taikymo įmonėse. Respondentų teigimu, daugelis startuolių įkūrėjų yra jauni ar vidutinio amžiaus žmonės, kuriems ĮSA veiklos yra lyg normos, kuriomis privaloma vadovautis, tai vertybės, kurios įmonėje diegiamos nuo pat veiklos vykdymo pradžios.

Įdomus aspektas empiriniame tyrime atsiskleidė ir valstybės politikos kontekste, kuomet prie išorinių kliūčių priskiriama valstybės politika buvo vertinama kaip mažiausia įtaka turintis barjeras ĮSA

vykdymui startuoliuose. Tačiau nagrinėjant kliūčių išvengimo galimybes visi tyrimo dalyviai teigė, kad labiausiai trūksta palaikymo iš valstybės ne tik padedant su finansiniais ištekliais, bet ir prisidedant prie edukacijos didinimo ĮSA klausimais. Tūskaitės-Burbulės (2018) tyrime ypač akcentuotas mažas valstybės indelis į ĮSA integravimą ir plėtrą įmonių veiklose. Autorės teigimu, ĮSA Lietuvoje atsirado ganėtinai neseniai, o tyrimo duomenimis, valstybė nesiima veiksmų to skatinti ir viešinti, todėl daugelis įmonių neturi užtektinai reikiamos informacijos ir išteklių, kad galėtų laisvai imtis ĮSA iniciatyvų. Akivaizdu, kad neturint visos aktualiausios informacijos ir išteklių, įmonės nėra motyvuotos diegti socialinį atsakingumą. Pinkse'is bei Groot'as (2015) antrino, jog valstybė nepadedą startuoliams rengti bei įgyvendinti socialiai atsakingų strategijų, neidentifikuoja, kokią tiksliai naudą gali gauti startuoliai. Išteklių trūkumas tampa dažniausia priežastimi, kodėl startuoliai atsiriboja nuo ĮSA iniciatyvų, o valstybės vaidmuo, kalbant apie šį barjerą, yra ypač svarbus, kadangi ji suinteresuota išlaikyti šias iniciatyvas ir skatinti jų augimą.

Empirinio tyrimo rezultatai pagrindė, kad startuoliams ypač trūksta finansinės paramos iš valstybės, kuri galėtų vykti per mokesčių lengvatas, PVM susigražinimą ar subsidijas. Finansinių išteklių trūkumas buvo nustatyta kaip didžiausią įtaką turinti kliūtis ĮSA vystyme, o startuolių kontekste, ji ypač stipriai koreliuoja su valstybės politika. Empirinis tyrimas taip pat patvirtino, kad valstybės institucijos menkai prisideda prie informacijos sklaidos apie ĮSA veiklas startuoliams, įmonėms nėra organizuojami mokymai, nesidalijama geraisiais pavyzdžiais, nėra informacijos apie ĮSA teikiamas naudas, o tai neskatina startuolių taikyti ĮSA savo veikloje. Tyrimo rezultatuose atsiskleidė, jog kaip vienas iš kliūčių išvengimo veiksnių buvo ir visuomenės edukavimas. Respondentų teigimu, vartotojai dar nesupranta, kodėl svarbu rinktis įmones veikiančias socialiai atsakingai ir kodėl jų produktai ar paslaugos kainuoja brangiau, lyginant su konkurentais. Taigi, edukacija valstybės lygmeniu turi būti vystoma ne tik tarp įmonių, bet ir plačiojoje visuomenėje, nes vartotojų įpročiai ir vertybės yra vienas iš svarbiausių faktorių, kodėl verslai turėtų veikti pagal ĮSA principus. Nors valstybės politika, nagrinėjant kliūtis ir neišsiskyrė kaip turinti didžiausią reikšmę, tačiau kliūčių išvengimo galimybių analizėje paaiškėjo, kad vienas iš didžiausių indelių, norint išvengti ĮSA diegimo barjerų, turėtų būti iš valstybės institucijų.

Suinteresuotosios šalys, išskirtinai vartotojai, buvo įvardijama kaip viena iš ĮSA vystymosi startuoliuose kliūčių, dėl nesupratimo, kodėl verta palaikyti socialiai atsakingas įmones bei rinktis jų produktą / paslaugą, o ne konkurentų. Empirinio tyrimo rezultatuose pastebima, kad vartotojai veikia kaip vienas iš svarbiausių išorinių veiksnių, kuris labiausiai skatina startuolius vykdyti ĮSA veiklas. Tyrimo dalyvių teigimu, šiam vartotojų segmentui aktualios įmonės vertybės, tvarumas, todėl jie neretai veikia kaip motyvacinis faktorius startuolių kontekste.

