



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Strateginių inovacijų diegimas žiedinei ekonomikai drabužių
pramonės SVV įmonėse**

Baigiamasis magistro projektas

Rosita Kužmarskytė

Projekto autorė

Doc. Dr. Jolita Čeičytė-Pranskūnė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Strateginių inovacijų diegimas žiedinei ekonomikai drabužių
pramonės SVV įmonėse**

Baigiamasis magistro projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

Rosita Kužmarskytė

Projekto autorė

Doc. dr.

Jolita Čeičytė-Pranskūnė

Vadovė

Prof. dr.

Liudmila Bagdonienė

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Rosita Kužmarskytė

Strateginių inovacijų diegimas žiedinei ekonomikai drabužių pramonės SVV įmonėse

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.

Rosita Kužmarskytė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Kužmarskytė Rosita. Strateginių inovacijų diegimas žiedinei ekonomikai drabužių pramonės SVV įmonėse. Magistro baigiamasis projektas vadovė doc. dr. Jolita Čeičytė-Pranskūnė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: strateginės inovacijos, žiedinė ekonomika, žiedinis verslo modelis, SVV, drabužių pramonė.

Kaunas, 2022. 72 p.

Santrauka

Globalinių iššūkių tokių kaip klimato kaita, vartotojiškumas aktualumas nuolat auga, ypač drabužių pramonėje, dėl to verslai turi ieškoti inovatyvių sprendimų siekiant išspręsti šiuos iššūkius. Norint sukurti inovatyvius sprendimus, kurie atitinka žiedinės ekonomikos tikslus ir yra pageidaujami vartotojų, pritaikoma strateginių inovacijų koncepcija. Ši koncepcija dar pakankamai nauja ir daugiausiai atrandama moksliniuose straipsniuose. Tai demonstruoja strateginių inovacijų diegimo sunkumą, ypač SVV kontekste, kurių Lietuvoje yra daugiausia. Dėl šios priežasties iškeliamas darbo tyrimo tikslas – pagrįsti konceptualų strateginių inovacijų diegimą žiedinei ekonomikai drabužių pramonės SVV įmonėse. Tikslui pasiekti iškelti uždaviniai:

1. Atskleisti strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai drabužių pramonės SVV įmonėse problematiką.
2. Išnagrinėti žiedinės ekonomikos koncepciją ir žiedinio verslo modelio esminius bruožus.
3. Išanalizuoti strateginių inovacijų apibrėžimus ir išskirti esmines dimensijas
4. Sukurti konceptualų strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai drabužių pramonės SVV įmonėse modelį.
5. Empiriškai ištirti strateginių inovacijų diegimo procesą, identifikuoti iššūkius ir motyvaciją pokyčių kūrimui drabužių pramonės SVV įmonėse.
6. Pateikti rekomendacijas strateginių inovacijų žiedinei ekonomikai diegimui drabužių pramonės SVV įmonėse.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė nagrinėjamuose atvejuose pastebimus esminius strateginių inovacijų diegimo elementus. Taip pat empirinio tyrimo tikslas siekia išsiaiškinti strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai iššūkius su kuriais susiduria smulkus ir vidutinis verslas, bei identifikuoti ambicijas, kuriomis vedami verslai kuria pokyčius drabužių pramonėje. Baigiamojo projekto tikslas yra pasiūlyti rekomendacijas kaip įveikti iššūkius diegiant strategines inovacijas žiedinei ekonomikai drabužių pramonės SVV įmonėse. Projekte atskleidžiama žiedinės ekonomikos taikymo problema Lietuvoje, analizuojami žiedinio verslo modelio elementai, strateginių inovacijų esminiai elementai ir dimensijos, atskleidžiamas skirtumas nuo strateginio valdymo. Atliktas empirinis tyrimas tikrina teoriškai pagrįstą strateginių inovacijų žiedinei ekonomikai drabužių pramonės SVV įmonėse konceptualų modelį bei atskleidžia, motyvacijas ir ambicijas žiedinės ekonomikos drabužių pramonėje pokyčių kūrime. Atliktas kokybinis tyrimas - giluminis pusiau struktūruotas interviu su strategines inovacijas diegiančiomis žiedinei ekonomikai drabužių pramonės SVV įmonių atstovėmis. Baigiamojo projekto metu sukurtas ir patikslintas teorinis strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai drabužių pramonės SVV įmonėse modelis yra grindžiamas empirinio tyrimo metu gauta informacija. Darbe pateikiamos išvalgos apie strateginių inovacijų diegimo iššūkių įveikimą.

Kužmarskytė Rosita. Implementation of Strategic Innovations for the Circular Economy in SMEs of the Clothing Industry/ supervisor Assoc. prof. Jolita Čeičytė-Pranskūnė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: strategic innovation, circular economy, circular business model, SME, apparel industry.

Kaunas, 2022. 72 pages.

Summary

The relevance of global challenges, such as climate change and consumerism, is forever growing, especially in the fashion industry, because of this the businesses should find it crucial to come up with innovative solutions to tackle these challenges. To think of innovative solutions that would conform with the goals of a circular economy and would be welcomed by the consumers, the concept of strategic innovations should be adopted. But this concept is fairly new and is mostly discussed in research papers. This shows the difficulty of implementation of strategic innovations, especially in the context of SMEs, despite them being the majority found in Lithuania. For this reason, the research aims to substantiate the conceptual implementation of strategic innovations for the circular economy in the SMEs of the clothing industry. Objectives set to achieve the goal:

1. To reveal the problems of implementing strategic innovations for the circular economy in the SMEs of the clothing industry.
2. To examine the concept of the circular economy and the essential features of the circular business model.
3. To analyze definitions of strategic innovation and identify key dimensions
4. To create a conceptual framework for the implementation of strategic innovations for the circular economy in the SMEs of the clothing industry.
5. To empirically study the process of strategic innovation, and identify challenges and motivation of change in the clothing industry SMEs.
6. To provide recommendations for the implementation of strategic innovations for the circular economy in SMEs in the clothing industry.

The results of empirical research showing the analyzed cases showed some fundamental elements of the strategic innovations concept. Moreover, the empirical research aims to find out what kind of challenges SMEs face when trying to implement strategic innovations for a circular economy and to understand the reasoning behind businesses making changes in the fashion industry. This thesis aims to give recommendations on how to overcome the challenges when implementing strategic innovations to a circular economy for SMEs in the fashion industry. The paper explains the problem of circular economy application in Lithuania and analyzes the elements of the circular business model, strategic innovation and dimensions. The empirical research examines theory-based strategic innovations to a circular economy for SMEs in the fashion industry conceptual framework and reveals the motives and ambitions when creating changes for the circular economy in the fashion industry. The author of this thesis conducted qualitative research – in-depth semi-structured interviews with circular economy SMEs representatives that integrate strategic innovations. The theoretical framework of a circular economy for SMEs, which was created and revised during the creation of the thesis, is based on the information obtained from the empirical research. This thesis includes insights on how to overcome the challenges when implementing strategic innovations.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Santrumpų ir terminų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Problemos analizė.....	12
1.1. Institucinės iniciatyvos diegiant žiedinę ekonomiką.....	12
1.2. Žiedinės ekonomikos aktualumas diegiant inovacijas	12
1.3. Žiedinės ekonomikos taikymas versle.....	13
1.4. Žiedinės ekonomikos diegimo drabužių pramonės SVV problemos analizė.....	14
2. Teorinė strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai SVV įmonėse analizė	16
2.1. Žiedinė ekonomika ir žiedinis verslo modelis.....	16
2.1.1. Žiedinės ekonomikos koncepcija	16
2.1.2. Žiedinio verslo modelio samprata	16
2.2. Strateginės inovacijos	19
2.2.1. Strateginių inovacijų apibrėžimas	19
2.2.2. Strateginių inovacijų dimensijos ir rezultatai	21
2.2.3. Strateginių inovacijų ir strateginio valdymo skirtumai	23
2.2.4. Inovacijų kūrimo procesas.....	25
2.2.5. Strateginių inovacijų diegimo procesas.....	28
2.2.6. Strateginių inovacijų diegimo etapai	29
2.3. Strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai teorinis modelis	30
2.3.1. Įvestis.....	31
2.3.2. Procesas	31
2.3.3. Išvestis	32
3. Strateginių inovacijų diegimo žiedinės ekonomikos SVV empirinio tyrimo metodologija	34
3.1. Empirinio tyrimo dizainas	34
3.2. Įmonių atranka.....	35
3.3. Duomenų rinkimas ir analizė.....	36
4. Strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai tyrimo rezultatai.....	38
4.1. Įmonių apžvalga	38
4.2. Strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai atvejų analizė	39
4.2.1. Prekės ženklas „Ūkai“	39
4.2.2. Prekės ženklas „The Knotty Ones“	43
4.2.3. Prekės ženklas „Huginn Muninn“	47
4.2.4. Prekės ženklas „Reda Paula“.....	51
4.3. Strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai palyginamoji atvejų analizė.....	54
4.3.1. Įvesties etapo palyginamoji atvejų analizė	54
4.3.2. Proceso etapo palyginamoji atvejų analizė.....	56
4.3.3. Išvesties etapo palyginamoji atvejų analizė	58
5. Diskusija	62
5.1. Teorinio modelio tikslinimas.....	62
5.2. Teorinės, vadybinės reikšmės ir tolimesnių tyrimų kryptys.....	63

Išvados	65
Literatūros sąrašas	68
Informacijos šaltinių sąrašas	72
Priedai.....	73
1 priedas. Interview gidas	73
2 priedas. Įvesties etapo susistemintos interviu ištraukos	74
3 priedas. Proceso etapo susistemintos interviu ištraukos.....	75
4 priedas. Išvesties etapo susistemintos interviu ištraukos.....	77

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Verslo modelio elementų palyginimas ŽE kontekste.	17
2 lentelė. Strateginių inovacijų apibrėžimai	20
3 lentelė. SI dimensijos SVV ir ŽE kontekste	21
4 lentelė. Strateginio valdymo dimensijos ir rezultatai	23
5 lentelė. SI diegimas adaptuojant pagal įvesties-proceso-išvesties modelį. Markides (1997).....	30
6 lentelė. SI dimensijų pasiskirstymas teoriniame modelyje (Palmer et. al, Schlegelmilch et al., 2011, Varadarajan R. 2018).....	32
7 lentelė. Elgesio kodavimo kriterijai.....	32
8 lentelė. Įmonių apžvalga.....	38
9 lentelė. Esminiai ŽVM ir SI elementai drabužių pramonės SVV įmonėse	38
10 lentelė. Įvesties etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Ūkai“	40
11 lentelė. Proceso etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Ūkai“	41
12 lentelė. Išvesties etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Ūkai“	42
13 lentelė. SI grindžiamo ŽVM prekės ženklo „Ūkai“ veiklos ir iššūkiai	43
14 lentelė. Įvesties etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „The Knotty Ones“	44
15 lentelė. Proceso etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „The Knotty Ones“	45
16 lentelė. Išvesties etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „The Knotty Ones“	46
17 lentelė. SI grindžiamo ŽVM prekės ženklo „The Knotty Ones“ veiklos ir iššūkiai	47
18 lentelė. Įvesties etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Huginn Munnin“.....	48
19 lentelė. Proceso etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Huginn Munnin“	49
20 lentelė. Išvesties etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Huginn Munnin“	50
21 lentelė. SI grindžiamo ŽVM prekės ženklo „Huginn Munnin“ veiklos ir iššūkiai	50
22 lentelė. Įvesties etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Reda Paula“	52
23 lentelė. Proceso etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Reda Paula“	52
24 lentelė. Išvesties etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Reda Paula“.....	52
25 lentelė. SI grindžiamo ŽVM prekės ženklo „Reda Paula“ veiklos ir iššūkiai.....	53
26 lentelė. Įvesties etapo rezultatų apibendrinimas remiantis empirinio tyrimo duomenimis ir antriniais šaltiniais	55
27 lentelė. Proceso etapo pirmos dalies rezultatų apibendrinimas remiantis empirinio tyrimo duomenimis ir antriniais šaltiniais	56
28 lentelė. Proceso etapo antros dalies rezultatų apibendrinimas remiantis empirinio tyrimo duomenimis ir antriniais šaltiniais	57
29 lentelė. Išvesties etapo antros dalies rezultatų apibendrinimas remiantis empirinio tyrimo duomenimis ir antriniais šaltiniais	60

Paveikslų sąrašas

1 pav. Organizacijos brandos lygis SI kūrimui.....	24
2 pav. Verslo modelio inovacijų procesas (angl. The Cambridge Business Model Innovation Process), (Geissdoerfer et al., 2017)	25
3 pav. Įvesties – proceso – išvesties modelis (angl. input-process-output, IPO), (MacCuspie et al., 2014).....	26
4 pav. Trečiosios kartos „Etapų vartai“ (angl. stage-gate-process) modelis (Cooper et. al., 2002) ..	27
5 pav. SI diegimo teorinis modelis adaptuotas pagal įvesties-proceso-išvesties modelį (angl. <i>input-process-output</i>)	31
6 pav. Kokybinio tyrimo dizainas	35
7 pav. Patikslintas teorinis modelis po empirinio tyrimo rezultatų	62

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

ŽE - žiedinė ekonomika;

SI - strateginės inovacijos;

ŽVM - žiedinis verslo modelis;

SVV - smulkus ir vidutinis verslas;

DVT - Darnaus Vystymosi Tikslai;

ES - Europos Sąjunga;

JT - Jungtinės Tautos;

MTEP - mokslinių tyrimų eksperimentinė plėtra.

Terminai:

Žiedinė ekonomika (ŽE) - gamybos ir vartojimo modelis, apimantis esamų medžiagų ir gaminių dalijimąsi, nuomą, pakartotinį naudojimą, taisymą, atnaujinimą ir perdirbimą, siekiant pratęsti gaminių gyvavimo ciklą.

Strateginės inovacijos (SI) - organizacijos procesas, kurio metu iš naujo apibrėžiama įmonės strategija, kad paskatintų verslo augimą, sukurtų vertę įmonei ir jos klientams bei sukurtų konkurencinį pranašumą.

Žiedinis verslo modelis (ŽVM) - verslo modelis remiantis logika, kaip organizacija kuria, siūlo ir teikia vertę platesniam suinteresuotųjų šalių ratui, gerinant išteklių panaudojimo efektyvumą ir gaminių tarnavimo laiką.

Smulkus ir vidutinis verslas (SVV) - labai maža įmonė (mažiau kaip 10 darbuotojų), maža įmonė (mažiau kaip 50 darbuotojų) ar vidutinė įmonė (mažiau kaip 250 darbuotojų).

Darnaus vystymosi tikslai (DVT) - JT priimtas visuotinis raginimas imtis veiksmų siekiant panaikinti skurdą, apsaugoti planetą ir užtikrinti, kad iki 2030 m. visi žmonės džiaugtųsi taika ir gerove. Kūrybiškumas, žinios, technologijos ir finansiniai ištekliai iš visuomenės yra būtini norint pasiekti šiuos tikslus visais atvejais.

Įvadas

Temos aktualumas. Žiedinė ekonomika (toliau ŽE) pabrėžia perėjimą nuo linijinių gamybos ir vartojimo modelių „imk-daryk-naudok-išmesk“ į žiedines sistemas ne tik gamybai bet ir inovacijas verslo modeliams, kurių tikslas yra pašalinti visų rūšių atliekas. Tai atsispindi ir Jungtinių Tautų 12-ajame plėtros tikslu „Atsakinga gamyba ir suvartojimas“ (Demirel, Danisman, 2019). Tuo tarpu žiedinės ekonomikos koncepcija išpopuliarėjo per Europos Sąjungos poreikio išskėlimą, toliau pasirodė Lietuvos strateginiuose dokumentuose 2021-2030 m. žiedinės ekonomikos plėtros prioritetas (Irv.lt, 2021). Remiantis Lietuvos inovacijų centro parengtomis išvargomis ir rekomendacijoms politikos formuotojams, teigiama nors Lietuva Europos Sąjungos valstybių kontekste užima gana aukštą poziciją, tačiau susijusias su atliekų tvarkymo iššūkiu neaplenkia SVV subjektų, kur pasireiškia atliekų mažinimo ir bendro žiedinių išteklių naudojimo spragos (Lic.lt, 2021).

Kasmet atsiranda daugiau kylančių socialinių, klimato kaitos, vartotojiškumo problemų mados industrijoje. Vartotojai vis dar aktyviai praktikuoja savo kasdieniniame gyvenime linijinę ekonomiką, perka daugiau ir naudoja mažiau. Norint pasiekti JT darnaus vystymosi tikslus ir nacionalinį pažangos planą reikalinga konkreti revoliucija, kad iki 2030 metų mados industrija taptų žiedine. Transformacija iš linijinės ekonomikos į žiedinę yra ta revoliucija turinti galią išspręsti drabužių pramonės verslų poveikį aplinkai bei prisidėti prie ateities vartotojo elgsenos formavimo.

Šalia iškeltų klausimų drabužių gamybos, naudojimo, perdirbimo ir šalinimo etapų žalai spręsti, ne mažiau svarbios verslo inovacijos. Nors drabužių pramonė yra glaudžiai susijusi su daugeliu problemų socialinėje ir ekologinėje srityse ir žiedinės ekonomikos taikymas galimai prisidėtų prie geresnės ateities kūrimo, tačiau norint užtikrinti sėkmingą verslo transformaciją į žiedinę ekonomiką, svarbu iš naujo apibrėžti verslą. Pastebima tyrimų prieiga prie žiedinio verslo modelio, verslo modelio inovacijų, tačiau trūksta tyrimų apie strateginių inovacijų diegimą žiedinės ekonomikos ir nagrinėjamų SVV įmonių kontekste. Norint SVV įmonėms susikurti tinkamas aplinkybes konkuruoti su didelėmis įmonėmis, strateginių inovacijų koncepcija prisideda SVV įmonėms kuriant naują konkurencinį pobūdį. Tokiu būdu verslas gali ne tik konkuruoti, bet ir įgyti konkurencinį pranašumą. Integruojant strategines inovacijas į žiedinį produktą, kuriamas naujas, žiedinis verslo modelis, teikiantis pajamų ir kainos privalumus. Pajamų drabužių verslui gali būti generuojamos iš keleto papildomų kanalų suteikiant taisymo, individualaus užsakymo paslaugas. Kitas didelis pranašumas klientų lojalumas ir prieiga prie kliento ir produkto naudojimo duomenų. Šalia viso to tai yra svarbi galimybė naujam ir geresniam mados pramonės augimui (ellenmacarthurfoundation.org).

Žiedinės ekonomikos koncepto vystymas smulkaus vidutinio verslo kontekste, drabužių pramonėje galėtų būti itin naudingas ir praktiškai pritaikomas, kadangi Lietuvoje daugiausiai veikia mažos įmonės turinčios iki 9 darbuotojų (osp.stat.gov.lt, 2021). Žiedinės ekonomikos vystymas pasitelkiant strategines inovacijas SVV įmonėms padėtų įgyti konkurencinį pranašumą ir vykdyti verslo plėtrą (Markides, 1997).

Darbo objektas – strategines inovacijas žiedinei ekonomikai diegiančios drabužių pramonės SVV įmonės.

Darbo tikslas - Pagrįsti strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai konceptualų modelį SVV įmonėse.

Darbo tikslui pasiekti išskelti šie **uždaviniai**:

1. Atskleisti strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai drabužių pramonės SVV įmonėse problematiką.
2. Išnagrinėti žiedinės ekonomikos koncepciją ir žiedinio verslo modelio esminius bruožus.
3. Išanalizuoti strateginių inovacijų apibrėžimus ir išskirti esmines dimensijas
4. Sukurti konceptualų strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai drabužių pramonės SVV įmonėse modelį.
5. Empiriškai ištirti strateginių inovacijų diegimo procesą, identifikuoti iššūkius ir motyvaciją pokyčių kūrimui drabužių pramonės SVV įmonėse.
6. Pateikti rekomendacijas strateginių inovacijų žiedinei ekonomikai diegimui drabužių pramonės SVV įmonėse.

Darbo metodai: Šiame darbe naudojama mokslinės literatūros, pirminių ir antrinių šaltinių analizės metodas, pusiau struktūrizuotas interviu. Vykdoma SVV įmonių lyginamoji analizė, turinio analizė ir interpretavimas.

Darbo struktūra: Pirmoje darbo dalyje analizuojama temos problematika, aptariamos institucinės iniciatyvos, žiedinės ekonomikos aktualumo ir taikymo problematikos. Antroje darbo dalyje nagrinėjamos giliau žiedinės ekonomikos sudedamosios: žiedinis dizainas, žiedinis verslo modelis. Toliau nagrinėjamos strateginių inovacijų dimensijos, jų diegimas ir reikšmė SVV. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra pateikiamos teorinis modelis strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai drabužių pramonės SVV įmonėse. Atliekama antrinių šaltinių analizės ir kokybinio tyrimo strategija, siekiant pagrįsti teorinį modelį. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais atliekamas rezultatų interpretavimas mokslinės literatūros kontekste. Pateikiamos išvados ir rekomendacijos apie strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai iššūkių įveikimą. Darbe aptariamos ne tik Lietuvos, bet ir pasaulinės problemos ir žiedinės ekonomikos tendencijos turinčios reikšmės strateginių inovacijų diegimo kontekste.

1. Problemos analizė

1.1. Institucinės iniciatyvos diegiant žiedinę ekonomiką

Kiekvienais metais visuomenė ir institucijos skiria vis didesnę dėmesį ekonominiams, socialiniams ir klimato iššūkiams. Viena didžiausių iniciatyvų yra Jungtinių Tautų apibrėžti gerovės vystymo siekiai ir uždaviniai, kurie susisteminti į 17 darnaus vystymosi tikslų (toliau – DVT) (angl. SDG). Tikslus įgyvendinti planuojama iki 2030 m. (undg.org).

Ryškiausių DVT sąlytį su drabužių ir tekstilės sektoriumi demonstruoja 12-asis tikslas, kuris kalba apie tvarią gamybą ir vartojimą. Šį tikslą reikia vertinti plačiu požiūriu, pradedant bendra įmonės tiekimo grandine, nuo produkto gamybos iki išmetimo. Be to, svarbus vartotojų ir verslų švietimas apie atsakingą gamybą ir vartojimą. Drabužių pramonė yra žmonių kasdienio gyvenimo dalis ir atlieka svarbų vaidmenį ekonomikoje. Dėl šios priežasties žiedinės ekonomikos konceptas, pertvarkant išteklius, turtą ir kapitalą verslo potencialą apibrėžtų iš naujo ir prisidėtų prie pasaulinės iniciatyvos. Siekis užtikrinti sėkmingą organizacijos ateitį ir DVT 12-ąjį tikslą taps realus (Gardetti, Muthu, 2020).

2019 metais naujoji Europos Komisijos pirmininkė Ursula von der Leyen ilgai netrukus pradėjo žengti žingsnius globalios gerovės link, prisidėdama prie naujų politinių gairių ir prioritetų, skirtų klimato kaitai, inovacijoms, ekonomikos augimui ir demokratijai. Šie prioritetai koreliuoja su DVT, susijusiais su aplinka, socialine ir ekonomine gerove, švietimu bei žmogaus teisėmis. Remiantis Europos Komisijos apžvalga, per pastaruosius metus tvarumas vis labiau integruojamas į Europos Sąjungos (toliau – ES) politikos formavimą ir programas, siekiančias įgyvendinti DVT. „InvestEU“ ir „Horizont Europe“ 30-35% biudžeto skiria kovai vien su klimato kaita. Europos Komisijos politinėse gairėse pabrėžiama ilgalaikio biudžeto svarba sutelkiant pagalbos išteklius (Källqvist, 2021).

1.2. Žiedinės ekonomikos aktualumas diegiant inovacijas

Moksliniuose straipsniuose atskleidžiamas žiedinės ekonomikos (toliau – ŽE) ryšys ekologiniu (žiediniu) dizainu, kuris prisideda prie verslo augimo siekiant sustiprinti integraciją į ŽE (Demirel, Danisman, (2019). Žiedinis dizainas atskleidžia produktą iš naujos perspektyvos, kai drabužis dėvimas ne tik dėl dėvėtojo ergonominių poreikių, tačiau pats produktas funkcionalus ir sukurtas panaudojant medžiagas, kad liktų kuo mažiau atliekų taip sumažinant neigiamą poveikį drabužio gyvavimo cikle. Ir žiedinis, ir tvarus dizainas skiria dėmesį ekologiniams, ekonominiams ir socialiniams aspektams, tačiau pastarųjų tikslų siekimas žymiai skiriasi. Tvarus dizainas sutelkia dėmesį į ekologinį poveikį planetai. Tuo tarpu žiedinis dizainas apima visą produkto gyvavimo ciklą, kuris prasideda nuo išteklių optimizavimo iki inovatyvių verslo modelių (Medkova, Fifield, 2016). Moreno (2017) įvardija prioritetus norint pasiekti produkto žiediškumą. Dėmesys skiriamas produkto dizainui - medžiagos ir produkto savybėms atitinkančioms reikalavimus. Teisingai atliktas produkto projektavimo etapas lemia gaminio tarnavimo laiką ir sklandesnes perdirbimo galimybes. Dizaineriui kuriant naują produktą svarbu numatyti žiedišką savybes įvertinant dizaino ilgaamžiškumą, pritaikomumą arba universalumą. Remiantis žiedinio produkto dizaino strategijomis sukuriamas produktas, kuris turi uždara gyvavimo ciklą. Apie dizaino ir produkto projektavimą aprašoma Moreno M.A. (2017) tyrime. Siekdamas sukurti žiedinio dizaino kūrimo įrankius (metodiką), autorius atliko tyrimą, kuriame siekė išsiaiškinti projektavimo strategiją ir žiedinio dizaino aspektus į kuriuos reikia atsižvelgti projektavimo proceso conceptualizacijos etape. Išskiriami šie pagrindiniai žiedinio dizaino

aspektai, atitinkamos projektavimo požiūriai ir strategijos jiems įgyvendinti (Moreno M. A., 2017). Taikant žiedinį dizaino (angl. *circular design*) principus galima nuo pat pradžių užkirsti kelią atliekų susidarymui ir taršai. Žiedinis dizainas kitaip dar kitaip vadinamas eko-dizainas (angl. *eco-design*) meta iššūkį linijinei ekonomikos sistemai, mažinant pirminių žaliavų naudojimą. Pagrindinis dėmesys skiriamas dizaino kūrimui siekiant sumažinti vertės praradimą susijusį su gamybos procesu ir naudojamais ištekliais (Cura, 2016).

Vienas iš Lietuvoje veikiančių drabužių pramonės smulkių verslų yra organizacija „Textale“. Organizacija skiria didelį dėmesį ŽE tikslams praktikuodama atsakingą resursų naudojimą, vartojimo mažinimą, daiktų dalijimąsi, taisymą ir atnaujinimą, atliekų sugražinimą pakartotiniam naudojimui. Nors organizacija veikia aktyviai ir atneša drabužių pramonės pokyčių visuomenei, tačiau pastebimas vis dar skeptiškas požiūris į antrinės tekstilės produktus. Remiantis viešu įmonių registru, matomos sąlyginai žemos pardavimo pajamos. Daroma prielaida, kad ES socialiniai projektai tapo tinkamu įrankiu įveikinti žinias, pasitelkti žmogiškuosius išteklius skleisti žinių ir praktikas apie ŽE Lietuvoje. Spėjama, kad organizacija susiduria su barjeriais integruojant naują koncepciją visuomenėje. Kyla klausimas, kas padėtų įveikti šiuos barjerus ir sparčiau plėtotis.

Dauguma teigiamų pokyčių mūsų visuomenėje ir kasdieniame gyvenime pagrįsti inovacijomis. Strateginės inovacijos versle plačiai vertinamos kaip teigiamas procesas, stipriai prisidedantis prie ekonomikos augimo, konkurencinio pranašumo, gyvenimo kokybės ir bendro visuomenės pažangumo (Markides, 1997). Apžvelgus pastarosios organizacijos veiklą, remiantis informaciniais šaltiniais, manoma, jog ši organizacija taiko ŽE aspektus tokius kaip žiedinis dizainas, vartojimo mažinimas, antrinis panaudojimas ir pan., tačiau pasigendama organizacijoje pritaikytų strateginių ar verslo modelio inovacijų.

1.3. Žiedinės ekonomikos taikymas versle

Aprangos ir tekstilės sektorius yra tiesiogiai susijęs su ŽE. Šiuolaikiniame greitai besikeičiančiame pasaulyje itin išsiskirio vartotojiškumo problema, žmonės požiūris į nereikalingą drabužį, pastarieji nebe atiduodami, o išmetami. Nuo 1996 m. smarkiai kritus kainoms aprangos kiekis tenkantis vienam asmeniui dar daugiau didėjo 40 proc., kas atitinka beveik 26 kg drabužių (Europalr.europa.eu). Tekstilės sektorius sukelia kelias globalias problemas: vandens tarša dėl dažiklių ir apdailos medžiagų naudojant tekstilę yra atsakinga apie 20 proc. viso pasaulio vandens, šiltnamio efektą sukeliančios dujos, kenksmingos darbo sąlygos, masinė gamyba ir atliekos sąvartynuose ir daugelis kitų susijusių su ekonominiais, socio-politiniais aspektais, atvedė prie poveikio aplinkai, kur dabartinės rekomendacijos 2030 metais taps privalomos. Dėl šių priežasčių ES skatina, kuo anksčiau pradėti procesą perėjimo į žiedinę ekonomiką (Europalr.europa.eu).

Nors mokslininkų ir politikos formuotojų pagrindinis dėmesys skiriamas ŽE tyrimams, ši koncepcija vis dar yra labai nauja, teorinė ir nepateikianti konkrečių strategijų, vietinių praktikų kaip diegti ar paspartinti diegimo procesą verslo praktikoje. ŽE sektorius Lietuvoje susiduria su esminiais sunkumais eko-inovacijų ir žiedinio žaliavų panaudojimo srityse. Įvardijami pagrindiniai veiksniai ribojantys perėjimą prie ŽE, kurie yra: visuomenės, verslo įsitraukimo į ŽE trūkumas, lyderystės trūkumas valstybiniu ir vietiniu lygiu (Kurkl.lt, 2020).

Žiedinės tekstilės sistemoje viena iš sudėtinių dalių yra žiedinis dizainas, kituose šaltiniuose įvardijamas kaip eko-dizainas. Remiantis moksliniu tyrimu atskleidžiamas poreikis perėjimui nuo linijinės prie žiedinės ekonomikos, kuris kelia naujų reikalavimų ir užduočių dizaineriui

organizacijoje. Tai apima naujų žinių apie žiedinio dizaino strategijų, uždavinių įveiklinimą, taip pat suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo didinimą. Kol dizaineriai (arba smulkaus verslo savininkai) neįgis reikiamų įgūdžių, žinių, tol negalės pereiti prie bendro žiedinės ekonomikos projektavimo drabužių pramonėje (Østergaard, 2021).

Verslui pagrindinių ŽE skatinančių veiksnių įsisavinimas padės suprasti perėjimo prie žiedinės ekonomikos galimybių ir iššūkių mastą ir į kokias platesnes problemas reikėtų atsižvelgti žengiant pirmuosius žingsnius žiedinės ekonomikos link. Tekstilės ir aprangos sektoriuje gaminio vertės kūrimo grandinėje pagrindinį vaidmenį užima prekės ženklai. Jie atsakingi už visą gaminio tiekimo ciklą (dizainą, rinkodarą, gamybą, platinimą, transportavimą). Pastebima, jog priklausomai nuo sektoriaus, pramonės šakos optimizuoja išlaidas perkant tam tikras paslaugas iš kitų įmonių. Įmonės turinčius glaudžius ryšius su tokiais partneriais vystant bendradarbiavimą, įgyją konkurencinį pranašumą. Kita motyvacija verslo bendradarbiavimui tiekimo grandinėje yra rinkos veiksniai. Pasak Pasak Fischer ir Pascucci (2017) perėjimas prie ŽE ir bendradarbiavimas sukuria papildomų organizacijų, kur kuriami produktai susiję su perdurbimo ar atliekų valdymo klausimais. Kadangi pagrindinė verslo varomoji jėga yra ekonominė nauda institucijų paruoštos rekomendacijos ir siūlymai bei naujų teisinių reikalavimų nustatymas taip pat padėtų verslams atsigręžti į ŽE, tačiau to gali nepakakti. Lieder ir Rashid (2016) teigia, kad pramoninė veikla yra priklausoma nuo produktų gamybai reikalingų išteklių (Bruneckienė et al., 2021). Išteklių kainų svyravimai ir tiekimo sutrikimo rizikos gali itin paveikti verslo konkurencingumą. Pandemijos metu ypatingai pasireiškusias šios rizikos parodė kaip svarbu yra įmonei turėti vadovą pasižymintį lyderio savybėmis. Nepaisant finansinės gerovės prie veiksnių skatinančių pereiti į žiediškumą priskiriama įmonės lyderio elgsena (J. Bruneckienė). Tekstilės ir aprangos sektoriaus kaip pavyzdys lyderių elgseną stebi konkurentai ar mažesni prekės ženklai ir bando kopijuoti. Taip pramonės lyderiai tampa inspiracijos šaltiniu.

Nors drabužių pramonės verslai jaučia ne tik visuomenės ir institucijų raginimą pereiti prie ŽE. Verslui kilpų uždarymas ir išteklių naudojimo efektyvumo didinimas, reikštų konkurencinio pranašumo kūrimas ir greitesnis patekimas į naujas rinkas. Tuo pat metu išvelgiamos finansinių išteklių trūkumas ir techninių įgūdžių trūkumas kliūtys mažosioms-vidutinėms įmonėms pereinant prie žiedinės ekonomikos (Rizos et al., 2016). Drabužių pramonės SVV iššūkiai įveikiami neįtraukiant per daug kitų šalių į pokytį. Tačiau SVV sėkmingo augimo atveju tapus, galimai susidurs su didesnio masto iššūkiais, kuriuose įtraukti ne tik organizacijos vidaus pokytis, bet ir kiti vertės grandinės dalyviai. Įmonėms užsiimančiomis atnaujinimo, perdarymo ar remonto paslaugomis siejami sunkumais dėl tinkamų atsarginių dalių tiekimo. Kitos įmonės įvardija skaidrumo trūkumas tiekimo grandinėje, kuris itin išryškėja perdurbimo ir gamybos įmonėse. Kaip pavyzdys, perdurbimo įmonės gavusios produktus be tikslių komponentų turinio gali netinkamai perdurbti ar kelti papildomą žalą. ŽE koncepcijos adaptavimas versluose bendru atveju reiškia sunkumus įtikinti partnerius taikyti žiedinius metodus ar veiklą (Rizos et al., 2021).

1.4. Žiedinės ekonomikos diegimo drabužių pramonės SVV problemos analizė

Norint sukurti pokyčius drabužių pramonėje verslo vizijos ar verslo bendradarbiavimo atskirai nepakanka. Svarbų vaidmenį ŽE įsitvirtinimui drabužių pramonės SVV subjektams, turi valstybinės institucijos. Institucinė parama gali ženkliai prisidėti prie verslo transformacijos ir naujų pokyčių kūrimo (LRV, 2021).

2021–2030 metų nacionaliniame pažangos plane numatyti pokyčiai socialinėje, ekonominėje ir aplinkos srityse. Per dešimt metų planuojama aptikti verslo ir visuomenės transformaciją. Norint pasiekti tikslų, integruojami ES ir tarptautinių šaltinių tikslai bei biudžeto lėšos. 2020 metais prasidėjus pandemijai, pasauliui teko susidurti su daugeliu socialinių ir ekonominių iššūkių. Valstybių planas atsitiesti užtruks ne vienerius metus, dėl šios priežasties svarbu Lietuvai bendradarbiauti ne tik su kaimyninėmis šalimis, kad kuo greičiau atsigautų šalies ekonomika. Svarbu šaliai įtraukti tarptautinius socialinius ir ekologinius tikslus ir į nacionalinį pažangos planą. Ekonominiam konkurencingumui didinti bei verslo našumui auginti tarptautinės organizacijos skatina investicijas, technologinę pažangą, skaitmenizaciją ir ŽE.

Vienas iš nacionalinės pažangos tikslų yra perėjimas prie ŽE, grindžiamos mokslo žiniomis, pažangiosiomis technologijomis ir inovacijomis. Ekonomikos vystymasis didina šalies tarptautinį konkurencingumą (LRV, 2021).

Siekiant sukurti palankesnes sąlygas, ŽE koncepcijos diegimui versle, nacionalinės pažangos plane numatomos šios skatinimo priemonės:

- spręsti aukštos kvalifikacijos mokslininkų ir tyrėjų, jų kompetencijų stokos problemą;
- kurti ir pritaikyti mokslo žinias, gerinti mokslinių tyrimų kokybę ir jų poveikį visuomenei ir ekonomikai;
- perorientuoti pramonę į klimatui neutralią ekonomiką;
- skatinti pažangiųjų technologijų ir inovatyvių produktų kūrimą, diegimą ir sklaidą, ekonomikos inovatyvumą;
- skatinti kurti ir naudoti intelektinę nuosavybę, kuri yra svarbus inovatyvios ekonomikos kūrimo veiksnys;
- skatinti kultūros ir kūrybines industrijas ir stiprinti jų indėlį į aukštos pridėtinės vertės ekonomiką.
- Plane numatytas tikslas pereiti prie ŽE siejasi su Jungtinių Tautų iškeltais darnaus vystymosi 2, 7, 8, 9, 11, 12, 13 tikslais. Sudaryti JT siekiai siejasi su ateities tarptautine plėtra ir pokyčiais drabužių pramonėje.

Programos „Kurk Lietuvai“ projekto metu įgyvendintas interviu ciklas su Lietuvos verslo, pramonės, mokslo, nevyriausybinio sektoriaus atstovais ir politikos formuotojais atskleidė pagrindinius iššūkius persiorientuojant į ŽE. Tyrime „Europos žaliojo kurso galimybės Lietuva“ įvardijami pagrindiniai barjerai, ribojantys žiedinės ekonomikos diegimą versle: eko-inovacijų supratimo stoka; žemas pramonės produktyvumas; klasterių stoka ir jų pasyvi veikla; nepatraukli tyrėjų karjera bei nepakankamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Taip pat daugelis gamybos įmonių užsiima užsakomąja gamyba, dėl šios priežasties nėra kuriamas ar tobulinamas žiedinis dizainas, o pats persiorientavimas sulėtėja dėl įmonės prioriteto taikytis prie užsakovo (kurkl.lt, 2020). Lietuvoje daugiausia veikia SVV subjektai, kurių formavimas ar persiorientavimas nėra toks sudėtingas ir kompleksiškas lyginant su didelėmis įmonėmis. Europos tyrėjų grupė, analizavusi verslai barjerus, įvardija pagrindinius – svyruojanti įmonės kultūra ŽE kontekste ir veikianti linijinė ekonomika (Kirchherra, et. al., 2018). Apibendrinant galima teigti, jog tokius barjerus įveikti būtų lengviau besikuriantiems verslams arba SVV integruojant žinias ir inovacijas dar ankstyvuose verslo gyvavimo etapuose.

2. Teorinė strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai SVV įmonėse analizė

Šiame skyriuje aptariama literatūra, kuri nagrinėja ŽE ir strategines inovacijas. Plačiau apžvelgiama, kaip apibrėžiamos inovacijos žiedinei ekonomikai, kokios jų pagrindinės savybės ir kas dalyvauja jas kuriant. Taip pat palyginami verslo modelio elementai su jų reikšmėmis SVV įmonių ir ŽE kontekste.

2.1. Žiedinė ekonomika ir žiedinis verslo modelis

ŽE įgyvendinimą gali palengvinti inovacijos. Tai suprantama kaip naujų technologijų diegimas ir inovatyvių verslo modelių kūrimas. Nepaisant to, kad inovacijos suprantamos kaip „technologijų plėtra“, tačiau tai nėra vienintelė ir pagrindinė varomoji jėga. Toliau aptariamos sąvokos ŽE ir inovacijų kontekste: ŽE koncepcija, žiedinis verslo modelis (toliau - ŽVM) ir jų teorinis taikymas drabužių pramonės SVV.

2.1.1. Žiedinės ekonomikos koncepcija

Tekstilės ir mados pramonė susiduria su dideliais socialiniais ir aplinkosaugos iššūkiais, kuriuos dar labiau apsunkina tai, kad dauguma pramoninės gamybos vis dar yra linijinė. Išteklių, gaunami ir naudojami gaminiams, produkto gamybos rezultate perduodami vartotojui, kur produkto tiekimo grandinė užsibaigia. Padidėjęs susirūpinimas dėl didelio vandens suvartojimo ir tekstilės atliekų, susijusių su drabužių gamyba, palietė visuomenę ir verslus. Gaminio gyvavimo ciklo valdymas tampa nauju uždaviniu drabužių pramonės verslams. ŽE – vienas iš sudėtinių reiškinių galintis suvaldyti gaminio gyvavimo ciklą. Kitaip negu tvarumo koncepcija, ŽE apima daugiau aspektų nei atliekų rūšiavimas ir jų panaudojimas. Atsižvelgiama į esminius ŽE aspektus: naujo dizaino projektavimas ir gaminio naudojimo pabaiga. Pastarieji apima gaminių projektavimą, gamybą ir galutinį naudojimą, dėl kurio siekiama sumažinti atliekų kiekį ir sukurti pridėtinę vertę. ŽE apima ne tik produkto gyvavimo ciklo permastymą pritaikant inovatyvius verslo modelius (Bruneckienė, 2021). ŽE, arba uždarojo ciklo (angl. *closed loop*), sistemos tikslas sukurti sklandžiai veikiančią sistemą nuo produkto projektavimo iki gamybos, naudojimo ir šalinimo taip, kad produktas galėtų cirkuliuoti tame cikle kuo ilgiau. *Ellen MacArthur Foundation* (2015) ŽE apibrėžia kaip atsinaujinančią uždarojo ciklo pramonės ekonomikos sistemą. Joje vyrauja pagrindinis produktų kūrimo ir gamybos požiūris, kad atliekos turi būti visiškai perdirbamos ir toliau naudojamos naujiems gaminiams pagaminti. (EllenMacArthurFoundation.org).