Investuotojai yra viena iš svarbiausių suinteresuotųjų šalių startuolių ekosistemoje. Būtent nuo jų priklauso įmonės augimo greitis, vystymasis, tačiau ir nuo paties investuotojo priklauso, kiek jis bus įsitraukęs į įmonės valdymą. Zhou'aus ir Mi'io (2017) atliktame tyrime teigiama, kad viena iš kliūčių įmonėms, norinčioms tapti socialiai atsakingoms, yra investuotojai. Šis aspektas ypač aktualus jaunoms ar smulkiosioms įmonėms, kurios yra tiesiogiai priklausomos nuo investuotojų, o patys investuotojai dažnai dalyvauja įmonės sprendimų priėmime. Tyrimo duomenimis, įmonėms dažnai neiški investuotojų pozicija dėl ĮSA iniciatyvų įgyvendinimo, kadangi be pastebimos naudos akcentuojami ir dideli kaštai, kas investuotojams, siekiantiems greitos naudos, yra visiškai nenaudinga. Šis empirinis tyrimas iš dalies patvirtino, kad investuotojai gali būti viena iš ĮSA diegimo kliūčių startuoliuose. Dalis tyrimo dalyvių teigė, jog investuotojai atsargiai vertina ĮSA iniciatyvas startuoliuose, kadangi tai reikalauja papildomų kaštų ir didesnių investicijų. Tačiau verta pastebėti,

kad startuolių, kurie veiklą vykdo ilgiau nei trejus metus, investuotojai patys skatina vykdyti ĮSA veiklas, motyvuoja startuolius, aiškina, kuo socialinės atsakomybės veiklos yra naudingos arba visai nesikiša į organizacijos valdymą ir pasitiki įmonių vadovų priimamais sprendimais. Teigtina, kad priklausomai nuo įmonės veikimo laiko, investuotojai gali skirtingai vertinti ĮSA naudą ir vertę įmonėje.

ĮSA taikymas įmonėms teikia ypač dideles tiek finansines, tiek nefinansines naudas. Allui'is ir Pinto'as (2022) savo atliktame tyrime išskyrė, kad prie finansinių ĮSA teikiamų naudų galima priskirti didesnę investicijų pritraukimo skaičių, įėjimą į naujas rinkas, sąnaudų mažinimas bei naujų klientų pritraukimas. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad startuoliai, vykdydami ĮSA veiklas gauna tik vieną finansinę naudą – naujų klientų pritraukimą. Respondentų teigimu, lyginant su konkurentais, kurie veikia netvariai ir nevykdo bent minimalių ĮSA iniciatyvų savo veikloje, jie įgauna milžinišką pranašumą konkrečių vartotojų segmente, kuris ir neša finansinę naudą įmonei.

Jau prieš tai minėto tyrimo metu, kurį atliko Allui'is ir Pinto'as (2022), buvo išskirta, jog prie nefinansinių ĮSA teikiamų naudų priskiriama: inovacijų augimas, naujų darbuotojų pritraukimas, reputacijos gerinimas ir rizikų valdymas. Šio empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad startuoliai gauna daugiau nefinansinių, nei finansinių naudų vykdydami ĮSA iniciatyvas. Respondentų teigimu, didžiausia nefinansinė nauda startuoliams yra konkurencinis pranašumas, lyginant su konkurentais rinkoje. Taip pat pastebima, kad veikiant socialiai atsakingai pavyksta ne tik pritraukti naujų klientų, bet ir išlaikyti esamus darbuotojus, kas ypač atsiskleidė startuoliuose, kurie veikia ilgiau nei trejus metus. Teigtina, jog įmonei augant ir plečiant ĮSA iniciatyvas, sparčiau auga nefinansinė nauda.

Teorinėje darbo analizėje nebuvo išskirta startuolius vienijančių asociacijų svarba ĮSA kontekste. Šių asociacijų tikslas dalintis informacija tarp startuolių, skatinti dalijimąsi geraisiais pavyzdžiais, suteikti startuoliams reikiama pagalbą. Empiriniame tyrime atsiskleidė, jog startuoliams ypač naudinga priklausyti šioms asociacijoms, kadangi jos padeda rasti reikiamą informaciją, palengvina bendravimą su valstybinėmis institucijomis. Remiantis respondentų teigimu, šios asociacijos gali būti ir vienas iš skatinamųjų veiksnių startuoliams imtis ĮSA veiklą, kuomet įmonės bendroje platformoje dalinasi savo pasiektais rezultatais ĮSA kontekste.

Bitus'ės (2020) teigimu, išskirtinė startuolių savybė ir lengva adaptacija rinkoje. Kaip teigia autorė, ši jų adaptacija juos padaro pranašesniais už klasikinę verslą, o dėl šių priežasčių jiems lengviau taikyti ĮSA principus savo veikloje nuo veikimo pradžios. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad net smulkiausiose įmonėse taikomi bent minimalūs ĮSA principai gali atnešti tiek finansinės, tiek nefinansinės naudos. Vienas iš svarbiausių ĮSA startuoliuose skatinančių aspektų, kurį atskleidė šis empirinis tyrimas – padidėjusi įmonės vertė ir ĮSA nauda įmonei ateities perspektyvoje. Startuoliai, pradėję veikti socialiai atsakingai, ateityje lengviau plės savo veiklą, gaus dar didesnes naudas, pritrauks daugiau investicijų ir pasididins savo vertė rinkoje.