2.1.2. Žiedinio verslo modelio samprata

Pastebima, kad vis daugiau tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonių atkreipia dėmesį į ŽE, uždaro gyvavimo ciklo taikymą, atgaunant, perdirbant išteklius ar panaudotus produktus, tačiau šių praktikų įmonėse vis dar pasigendama. Norint geriau suprasti ryšį tarp ŽE ir ŽVM, reikia suvokti, kaip organizacijos kuria verslo modelį orientuotą į ŽE. Žemiau pateikiamas verslo modelio elementų aprašymas pagal (Osterwalder, 2010) ir elementų palyginimas ŽE kontekste remiantis Bocken, (2016); Bocken, (2018), Lüdeke-Freund, (2018) (1 lentelė).

Į ŽE orientuotas verslo modelis apima principus kuriant uždarą ir atsinaujinantį produkto gyvavimo ciklą. Tokio verslo modelio siekiamybė yra padidinti išteklių naudojimo efektyvumą ir įgyvendinti atsinaujinančią uždarojo ciklo pramonės ekonomikos sistemą. Anot Jabbour et. al. (2019) ŽE suteikia galimybę naudoti įvairius produktus, siekiant sugrąžinti ir panaudoti kitoje industrijoje arba sukurti techninę medžiagą, taip produktai cirkuliuoja tiekimo grandinės viduje ir nepraranda kokybės

(Jabbour et. al., 2019). Įtraukiami šie aspektai į verslo modelio kūrimą, tobulinimą, suteikia neapibrėžtumo lyginant su įprastiniu verslo modeliu. Pastarajame atsiranda naujų kintamųjų, į kuriuos reikėtų pažvelgti sisteminiu ir tarpdisciplininiu požiūriu. Organizacijai pakeitus vartotojo suvokimą apie kokybę, kiekius ir išteklių grąžinimo laiką apibrėžiama verslo modelio inovacija. Taip pat verslo modelio inovacijų kūrimui ŽE tobulinami: produkto dizainas, vertės grandinė ir skaitmeninės technologijos (Pieroni et. al., 2019).

Žiedinis verslo modelis logiškai paaiškina, kaip organizacija kuria, siūlo ir teikia vertę platesniam suinteresuotųjų šalių ratui, kartu sumažindama ekologines ir socialines išlaidas. Galimybės atsiveria siūlančioms sprendimus ir paslaugas, susijusias su pakartotiniu aptarnavimu (žr. 3 paveikslą). Paslaugų verslas jau buvo vertinamas kaip pranašesnis verslo modelis, palyginti su produktų pardavimu, o atsižvelgiant į ŽE mąstymą, potencialas yra dar didesnis (Antikainen et. al., 2016). Sprendimai kaip paspartinti tekstilės ir aprangos sektoriaus veiklą, apima ne vien tik kiekvieną organizaciją individualiai. Bendrakūrystė su partneriais ir glaudūs santykiai su klientais įgalina bendrą supratimą apie ilgo gyvavimo ciklo įgalinimo svarbą. Pastebima, kad ŽE yra glaudžiai susijusi su verslo modelio inovacijomis, strateginėmis inovacijomis. Žiedinis dizainas ir ŽVM yra varomosios jėgos grindžiamos inovacijomis. Tai paaiškina kaip įmonė kuria, fiksuoja ir teikia vertę, naudodama vertės kūrimo logiką, skirtą pagerinti išteklių naudojimo efektyvumą, prisidedant prie produktų gyvavimo ciklo pratęsimo. ŽE verslas siekia kuo labiau sumažinti išteklių suvartojimą ir atliekų kieki, tuo pačiu maksimaliai padidindamas vertę, kurią galima sukurti veikiant kuo daugiau uždarų gyvavimo ciklų.

Verslo modelis apibūdina organizacijos veiklos pagrindą, kaip organizacija kuria, teikia ir fiksuoja vertę (Osterwalder, 2010). ŽE kontekste verslo modelio elementai įgauna naujų reikšmių. Tai apima ne vieną verslo modelio drobės elementą. Sulyginami Osterwalder, Pigneur, (2010) ir elementų reikšmės ŽE kontekste remiantis Nussholz (2017).

1 lentelė. Verslo modelio elementų palyginimas ŽE kontekste.

Verslo modelio elementas (Osterwalder, Pigneur, 2010)	Elemento reikšmė (Osterwalder, Pigneur, 2010)	Elemento reikšmė ŽE kontekste (Nussholz, 2017)
Klientų segmentas	Organizacija aptarnauja vieną ar kelis klientų segmentus	Klientų segmentas, kuriems sukurta vertė yra patraukli. Teikia pirmenybę patvariems gaminiams.
Vertės pasiūlymas	Siekiami išspręsti klientų problemas ir patenkinti poreikius	Prekės/paslaugos pasiūlymas sukurtas taip, kad sprestų ekonomines, ekologines vertės išsaugojimo problemas
Pasiekimo kanalai	Vertės pasiūlymo pateikimas komunikacijos, platinimo ar pardavimo kanalais	Sukuriami nauji tinkami kanalai orientuoti į ŽE strategiją, pavyzdžiui sukurti patogų kanalą grąžinant produktą po naudojimo
Klientų ryšiai	Sukuriami ryšiai su naujais klientais ir palaikomi su esamais	Ryšiai su klientais plėtojami ne tik siekiant sukurti papildomą vertę, bet taip pat skatinant gaminių surinkimą po naudojimo
Pajamų srautai	Sėkmingai pristatytas vertės pasiūlymas klientui sukuria pajamų srautą	Nauji pajamų srautai iš antrinių produktų juos perskirstant, taisant ar perparduodant
Pagrindiniai ištekliai	Organizacijos turtas reikalingas elementų pasiūlymui ir pristatymui	Išteklių įsigijimas surenkant senuosius

Verslo modelio elementas (Osterwalder, Pigneur, 2010)	Elemento reikšmė (Osterwalder, Pigneur, 2010)	Elemento reikšmė ŽE kontekste (Nussholz, 2017)
Pagrindinės veiklos	Svarbiausi dalykai, kuriuos organizacija turi padaryti, kad jos verslo modelis veiktų	Tinkamos veiklos parinkimas siekiant atkurti išteklius viduje
Pagrindiniai partneriai	Veiklos perkamos iš išorės ir dalis išteklių įsigyjama už organizacijos ribų	Partneriai tiekiantys antrines medžiagas arba teikiantys surinkimo paslaugą
Kaštų struktūra	Visos patirtos išlaidos valdant verslo modelį	Padidinama pirminio produkto kaina padengiant dalį antrinės gamybos vietoj produkto išmetimo

Be pastarųjų autorių apibrėžiančių verslo modelių elementus, atsiranda vis daugiau autorių skirtingai nusakančių žiedinį verslo modelį adaptuojant pagal Osterwalder, Pigneur (2010) verslo modelio drobės elementus.

Klientų segmentai (angl. *customer segments*) apibrėžia skirtingas žmonių ar organizacijų grupes, kurias siekiama pasiekti ir patenkinti jų poreikius (Osterwalder, Pigneur, 2010). ŽE kontekste klientų elementas siekia sukurti ne tik papildomą vertę klientui, bet ir skatinti gaminių surinkimą po naudojimo. Vertės pasiūlymas formuluojamas (angl. *value proposition*) remiantis 3P principu - pelno, planetos, žmonių (angl. *profit, planet, people*). Pelno prasme siūloma didesnė vertė lyginant su konkurentais. Vertė kuriama siekiant sukurti teigiamą poveikį aplinkai ir visuomenės interesams (Bocken et al., 2018). Moreno et al. (2017) teigia, kad vertės pasiūlymo kūrimui pasitelkiamos Žiedinio dizaino strategijos orientuotas į aukštos kokybės, ilgalaikius produktus ir aukštą paslaugų lygį.

Ryšiai (angl. *customer relationships*) nusako, kaip organizacija gali pasiekti savo klientus savo kanalais, partnerių kanalais (platintojais) arba jų abiejų deriniu (Osterwalder, Pigneur, 2010). Ryšių elementą derinant su ŽE tikslais, produktas ar paslauga pritaikoma pagal vartotojo norus ir poreikius bei suteikiama prasminga įsigijimo ir naudojimo patirtis (Moreno et al., 2017). Bocken (2016) taip pat nusako vartotojų įtraukimą į produkto kūrimą, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas poreikių, tvarumo ir dizaino sąsajų tyrinėjimui. Tačiau taip pat autorius aiškina, kad paslaugų teikimas vartotojų poreikiams tenkinti, neturėdamas fizinių produktų, jeigu yra įmanomas, yra dar arčiau ŽE tikslų (Bocken et al., 2016).

Klientų pasiekimo kanalai (angl. *channels*) apibūdina esminius santykius su klientais užtikrinant verslo sėkmę (Osterwalder, Pigneur, 2010). Pagrindinis kanalų panaudojimo uždavinys – kaip verslas pritrauks naujų klientų, kaip išlaikys klientus, kaip organizacija padidins pajamas iš esamų klientų. Asmeninė pagalba, dedikuota pagalba, savitarna, automatizuotos paslaugos, bendruomenės, bendrakūrstė atspindi potencialių kanalų naudojimą versle. ŽE kontekste vertės pasiūlymo pristatymas keičiantis paslaugomis su organizacijomis padeda sukurti ryšį ir su organizacijomis, ir su klientais motyvuojant dalytis medžiagomis ar jų atliekomis (Ludeke-Freund et al., 2018).

Ištekliai, kitaip organizacijos turtas, verslo modelio drobėje vadinamas pagrindiniais resursais (angl. *key resources*), reikalingas verslui stabilizuoti ir sukurti vertę klientui (Osterwalder, Pigneur, 2010). Išteklių rūšys: žmogiškieji, finansiniai, fiziniai ir intelektiniai. Atsinaujinančios energijos naudojimas, renkantis netoksiškas, vietinės gamybos medžiagas – elementas adaptuojamas ŽE koncepcijoje. Itin svarbu ŽE kontekste yra likutinių išteklių išnaudojimas: medžiagų rinkimas ir tiekimas, siekiant jas paversti naujomis vertės formomis (Bocken et al., 2016). Nors daugelis

efektyvaus išteklių panaudojimo strategijų reikalauja nežymių pokyčių įmonių procesuose ir vertės grandinėse, žiedinių strategijų įgyvendinimas dažnai reikalauja radikalesnių pokyčių už įmonės ribų (Nussholz, 2017).

Organizacijos veiklos (angl. *key activities*), siekiant įvykdyti vertės pasiūlymo siekius (Osterwalder, Pigneur, 2010). Taikant žiedines strategijas pagrindinėse organizacijos veiklose suteikia konkurencinį pranašumą. Veiklos apimančios išteklių naudojimo mažinimą, ekologinio efektyvumo didinimą, mažina žalingą poveikį aplinkai (Ludeke-Freund et al., 2018).

Pagrindiniai organizacijos partneriai (angl. *key partners*) įtraukiami į veiklą siekiant optimizuoti veiklą ir sumažinti verslo modelio riziką, dažniausiai puoselėjami pirkėjo ir tiekėjo santykiai, tam kad organizacija galėtų sutelkti dėmesį į savo pagrindinę veiklą (Osterwalder, Pigneur, 2010). Tuo tarpu ŽE verslo modeliai remiasi partneryste ir bendradarbiavimu ne tik su kitomis organizacijomis, bet taip pat su klientais ir visuomenės organizacijomis (Ludeke-Freund et al., 2018).

Pagrindinės dvi klasės į kurias skirstoma kaštų struktūra (angl. *cost structure*) yra išlaidomis grįsta kaina – tikslas minimizuoti kainas bei verte grįsta kaina – tikslas suteikti maksimalią vertę ir patirtį klientu. Kaštų struktūros rūšys: fiksuota kaina, kintamoji kaina, masto ekonomija, apimties ekonomija (Osterwalder, Pigneur, 2010). Papildomos kainos gali būti įskaičiuojamos ŽE kontekste sugedusių ar panaudotų gaminių pataisymas ar priežiūra (Ludeke-Freund et al., 2018).

Skirtingi būdai generuoti organizacijos pajamas (angl. *revenue streams*): turto pardavimas, nuosavybės teisės į fizinę prekę pardavimas, naudojimosi mokestis, prenumerata, skolinimasis, nuoma, licencijavimas, tarpininkavimas, reklama. Papildomi pajamų srautai gali būti generuojami iš „premium“ pasiūlymo ar perėjimo iš produktų į paslaugų modelį (Ludeke-Freund et al., 2018).

2.2. Strateginės inovacijos

Šiame skyriuje bus pristatomos strateginės inovacijos (toliau SI): koncepcija, pagrindinės SI dimensijos, diegimo ypatumai. Toliau nagrinėjamos SI SVV specifikoje, kaip teoriškai SI turėtų būti diegiamos SVV. Taip pat siekiama nustatyti teorinius iššūkius ir įgalinančius veiksnius prisidedančius prie spartesnio SVV augimo.

2.2.1. Strateginių inovacijų apibrėžimas

OECD (2005) inovacijas apibrėžia kaip naujo ar patobulinto produkto (prekės ar paslaugos), proceso, rinkodaros arba organizacinio metodo diegimas verslo praktikoje. SVV kontekste tai reikštų veiksmingų sąveikų su kitomis įmonėmis ir valstybinėmis mokslinių tyrimų institucijomis svarbą MTEP, keitimosi žiniomis ar potencialiomis komercializavimo ar rinkodaros galimybėmis (OECD, 2005).

YuSheng, Ibrahim (2020) išskiria keturis inovacijų tipus: organizacinės inovacijos, produkto inovacijos, proceso inovacijos, rinkos inovacijos. OECD (2005) taip pat išskiria tuo pačius keturis tipus. Schumpeter teorija apie inovacijas pakeitė požiūrį į jas. Jis teigė, kad ekonominio vystymosi procesas turi būti paremtas „kūrybine destrukcija“. Schumpeter (1934) požiūriu, inkrementinės inovacijos nuolat skatina pokyčių procesą (OECD, 2005). Popodiuk ir Choo (2006) taip pat atskleidžia radikaliųjų ir inkrementinių inovacijų kūrimo skirtumus. Radikaliosios inovacijos remiasi ilgu inovacijų kūrimu, nors idėjos atsiranda netikėtai, tačiau dėl ilgo įgyvendinimo dėmesys ir tikslas gali pasikeisti. Kitaip nei pastarosios, inkrementinės inovacijos sukuriamos per 6-24 mėnesius ir

pasižymi nuolatinu idėjų tobulinimu (Popadiuk, Choo, 2006). Laipsniškai kuriamas pokytis reiškia efektyvumo ir tvarumo palaikymą visuose organizacijos procesuose. Tuo tarpu trikdantys (angl. *disruptive*) pokyčiai pasimato, kai verslo modeliai iš esmės yra keičiami ir iš naujo išrandami. Technologinės pažangos tempas auga, gamindamos pažangesnius produktus nei reikia klientams, atsiranda ir spragos atveriančios galimybes naujai ateinantiems į rinką arba SVV (Christensen, 2018). Trikdančios inovacijos, įprastas rinkos taisyklės keičiančios inovacijos, radikali os inovacijos ar revoliucinės inovacijos yra SI lemiančios didelį transformacinių poveikį rinkų ir pramonės šakų raidai (Varadarajan R. 2018).

SI autoriai apibrėžia skirtingai (2 lentelė). Markides (1997) įvardija SI kaip įmonės gebėjimą identifikuoti pramonės padėtį ir jos spragas, nusprendžiant jas užpildyti ir paversti nauja masine rinka (Markides, 1997). SI sukuria naujų produktų kategorijų, paslaugų ar verslo modelių augimą, kurie keičia žaidimą ir sukuria naują reikšmingą vertę vartotojams, klientams ar organizacijai.

2 lentelė. Strateginių inovacijų apibrėžimai

Apibrėžimas	Autorius (metai ir puslapis)	Esminiai elementai
Strateginės inovacijos atsiranda įmonėje, kai ji sugeba pažvelgti pramonės spragas ir nusprendžia jas užpildyti, augindama naują masinę rinką.	Markides C., 1997, p.	Organizacijos gebėjimas pastebėti pramonės spragas ir jas užpildyti
Strateginės inovacijos yra esminis verslo modelio rekonceptualizavimas (pažeidžiant taisykles ir kuriant naują konkurencinį pobūdį), siekiant didelio vertės pagerėjimo klientams ir įmonių augimo.	Schlegelmilch et al., 2003 4p.	Verslo modelio rekonceptualizacija formuojanti rinką ir kurianti pridėtinę vertę
Strateginės inovacijos yra vertės kūrimas naudojant turimas žinias ir išteklius kuriant naują produktą, procesą ar idėją, kuri gali sukurti dideles permainas rinkoje ar pramonės šakoje.	Varadarajan R., 2018, 21 p.	Naujos vertės sukūrimas naudojant turimas žinias ir resursus.
Strateginės inovacijos tai gebėjimas sukurti ir atgaivinti įmonės idėją ar koncepciją, pakeičiant rinką, įmonės kompetencijas ir verslo sistemą, taip strateginės inovacijos siejamos su įmonės plėtra.	Drejer A., 2006, 4p.	Gebėjimas sukurti arba atgaivinti verslo idėją ir koncepciją, keičiant rinką, kompetencijas ir verslo sistemą.
Strateginės inovacijos vyksta strateginių eksperimentų pagalba, kurie išbando neįrodytus verslo modelius ir sukuria spartaus augimo potencialą.	Govindarajan, V., et. al., 2005, 19p.	Strateginiai eksperimentai suteikiantys potencialą sparčiam augimui

Schlegelmilch (2003) teigia, kad SI valdantis personalas organizacijoje kelia abejonių dėl pramonės šakos reikmių, verslo modelio ir konkurentų. Kitaip negu kitose organizacijose, nuolat ieškomas naujų galimybių spektras. Autorius akcentuoja verslo modelio rekonceptualizaciją kaip esminį SI elementą. Verslo modelio pokytis formuojantis rinką ir kuriantis didžiulę pridėtinę vertę (Schlegelmilch, 2003). Įmonė gebanti sukurti naują vertę panaudodama savo ir partnerių išteklius taip pat prilyginama verslo modelio inovacijoms (Ammar, 2018). Kitaip negu Schlegelmilch (2003), Drejer (2006) SI apibūdina kaip gebėjimą kurti arba atgaivinti verslo idėją ir koncepciją keičiant

verslo sistemą. Verslo idėją siūloma išreikšti ne produktais ar paslaugomis tenkinančiais klientų poreikius. Autorius skatina idėją, kuri yra produktų ar paslaugų kūrimo, gamybos, platinimo ir rinkodaros pagrindas, išreikšti vertės kūrimo procese (Drejer, 2006).

Kiti autoriai teigia, kad strateginės inovacijos apima produkto tobulinimą ir naujo verslo modelio kūrimą (Govindarajan et al., 2005). Iš anksto naujai apibrėžiamas verslo modelis suinteresuotųjų šalių pagalba gali sukurti lankstumo ir papildomus pajamų šaltinius nenumatytiems proceso posūkiams. Verslo modelis, turintis potencialą ir supantis įgalinančias technologijas, sudaro sąlygas pasiekti geriausią rezultatą (Faghih et al., 2018).

Produkto ar paslaugos ekonominis pagrindas yra siejamas su augimo ciklu, apibūdinančiu naujų koncepcijų steigimą, tobulėjimą, atnaujinimą ar neveiksmingų konstruktyvų išnaikinimą. Augimo ir pokyčio kūrimui drabužių pramonėje reikalinga atsižvelgti į pagrindines ateities tendencijas. Tvarumas, daiktų internetas, pramonė 5.0, nauji dominuojantys regionai ir pasaulio ekonomika demonstruoja naujas augimo ciklo galimybes (Someren, 2016).

SI gali prisidėti prie teigiamo organizacijos virsmo, nepaisant tradicinių taisyklių, o formuojant naujas taisykles, kurios sukuria komercinę sėkmę kuriant geresnę vertės pasiūlymą klientams. Stiprus verslo modelis suteikia galimybę generuoti papildomas pajamas iš skirtingų kanalų (Faghih et al., 2018).

Apibendrinant, SI galima apibūdinti kaip naujos strategijos išradimo ar perplanavimo procesą, siekiant paskatinti verslo augimą, sukurti vertę organizacijai ir jos klientams bei įgyti konkurencinį pranašumą. SI taip pat siejamos su rinkos padėties keitimu naudojantis turimais resursais ir žiniomis. Išskiriami pagrindiniai SI elementai: verslo modelio rekonceptualizacija, gebėjimas pastebėti pramonės spragas ir jas užpildyti, gebėjimas sukurti ar atgaivinti verslo idėją bei strateginių eksperimentų taikymas turintis greito augimo potencialą.

2.2.2. Strateginių inovacijų dimensijos ir rezultatai

Atlikus mokslinės literatūros analizę, išskiriamos keturios pagrindinės SI dimensijos: kultūra, procesas, žmonės, resursai. Toliau pateikiamos SI dimensijos remiantis Schlegelmilch et al. (2003) ir Sombolayuk et al. (2018) moksliniais straipsniais apie SI sampratą ir jos vaidmenį SVV kontekste (3 lentelė).

3 lentelė. SI dimensijos SVV ir ŽE kontekste

Dimensija (Schlegelmilch, 2003)	Apibūdinimas (Schlegelmilch, 2003)	Dimensija SVV kontekste (Sombolayuk et al., 2018)	Dimensija ŽE kontekste (Lacy et al., 2020)
Kultūra	Svarbiausia vertybė vedanti į SI yra nuolatinio domėjimosi požiūrio įtvirtinimas.	N.d.	Nusistovėjusi verslo struktūra trukdanti greitai priimti sprendimus susijusius su ŽE. Pavertus ŽE pagrindine įmonės vertybe ir struktūros elementu, įtraukiamas žiediškumas į strategijos kūrimą ir procesus.
Procesas	SI pasiekiamos kūrybinio tyrinėjimo metu.	Naujo produkto ar paslaugos kūrimo, gamybos metodų atradimas atveria galimybes į naujas rinkas.	Siekiami perkurti produktus, kad būtų naudojama mažiau resursų ir išplėsti jų naudojimą. Taip pat apimti atliekų

Dimensija (Schlegelmilch, 2003)	Apibūdinimas (Schlegelmilch, 2003)	Dimensija SVV kontekste (Sombolayuk et al., 2018)	Dimensija ŽE kontekste (Lacy et al., 2020)
			panaudojimą pasibaigus produkto naudojimui.
Žmonės	SI diegimui reikalingi plačių pažiūrų žmonės, skatinama įtraukti ir žmonių iš išorės, siekiant pamatyti kitokias perspektyvas.	Išsilavinimas, įgūdžiai ir patirtis lemianti SVV sėkmę, didinant pardavimus, gerinant produktų kokybę, klientų pasitenkinimas ir SVV konkurencingumą.	Įtraukiami darbuotojai į ŽE projektus, įgalinant jų idėjas, kurios gali paskatinti pokyčius ir pagerinti žiediško rodiklius versle.
Resursai	SI kūrejai nesiriboja vidiniais ir išoriniais ištekliais. Kuriami tvirti ryšiai su partneriais, kurie suteikia papildomų galimybių.	Dalyvavimas asociacijų, institucijų, bendruomenių veikloje, profesinio tinklo kūrimas didina sklaidą, pardavimus ir SVV konkurencingumą.	Nustatomos ir įgyvendinimo priemonės, kurios mažina energijos, vandens suvartojimą. Siekis pašalinti atliekų nutekėjimo galimybę.

Kultūros dimensija siejama su nuolatiniu domėjimusi ir klausimų kėlimu, pastarieji yra pagrindinės vertybės prisidedančios prie SI įtvirtinimo organizacijoje. Sukurtoje organizacijos kultūroje, kuri įgalina atradimo jausmą bei skatina personalą pažvelgti per skirtingas perspektyvas, demonstruojamas SI klestėjimas (Schlegelmilch, 2003). Kultūros dimensijos atitikmuo pagal Palmer ir Kaplan būtų strateginė derinimo dimensija, kurią aiškina kaip vadovybės palaikymą ir skatinamą bendradarbiavimo kultūrą, motyvuojančią skirtingus skyrius dirbti tarpusavyje tam, kad būtų nustatyti ir sukurti nauji inovatyvūs sprendimai, dėl šios priežasties organizacijos auginti tarpusavio palaikymą komandoje (Palmer, Kaplan).

Proceso dimensija demonstruoja strategijos kūrimo procesą apibūdinantį kaip analitinį ritualą. Priešingai analitiniam ritualui, SI yra kūrybinio tyrinėjimo procesas. Jo metu išplėstos strateginio požiūrio ribos atskleidžia ir skirtingų strateginių rezultatų (Schlegelmilch, 2003). Palmer ir Kaplan priskiria inovacijų valdymo proceso dimensiją, kuri nusako organizacijos požiūrį į strategijų, naujų produktų kūrimą ir procesų tobulinimą. Procesų kūrimas neapsiriboja tradiciniais planavimo metodais. Derinant tradicinio ir netradicinio verslo požiūrių SI valdymo procesas paspartinamas. Taip pat disciplinuoto įgyvendinimo dimensija demonstruoja organizacijos gebėjimą sukurti išmatuojamą poveikį verslui, laikantis strateginio mąstymo (Palmer, Kaplan).

Žmonių dimensija demonstruoja kaip įmonė atsirenka žmones SI kūrimui, kuri yra sėkmingo darbo pagrindas. Mokslinėje literatūroje išskiriami žmonės įmonės viduje (vadovai ir kiti darbuotojai) bei žmonės už įmonės ribų (klientai, partneriai ir kiti pramonės ekspertai) (Schlegelmilch, 2003). Pramonės prognozavimo, vartotojų išvalgų, technologijų ir kompetencijų dimensijos išskiriamos Palmer ir Kaplan prisilygina prie Schlegelmilch (2003) dimensijos turinčios reikšmingą poveikį SI kūrimui. Pramonės prognozavimas parodo ar organizacija turi sistemingą stebėjimo ir tyrinėjimo procesą kylančioms tendencijoms ir scenarijams suvaldyti, svarbus spartus aptikimas ir jų integravimas. Vartotojo išvalgos apibūdina kaip organizacija įtraukia vartotojus/klientus į inovacijų kūrimo dalį identifikuojant tiek išreikštus, tiek neaiškius klientų poreikius. Technologijos ir kompetencijos dimensija aiškina kaip organizacija aiškiai supranta savo pagrindines kompetencijas ir turi nusibrėžę ryšį tarp ilgalaikių strateginių tikslų ir investicijų į MTEP veiklą. Aktyviai ieškoma naujų būdų, kaip išplėsti turimas kompetencijas.

Resursų dimensija atskleidžia kaip įmonė turėtų panaudoti savo turimus išteklius. Kai ištekliai yra reti, vertingi ir yra jų pakaitalų nebuvimas tai suteikia įmonei galimybę pasiekti geresnius verslo rezultatus. Įvertinus įmonės fizinius, intelektinius, žmogiškuosius ir finansinius derinamos vidinės ir išorinės įmonės galimybės (Schlegelmilch, 2003). Sąsaja su resursų dimensija Palmer ir Kaplan atitinkamai išskiria organizacijos pasirengimo dimensiją, kuri nusako ar funkcinės struktūros tinkamai paskirsto personalą, finansavimą ir valdymo paramą. Gebėjimas reaguoti ir imtis veiksmų organizacijai padeda greičiau įvertinti ir tobulinti kuriamą inovaciją (Palmer, Kaplan).

SI kūrimas itin SVV svarbus tam, kad galėtų varžytis konkurencingose pramonės šakose. Nors dažnai toks verslas susiduria su neapibrėžtumais, turi ribotus išteklius, didelę klientų ir tiekėjų įtaką, SI padeda susikurti tinkamą aplinką norint paimti reikalingus vystyti veiklai išteklius. SVV lankstumas įvardijamas veiksnys inovacijų spartinimui (Beynon et al., 2018). Anwar (2018) įvardija SVV įmonių našumo rodiklį reiškiantį sukuriama vertę klientui arba gebėjimą pristatyti rezultatą su iš anksto nustatytu tikslu (Anwar, 2018).

2.2.3. Strateginių inovacijų ir strateginio valdymo skirtumai

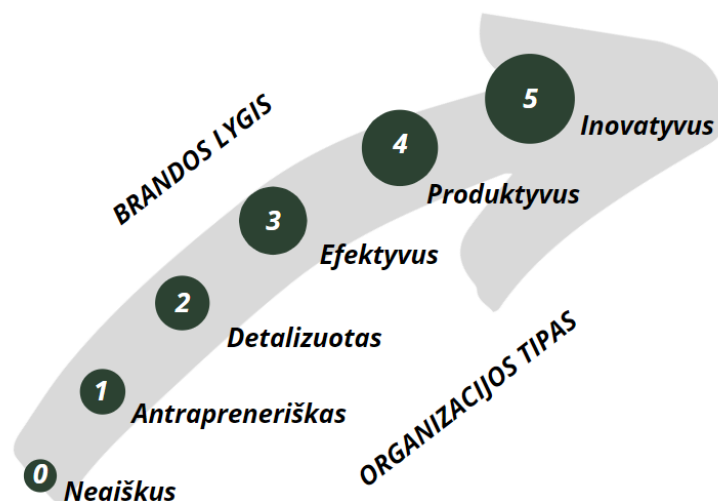
Lynch (2018) strateginį valdymą apibūdina kaip organizacijos tikslo, planų bei veiksmų tam tikslui pasiekti identifikavimą. Drejer (2006) įvardija strateginio valdymo skirtumą, kuris atsiskleidžia tinkamų produktų kūrimu, gamyba ir platinimu, organizacijai sutelkiant dėmesį į ilgalaikę verslo perspektyvą, plėtrą ir veiklos efektyvumą. Horovitz (1984) įvardija verslo efektyvumą lemiančius veiksnius siejančius su vadovo lyderystės stiliumi. Žmonių kaitos suvaldymas, komandos išsilavinimas, atkaklumo, nuoseklumo ugdymas yra lyderio vedamos vertybės padedančios sustiprinti strateginį mąstymą įmonės viduje (Horovitz, 1984). Vidinių išteklių potencialas sukuriama naują vertę tampa svarbiu strateginio valdymo aspektu. Nauji pokyčiai, kylančios tendencijos, naujos konkurencijos taisyklės ir nauji verslo aplinkos modeliai turėtų būti įtraukti į strateginio valdymo procesą. Žemiau pristatomos septynios strateginio valdymo dimensijos ir rezultatai susidedantys į brandaus strateginio valdymo modelį (Demir, 2018). Strateginio valdymo brandos lygis inovacijoms nustatomas įvertinus minėtas dimensijas (4 lentelė).

4 lentelė. Strateginio valdymo dimensijos ir rezultatai

Strateginio valdymo dimensijos (Demir, 2018)	Apibūdinimas	Rezultatas
Lyderystė	Strateginis valdymas paremtas gyvybingo vadovavimo struktūros kūrimu ir sprendimų priėmimu	Skatinamas inovacijų kūrimas visais lygiais, pertvarkoma verslo ir organizacinė kultūra
Planavimas ir vykdymas	Strateginis planas apimantis tikslus, uždavinius, įgyvendinimo veiksmus, bei pažangos stebėjimą ir tobulinimą	Pramonės, rinkos, struktūriniai pokyčiai
Procesai ir įrankiai	Strateginio valdymo procesai reguliariai analizuojami ir tobulinami, dėmesys skiriamas ne procesų tobulinimui, bet rinkos sutrikdymui.	Ženkliai padidėjusi sukurta vertė, turto ir sąnaudų konfiguracijos pokyčiai
Struktūra	Verslo modelio performulavimas iš esmės permaštant verslą, kuriame veikiama, iš naujo permaštomi vartotojai ir kaip kuriama pridėtinė vertė.	Fundamentalus verslo modelio performulavimas

Strateginio valdymo dimensijos (Demir, 2018)	Apibūdinimas	Rezultatas
Kultūra	Organizacijos kultūra yra suderinta su strateginiais siekiais, yra mažiau biurokratiški, pagrindinė vertybė inovacijos.	Organizacijos kultūra ugdo inovacijas ir pritraukia darbuotojus su naujomis idėjomis
Veiklos valdymas	Reguliariai matuojamas našumas pagal numatytus indikatorius, inovacijos priskiriamos prie pagrindinių sėkmės veiksnių.	Rinkos sutrikdymas svarbiausias rezultatas sukuriantis naujus produktus/paslaugas, verslo modelį ar rinką
Inovacijos	Aiškiai suprojektuota įmonės technologinė strategija, derinama su verslo strategija, integruojant visus padalinius ir atsižvelgiant į esamas įmonės galimybes	Plečiamos esamos kompetencijos, kurios formuojamos kuriant strateginę inovaciją naujame versle.

Organizacija vertinama vienu iš šešių lygių (1 paveikslas). Nuliniame ir pirmame lygyje pastebima SVV būdingi bruožai. Nuliniame lygyje organizacija yra trapi ir chaotiška, nėra struktūrizuoto valdymo proceso, nėra paskirto asmens vykdyti strateginį valdymą, tačiau vyrauja stipri antrepreneriška dvasia. Pirmajame lygyje įmonės savininkai atsakingas už strateginį planavimą, kai kurie taktiniai planai gali būti įvykdyti, tačiau savininkai paprastai užsiėmę operatyvinių klausimų sprendimu. Tik savininkų pastangų rezultatais inicijuojama inovacijų kūrimo pradžia (Demir, 2018). Abiejų lygių aprašymuose pastebimos sąsajos su SVV bruožais. Smulkaus verslo savininkams atsiranda iššūkis norint pasiekti šeštą lygį. Šeštame, aukščiausiame brandos lygyje Demir (2018) demonstruoja inovacijų įtraukimą į organizacijos kultūrą, kur tikslu tampa tvarumo proveržiu grįstų produktų, paslaugų ir verslo modelių kūrimas. Sukuriama inovacijų strategija, kuri yra derinama su verslo strategijomis, tokia organizacija ruošiasi SI taikymui versle (Demir, 2018).



1 pav. Organizacijos brandos lygis SI kūrimui

Strateginis valdymas kitaip negu SI pasiekiamas tinkamų produktų kūrimu, gamyba ir jų platinimu. SI skiriasi nuo strateginio valdymo tuo, kad įmonė ilgą laiką turi sutelkti dėmesį į ne tik į produktų gamybą, platinimą, tačiau tuo pačiu metu skirti dėmesio verslo plėtrai ir veiklos efektyvumui (Drejer, 2006). SI dimensijų darna apibūdina organizacijos kryptį, kuri remiasi:

- Įmonės padėties keitimu rinkoje išnaudojant turimus resursus.
- Atsižvelgimu į esamus, potencialius klientus bei kitas suinteresuotąsias šalis, tai yra, formuojančias visą įmonės aplinką.
- Įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių grupavimas pagal resursus arba kompetencijas, o ne pagal funkcinius padalinius.

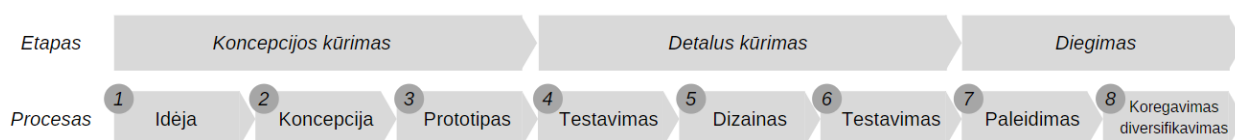
Apibendrinant, galima teigti, kad esminis skirtumas tarp SI ir strateginio valdymo yra strategijos vystymo skirtumas. Kol strateginis valdymas orientuojasi į organizacijos numatytų tikslų pasiekimo veiksmus, SI orientuojasi į bendrą įmonės strategiją ir naujus procesus, gerinančius įmonės augimą ir naujų vertybių kūrimą (Faghih, et al., 2018). Taip pat SI, keičiant tendencijas, sukuria naują konkurencinį pobūdį.

2.2.4. Inovacijų kūrimo procesas

Verslo modelio inovacijų procesas (angl. *The Cambridge Business Model Innovation Process*)

Verslo modelio inovacijų procesas yra sukurta sistema siekianti sudaryti gaires organizacijų verslo modelių diegimui, nustatyti reikalingas veiklas ir numatyti galimus iššūkius. Organizacijų siekis gerinti ekonominę našumą, aplinkosauginius aspektus, socialinį įsitraukimą skatina kurti produktus, procesus ir verslo modelius tokius, kurie tuo pačiu metu gali būti naudingi ekonomikai, aplinkai ir visuomenei.

Inovacijų srityje yra įtraukiami ne tik ekonominiai rezultatai, bet ir socialiniai, aplinkosauginiai aspektai, tokie kaip tvarios inovacijos (angl. *sustainable innovation*) ar ekologinės inovacijos (angl. *eco-innovation*). Verslo modelio inovacijų procesas yra pasikartojantis tam, kad organizacija greičiau prisitaikytų arba reaguotų į pokyčius pramonėje ir aplinkoje (Geissdoerfer et al., 2017). Procesas yra sudarytas iš aštuonių pasikartojančių žingsnių, kuriais galima judėti pirmyn ir atgal, kartojant ar praleidžiant etapus pagal savo numatytus reikalavimus arba apribojimus (2 paveikslas).



2 pav. Verslo modelio inovacijų procesas (angl. *The Cambridge Business Model Innovation Process*), (Geissdoerfer et al., 2017)

Verslo modelio inovacijų procesą sudaro trys etapai – koncepcijos kūrimas, detalus kūrimas, diegimas – po kuriais išskiriami aštuoni žingsniai:

1. Idėja. Verslo modelio inovacijos tikslas, pagrindinės suinteresuotosios šalys, vertės pasiūlymas ir koncepcijos idėjų generavimas.
2. Konceptija. Vystomi, bet neišbaigti pagrindiniai verslo modelio elementai.
3. Prototipas. Skirtingų prototipų kūrimas ir jų apibrėžimas iš naujo, šiame žingsnyje koncepcijos ir sprendimai lyginami su konkurentais.
4. Testavimas. Nustatomos koncepcijos prielaidos ir kintamieji, kurie yra išbandomi.
5. Dizainas. Atliekama visų verslo modelio elementų detali analizė ir įvertinama elementų sąveika tarpusavyje.

6. Testavimas. Konceptija išbandoma paleidžiant pirmą limituotą verslo modelio versiją tikslinės rinkos grupėje.
7. Paleidimas. Verslo modelis diegiamas organizacijos padaliniuose ir tikslinėje rinkoje.
8. Koregavimas ir diversifikavimas. Įvertinamas verslo modelis ir koreguojamas pagal strateginius planus ir diversifikuojamas atsižvelgiant į būtinus pakeitimus (Geissdoerfer et al., 2017).

Įvesties – proceso – išvesties modelis (angl. *input-process-output, IPO*)

Kaip pagalbinė priemonė įvesties-proceso-išvesties modelis naudojamas tiek teoriniams, tiek verslo procesų modeliavimo srityse ir duomenų analizėje. Modelis turi pranašumų sprendžiant iššūkius dėl kurių tampa patrauklus įrankis naudojimui. Pirmiausia, šis modelis suteikia struktūrinį metodą, leidžiantį nustatyti tikslus ir uždavinius kaip rezultatus, o rezultatus išmatuoti siekiant įvertinti proceso metodų pasirinkimą. Taip pat šis modelis suteikia galimybę analizuoti spragas pramonėje (MacCuspie et al., 2014). Modelis demonstruojamas trimis etapais: įvestis, procesas, išvestis (3 paveikslas).