Išvados

1. Apibendrinus mokslinių šaltinių ir vykdytų tyrimų rezultatus galima teigti, jog įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo kliūtys siauriai išnagrinėta tematika tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslinėje literatūroje. Tyrimų, kurie nagrinėtų barjerus, su kuriais susiduria startuoliai, norintys tapti socialiai atsakingi, užsienyje atlikti vos keli, o Lietuvoje tokie tyrimai atlikti nebuvo. Pastebėta, jog startuoliai nori diegti įmonių socialinę atsakomybę savo veikloje, tačiau vis dar susiduria su kliūtimis, kurios menkai išnagrinėtos mokslinėje literatūroje. Mokslinių tyrimų rezultatai atskleidė, jog socialinės atsakomybės iniciatyvų taikymas startuoliuose yra toks pat svarbus kaip ir didžiosiose ar vidutinėse įmonėse, tačiau priklausomai nuo įmonės dydžio gali skirtis vykdomų iniciatyvų mastai bei jų įgyvendinimo greitis.
2. Mokslinės literatūros analizėje atskleista, jog nuolat besikeičiantys organizacijų siekiai bei visuomenės lūkesčiai lėmė, kad įmonių socialinės atsakomybės terminas yra nuolat kintantis. Įmonių socialinės atsakomybės konceptą sudaro trys pagrindiniai elementai: socialinė, aplinkosauginė ir ekonominė atsakomybės. Startuoliai, norintys veikti socialiai atsakingai, susiduria su 19 skirtingų įmonių socialinės atsakomybės barjerų, kurie skirstomi į penkias kategorijas pagal savo pobūdį, reikšmę ir koreliaciją su kitomis kliūtimis: valstybės politika, švietimas, išteklių, suinteresuotosios šalys, įmonės vadovybė. Dažniausiai naudojamas įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo kliūčių klasifikavimo modelis – vidinės ir išorinės kliūtys.
3. Pagrįsta tyrimo metodologija leidžia atskleisti kliūtis, kurios pasireiškia kaip dažniausiai pasitaikančios bei sunkiausiai įveikiamos startuolių kontekste. Empiriniam tyrimui atlikti atlikti pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, kadangi įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo kliūtys ypač nauja bei aktuali tema mokslinėje literatūroje, atlikta sąlyginai nedaug tyrimų panašiomis tematika, o kokybiniai tyrimai leidžia giliau išnagrinėti naujus reiškinius bei procesus, kurie dar nėra plačiai ištyrinėti. Kokybinio tyrimo instrumentas – pusiau struktūrizuotas interviu, atskleidė unikalius aspektus, įsigilino į respondentų patirtį ir taip leido išsiaiškinti labiausiai problemines vietas. Empirinio tyrimo metu buvo apklausti 8 respondentai iš Lietuvoje veikiančių startuolių. Tyrime dalyvavo 4 startuoliai, veikiantys ilgiau trejus metus ir 4 startuoliai, veikiantys trumpiau nei trejus metus, tokia informantų atranka užtikrina, jog gauti rezultatai įvairiapusiški.
4. Atliktu empiriniu tyrimu nustatyta:
 - Didžiausią įtaką įmonių socialiniai atsakomybei vystytis startuoliuose turinti vidinė kliūtis – edukacijos ir žinių trūkumas. Startuoliams trūksta žinių apie ĮSA įgyvendinimo strategijas, teikiamas naudas, gerųjų pavyzdžių pritaikymą. Pastebėta, jog trūksta ne tik organizacijų, bet ir visuomenės edukavimo apie ĮSA svarbą. Dalis respondentų turi tik ribotą socialinio atsakingumo koncepto supratimą. Išorinė kliūtis – finansinių išteklių trūkumas, išryškėjo kaip labiausiai stabdanti kliūtis startuoliams vykdyti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas. Šis barjeras koreliuoja su valstybės politikos kliūtimi, kadangi valstybės institucijos neskatina startuolių plėsti ĮSA veiklą per skiriamas finansines paramas. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog finansinių išteklių trūkumas svariau jaučiamas startuolių, kurie veiklą vykdo trumpiau nei trejus metus veikloje.
 - Įmonės vadovybės pozicija bei darbuotojų pozicija, startuoliuose, išryškėjo ne kaip viena iš galimų kliūčių, stabdanti įmonių socialinės atsakomybės vystymąsi, bet kaip skatinamasis veiksnys, dėl kurio startuoliuose buvo pradėti taikyti ĮSA aspektai. Priklausomai nuo startuolių veikimo laiko priklauso ar suinteresuotoji šalis, investuotojai, bus priskiriama prie kliūčių ar prie skatinančių veiksnių įmonių socialinės atsakomybės kontekste. Startuoliai,

veikiantys ilgiau nei trejus metus, nejaučia spaudimo iš savo investuotojų, investuotojai pasitiki įmonės priimamais sprendimais ir net skatina veikti taikant socialaus atsakingumo principus. Startuoliai, veikiantys trumpiau nei trejus metus, jaučiasi labiau įpareigoti prieš investuotojus, nesiryžta priimti brangiau kainuojančių sprendimų.