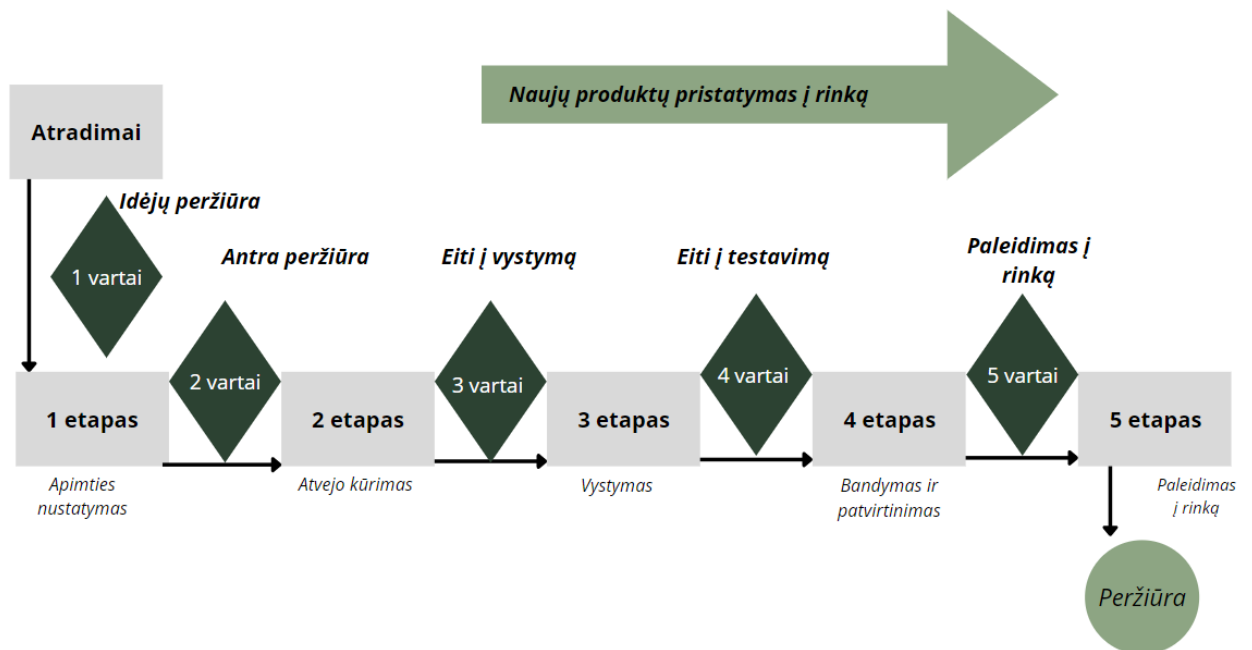


3 pav. Įvesties – proceso – išvesties modelis (angl. *input-process-output, IPO*), (MacCuspie et al., 2014)

Įvestis formuojama kaip esamos pastangos, kurios yra įdedamos pradiniam gyvavimo ciklo etape. Išvestis formuojama kaip modelio sukurtas rezultatas. Procesas formuojamas kaip pokytis iš įvesties į išvestį.

Cooper et al. (2002); trečiosios kartos „Etapų vartai“ (angl. *stage-gate-process*) modelis ir „Beyond Stage-Gate“ patobulinimas Cooper (2015)

„Etapų vartų“ procesas skirtas inovacijų, iniciatyvų arba projektų kūrimui (naujo produkto kūrimas, procesų tobulinimas, verslo apibrėžimas iš naujo). Procesas yra padalintas į atskirus etapus ir sprendimo priėmimo taškus, kitaip vadinamus vartus (angl. *gate*). Trečiosios kartos procesas pasižymi lankstumu ir susikaupimu, kuris reiškia veiksmingesnį fundamentinių tyrimų panaudojimą. Taip pat procesas patobulintas pridėdamas papildomą atradimų etapą (angl. *discovery stage*), pridėtas etapas dar pradžioje padeda sukurti proveržio vertas idėjas (žr. 4 pav.). Idėjos dažnai atsiranda įmonės viduje ir už jos ribų, todėl dėl sprendimų nepriėmimo nėra atlikti jokie veiksmai. Cooper (2002) teigia, kad klientų balsas yra nauja produkto idėja, todėl labai svarbu sukurti glaudų bendradarbiavimą su klientais ir suprasti jų problemas. Teiraujantis klientų poreikių tikslinga klausti ne apie produktą, bet apie problemas ir nepasitenkinimus produktais (Cooper et al., 2002).



4 pav. Trečiosios kartos „Etapų vartai“ (angl. stage-gate-process) modelis (Cooper et. al., 2002)

Procesą sudarantys etapai:

1. Atradimai ir idėja. Etapą apima išankstinis darbas skirtas atrasti naujas galimybes siekiant sukurti naujo produkto idėją.
2. Apimties nustatymas. Šiame etape atliekami preliminarūs siūlomoms idėjomis tyrimai ir darbo apimties nustatymas.
3. Verslo atvejo kūrimas. Etapui įgyvendinti reikalingi daug išsamesni rinkos ir techniniai tyrimai vedantys prie verslo atvejo apibrėžimo.
4. Vystymas. Šis etapas demonstruoja detalaus produkto kūrimą apimančią dizaino, gamybos procesus ir kitų operacijų aspektus.
5. Bandymas ir patvirtinimas. Su etapu susiję bandymai rinkoje, siekiant patikrinti ir patvirtinti naują produktą, jo rinkodarą bei gamybą/operacijas.
6. Paleidimas. Produkto komercializavimas, veiklos, gamybos, rinkodaros ir pardavimo pradžia.
7. Peržiūra. Šiame etape peržiūrimas (6-18 mėnesių laikotarpyje) produkto veikimas ir jo našumas. Įvertinamos produkto silpnybės ir stiprybės, išmokstamos pamokos kitų produktų kūrimui.

Trečiosios kartos procesas patobulintas atradimo etapu, tačiau svarbu paminėti, kad „Etapų vartai“ yra nuolat gerinami priklausomai nuo aplinkos pokyčių (Cooper, 2015). Naujausias proceso patobulinimas – penktosios kartos „Už Etapų Vartų“ (angl. „Beyond Stage Gate“), kuris adresuoja iššūkius drąsių naujovių kūrimu rekordišku greičiu.

„Beyond Stage Gate“ yra labai panašus į antrosios, trečiosios ir ketvirtosios kartos kūrimo procesus, tačiau išskiriami esminiai patobulinimai (Cooper, 2015):

1. Prisitaikantis ir greitas. Skaitmenizacijos amžiuje klientai mažiau žino ko jiems iš tikrųjų reikia ir ką įmanoma gauti. Tendencijos ir poreikiai keičiasi dar greičiau, todėl projekto kūrimas spėja pasikeisti kelis kartus

2. Judrus (angl. *agile*). Veiklos vykdomos greičiau ir efektyviau, o komandoje atsiranda motyvacija ir greitas gebėjimas mokytis.
3. Paspartintas. Procesu metu panaikinama biurokratija ir nereikalingos, neturinio pridėtinės vertės veiklos, buriama daugiafunkcinė komanda. Rezultate sutaupomas laikas ir gerinami produktyvumo rodikliai (Furst, Dreher).

Norinti sukurti inovacijų diegimą įmonėje, svarbi nuolatinė orientacija į klientą, darbas daugiafunkcinėje komandoje, aiškūs sprendimai dėl išteklių panaudojimo.

2.2.5. Strateginių inovacijų diegimo procesas

Afuah (2003) nusako SI procesą kaip teisingą organizacinę struktūrą, procesus ir žmones. Organizacijos veikla įprastai paremta misija ir tikslais, inovacijų vaidmuo dažnai atsispindi jose. Produktų ir paslaugų versle inovacijos yra pagrindinė varomoji jėga. Siekiant tikslų, nuskaitoma išorinė aplinka, inovacijų šaltiniai, galimybės ir grėsmės. Išanalizavus galimybes ir grėsmes, pasirenkamos pelno atnešančios šalys. Toliau seka strategijos formavimas ir nuosprendis pradėti inovatyvią revoliuciją ar tapti inovacijos pasekėju. Globalizacijos strategija pateikia planą kaip organizacija planuoja pasinaudoti inovacijų šaltiniais ir rinka. Markides (1997) nusako SI procesą kaip nusistovėjusių taisyklių sulaužymą ir naujo „kas, ką, kaip“ sukūrimą. Pirmiausia siūloma apibrėžti savo klientą, produktą, kuris bus kuriamas tam klientui ir kaip suteikti geriausią patirtį optimizuojant kaštus. Drejer (2006) SI procesą apjungė į tris aspektus. Strateginį vaidmenį organizacijoje atliekantys asmenys turi apsvarstyti ne tik esamas strategijas, bet ir numatyti ateities tendencijas, norint ilginiui išlikti sėkmingu. Mąstymas turi būti grindžiamas žinoma teorija, o inovacijų ir efektyvumo požiūrį priimti iš kitų organizacijų pasitelkiant kūrybišką mąstymą. Taip pat Drejer (2006) įvardija mąstymą, kuris remiasi tuo, kad konkurencija yra mažesnė produktų ar technologijų rinkose lyginant su naujų konceptų ir verslo modelių kūrimu, kuris keičia esminės konkurencingumo taisykles.

Inovacijų ir strateginių inovacijų proceso skirtumai

Inovacijų procesas apibūdinamas kaip visuma tarp idėjos sumanymo ir jos įgyvendinimo. Koottatep (2021) inovacijų procesą apibrėžia kaip įvairių žingsnių susijusių su informacijos pavertimu komerciniais sprendimais taikymą (Koottatep et al., 2021). Procesas valdomas taip, kad atspindėtų įmonės struktūrą ir inovacijų tikslus. Inovacijų proceso modelis vaizduoja tris etapus (veiksnius): atrasti, sukurti, pristatyti. Atradimo etape organizacija nuskaito aplinką ir tendencijas ieškant naujų galimybių. Perspektyvios galimybės patenka į antrąjį, kūrimo etapą. Jame nustatomos techninės specifikacijos ir realizuojamas pasiūlymo dizainas. Pristatymo etape, pasiūlymas pristatomas ir naudojamas tikslingai, norint parduoti rinkoje (Kahn, 2018). Inovacijų diegimas yra glaudžiai susijęs su klientų įtraukimu per rinkodaros veiklas (Koottatep et al., 2021). Taip pat pristatymo etapas yra svarbus, nes inovacijos yra daugiau nei idėjos kūrimas, esminė inovacijų dalis yra pasiūlymo pateikimas į vartotojų rankas, tikslingas naudojimas ir rinkos pripažinimas (Kahn, 2018). Taip pat įvardijami inovacijų proceso svarbūs. Pirmiausia inovacijų proceso valdymas yra lemiamas veiksnys proceso sėkmei, dėl to svarbus efektyvus valdymas. Antra, į inovacijų procesą reikia žvelgti kaip į bendradarbiavimo procesą. Trečia, inovacijos turi būti kuriamos atsižvelgiant į organizacijų ar žmonių poreikius (Cinar et. al., 2018).

Apibendrinant galima išskirti tai, kad inovacijų siekimas organizacijose išplečia verslo vertę, tobulinant procesus ar produktus esamajame laike. Jų lūkesčiai dar proceso pradžioje yra aiškūs.

Priešingai nei inovacijos, SI skiriamasis bruožas yra tai, kad SI sukuria naujas augimo galimybes įmonės ateičiai pasitelkdami „trikdančią“ rinkos tendenciją.

SVV ryšys su strateginėmis inovacijomis

Milutinovic (2015) pastebi, kad politikos požiūris į inovacijas pasikeitė. Anksčiau didelės įmonės laikomos inovacijų kūrėjomis pakeitė poziciją, vis dažniau pastebimos mažos įmonės inovacijų kūrėjomis. Remiantis gerosiomis praktikomis, talentingi, aiškia viziją turintys žmonės skatinami pradėti savo verslą ir tai darydami sukurti palankią aplinką SVV augimui, ir taip atkreipti institucijų dėmesį (Milutinovic et al., 2015). Ipinnaiye (2017) atliko tyrimą, kuris rodo, kad holistinės sistemos integruojamos į vidinius ir išorinius augimo veiksmus atlieka netiesioginį poveikį įmonės augimui. SVV koreguodama savo strategijas, reaguodama į veiklos aplinkos pokyčius, vyraujant sunkesnėms makroekonominėms sąlygoms imasi drastiškesnių strategijų, mokosi ir taiko MTEP, kurių rezultate pastebimas teigiamas prekybos pokytis (Ipinnaiye, et al., 2017). SVV kitaip negu didelės įmonės, neturi didelio kiekio skirtingų resursų, kad padidintų konkurencinį pranašumą. Esant silpnai rinkos galiai ir pažeidžiamumui SVV svarbiausi sėkmės aspektai, lankstumas ir greitas prisitaikymas prie kintančios aplinkos (Hernandez-Linares, 2020). Pastarieji tampa svarbūs bruožai kuriant SI, kuri yra nebūtinai apie naujų produktų ar paslaugų atradimą, dažniau tai yra apie esamų produktų ar paslaugų apibrėžimas iš naujo (Poulios, 2014).

Alqershi (2018) pastebi, kad literatūroje pabrėžiama SI įtaka SVV veiklos rezultatams ir našumui kuriant papildomą pridėtinę vertę ir naudą. Tačiau autorius savo darbe ištiria, kad SVV vis dar susiduria su iššūkiais siekiant sukurti naujus vertingesnius produktus tenkinančius klientus ir naujus standartus, bei pabrėžia, kad reikalingas institucijų įsitraukimas rengiant mokymus inovacijų kūrimui.

2.2.6. Strateginių inovacijų diegimo etapai

Markides (1997) SI diegimo etapus apibūdina kaip iš naujo apibrėžiamus elementus: verslas, klientas ar klientų segmentas, produktas ar paslauga, tikslų pasiekimo būdai ir procesas (5 lentelė).

1. Iš naujo apibrėžiamas verslas. Pirmiausia organizacija turėtų surasti visus apibūdinimus siejančius verslą ir jo viziją. Tada susikurti vertinimo kriterijus ir pagal juos įvertinti organizaciją siejančius epitetus. Trečias žingsnis yra išsirinkti verslo apibūdinimą, kuris diktuos sąlygas tolesnių sprendimų priėmimui kuriant SI. Paskutinis žingsnis užduoti sau klausimus kaip elgtųsi konkurentas ir kaip organizacija gali daugiau pasiūlyti ir būti geidžiama.
2. Iš naujo apibrėžiamas „Kas“. SI priverčia permąstyti pagrindinį klientą ir kaip pagerinti jo gyvenimą savo produktu. Naujų klientų segmento pritraukimui tuos pačius klientų sujungti su kitu segmentu ir pažvelgti su nauja logika.
3. Iš naujo apibrėžiamas „Ką“. Produktų kūrimas remiasi „tai yra mūsų klientas, ką galime jam pasiūlyti“ arba atvirkščiai „tai yra mūsų produktas, kas jį norėtų turėti“. Autorius pažymi, kad svarbu kalbėti su pardavėjo klientu, jo konkurentais, tiekėjais, suprasti vertės grandinę, suprasti bendrą lauką ir pasiūlyti geresnį sprendimą.
4. Iš naujo apibrėžiamas „Kaip“. Naudoti esamas kompetencijas yra tinkamas sprendimas, tačiau didelis proveržis gali įvykti kaupiant naują strateginį turtą greičiau ir pigiau nei konkurentai. Įmonės savo kompetencijas gali panaudoti keliais būdais: dalintis kompetencijomis, panaudojant kompetencijas smulkiame versle, panaudoti kompetencijas kuriant naują projektą, kurį gali įvykti greičiau ir pigiau bei išplėsti kompetencijas, naujo projekto kūrimui išmokti naujų įgūdžių.

5. Mąstymo logika. Naujos idėjos atsiranda lengviau užduodant sau klausimus, kaip galima patenkinti poreikius ir kaip tinkamiausiai klientus pasiekti.

5 lentelė. SI diegimas adaptuojant pagal įvesties-proceso-išvesties modelį. Markides (1997)

Etapas	Elementas	Veiksmas
Įvestis	Verslas ir vizija	Rasti apibūdinimus siejančius verslą ir viziją, įvertinti ir pasilyginti su konkurentais.
	Pagrindiniai klientai	Kurti produktą orientuotą į klientą, siekiant pagerinti jo gyvenimą
Procesas	Produktas	Suprasti vertės grandinę, atrasti produktą tam tikram klientui
	Pagrindiniai partneriai, ryšiai	Išnaudoti efektyviai turimas kompetencijas
Išvestis	Vertinimas, idėjos, nauji tikslai	Ieškoti naujų idėjų iš skirtingų perspektyvų

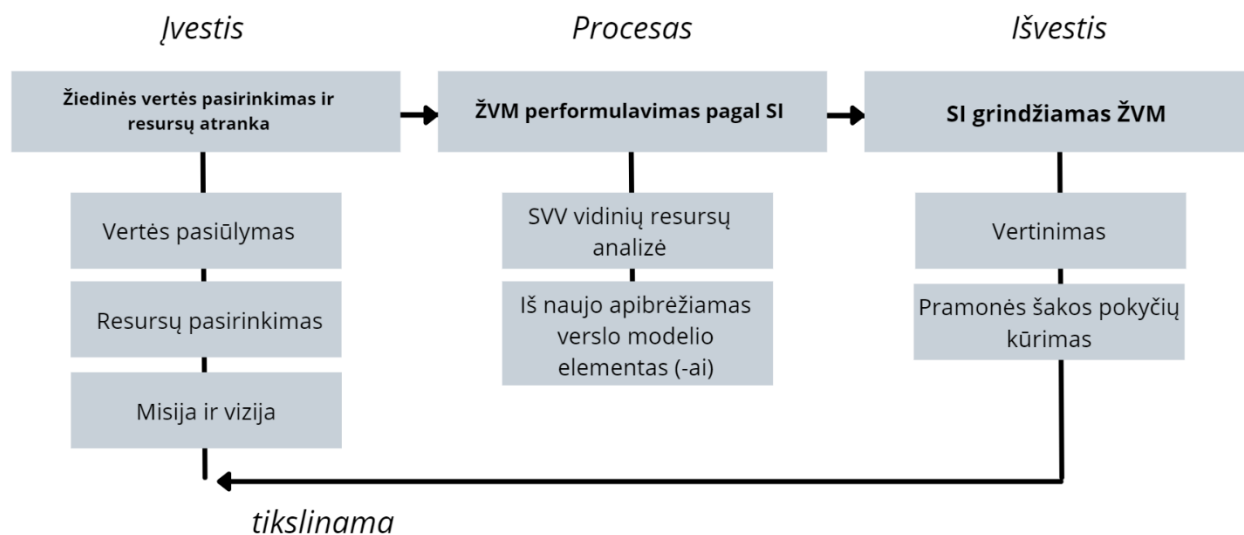
Pateiktas Markides (1997) SI diegimo procesas adaptuojamas pagal inovacijų kūrimo įvesties-proceso-išvesties modelį, kuris į diegimą leidžia pažvelgti struktūrizuotai.

2.3. Strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai teorinis modelis

Kuriamas teorinis modelis SI diegimui ŽE drabužių pramonės SVV. Teorinis modelis remiasi pagrindiniais verslo ŽVM elementais ir SI dimensijomis (5 paveikslas). Tai susieta su sąvokomis, įgalinančiais faktoriais ir barjeriais SVV kontekste, kurie buvo atskleisti literatūros apžvalgoje. Teorinis modelis kuriamas taip, kad SI aspektai diegiami esamose ŽVM SVV įmonėse. SI diegimas yra pasikartojantis procesas, kuris nuolat turi būti tobulinamas (iš naujo apibrėžiamas). Teorinio modelio tikslas yra sukurti sistemą, kuri gali būti pritaikoma smulkaus verslo praktikoje.

Kuriant sistemą taikomą SI diegimui SVV, svarbu atsižvelgti į pagrindines SI dimensijas (kultūra, žmonės, procesas, resursai). Taip pat svarbi sąlyga išanalizuoti ŽVM drabužių pramonės SVV tam, kad teorinis sprendimas būtų siūlomas konkrečiame ŽE kontekste.

Taip pat, atsižvelgiama į SVV ypatumus susijusius su SI adaptavimo motyvacijomis ir iššūkiais. Tai apima moksliniuose straipsniuose atrastus iššūkius siekiant sukurti naujus vertingesnius produktus patenkinančius klientus bei naujų standartų kūrimo, kuriam reikalingas institucijų įsitraukimas. Vis dar literatūroje stinga tyrimų apie SI diegimą SVV kontekste, todėl šiuo modeliu siekiama sudaryti aiškesnį ir suprantamą SI diegimo modelį. Moksliniuose straipsniuose atskleisti barjerai susiję ne tik su SI diegimu, tačiau apskritai su naujų koncepcijų ir modelių taikymu. Todėl didelis dėmesys skiriamas verslo modelio analizei ir SI diegimui, kuris remiasi iš naujo apibrėžiamais verslo modelio elementais.



5 pav. SI diegimo teorinis modelis adaptuotas pagal įvesties-proceso-išvesties modelį (angl. *input-process-output*)

Siūlomas teorinis modelis SI diegimui ŽE taikančiose drabužių pramonės SVV sukurtas adaptuojant įvesties-progreso-išvesties modelį. Elementų sudarymas demonstruojamas remiantis literatūroje apžvalgoje aptartus ŽVM (motyvacija), SI diegimo dimensijas (procesas) ir SI grindžiamas ŽVM (rezultatas).