- Didžiausią finansinę naudą, veikdami socialiai atsakingai, startuoliai gauna iš padidėjusio klientų skaičiaus, tačiau startuoliai nėra atlikę matavimų, kurie leistų tiksliai įvertinti ekonomines naudas. Prie reikšmingiausių nefinansinių naudų startuoliuose atsiskleidė padidėjęs konkurencinis pranašumas bei reputacijos gerinimas. Įmonių socialinės atsakomybės diegimas startuoliuose nuo veiklos pradžios didina įmonės vertę ilgalaikėje perspektyvoje. Startuoliai, anksčiau pradėję diegti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas organizacijoje, ateityje turės didesnes finansines / nefinansines naudas, bus lengviau plėsti vykdomas veiklas, pritraukiama daugiau investicijų. Startuolių vadovai akcentuoja, jog veikiant startuolio fazėje, įmonėms lengviau pritaikyti pokyčius, kurie vėliau suteikia milžiniškas pridėtines vertes.

Rekomendacijos

1. Valstybės institucijoms:

- ◆ Organizuoti mokymus įmonėms apie ĮSA taikymo galimybes savo veikloje, padėti parengti socialaus atsakingumo strategijas organizacijoms, dalintis geraisiais pavyzdžiais, ĮSA gairėmis.
- ◆ Šviesti visuomenę apie ĮSA svarbą, kuo šios įmonės pranašesnės, kodėl verta rinktis produktą, siūlomą organizacijos, veikiančios socialiai atsakingai, viešinti įmones, kurios veikia pagal ĮSA principus.
- ◆ Teikti startuoliams tiesioginę paramą, kaip subsidijos, mokesčių lengvatos, sumažinti reikalavimai projektų finansavimui gauti, specialistų konsultacijos ĮSA klausimais.
- ◆ Bendradarbiauti su startuolius vienijančiomis organizacijomis, kadangi šiuo kanalu galima pasiekti didžiausią tikslinę auditoriją.

2. Startuoliams:

- ◆ Jungtis prie startuolius vienijančių asociacijų, kurie suteikia reikalingą informaciją, padeda įvairiuose projektuose, tiesiogiai bendrauja su dalimi valstybės institucijų, konsultuoja iškilus klausimus, rodo geruosius pavyzdžius.
- ◆ Gilinti žinias įmonių socialinės atsakomybės kontekste, išsamiau susipažinti su teoriniais modeliais ir jų panaudojimo galimybėmis savo veikloje.
- ◆ Pritaikyti savo veikloje kliūčių klasifikavimo modelį, kuris leistų tiksliausiai įvertinti barjerų reikšmę organizacijai, taip įmonė galėtų kurti strateginius planus, persikirstyti išteklius ir pirmiausia koncentruoti į tų kliūčių įveikimą, su kuriomis siejamas tiesioginis ryšys.
- ◆ Skatinti darbuotojus jungtis prie ĮSA veiklų įmonėje, organizuoti vidinius mokymus darbuotojams, išklausti darbuotojų pasiūlymus, didinti už socialiai atsakingų veiklų vystymą įmonėje atsakingų darbuotojų kompetencijas.
- ◆ Siekiant išlaikyti aiškią organizacinę struktūrą, prisitaikyti įmonių socialinės atsakomybės strategiją savo veikloje.
- ◆ Palaikyti glaudesnę bendradarbiavimą su suinteresuotomis šalimis, ypač investuotojais. Edukuoti investuotojus apie ĮSA svarbą, jos teikiamas naudas įmonei.

3. Tyrėjams:

- ◆ Tyrimai atskleidė, jog įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimo kliūčių tematika, ypač jaunų ir besivystančių organizacijų kontekste, ypač aktuali ir nepakankamai ištyrinėta tema, siekiant išsiaiškinti kokios kliūtys būdingos konkrečioje srityje ar veikloje veikiantiems startuoliams.
- ◆ Nuo 2026 m. vidutinės ir mažosios įmonės privalės savo metinėje ataskaitoje pateikti ir socialaus atsakingumo atskaitas, siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką šie pakeitimai daro besivystančioms, jaunoms įmonėms, kaip keičiasi ĮSA strategijos įmonėje dėl šios situacijos, gilintis bei tirti šią mokslinę sritį bei tobulinti jau egzistuojančius teorinius sprendinius.

Literatūros sąrašas

1. Agudo-Valiente, J. M., Garcés-Ayerbe, C., & Salvador-Figueras, M. (2017). Corporate social responsibility drivers and barriers according to managers' perception; Evidence from Spanish firms. *Sustainability*, 9(10), 1821.
2. Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.
3. Allui A, Pinto L. (2022) Non-Financial Benefits of Corporate Social Responsibility to Saudi Companies. *Sustainability*. 14(6):3446. <https://doi.org/10.3390/su14063446>
4. Alotaibi, A., Edum-Fotwe, F., & Price, A. D. (2019). Critical barriers to social responsibility implementation within mega-construction projects: The case of the Kingdom of Saudi Arabia. *Sustainability*, 11(6), 1755.
5. Alvesson, M. (2010). *Interpreting interviews*. Sage.
6. Ansari, B., Mirdamadi, S. M., Zand, A., & Arfaee, M. (2013). Sustainable entrepreneurship in rural areas. *Research Journal of Environmental and Earth Sciences*, 5(1), 26-31.
7. Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.
8. Bello, F. G., & Kamanga, G. (2020). Drivers and barriers of corporate social responsibility in the tourism industry: The case of Malawi. *Development Southern Africa*, 37(2), 181-196.
9. Bitus, J., Radzevičiūtė, G., & Makuskaitė, M. (2020). *Startuolių supergalios – raktas į sėkmę ne tik smulkiems verslams*. [žiūrėta 2022-11-06]. Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/verslas/naujiena/bendroves/startuoliu-supergalios-raktas-i-sekme-ne-tik-smulkiems-verslams-663-1426692?copied>
10. Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2019). Strategic CSR for innovation in SMEs: Does diversity matter?. *Long Range Planning*, 52(6), 101913.
11. Brin, P. V., & Nehme, M. N. (2019). Historical development of the corporate social responsibility concept.
12. Budrionytė, R. (2014). Informacijos apie įmonės socialinę atsakomybę pateikimas finansinėse ataskaitose: nauda ir galimybės. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, (15), 63-75.
13. Bux, H., Zhang, Z., & Ahmad, N. (2020). Promoting sustainability through corporate social responsibility implementation in the manufacturing industry: An empirical analysis of barriers using the ISM-MICMAC approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1729-1748.
14. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
15. Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
16. Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. *Corporate social responsibility*, 2, 39-69.
17. Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct's development and future. *Business & Society*, 60(6), 1258-1278.

18. Chang, R., Zillante, G., Zhao, Z., & Zuo, J. (2015). Research on sustainability and construction firms: current status and future agenda. In *ICCREM 2015* (pp. 310-317).
19. Chkanikova, O., & Mont, O. (2015). Corporate supply chain responsibility: drivers and barriers for sustainable food retailing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(2), 65-82.
20. Costantino, E., Marchello, M. P., & Mezzano, C. (2010). Social responsibility as a driver for local sustainable development.
21. Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of management studies*, 53(7), 1223-1252.
22. Česynienė, R., & Neverkevič, M. (2010). Įmonių socialinė atsakomybė ir jos iniciatyvų diegimo kliūtys smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėse. *Verslas, vadyba ir studijos*, 8, 261-270.
23. Čiegis, R., & Norkutė, R. (2012). Lietuvos bankų socialinė atsakomybė darnaus vystymosi kontekste. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2, 19-33.
24. Dagilienė, L., Leitonienė, S., & Grencikova, A. (2014) Increasing Business Transparency by Corporate Social Reporting: Development and Problems in Lithuania. *Engineering Economics*, 25(1), 54–61.
25. Dalinkevičė, L., & Korsakienė, R. (2021). Socialiai atsakingo verslo praktikos mažose ir vidutinėse įmonėse. In 24-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas–Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba“, 2021 m. spalio 21-22 d. Vilnius (pp. 70-84).
26. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76.
27. Dawar, G., & Singh, S. (2021). Barriers to corporate social responsibility implementation in the medium size manufacturing sector: an interpretive structure modelling approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
28. Dixit, S. K., & Priya, S. S. (2021). Barriers to corporate social responsibility: An Indian SME perspective. *International Journal of Emerging Markets*, (ahead-of-print).
29. Drabavičius, Ž. (2019). Darnumo principų įgyvendinimo poveikis Lietuvos įmonių veiklos efektyvumui. *Regional formation and development studies*, (2), 44-53.
30. Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 12(1), 8-19.
31. Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51.
32. Enzensberger, N., Wietschel, M., & Rentz, O. (2002). Policy instruments fostering wind energy projects—a multi-perspective evaluation approach. *Energy Policy*, 30(9), 793-801.
33. Faisal, M. N. (2010). Analysing the barriers to corporate social responsibility in supply chains: an interpretive structural modelling approach. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 13(3), 179-195.
34. Farcane, N., & Bureana, E. (2015). History of "Corporate social responsibility" concept. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 17(2), 31.
35. Faria, V. F., Santos, V. P., & Zaidan, F. H. (2021). The Business Model Innovation and Lean Startup Process Supporting Startup Sustainability. *Procedia Computer Science*, 181, 93-101.