2.3.1. Įvestis

Pirmasis modelio įvesties etapas atspindi esamą žiedinės vertės pasirinkimą ir resursų atranką. Drabužių pramonės SVV ne visada aiškiai formuoja strateginius tikslus, o norint pasiekti SI įgyvendinimą, elementas padalintas į tris dalis. Pirmoji dalis yra esminė įgyvendinimo motyvacija, verslo vertės pasiūlymas, kuris remiasi literatūros apžvalgoje nustatytu DVT. Kuriama vertė yra orientuojama į planetą, žmones ir pelną. Kita svarbi dalis esanti po ŽVM yra resursų pasirinkimas, kuris lemia verslo vystymosi greitį ir potencialą plėtrai. Siejant DVT ir ŽE resursų pasirinkimas reikštų sumažinti išmetamų drabužių kiekį, naudoti sertifikuotas arba perdirbtas medžiagas. Pirmosios dvi dalys koreliuoja su įmonės vizija ir misija, kuri taip pat atspindi DVT ir tinkamą resursų pasirinkimą.

Šio etapo tikslas yra atlikti išsamesnę įmonės konteksto analizę. Tai apima pramonės tendencijas, iššūkius ir sunkumus, situacijų neapibrėžtumą ir kitus kontekstui būdingus veiksnius.

2.3.2. Procesas

Šis proceso etapas demonstruoja kasdieninę įmonės veiklą ir jos procesus, kadangi SVV pasižymi neapibrėžtumu, sunku apibrėžti reikalavimus SI struktūrai. SI elgesio kodavime vertinamas bendras ŽVM elementų performulavimo procesas pagal SI. Išskiriami du elementai, kuriuos siūloma įtvirtinti SVV viduje. Pirmasis yra vidinė resursų analizė, kuri demonstruojama literatūros apžvalgoje kaip naujos vertės sukūrimas pasitelkus keturias pagrindines SI dimensijas: procesas, kultūra, žmonės resursai (6 lentelė). SVV kontekste SI diegimas padeda varžytis konkurencingose pramonės šakose bei susikurti tinkamą aplinką norint pritraukti išteklius reikalingus vystyti veiklai. Antrasis svarbus elementas yra verslo modelio apibrėžimas iš naujo, kuris pasižymi naujų produktų paslaugų, procesų

kūrimu, gerinančiu įmonės augimą ir naujų vertybių kūrimą. Taip pat atkreipiamas dėmesys kaip įmonės keičia pramonės tendencijas ir sukuria naują konkurencinį pobūdį.

6 lentelė. SI dimensijų pasiskirstymas teoriniame modelyje (Palmer et. al, Schlegelmilch et al., 2011, Varadarajan R. 2018).

Strateginių inovacijų diegimo etapai	Dimensijos Palmer et. al.	Dimensijos Schlegelmilch et al., 2003	Dimensijos Varadarajan R. 2018
Įvestis	Inovacijų valdymo procesas	Procesas	Pokyčiai gaminimo, reklamavimo, vartojimo procesuose
	Strateginis derinimas	Kultūra	Bendradarbiavimas
Procesas	Pramonės prognozavimas	-	Naujų pramonės šakų kūrimas
	Vartotojo išvalgos	Žmonių įtraukimas	Vartotojų poreikiai
	Technologijos ir kompetencijos	Resursai	
Išvestis	Organizacijos pasirengimas	-	Konkurencinės padėties pokyčiai
	Disciplinuotas įgyvendinimas	-	Vertės pasiūlymo pokyčių kūrimas

2.3.3. Išvestis

Paskutinė proceso dalis, SI diegimo rezultatas – SI grindžiamas ŽVM. Rezultatui įvertinti numatoma elgesio kodavimo kriterijai remiantis DVT, socialinis patrauklumas, etinis priimtinum ir žiediškumas (7 lentelė).

7 lentelė. Elgesio kodavimo kriterijai

Etapas	Elementas	Elgesio kodavimas
Įvestis	Žiedinės vertės pasirinkimas ir resursų atranka	Orientacija į DVT formuojant įmonės vertės pasiūlymą bei viziją, misiją
		Etinių, ekologinių ir socialinių resursų pasirinkimo rezultatai
Procesas	ŽVM performulavimas pagal SI	Turimų žinių ir resursų panaudojimas, žmonių gebėjimas pažvelgti per skirtingas perspektyvas
		Naujas verslo modelis, gerinantis įmonės augimą ir naujų vertybių kūrimą, keičiantis pramonės tendencijas ir konkurencinį pobūdį.
Išvestis	SI grindžiamas ŽVM	Įmonės poreikis tobulėti ir įgyti naujas žinias proceso tikslinimui
		Įmonės lūkesčiai ir planai pramonės pokyčio kūrimui

Pasiekti visus numatytus rodiklius smulkiam verslui būtų sunku, tačiau procesas yra pasikartojantis ir nuolat tikslinimas pagal naujai iškeltus tikslus ir išmoktas pamokas. Todėl elgesio kodavime svarbios tampa įmonės ambicijos tobulėti ir įgyti naujas žinias proceso tikslinimui. Antra etapo dalis yra susijusi su pramonės pokyčių kūrimu, kuris atspindi proceso pasikartojimo rezultata. Nuolatinis proceso tikslinimas atsižvelgiant į pramonės tendencijas ir klientų poreikius, sukuria naujus pramonės

pokyčius. Elgesio kodavime siekiama išsiakinti įmonės lūkesčius ir planus susijusius su pramonės pokyčio kūrimu.

ŽE kontekste drabužių pramonė apima antrinių medžiagų panaudojimą ir rūšiavimą siekiant pratęsti gaminio gyvavimą laiką. Kitas būdas prisidėti prie ŽE tikslų kuriant drabužius pagal žiedinio dizaino aspektus dėl kurių sumažinamas atliekų kiekis ir sukuriama pridėtinė vertė. Formuojami verslo modelio elementai siekiant padidinti išteklių naudojimo efektyvumą arba sukurti uždarojo ciklo pramonės sistemą atskleidžia ŽVM. Kadangi ŽE dar nėra plačiai praktikuojama Lietuvoje, SI paspartintų naujos koncepcijos integravimą versluose. SI skirtingi autoriai apibrėžia kaip organizacijos gebėjimą pastebėti pramonės spragas ir jas užpildyti, perkurti verslo modelių elementus kuriant pridėtinę vertę ar sukurti naują vertę naudojant turimas žinias ar resursus. Visus minimus esminius elementus iš apibrėžimų galima apjungti į „trikdančių“ inovacijų ir naujo konkurencinio pobūdžio kūrimą. Remiantis šiomis koncepcijos sukurtas SI diegimo ŽE teorinis modelis. Įvesties etape išskiriami svarbiausi ŽVM elementai SI diegimui. Tai apima vertės pasiūlymą, pagrindinių išteklių, partnerių ir ryšių su klientais elementus ŽE kontekste. Proceso etape analizuojami vidiniai SVV įmonių resursai remiantis SI dimensijomis, taip pat identifikuojami iš naujo apibrėžti verslo elementai kuriantys pridėtinę vertę arba naują konkurencinį pobūdį. Išvesties etape vertinamos įmonės poreikis siekiant įgyti naujas žinias SI grindžiamo ŽVM tikslinimui, gerinimui. Taip pat identifikuojami SVV įmonių planai, ambicijas susiję su pokyčių kūrimu drabužių pramonėje.

3. Strateginių inovacijų diegimo žiedinės ekonomikos SVV empirinio tyrimo metodologija

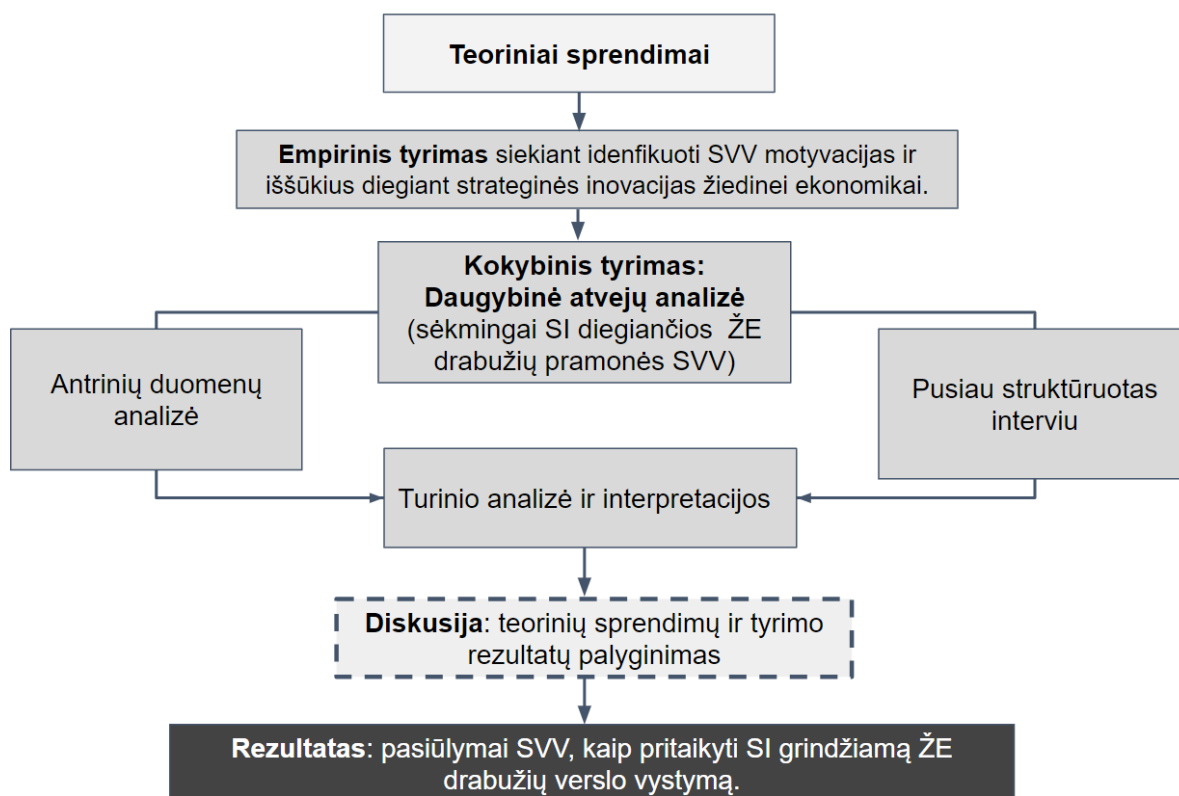
Šiame skyriuje apžvelgiama tyrimo metodologija skirta ištirti SI diegimą ŽE. Kadangi apie SI koncepciją SVV įmonių kontekste pasigendama tyrimų, siekiant nustatyti naujus atradimus, pasirenkamas kokybinis tyrimo metodas – atvejo analizė. Atvejo tyrimas remiasi atskirų atvejų studijomis, pabrėžiančiomis siekį interpretuoti reiškinius, kuriuos jiems suteikia tiriami žmonės. Tyrimo metu siekiama suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį holistinį jų paaiškinimą, kuris yra būdingas kokybiniam tyrimui (Kardelis, 2002). Tyrimui atlikti pasirenkama kriterinė imtis pagal iš anksto nustatytus tiriamojo objekto kriterijus, siekiant surinkti kokybiškus duomenis (Rupšienė, 2007). Tyrinėjami atskiri drabužių pramonės SVV atvejai pagal iš anksto numatytus kriterijus, leidžia atradimus taikyti ir kituose panašiuose atvejuose.

3.1. Empirinio tyrimo dizainas

SI yra gana sudėtinga koncepcija, kuri tapo pastebima kartu su Markides (1997) pateiktu požiūriu iš naujo apibrėžti verslą. Literatūroje vyrauja aktyvesnė apibrėžimų samprata, verslo modelio elementų persipynimas su SI, tačiau trūksta empirinių tyrimų diegiant SI mažose organizacijose. Kuriantis vis daugiau drabužių pramonės SVV, turi būti diegiamos SI, tam kad kiekvienas smulkaus verslo subjektas galėtų ne tik išlaikyti verslą, bet ir sparčiau jį auginti. Anot Sombolayuk et al., (2018) SI planavimas ir diegimas yra pagrindiniai veiksniai vedantys verslą į priekį.

Mokslinių tyrimų trūkumas apie SI taikymą SVV ir SI dimensijos buvo analizuojamos mokslinės literatūros apžvalgoje ankstesnėse dalyje (3 lentelė). Remiantis reikalavimais SI diegimui literatūros apžvalgoje, sukurtas konceptualus modelis (žr. 2.3. skyrių). Norint išbandyti ir patvirtinti teorinį modelį tinkamiausias yra kokybinio tyrimo metodas. Kokybinis tyrimas yra pagrįstas plačiu SI nežinojimu verslo sektoriuje, dėl šios priežasties sudėtinga sukurti teoriją ar patvirtinti tai kiekybinės analizės metodu.

Dedukcine logika paremtas literatūros apžvalgos teorinis modelis patvirtinamas kokybinių duomenų rinkimu ir atvejų analize. Pagal tai sukuriamas kokybinio tyrimo dizainas (6 paveikslas).



6 pav. Kokybinio tyrimo dizainas

Tyrimo tikslas – identifikuoti iššūkiai ir motyvacijos SI diegimui ŽE drabužių pramonės SVV įmonėse.

Tyrimo objektas – sėkmingai diegiančios diegiančios SI ŽE drabužių pramonės SVV įmonės.

3.2. Įmonių atranka

Siekiant patvirtinti SI taikymo ŽE reikalingumą drabužių pramonės SVV pasirinktas konkretus geografinis kontekstas. Tai reiškia, kad modelio patvirtinimas yra limituotas ir galioja tik pasirinktame kontekste. Lietuva pasirinkta todėl, kad darbo autorius yra plačiau susipažinęs su drabužių pramonės SVV Lietuvoje. Taip pat kokybinio tyrimo metu interviu atliekamas gimtąja kalba, todėl dėl kalbos barjero nebus prarandamos turinio detalės.

Įmonės buvo ieškomos skirtingais kanalais. Kadangi drabužių pramonės SVV prekės ženklai daugiausiai naudoja „Instagram“ platformą pardavimų generavimui, įmonės buvo kontaktuojamos per šį socialinių medijų tinklą. Taip pat įmonių atranka buvo vykdoma per „Vilniaus Pramonės Prekybos ir Amatų Rūmų“ bendruomenės kanalą. Naudojami viešai prieinami duomenys siekiant sužinoti daugiau apie įmonės veiklą.

Įmonių tinkamumui numatytam tyrimui iš anksto nustatyti atrankos kriterijai:

- B2C drabužių pramonės prekės ženklai veikiantys Lietuvoje ne trumpiau nei 2 metai.
- Įmonė yra smulkus verslas iki 10 darbuotojų.
- Įmonė taiko ŽVM (įskaitant žiedinį dizainą) savo produktuose.
- Įmonės tikslai remiasi Jungtinių Tautų numatytais DVT.

3.3. Duomenų rinkimas ir analizė

Remiantis iš anksto numatytais kriterijais buvo identifikuotos 14 SVV įmonių, kurios buvo surastos per „Vilniaus Prekybos Pramonės ir Amatų Rūmų“ bendruomenę, „Facebook“ verslių moterų bendruomenę bei tiesiogiai susisiekiant su prekės ženklais „Instagram“ platformoje. Tačiau ne visos įmonės sutiko sudalyvauti tyrime dėl laiko trūkumo, SVV atstovai turi ribotą komandą dėl šios priežasties tenka atlikti daugiau atsakomybių. Įmonės įvardija naujų kolekcijų ruošimą, kitų darbuotojų išleidimą į atostogas ar pasiruošimą dalyvauti tarptautinėse parodose.

Iš viso atlikti keturi interviu su drabužių pramonės SVV įkūrėjais, dizaineriais, marketingo ir gamybos specialistais. Tyrimui pasirinkti drabužių prekės ženklo mikro dydžio (iki 10 darbuotojų). Atsirenkant įmones buvo svarbus SI taikymas ir su SI susijusių verslo modelių elementai. Siekiant užtikrinti visapusišką analizę apie tyrimo objektą, pasitelkiama antrinių šaltinių informacija. Esminiai interviu konceptai buvo paaiškinti pokalbio pradžioje, visi interviu dalyviai sutiko, kad jų prekės ženklo pavadinimas būtų naudojamas darbe. Vienas interviu atliktas gyvai Vilniuje, likę trys nuotoliniu būdu, tarp balandžio 12 ir 19 dienos. Pokalbių trukmė buvo nuo 25 iki 35 minučių.

Remiantis teorine analize, interviu gidas sudarytas remiantis šiais **indikatoriais**:

1. Įvestis (Žiedinės vertės pasirinkimas ir resursų atranka):

- ŽE grįstas vertės pasiūlymas, ryšiai su klientais.
- ŽE grįstas pagrindinių resursų ir partnerių pasirinkimas.
- Įmonės skleidžiama misija ir vizija siekiant išvystyti sąsają su DVT.

2. Procesas (ŽVM performulavimas pagal SI):

- SVV vidinių resursų analizė remiantis SI dimensijų aprašymo kriterijais.
- Iš naujo apibrėžiami verslo modelio elementai atskleidžia vykdomas (jei taip, kokios) verslo modelio inovacijos.

3. Išvestis (SI grindžiamas ŽVM)

- Vertinimas, kur šiuo metu yra SVV, koks įmonės poreikis tobulėti ir įgyti naujas žinias proceso tikslinimui.
- Atskleidžiami įmonės planai susiję su pokyčių kūrimu drabužių pramonėje

Skiriamas pagrindinis dėmesys į ŽVM ir SI esminius elementus bei SI dimensijas.

Esminiai ŽVM elementai:

- Vertės pasiūlymas sukurtas taip, kad spręstų ekonomines, ekologines vertės išsaugojimo problemas.
- Ryšiai su klientais plėtojami kuriant papildomą vertę ir skatinant gaminių rūšiavimą po naudojimo.
- Ištekliai įsigijami siekiant atkurti senuosius išteklius.
- Partneriai tiekiantys antrines medžiagas arba teikiantys surinkimo paslaugą.

Esminiai SI elementai:

- Organizacijos gebėjimas pastebėti pramonės spragas ir jas užpildyti
- Verslo modelio rekonceptualizacija formuojanti rinką ir kurianti pridėtinę vertę
- Naujos vertės sukūrimas naudojant turimas žinias ir resursus.

- Gebėjimas atgaivinti verslo idėją ir koncepciją, keičiant rinką, kompetencijas ir verslo sistemą.
- Strateginiai eksperimentai suteikiantys potencialą sparčiai augančiam naujam verslui.
- Naujų produktų kūrimas pasitelkiant bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis

SI dimensijų kriterijai:

- Kultūros: nuolatinis domėjimasis ir klausimų kėlimas susijęs su produkto tobulinimu naujų pramonės spragų išvėgimu.
- Proceso: strategijos kūrimo procesas tradicinio ir netradicinio verslo požiūriais, praktikuojamas kūrybinio tyrinėjimo procesas atskleidžiantis naują strateginį mąstymą.
- Žmonių: žmonių atsirinkimas įmonės viduje ar už jos ribų SI kūrimui, bei vartotojų išvalgos išreiškiant klientų poreikius.
- Resursų: turimų fizinių, intelektinių, žmogiškųjų ir finansinių išteklių panaudojimas išvėgiant vidines ir išorines įmonės galimybes.

Transkribuoti interviu duomenys analizuojami pasitelkiant kodavimo sistema suskirstyti pagal teorinio modelio elementus jiems patvirtinti ir išgauti. Ištrauktas tekstas iš transkripto nurodo citatas, kurios yra svarbios elementų tyrimui ir patvirtinimui, pateikiamos kaip citatos kartu su atitinkamais kodais.

Tyrimo etika buvo užtikrinta savanoriškai dalyvaujant pokalbiuose. Visi informantės buvo informuoti apie tai, kur bus naudojama informacija. Taip pat gauti žodiniai leidimai minėti jų prekių ženklų pavadinimus magistro baigiamajame darbe bei įrašinėti pokalbj.

4. Strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai tyrimo rezultatai

4.1. Įmonių apžvalga

Toliau apžvelgiamos įmonės pagal aukščiau nustatytus kriterijus. Pasirinktos tyrinėti įmonės yra panašaus dydžio, todėl daroma prielaida, kad tokiu atveju išryškės SI taikymo barjerų tendencijos. Pateikiama pagrindinė su įmone susijusi informacija, prekės ženklų pavadinimai, pramonės šaka, įkūrimo metai, įmonės dydis. Taip pat iš informacinių šaltinių išskiriami ŽVM elementai ir prekės ženklo sąsaja su SI (8 lentelė).

8 lentelė. Įmonių apžvalga

SVV įmonė	Atstovo pareigos	Pagrindinis produktas	Įkūrimo metai	Įmonės dydis	Rinkos orientacija
„Ūkai“	Įkūrėja, dizainerė	Kojinės	2020	Iki 10 darbuotojų	Lietuva/užsienis
„Reda Paula“	Įkūrėja, dizainerė	Moteriški drabužiai	2018	Iki 10 darbuotojų	Lietuva
„Huginn Muginn“ („AB Vilksma“)	Marketingo specialistė, projektų vadovė	Unisex marškiniai	2019	Iki 10 darbuotojų	Islandija/Lietuva
„The Knotty Ones“	Produkto ir tvarumo vadovė	Moteriški megztiniai	2017	10 darbuotojų	Lietuva/užsienio šalys

Toliau išskiriami esminiai ŽVM elementai bei SI charakteristikos pastebimos nagrinėjamose atvejuose (9 lentelė).

9 lentelė. Esminiai ŽVM ir SI elementai drabužių pramonės SVV įmonėse

SVV įmonė	ŽVM elementai	SI elementai
„Ūkai“	Vertės pasiūlymo formavimas orientuojamas į planetą, žmogų, pelną. Pagrindinis išteklių elementas reiškia kitų medžiagų rinkimą (butelių), perdirbamą ir tiekiamą, siekiant jas paversti naujomis vertės formomis (siūlų gijomis).	Naujos vertės sukūrimas naudojant turimas žinias ir resursus. Efektyvus bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis - naujų produktų kūrimas.
„Reda Paula“	Pagrindinės veiklos: nuomos paslaugos, prekių surinkimas po naudojimo ir perdarymas, produktų taisymo garantija. Pagrindinių resursų elemente naudojami likučiai, sertifikuotos medžiagos, perdirbama pakuotė. Pagrindiniai partneriai – vietiniai specialistai gaminantys produktus pagal užsakymus. Vertės pasiūlymas formuojamas atsižvelgiant į socialinę atsakomybę	Naujos vertės sukūrimas naudojant turimas žinias ir resursus. Organizacija geba pastebėti vartotojiškumo spragą pramonėje ir ją užpildyti gamyba pagal užsakymus. Kuriamas efektyvus bendradarbiavimas su vietinėmis ir pasaulinėmis organizacijomis Lietuvos ekologinio dizaino asociacija, mados revoliucijos judėjimu (angl. <i>Fashion Revolution</i>).
„Huginn Muninn“ („AB Vilksma“)	Vertės pasiūlymo formavimas orientuojamas į planetą, žmogų, pelną. Ryšių elemente siūlomas produktas ar paslauga pritaikoma pagal vartotojo norus ir poreikius bei suteikiama prasminga įsigijimo ir naudojimo patirtis	Pramonės spragų pastebėjimas ir jų užpildymas. Nauji struktūriniai pokyčiai – kuriamas drabužių prekės ženklas iš pagrindinių

SVV įmonė	ŽVM elementai	SI elementai
	Pagrindinės veiklos apimančios išteklių naudojimo mažinimą, ekologinio efektyvumo didinimą, mažinimą žalingą poveikį aplinkai. Papildomi pajamų šrantai kuriami siūlant personalizaciją.	organizacijos (AB „Vilkma“) resursų ir žinių.
„The Knotty Ones“	Vertės pasiūlymo formavimas orientuojamas į planetą, žmogų, pelną. Pagrindiniai ištekliai organizacijoje yra žmogiškieji ištekliai, kuriems skiriamas didelis dėmesys. Pastebimas artimas ryšys tarp žmogiškųjų išteklių ir vertės pasiūlymo. Kuriamos socialinės akcijos, siekiant sukurti žmogiškųjų išteklių gerbūvį.	Performuojamas verslo modelis, kuriame iš naujo permąstoma kaip kuriama pridėtinė vertė ir vertinami žmogiškieji ištekliai.

Prekės ženklas „Ūkai“ kuria ir parduoda kojines siekdamas sumažinti plastiką vandenynuose, todėl bendradarbiauja su „Plastic Bank“. Anot prekės ženklo įkūrėjos, viena parduota kojinių pora sumažina per penkiasdešimt plastikinių butelių vandenyne. Įmonė aktyviai praktikuoja bendradarbiavimą su skirtingų industrijų atstovais, tokiu būdu didina prekės ženklo sklaidą ir sąmoningos mados svarbą.

Prekės ženklas „Reda Paula“ kuria remiantis dauguma žiedinio dizaino aspektų. Jis kuria produktus perdirbimui, naudoja likutines medžiagas arba sertifikuotas medžiagas, atsako už aukštą kokybę bei suteikia taisymo garantiją ar produkto perkūrimą į naują po nešiojimo. Prekės ženklas gamina kolekcijas mažais tiražais arba pagal iš anksto atliktus užsakymus.

Prekės ženklas „Huginn Muninn“ parduoda laisvalaikio drabužius ir specializuojasi marškinių gamyboje. Prasidėjęs Islandijoje, ženklas vykdo gaminimą ir vystymą Lietuvoje. „Huginn Muninn“ yra mėgstamas tarptautiniu mastu, nes apjungia paveldą ir žiedinio dizaino aspektus. Ženklas priklauso vidutinio dydžio siuvimo įmonei AB „Vilkma“. Įmonė išnaudodama turimus resursus ir žinias sukūrė tris prekės ženklus. Vienas iš jų „Huginn Muninn“. Veiklos rezultatas apima išteklių naudojimo mažinimą, ekologinio efektyvumo didinimą, žalingo poveikio aplinkai mažinimą.

„The Knotty Ones“ yra drabužių ženklas, kuris specializuojasi mezdinių, kurie yra etiškai pagaminti moterų amatininkų Lietuvoje, gamyboje. Produktai atitinka žiedinio dizaino kūrimo aspektus bei prekės ženklas skiria ypatingą socialinę dėmesį žmogiškiesiems ištekliams.

4.2. Strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai atvejų analizė

Toliau apžvelgiamos SVV įmonės remiantis empirinio tyrimo rezultatais ir antrinių šaltinių informacija. Nustatomas SI diegimas ŽE drabužių pramonės SVV įmonėse pagal anksčiau nustatytus vertinimo kriterijus (34, 35 p.) teorinio modelio pagrindimui.

4.2.1. Prekės ženklas „Ūkai“

Inovatyvus ŽE grindžiamas prekės ženklas „Ūkai“ prisideda prie ŽE tikslų surinkdamas atliekas iš planetos ir paversdamas jas kasdieninėmis kojineis pagamintomis iš perdirbtų plastiko butelių. Prekės ženklas save vadina inovacijų kūrėjais kojinių sektoriuje, dėl inovatyvių medžiagų naudojimo kojinių gamyboje. „Ūkai“ 2020 metais sėkmingai dalyvavo sutelktinio finansavimo projekte „Kickstarter“, kurio metu pasiekė užsibrėžtą tikslą, pasitvirtino idėjos reikalingumą rinkoje ir sunaudojo 55 590 plastiko butelių.

Interviu atliktas su prekės ženklo įkūrėja ir dizainere. Nors informantė nebuvo susipažinusi su SI koncepcija, tačiau atpažįstamas naujos vertės sukūrimas naudojant turimas žinias ir resursus: „*kojines gaminom iš šukuotinės medvilnės, na bet laikui einant norėjosi rasti tokį produktą, kuris būtų tvarus, [...] mes tuomet pradėjome būtent ieškoti inovacijų ir taip atradom perdirbto plastiko butelių verpalus*“ (10 lentelė). Informantė atskleidžia prekės ženklo kūrimo motyvaciją „*[...] paskatinti asmeninių vertybių, nes mes patys stengiamės gyventi kuo tvariau ir kuo ekologiškiau*“. Pastebimas SI bruožas, kojinių pramonės šakos spraga, kurią informantė užpildė transformuojant produktą iš šukuotinės medvilnės kojinių į perdirbto pluošto kojines. Toks prekės ženklo posūkis taip pat turi sąsają su su drabužių ir tekstilės sektoriaus 12-uju DVT tikslu, kuris kalba apie tvarią gamybą ir vartojimą. Šį tikslą reikia vertinti plačiu požiūriu, pradedant bendra įmonės tiekimo grandine, nuo produkto gamybos iki išmetimo. Idėjos ir verslo modelio pasitvirtinimas „*Kickstarter*“ platformoje padėjo susidėlioti tolesnius strateginius veiksmus.

Pirmasis teorinio modelio elementas yra žiedinės vertės pasirinkimas ir resursų atranka, kuris demonstruoja įmonės esamą verslo padėtį ir yra nustatomas pagal tris pagrindines dalis: vertės pasiūlymo kūrimas, resursų pasirinkimas bei įmonės vizija ir misija. Prekės ženklas kuria vertę siekiant panaikinti neigiamą poveikį aplinkai. Pelno prasme „*Ūkai*“ siūlo didesnę vertę lyginant su konkurentais. Ostergaard (2021) teigia, kad dizaineriai (arba smulkaus verslo savininkai) turi įgyti žinias ir gebėjimus siekiami pereiti prie bendro ŽE projektavimo drabužių pramonėje. Šis prekės ženklas būtent demonstruoja žiedinį dizainą gerinantį išteklių naudojimo efektyvumą, prisidedant prie produktų gyvavimo ciklo pratęsimo. Taip pat informantė prekės ženklų ŽE siekimą pažymi savo pozicija drabužių pramonėje: „*mes būtent tą pasirinkom perdirbimą nes jau dabar yra labai daug šiukšlių, atliekų, kurias mums būtent reikia perdirbti ir pagaminti naują kokią tai verpalą, audinį, medžiagą*“. Vizija ir misija yra apibrėžiama prekės ženklo internetinėje svetainėje, bet taip pat informantė antrina teigdama: „*mūsų būtent ir yra tokia vizija, filosofija, kad mes turime perdirbinėti atliekas, ar ne, ką jau esam privartoję*“. Trečiasis ŽVM yra svarbus siekiant įvertinti esamą prekės ženklo etinių, ekologinių ir socialinių resursų pasirinkimą. Informantė atskleidžia svarbą, kurią teikia etiniams pasirinkimams: „*gaminame vietinę rinkoje, tai pas mus yra produktas pagamintas Lietuvoje, kur darbuotojai turi saugias darbo sąlygas, ten dirba garbaus amžiaus žmonės, gauna jie laiku atlyginimus*“. Ekologinių resursų pasirinkimas atsispindi tiek vizijoje tiek vertės pasiūlymo kūrime, kuris remiasi „*pradėjome būtent ieškoti inovacijų ir taip atradom perdirbto plastiko butelių verpalus. Ir [...] tuomet atlikome nemažai testų, kad na pasitvirtinti sudėtį ir būtent na pasidarę daug testų mes taip ir sukūrėme būtent kojines, kurių sudėtyje šiai dienai ir turime*“.

10 lentelė. Įvesties etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „*Ūkai*“

Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Atliekų perdirbimo strateginė prieiga	<p>„<i>mes būtent tą pasirinkom perdirbimą nes jau dabar yra labai daug šiukšlių, atliekų, kurias mums būtent reikia perdirbti ir pagaminti naują kokią tai verpalą, audinį, medžiagą</i>“</p> <p>„<i>mūsų būtent ir yra tokia vizija, filosofija, kad mes turime perdirbinėti atliekas, ar ne, ką jau esam privartoję.</i>“</p>
	<p>„<i>pradėjome būtent ieškoti inovacijų ir taip atradom perdirbto plastiko butelių verpalus. Ir [...] tuomet atlikome nemažai testų, kad na pasitvirtinti sudėtį ir būtent na pasidarę daug testų mes taip ir sukūrėme būtent kojines, kurių sudėtyje šiai dienai ir turime</i>“</p>
Vietinė gamyba	<p>„<i>gaminame vietinę rinkoje, tai pas mus yra produktas pagamintas Lietuvoje, kur darbuotojai turi saugias darbo sąlygas, ten dirba garbaus amžiaus žmonės, gauna jie laiku atlyginimus</i>“</p>

Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Bendradarbiavimas tiekimo grandinėje	<i>„kolaboracijos, tai kur lygiai taip pat ir edukuojam taip žmones, šviečiam, ir didinam žinomumą“</i>

Proceso dalį apibrėžia SI diegimas, kurį apima SVV vidinių resursų analizė pagal išskirtas keturias dimensijas literatūros apžvalgoje (11 lentelė). Kultūros dimensija prekės ženkle atsiskleidžia su nuolatinu domėjimusi ir siekimu tobulinti produktą. Prekės ženklo įkūrėja nuolat ieško naujų galimybių: *„kreipiausi į MITĄ, kurie būtent mane ir nukreipė [...] su kuo turėčiau bendrauti, tai tam yra skirti ir klasteriai, kur tu [...] pasirašai ar ne, kad sutinki ir [...] ir [...] prekiniam ženklui yra skiriamas tam tikras finansavimas“*, nuolat stengiasi atnaujinti žinias apie verslo vystymą: *„visada skatinu taip pat jeigu trūksta tam tikrų žinių, ar kažkokio pasitikėjimo savimi tai tą patį mentorių susirasti, yra tam puikios platformos Lietuvoje“*.

Proceso dimensija atsiskleidžia kūrybinio tyrinėjimo metu, kurio rezultate atskleidžiamos naujos strateginės galimybės *„sukurti dar antrinį produktą. Jau turime tokią kaip sakant ir patvirtintą idėją ir šiek tiek bendraujam su Lietuvos mokslininkais ir... ir jie mum pateikė idėją, kad mes galėtume savo neberekalingas kojines panaudoti būtent oro filtrų gamyboje“*. Pastaroji citata taip pat atsispindi resursų dimensijoje, siekiant panaudotus fizinius išteklius pritaikyti iš naujo kito produkto kūrimui. Taip pat „Ūkai“ savo fizinius ir išteklius panaudoja bendradarbiavimo metu *„gavosi mūsų antras, mūsų dar toksai kaip verslo kelias pavadinkim būtent tos kolaboracijos, tai kur lygiai taip pat ir edukuojam taip žmones, šviečiam, ir didinam žinomumą“* taip pat pažymi socialiniu aspektu svarbią kolaboraciją *„kolaboruojamės su MO muziejum, kuris irgi atlieka tokią kaip edukacinę, ar ne, funkciją švietimo, tais pačiais kitais tvariais prekiniais ženklais ir taip irgi plečiam savo žinomumą ir tuo pačiu irgi ir edukuojam žmones“*.

Kita proceso dalis tyrinėja verslo modelį kuriantį naujas vertybes, keičiantį pramonės tendencijas ir konkurencinį pobūdį. Informantė pasakoja, kad puoselėja svarbias vertybes tokias kaip plastiko valymą iš vandenynų *„remiame organizaciją „Plastic bank“, kurie...valo plastiką iš vandenynų ir taip ten[...] pagrinde yra Azijoje, šitos visos bendruomenės ir vargingai gyvenantys žmonės, renka plastiko buteliukus ir už tai gauna plastic credits vadinamuosius kuriuos jie... turi prieigą prie sveikatos sistemos, švietimo sistemos, gali aprūpinti save na paprasčiau maistu ten...“* Taip pat dizainerė pasakoja, kad siekia ŽE pramonės tendencijų, tačiau vis dar susiduria su iššūkiais *„bus iš vienareikšmiškai perdirbtų medžiagų ir siekiam kad atrasti tokią sudėtį, kad būtent 100 procentų būtų vieno perdirbto, kaip komponento, audinys. Bet tai pat iš tikro susiduriu su dideliais iššūkiais, kai nori surasti biodegradable, kaip sakant suyrantį, natūralų ir 100 procentų audinį“*. Efektyvus kolaboracijų kūrimas su kitomis organizacijomis prekės ženklui sukuria konkurencinį pranašumą.

11 lentelė. Proceso etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Ūkai“

Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Organizacijų įtraukimas	<i>„kreipiausi į MITĄ, kurie būtent mane ir nukreipė [...] su kuo turėčiau bendrauti, tai tam yra skirti ir klasteriai, kur tu [...] pasirašai ar ne, kad sutinki ir [...] ir [...] prekiniam ženklui yra skiriamas tam tikras finansavimas“</i>
	<i>„remiame organizaciją „Plastic bank“, kurie...valo plastiką iš vandenynų ir taip ten[...] pagrinde yra Azijoje, šitos visos bendruomenės ir vargingai gyvenantys žmonės, renka plastiko buteliukus ir už tai gauna plastic credits vadinamuosius kuriuos jie... turi prieigą prie sveikatos sistemos, švietimo sistemos, gali aprūpinti save na paprasčiau maistu ten...“</i>

Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Mentorystės vaidmuo SVV	<i>„visada skatinu taip pat jeigu trūksta tam tikrų žinių, ar kažkio pasitikėjimo savimi tai tą patį mentorių susirasti, yra tam puikios platformos Lietuvoje”</i>
Naujas vertės pasiūlymo kūrimas	<i>„sukurti dar antrinį produktą. Jau turime tokią kaip sakant ir patvirtintą idėją ir šiek tiek bendraujam su Lietuvos mokslininkais ir... ir jie mum pateikė idėją, kad mes galėtume savo nebereikalingas kojines panaudoti būtent oro filtrų gamyboje”</i>
Naujų produktų kūrimas bendradarbiaujant	<i>„kolaboruojamės su MO muziejum, kuris irgi atlieka tokią kaip edukacinę, ar ne, funkciją švietimo, tais pačiais kitais tvariais prekiniiais ženklais ir taip irgi plečiam savo žinomumą ir tuo pačiu irgi ir edukuojam žmones”</i>

Trečioji proceso dalis yra išvestis arba SI grindžiamas ŽVM (12 lentelė). Paskutinis etapas skirstomas į dvi dalis, pirmoji verslo modelio vertinimas, o antroji pramonės pokyčių kūrimo ambicijos. SI grindžiamas verslo modelio vertinimas apima stipriųjų pusių nustatymą bei iššūkių ir sunkumų identifikavimą. Prekės ženklo stipriosios pusės atsiskleidžia vertės pasiūlyme bei pagrindinėse veiklose, kuriose išvelgė papildomus verslo kelius. Informantė įvardija ne vieną iššūkį su kuriuo tenka susidurti. Vienas iš jų susijęs su produkto kūrimu: *„susiduriu su dideliais iššūkiu, kai nori surasti biodegradable, kaip sakant suyrantį, natūralų ir 100 procentų audinį, tai dar matos, kad daug kas yra dar tikrai pirmieji pasaulyje žingsniai ir irgi labai toks pakankamai sunkus kelias iš tikro yra.“*, kitas su verslo plėtra, sunkumais pasiekti numatytus finansuojamo projekto reikalavimus *„[įmonė] neatitinka apyvartos, tai vėlgi tą gal rodo didelį minusą, kad mažiukam kaip ir nebelieka vietos, nes tikrai tie turintys didesnes apyvartas, apskritai gali pradėti, netgi pretenduoti į tą projektą”* bei žmogiškųjų išteklių trūkumo *„žmogiškojo resurso reikty, kad būtų labiau komanda tiesiog išpildyta, nes gaunasi kai yra mažai žmonių, tai turi atlikti ganėtinai daug darbų, o tu vistiek nesi 100 procentų visur“*. Nors informantė susiduria su nemažai iššūkių vystant verslą, tačiau kryptingai siekia vizijos bei pabrėžia ambicijas atrasti medžiagas, kurios neturėtų jokio poveikio aplinkai ir teigia: *„bus iš vienareikšmiškai perdirbtų medžiagų ir siekiam kad atrasti tokią sudėtį, kad būtent 100 procentų būtų vieno perdirbto, kaip komponento, audinys. Bet tai pat iš tikro susiduriu su dideliais iššūkiu, kai nori surasti biodegradable, kaip sakant suyrantį, natūralų ir 100 procentų audinį“*.

12 lentelė. Išvesties etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Ūkai“

Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Medžiagų tiekimo iššūkiu	<i>„susiduriu su dideliais iššūkiu, kai nori surasti biodegradable, kaip sakant suyrantį, natūralų ir 100 procentų audinį, tai dar matos, kad daug kas yra dar tikrai pirmieji pasaulyje žingsniai ir irgi labai toks pakankamai sunkus kelias iš tikro yra.“</i>
Iššūkiu siekiant pritraukti finansinius išteklius	<i>„[įmonė] neatitinka apyvartos, tai vėlgi tą gal rodo didelį minusą, kad mažiukam kaip ir nebelieka vietos, nes tikrai tie turintys didesnes apyvartas, apskritai gali pradėti, netgi pretenduoti į tą projektą”</i> bei žmogiškųjų išteklių trūkumo <i>„žmogiškojo resurso reikty, kad būtų labiau komanda tiesiog išpildyta, nes gaunasi kai yra mažai žmonių, tai turi atlikti ganėtinai daug darbų, o tu vistiek nesi 100 procentų visur“</i>
Produkto tiekimo grandinės tobulinimas	<i>„bus iš vienareikšmiškai perdirbtų medžiagų ir siekiam kad atrasti tokią sudėtį, kad būtent 100 procentų būtų vieno perdirbto, kaip komponento, audinys. Bet tai pat iš tikro susiduriu su dideliais iššūkiu, kai nori surasti biodegradable, kaip sakant suyrantį, natūralų ir 100 procentų audinį“</i>

Įmonė turi ateities ambicijų apimančių pramonės šakos formavimą proginių kojinių kūrimu bei panaudotų kojinių surinkimu perdirbti ir panaudojimu oro filtrų gamybai. Taip pat įmonė kryptingai

siekia kojines gaminti iš 100 procentų perdirbto plastiko, kurios būtų ilgaamžiškos ir malonios dėvėtojiui.