36. Freeman, R. E., & Dmytriyev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 7-15.
37. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*.
38. Gerulaitis, D., Virgailaitė-Mečkauskaitė, E., & Grigaliūnas, M. (2012). Strateginio planavimo ir universiteto valdymo kryptys: universiteto socialinių partnerių ir akademinės bendruomenės sutelktos grupės tyrimo rezultatai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, (1), 94-99.
39. Goyal, P., & Kumar, D. (2017). Modeling the CSR barriers in manufacturing industries. *Benchmarking: An International Journal*.
40. Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2015). Identification and prioritization of corporate sustainability practices using analytical hierarchy process. *Journal of Modelling in Management*.
41. Govindasamy, V., & Suresh, K. (2017). Exploring approaches to drivers and barriers of corporate social responsibility implementation in academic literature. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 33, p. 00021).
42. Graafland, J., & Zhang, L. (2014). Corporate social responsibility in China: implementation and challenges. *Business Ethics: A European Review*, 23(1), 34-49.
43. Graham, P. (2012). Startup= growth. [žiūrėta 2022-11-05]. Prieiga per internetą: <http://www.paulgraham.com/growth.html>, 1.
44. Gura, O. (2018). Start-up as a tool for implementation of investment decisions. *Economics. Ecology. Socium*, 2(2), 1-11.
45. Halkos, G., & Nomikos, S. (2021). Corporate social responsibility: Trends in global reporting initiative standards. *Economic Analysis and Policy*, 69, 106-117.
46. Hamidu, A., Haron, M., & Amran, A. (2015). Corporate social responsibility: A review on definitions, core characteristics and theoretical perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 83-95.
47. Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. Sage.
48. Hernández, Juan Pablo Sánchez-Infante, Benito Yañez-Araque, and Juan Moreno-García. "Moderating effect of firm size on the influence of corporate social responsibility in the economic performance of micro-, small-and medium-sized enterprises." *Technological Forecasting and Social Change* 151 (2020): 119774.
49. Holme L., Watts R. (2013). Corporate social responsibility.
50. Hoogendoorn, B., Van der Zwan, P., & Thurik, R. (2019). Sustainable entrepreneurship: The role of perceived barriers and risk. *Journal of business ethics*, 157(4), 1133-1154.
51. Hwang, J., Kim, J. J., & Lee, S. (2020). The importance of philanthropic corporate social responsibility and its impact on attitude and behavioral intentions: The moderating role of the barista disability status. *Sustainability*, 12(15), 6235.
52. Yuen, K. F., & Lim, J. M. (2016). Barriers to the implementation of strategic corporate social responsibility in shipping. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 32(1), 49-57.
53. Young, A. (2021). *Overcome the Obstacles and Break Down the Barriers*. [žiūrėta 2023-01-03]. Prieiga per internetą: <https://worldoflearninginstitute.com/2021/06/07/obstacles-and-barriers/>
54. Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of business ethics*, 82(1), 213-231.
55. Jankauskaitė, V. (2010). ES įmonių socialinės atsakomybės politika: Lietuvos atvejo analizė.

56. Ji, H., & Miao, Z. (2020). Corporate social responsibility and collaborative innovation: The role of government support. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121028.
57. Jian Ming Luo, Guo Qiong Huang & Chi Fung Lam. (2019). Barriers to the Implementation of Corporate Social Responsibility in Gaming Industry, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20:5, 528-551
58. Khan, M. A. (2017). To evaluate the role of csr (Corporate Social Responsibility) programs on the buying behavior of consumers of fmcg sector companies in lucknow. *Amity Global Business Review*, 2(12), 46–50.
59. Kim, S., Lee, G., & Kang, H. G. (2021). Risk management and corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 42(1), 202-230.
60. Kirigo Miano, M. (2020). CSR STRATEGY IN SWEDISH STARTUP COMPANIES.
61. Kumaza, A., & He, Y. (2019). Can Corporate Responsibility Improve Business Financial Performance? A Research Insight. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 9(1), 8.
62. Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.
63. Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73.
64. Leitonienė, Š., & Šapkauskienė, A. (2016). Information disclosure in corporate social responsibility reports: the case of Lithuanian companies. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 88, 73-85.
65. Liao, P. C., Xia, N. N., Wu, C. L., Zhang, X. L., & Yeh, J. L. (2017). Communicating the corporate social responsibility (CSR) of international contractors: Content analysis of CSR reporting. *Journal of Cleaner Production*, 156, 327-336.
66. Lin, X., Ho, C. M., & Shen, G. Q. (2014). A conceptual framework for CSR implementation in the construction industry: A relational approach. In *ICCREM 2014: Smart Construction and Management in the Context of New Technology* (pp. 514-525).
67. Linal. (2014). *Obstacles vs. Barriers*. [žiūrėta 2023-01-03]. Prieiga per internetą: <https://inspirationalperspective.com/2014/09/14/obstacles-vs-barriers/>
68. Loosemore, M., & Lim, B. T. H. (2017). Linking corporate social responsibility and organizational performance in the construction industry. *Construction management and economics*, 35(3), 90-105.
69. Loosemore, M., & Lim, B. T. H. (2018). Mapping corporate social responsibility strategies in the construction and engineering industry. *Construction management and economics*, 36(2), 67-82.
70. Malpani, R., & Ghosh, A. (2020). Can a startup be sustainable and socially responsible? A glimpse of activities for sustainability. *A Glimpse of Activities for Sustainability (July 22, 2020)*.
71. Maqbool, S., & Bakr, A. (2019). The curvilinear relationship between corporate social performance and financial performance: Evidence from Indian companies. *Journal of Global Responsibility*.
72. Milerius, Ž. (2022). *Ką reikia žinoti apie tvarumą versle: naujausi pakeitimai*. [žiūrėta 2022-11-19]. Prieiga per internetą: <https://www.auditosprendimai.lt/ar-zinojai-kad/ka-reikia-zinoti-apie-tvaruma-versle-naujausi-pakeitimai>

73. Moon, S. (2014). How Does the Use of External Knowledge Influence Innovative Performance of Service Firm? An Introductory Study of Openness and Service. *Seoul Journal of Business*, 20.
74. Moneva, J. M., Bonilla-Priego, M. J., & Ortas, E. (2020). Corporate social responsibility and organisational performance in the tourism sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(6), 853-872.
75. Nair, N. K., & Sodhi, J. S. (2012). CSR practices by SMEs in India: Lessons from five case studies. *Indian Journal of Industrial Relations*, 583-597.
76. Nave, A., & Ferreira, J. (2019). Corporate social responsibility strategies: Past research and future challenges. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 885-901.
77. Nishimura, J., & Okamuro, H. (2011). Subsidy and networking: The effects of direct and indirect support programs of the cluster policy. *Research Policy*, 40(5), 714-727.
78. Oware, K. M., & Mallikarjunappa, T. (2019). Corporate social responsibility investment, third-party assurance and firm performance in India: The moderating effect of financial leverage. *South Asian Journal of Business Studies*.
79. Pinkse, J., & Groot, K. (2015). Sustainable entrepreneurship and corporate political activity: Overcoming market barriers in the clean energy sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 633-654.
80. Poteliūnienė, S. (2017). Vilmos Žydžiūnaitės ir Stanislav Sabaliausko vadovėlio "Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai" recenzija. *Sporto mokslas*, (1), 69-71.
81. Ramos-Monge, E. L., Llinàs-Audet, X., & Barrena-Martínez, J. (2019). Drivers and barriers of University Social Responsibility: integration into strategic plans. *World review of entrepreneurship, management and sustainable development*, 15(1-2), 174-201.
82. Randytė, A. (2015). Startuolių investicinį patrauklumą lemiantys veiksniai.
83. Rickards, L., Wiseman, J., & Kashima, Y. (2014). Barriers to effective climate change mitigation: the case of senior government and business decision makers. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 5(6), 753-773.
84. Ripsas, S., Schaper, B., & Tröger, S. (2018). A startup cockpit for the proof-of-concept. In *Handbuch entrepreneurship* (pp. 263-279). Springer Gabler, Wiesbaden.
85. Raza, A., Farrukh, M., Iqbal, M. K., Farhan, M., & Wu, Y. (2021). Corporate social responsibility and employees' voluntary pro-environmental behavior: The role of organizational pride and employee engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1104-1116.
86. Rhee, Y. P., Park, C., & Petersen, B. (2021). The effect of local stakeholder pressures on responsive and strategic CSR activities. *Business & society*, 60(3), 582-613.
87. Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). Startup companies: Life cycle and challenges. In *4th International conference on employment, education and entrepreneurship (EEE)*, Belgrade, Serbia.
88. Santos-Jaén, J. M., Madrid-Guijarro, A., & García-Pérez-de-Lema, D. (2021). The impact of corporate social responsibility on innovation in small and medium-sized enterprises: The mediating role of debt terms and human capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1200-1215.
89. Seiliūtė, J. (2013). *Socialinės atsakomybės įtvirtinimo potencialo verslo organizacijose vertinimas* (Doctoral dissertation, Vilnius University).

90. Shen, L., Govindan, K. & Shankar, M. (2015). *Evaluation of Barriers of Corporate Social Responsibility Using an Analytical Hierarchy Process under a Fuzzy Environment—A Textile Case. Sustainability*, 7.
91. Silva, M. A. D. F. V. N. D. (2019). *Strategic social responsibility and its impact on startup strategy: A qualitative study with Portuguese startups* (Doctoral dissertation).
92. Tiba, S., van Rijnsoever, F. J., & Hekkert, M. P. (2019). Firms with benefits: A systematic review of responsible entrepreneurship and corporate social responsibility literature. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 265-284.
93. Tunčikienė, Ž., & Juknelytė-Osauskienė, G. (2018, July). Socialiniai atsakingas ir socialinis verslas: teoriniai aspektai. In *21st CONFERENCE" BUSINESS IN XXI CENTURY"*.
94. Tuzzolino, F., & Armandi, B. R. (1981). A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 6(1), 21–28.
95. Tūskaitė-Burbulė, I. (2018). *Tvarios veiklos ir vertinimo tyrimas Lietuvos mažose ir vidutinėse įmonėse* (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas).
96. Unicorns Lithuania. (2022). *Lietuvos startuoliai sumokėjo 74,4 mln. eurų mokesčių: per metus – 45 proc. augimas.* [žiūrėta 2022-10-29]. Prieiga per internetą: <https://unicorns.lt/lt/naujienos/lietuvos-startuoliai-sumokejo-744-mln-euru-mokesciu-metus-45-proc-augimas>
97. Valmohammadi, C. (2011). Investigating corporate social responsibility practices in Iranian organizations: an ISO 26000 perspective. *Business Strategy Series*.
98. Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California management review*, 57(2), 66-90.
99. Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317-324.
100. Wang, H., Wang, Y., & Sun, Y. (2014). A study on the social responsibility of construction enterprises. In *ICCREM 2014: Smart Construction and Management in the Context of New Technology* (pp. 1055-1061).
101. Wu, C. L., Fang, D. P., Liao, P. C., Xue, J. W., Li, Y., & Wang, T. (2015). Perception of corporate social responsibility: The case of Chinese international contractors. *Journal of Cleaner Production*, 107, 185-194.
102. Zhao, X., Chen, S., & Xiong, C. (2016). Organizational attention to corporate social responsibility and corporate social performance: the moderating effects of corporate governance. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 386-399.
103. Zhang, Q., Oo, B. L., & Lim, B. T. H. (2019). Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises: A review. *Journal of cleaner production*, 210, 563-584.
104. Zhao, Z., Meng, F., He, Y., & Gu, Z. (2019). The influence of corporate social responsibility on competitive advantage with multiple mediations from social capital and dynamic capabilities. *Sustainability*, 11(1), 218.
105. Zhou, C. (2019). Effects of corporate governance on the decision to voluntarily disclose corporate social responsibility reports: evidence from China. *Applied Economics*, 51(55), 5900-5910.

106. Zhou, Z., & Mi, C. (2017). Social responsibility research within the context of megaproject management: Trends, gaps and opportunities. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1378-1390.
107. Žemaitytė-Kirkman, L. (2022). *Investuotojų taikiklyje – tvarumo inovacijos*. [žiūrėta: 2023-01-03]. Prieiga per internetą: <http://skaitmeninisiq.lt>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Jungtinių Tautų Kokvencija dėl klimato kaitos. (2015). *The Paris Agreement*. [žiūrėta 2022-12-16]. Prieiga per internetą: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement>
2. Lietuvos Respublikos finansų ministerija. (2016). *Didelės įmonės privalės pateikti nefinansinę informaciją apie savo veiklą*. [žiūrėta 2022-11-19]. Prieiga per internetą: <https://finmin.lrv.lt/lt/naujienos/dideles-imonės-privalės-pateikti-nefinansinė-informacija-apie-savo-veiklą>
3. Lietuvos Respublikos Seimas. (2010). *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. sausio 12 d. nutarimas „Dėl Nacionalinės įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų priemonių ir jos įgyvendinimo 2009–2011 metų priemonių plano patvirtinimo“* (2010 m. sausio 12 d. Nr. 53). [žiūrėta 2023-01-02]. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/download/7891/lrv%20nutarimas%20isa.pdf>
4. *Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas*, 2017 m. sausio 12 d. Nr. XIII-192. (2017). [žiūrėta 2022-11-21]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/468c37b3dd5211e6be918a531b2126ab>

Priedai

1 priedas. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas startuoliams

1. Kaip jūsų organizacijoje yra suprantama įmonių socialinės atsakomybė? Ką ji reiškia jūsų startuoliui?
2. Gal galite papasakoti kaip ir kada pradėjote taikyti ĮSA savo įmonės veikloje? Ar nuo pat įsikūrimo pradžios, kokie buvo pirmieji ĮSA taikymo veiksmai, kokius principus bandėte taikyti pirmiausia (socialinius, aplinkosauginius, ekonominius)?
3. Su kokiomis kliūtimis susidūrėte pradėjęs taikyti ĮSA? Įvardinkite, kokia jūsų nuomone yra didžiausia kliūtis?
4. Kaip šios kliūtis paveikė ĮSA vystymąsi startuolyje?
5. Kaip jūsų nuomone būtų galima šių kliūčių išvengti ar sumažinti jų įtaką?
6. Startuoliai dažniausiai turi daug suinteresuotųjų šalių (investuotojai, klientai, darbuotojai, tiekėjai, akcininkai ir pan.). Ar šios suinteresuotos šalys turėjo įtakos ĮSA vystymuisi jūsų įmonei? (Kodėl turėjo, kodėl neturėjo?)
7. Kaip ĮSA taikymas prisidėjo prie jūsų organizacijos vertės? (konkurencinis pranašumas, įvaizdis, investuotojų pritraukimas ir išlaikymas, ir pan.)
8. Kaip ĮSA taikymas startuolyje kertasi su ekonominiu pelningumu? (padidėjusi įmonės vertė, pritraukta daugiau investicijų, didesnis klientų srautas)
9. Kas galėtų dar labiau paskatinti startuolius skirti daugiau dėmesio socialinei atsakomybei?
10. Ar gaunate / randate užtekinai informacijos apie ĮSA iniciatyvas, svarbą bei naudą įmonėms?
11. Pabaigai norėčiau paklausti, gal yra dar kas nors ko mes neaptarėme, bet jums atrodo svarbu startuoliams, kurie nori tapti socialiai atsakingais?