Toliau apibendrinamos pagrindinės „Ūkai“ veiklos ir iššūkiai (13 lentelė).

13 lentelė. SI grindžiamo ŽVM prekės ženklo „Ūkai“ veiklos ir iššūkiai

SI bruožas	Pagrindinės veiklos	Iššūkiai
Naujos vertės kūrimas naudojant turimas žinias ir resursus	Šukuotinės medvilnės kojinių transformacija į perdirbtas kojines; Kolaboracijos su mokyklomis, universitetais siekiant edukuoti apie plastiko problemą, perdirbimą;	Suyrančių medžiagų trūkumas produkto kūrimui, pakuotei; Finansuojamo projekto reikalaujamų kriterijų neatitikimas;
Naujų produktų kūrimas bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis	Nebenaudojamų produktų surinkimas ir pritaikymas naujo produkto kūrimui; Kolaboracinių produktų kūrimas su organizacijomis.	Žmogiškųjų išteklių trūkumas.

Apibendrinant analizuojamą atvejį galima teigti, kad prekės ženklas sėkmingai diegia SI vystomame ŽVM. Prekės ženklo veikla glaudžiai susijusi su ŽVM ypatybėmis. Prekės ženklo vertės pasiūlymas yra sukurtas taip, kad palaikytų ekologinės vertės išsaugojimą, puoselėjimą. Ištekliai naudojami atkuriant senus produktus - plastiko butelius. Taip pat fiziniai ištekliai apima vietinę gamybą, kuri demonstruoja logistinės taršos mažinimą. Prekės ženklo veiklose išvelgiami pagrindiniai SI elementai. Pirmasis, naujos vertės kūrimas naudojant turimas žinias ir resursus, šis bruožas atsiskleidžia prekės ženklui priėmus sprendimą medvilnės kojines pakeisti į perdirbto pluošto kojines, kurios sukuria papildomą vertę orientuotą į ŽE. Taip pat prekės ženklas kuria papildomą vertę visuomenei, edukuojant mokyklas ir universitetus apie plastiko problemą ir perdirbimą. Antrasis SI bruožas atsiskleidžiantis įmonės veikloje, naujų produktų kūrimas bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis. „Ūkai“ bendradarbiaudami su Lietuvos mokslininkais ir kūrybinio tyrinėjimo metu atranda panaudotų kojinių galimybę pritaikyti oro filtrų gamybai. Taip pat įmonė aktyviai kuria kolaboracijas su kitų sektorių organizacijomis kuriant naujus produktus. Naujų produktų kūrimas apima kojinių diversifikavimą pagal sektoriaus poreikius tokius kaip verslo dovanos, prekės ženklo sklaida per produktą. Vystant šias veiklas SVV prekės ženklas susiduria su iššūkiais susijęs su įmonės dydžiu, produkto kūrimu. Įmonės dydis ir apyvartiniai rodikliai tampa svarbūs aspektai, kurie sukuria iššūkius tokius kaip SVV neatitikimai finansuojamo projekto kriterijams, bei žmogiškųjų išteklių trūkumas, kurį prekės ženklas dabar sprendžia pasitelkiant laisvai samdomus darbuotojus. Kitas svarbus aspektas, prekės ženklas susiduria su sunkumu patobulinti produktą dėl suyrančių medžiagų trūkumo tekstilės sektoriuje.

4.2.2. Prekės ženklas „The Knotty Ones“

Inovatyvus prekės ženklas „The Knotty Ones“ susikūrė siekiant apjungti vietinius amatus ir stilių ir sukurti produktą, kuris būtų tvarus. Be produkto tvarumo, prekės ženklas išsiskiria taikomomis verslo modelio inovacijomis. Sukurtas naujas netradicinis naujas verslo modelis, kuris buvo patvirtintas kaip spartaus augimo veiksnys, kurio pasekoje įmonėje sėkmingai pritraukė 2020 metais 0,5 mln. investiciją, kuri buvo skirta žmogiškųjų ir fizinių išteklių didinimui.

Interviu atliktas su gamybos ir tvarumo vadove, interviu metu atskleidžiami esminiai SI elementai. Verslo modelio rekonceptualizavimas formuojant naują vertę, įmonės pagrindinis dėmesys skiriamas

vertės pasiūlymui ir pagrindiniams partneriams, kurie yra laisvai samdomos mezgėjos. Vertės pasiūlymo ir pagrindinių partnerių elementai glaudžiai siejasi įmonės veikloje.

Pirmasis teorinio modelio elementas yra žiedinės vertės ir resursų pasirinkimas, kuris demonstruoja įmonės esamą lygį ir yra nustatomas pagal tris pagrindines dalis: vertės pasiūlymo kūrimas, resursų pasirinkimas bei įmonės vizija ir misija (14 lentelė). Informantė pasakoja prekės ženklo atsiradimą ir motyvaciją prekės ženklo sukūrimui „*trim merginom bekeliaujant kartu Azijoje [...] ir besižavint amatais [...] tos kultūros amatais ir taip kilo mintis prisiminti lietuvių mokamus amatus ir pagalvoti kodėl jie nėra labai plačiai pritaikomi*“, įkūrėjos vedamos motyvacijos išsikėlė misiją tvarią madą paversti prieinama ir svarbiausia vietinėms mezgėjomis ne sukurti darbo vietą, tačiau auginti kiekvienos karjerą individualiai. Informantė teigia, kad prekės ženklas prasidėjo jau nustatytais vertybėmis, kurios neturėjo keistis nuo išorinės aplinkos poveikio „*mum nereikėjo daryti vidinio pokyčio, sudėtinio [...] tai yra mūsų pagrindinės vertybės, nuo kurių prasidėjo, visada jos buvo [...] mes niekada nenaudojome plastiko, nenaudojame sintetikos*“. Vertės pasiūlymui formuoti skiriamas didelis dėmesys planetai, žmogui ir pelnui. Šiame kontekste žmogus reiškia ir komandą (pagrindinių partnerių verslo modelio elementas), ir klientus. Įmonė atskleidžia, kad vartotojo poreikiai yra įtraukiami į produkto kūrimo procesą „*mums svarbiausia yra stilius [...] kliento poreikis [...]tai kai matom kokio produkto klientas pas mus neranda, o norėtų rasti [...]pagal tai ir sukuriam produktą*“. Taip pat informantė įvardija, kad vertės pasiūlymas pristatomas pasitelkiant verslo skaidrumą „*dalinimasis informacijos, dalinimasis kas pagamino tą produktą, rodymas tų žmonių nuotraukų, mes dalinamės ir aprašymais prie kiekvieno produkto, kiekvienas gaminytis turi vardinę etiketę, kur parašyta kokia mezgėja numezgė*“.

14 lentelė. Įvesties etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „The Knotty Ones“

Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Vertės kūrimas įtraukiant klientą	„ <i>mums svarbiausia yra stilius [...] kliento poreikis [...]tai kai matom kokio produkto klientas pas mus neranda, o norėtų rasti [...]pagal tai ir sukuriam produktą</i> “
Skaidrumas vystant ryšius su klientais	„ <i>dalinimasis informacijos, dalinimasis kas pagamino tą produktą, rodymas tų žmonių nuotraukų, mes dalinamės ir aprašymais prie kiekvieno produkto, kiekvienas gaminytis turi vardinę etiketę, kur parašyta kokia mezgėja numezgė</i> “
Vietinė gamyba	„ <i>derina tiesiog mezgimą su savo kitom veiklom ir gali iš bet kurios Lietuvos vietos užsiimti</i> “

Antrasis teorinio modelio elementas yra procesas, kuriam skiriamas dėmesys SVV vidinių resursų analizei remiantis SI dimensijomis pagal Schlegelmilch (2003). Taip pat nagrinėjami esminiai SI elementų bruožai ir kitos verslo modelio inovacijos aptinkamos versle (15 lentelė). Prekės ženklas pasakoja kaip pritraukta investicija perkėlė verslą į kitą lygį „*šita investicija labai smarkiai padėjo išauginti tiek komandą, tiek įmonę ir toliau jai augti, tai būtent ir aš prisijungiau prie komandos po to investicijos gavimo, kai komanda išaugo daugiau negu 100 procentų*“, toks finansinių išteklių pokytis suteikė galimybę įmonei investuoti į žmogiškuosius ir fizinius išteklius, kurie prisidėjo prie verslo plėtros ir didesnio pelno generavimo. Informantė teigia, kad „*mes nenorim turėt labai didelio inventorius [...] nes tai yra, labai mažam brendui... tau yra ganėtinai brangu [...]ne ganėtinai, o labai brangu [...], bet taip norom, nenorom vistiek tas inventorius mūsų labai labai smarkiai augo*“, norint verslui augti svarbu atrasti pusiausvyrą ir priimti sprendimus, kurie ateina su naujais iššūkiais. Proceso dimensijoje demonstruojamas strateginis mąstymas siekiant optimizuoti užsakymus ir darbų paskirstymus „*kasdieną prognozuojam [...] pirkimus [...] klientų [...] bet turint labai didelį augimą, tai yra labai labai sudėtinga prognozuoti kliento [...]kaip čia pasakyt [...]elgseną*“. Kadangi įmonės

rinkos kryptis yra ne tik Lietuva, bet ir užsienio šalys, todėl verslas turi adaptuotis priklausomai nuo rinkos požiūrio ir vertybių, „Lietuvoj gal mažiau drąsūs dar yra, tai užsienio vartotojas labai dažnai drąsiai paklausia visų jam rūpimų klausimų, nuo...įrodymų kur pagamintas produktas“. Dėl šios priežasties įmonei svarbus žmonių kriterijus, kurie būtų kūrybingi ir lankstūs strateginiame lygyje ir talentingi gamybos procese. Įmonė siekia išlaikyti motyvuojančią darbinę aplinką, kad „galima būtų [...] kad pačios mezgėjos galėtų kontroliuoti savo darbo krūvį, tai tas full time’as yra priklausomas visiškai nuo jų“. Įmonė taip pat nuolat įtraukia vartotojus į kūrimo procesą „dabar ką mėgstam daryti tai yra klausti klientus ar instagram’o story’ių pagalba ar tai kokio produkto norėtų, kokių spalvų norėtų ir tai irgi kartais padeda tiesiog identifikuoti, produktus kurių [...]kurių trūksta klientams pas mus“. Įmonė atskleidžia, kad verslo modelio perkūrimas buvo sėkmės veiksnys, kuris ir padėjo pritraukti investiciją „manau jeigu nebūtų buvus šitos tvarumo dalies, po kuria pasislepia tiek socialiniai dalykai, tiek aplinkosauginiai dalykai, tiek ekonominiai dalykai. Tai [...] tikriausiai nebūtų įmonė galėjusi sužavėti investuotojus“. Pasakodama, kaip pavyko pritraukti investiciją pažymi socialinius ir aplinkosauginius aspektus aplink kuriuos buvo formuojamas verslo modelis. Socialiniai aspektai įmonėje yra puoselėjami „drom tokias iniciatyvas daugiau mokymų, organizuojam jom mokymus, finansinio raštingumo, nes mes norim, tiesiog ir skatinti jas, augti pačias [...] ir kurti va kaip sakom ne darbo vietą, o galimybę“, tam, kad darbuotojai būtų motyvuoti bei atneštų naujų idėjų. Tokiu būdu įmonė užpildo mažesnių miestų nedarbo lygį bei suteikia galimybes saviugdai. Taip pat įmonė kuria papildomas socialines iniciatyvas siekiant sukurti gerbūvį savo komandai „turim tas mezgėjų svajonių fondą į kurį klientai noriai aukoja ir ten yra grynai jau mezgėjų [...] kaip svajonių pinigai už kuriuos yra įgyvendinamos tos svajonės“. Nors SI esminis elementas pasireiškia pramonės spragų pastebėjimu ir jų užpildymu, tačiau šiame atvejuje pastebimos nedarbo spragos ir jų užpildymas.

15 lentelė. Proceso etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „The Knotty Ones“

Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Struktūriniai SVV sprendimai	„šita investicija labai smarkiai padėjo išauginti tiek komandą, tiek įmonę ir toliau jai augti, tai būtent ir aš prisijungiau prie komandos po to investicijos gavimo, kai komanda išaugo daugiau negu 100 procentų“
	„mes nenorim turēt labai didelio inventoriaus [...] nes tai yra, labai mažam brendui... tau yra ganėtinai brangu [...]ne ganėtinai, o labai brangu [...], bet taip norom, nenorom vistiek tas inventorius mūsų labai labai smarkiai augo“
Gamybos proceso organizavimas skirtingais verslo požiūriais	„kasdieną prognozuojam [...] pirkimus [...] klientų [...] bet turint labai didelį augimą, tai yra labai labai sudėtinga prognozuoti kliento [...]kaip čia pasakyt [...]elgseną“
	„galima būtų [...] kad pačios mezgėjos galėtų kontroliuoti savo darbo krūvį, tai tas full time’as yra priklausomas visiškai nuo jų“
Vartotojų įtraukimas produkto kūrimui	„dabar ką mėgstam daryti tai yra klausti klientus ar instagramo storių pagalba ar tai kokio produkto norėtų, kokių spalvų norėtų ir tai irgi kartais padeda tiesiog identifikuoti, produktus kurių [...]kurių trūksta klientams pas mus“
Skirtinga vartotojo kultūra	„Lietuvoj gal mažiau drąsūs dar yra, tai užsienio vartotojas labai dažnai drąsiai paklausia visų jam rūpimų klausimų, nuo...įrodymų kur pagamintas produktas“
Verslo modelio patrauklumas	„manau jeigu nebūtų buvus šitos tvarumo dalies, po kuria pasislepia tiek socialiniai dalykai, tiek aplinkosauginiai dalykai, tiek ekonominiai dalykai. Tai [...] tikriausiai nebūtų įmonė galėjusi sužavėti investuotojus“

Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Struktūriniai SVV sprendimai	<i>„mum nereikėjo daryti vidinio pokyčio, sudėtinio [...] tai yra mūsų pagrindinės vertybės, nuo kurių prasidėjo, visada jos buvo [...] mes niekada nenaudojome plastiko, nenaudojame sintetikos“</i>
Socialinės iniciatyvos - motyvacinė priemonė	<i>„darom tokias iniciatyvas daugiau mokymų, organizuojam jom mokymus, finansinio raštingumo, nes mes norim, tiesiog ir skatinti jas, augti pačias [...] ir kurti va kaip sakom ne darbo vietą, o galimybę“</i>
	<i>„turim tas mezgėjų svajonių fondą į kuri klientai noriai aukoja ir ten yra grynai jau mezgėjų [...] kaip svajonių pinigai už kuriuos yra įgyvendinamos tos svajonės“</i>

Trečioji teorinio modelio elemento dalis SI grindžiamas ŽVM, kuriame vertinami „The Knotty Ones“ iššūkiai su kuriais susiduria vystant prekės ženklą bei nustatomos ambicijos tolesnių pokyčių kūrimui drabužių pramonėje (16 lentelė). Įmonė įvardija pagrindinius iššūkius, kurie demonstruoja verslo vystymą ir produkto tobulinimą. Iššūkius su verslo plėtra užsienio šalyse įvardija „auditorijos atrinkimas yra didelis iššūkis [...] suradimas“ taip pat informantė pasakoja, kad verslo augimas turi būti skatinamas investicijų keliu ir atskleidžia „investicijos yra didelis iššūkis ir tai yra labai labai svarbu nes be investicijų tai yra tiesiog neįmanoma verslui augti“. Kiti iššūkiai susiję su paties produkto tobulinimu, įmonės atstovė teigia, kad nuolatinis iššūkis su kuriuo įmonė susiduria yra surasti natūralias alternatyvas, ne tik produkto kūrimui, tačiau ir pakuotės ir kitų priedų „didžiausias iššūkis čia yra, surasti natūralias alternatyvas produktam [...]žaliavoms, lygiai taip pat pavyzdžiui siuntimo pakuotėm, kad jos būtų patvarios, bet kad jos nebūtų taršios“.

16 lentelė. Išvesties etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „The Knotty Ones“

Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Naujo vartotojo suradimo iššūkiai	<i>„auditorijos atrinkimas yra didelis iššūkis [...] suradimas“</i>
Iššūkiai siekiant pritraukti finansinius išteklius	<i>„investicijos yra didelis iššūkis ir tai yra labai labai svarbu nes be investicijų tai yra tiesiog neįmanoma verslui augti“</i>
Medžiagų tiekimo iššūkiai	<i>„didžiausias iššūkis čia yra, surasti natūralias alternatyvas produktam [...]žaliavoms, lygiai taip pat pavyzdžiui siuntimo pakuotėm, kad jos būtų patvarios, bet kad jos nebūtų taršios“</i>
Struktūrinių pokyčių kūrimas	<i>„Invega“ komunikuoja ir dabar, praeitais metais ir Login'o buvo pranešimas jų, kuriame jie minėjo, kad jie nebe [...] neplanuoja investuoti į jokių netvarius verslus“</i>
Vertybių diegimas vartotojams	<i>„išleisdamas pinigus jis balsuoja už kažkokias vertybes, kažką palaiko, tai [...]manau kuo daugiau žmonių balsuos už rankų darbą“</i>

Kita išvesties dalis atskleidžia „The Knotty Ones“ požiūrį ir ambicijas į pokyčių kūrimą. Įmonės atstovė pasakoja apie pastebėtą investuotojų požiūrio pokytį pasisakant apie startuolius bei besikeičiančias industrijos tendencijas „Invega“ komunikuoja ir dabar, praeitais metais ir Login'o buvo pranešimas jų, kuriame jie minėjo, kad jie nebe [...] neplanuoja investuoti į jokių netvarius verslus“. Įmonė praktikuoja ir skatina vartotojus atsakingai pirkti prekės ženklų produktus ir juos reklamuoti, nes bet kuris vartotojo požiūris formuoja visuomenę, o įmonės atstovė teigia „išleisdamas pinigus jis balsuoja už kažkokias vertybes, kažką palaiko, tai [...]manau kuo

daugiau žmonių balsuos už rankų darbą“ bei tikisi formuoti atsakingą visuomenę, kuri palaikys vietinius prekės ženklus ir atsakingai įvertins prekės ženklo puoselėjamas vertybes.

Toliau apibendrinamos „The Knotty Ones“ veiklos ir iššūkiai (17 lentelė).

17 lentelė. SI grindžiamo ŽVM prekės ženklo „The Knotty Ones“ veiklos ir iššūkiai

SI bruožas	Pagrindinės veiklos	Iššūkiai
Verslo modelio rekonceptualizacija formuojanti rinką ir kurianti pridėti vertę	Laisvai samdomų darbuotojų skatinimas ir pagalba kuriantis karjerą ir suteikiant lanksčias darbo sąlygas Žiedinio dizaino aspektais kuriami produktai už prieinamą kainą Mažinamas moterų nedarbo lygis mažesniuose miestuose Bendradarbiavimas su kitais prekių ženklais	Natūralių medžiagų tiekimo iššūkiai Papildomų investicijų pritraukimas norint išlaikyti spartų augimą Naujų rinkų kliento identifikavimas

Analizuojamas atvejis rezultate atskleidžia stiprų SI diegimą, kuris pasireiškia iš naujo apibrėžiant verslo modelio elementus. Prekės ženklas versle akcentuoja vertės pasiūlymo, pagrindinių partnerių ir pagrindinių išteklių vertes. Prekės ženklo gebėjimas pritraukti 0,5 mln. eurų investiciją įrodo ŽVM potencialą augimui ir atveria galimybes kitiems prekės ženkluams taip pat siekti investicijų taikant SI verslo modelių perkūrimą. „The Knotty Ones“ kuriant ir tobulinant produktus sukuria tiesioginę vertę darbuotojams, kuomet pirkėjas įsigyjant drabužį gali skirti papildomą sumą, nurodytoms darbuotojų svajonėms išpildyti. Kita nauja pridėtinė vertė, kurią demonstruoja prekės ženklas yra kaštų struktūros pokytis, pasižymintis šiame atvejyje mažesnio antkainio dalimi. Įmonės tikslas parduoti ŽE produktą prieinama kaina privertė sumažinti antkainį, tam kad produktas taptų prieinamas ir vartotojai rinktųsi žiedinį produktą vietoje masinės rinkos prekės ženklo. Vystant verslą išskiriami pagrindiniai iššūkiai, kurie apima natūralių medžiagų tiekimą, papildomų investicijų pritraukimą išlaikant augimo greitį, bei naujų rinkų kliento identifikavimą. SVV atvejis taip pat turi ambicijų prisidėti prie visuomenės pokyčių priimančios produkto įsigijimo sprendimus. To pasekoje, matoma, kad prekės ženklas taikant SI verslo modelyje užsitikrina įmonės augimo potencialą.

4.2.3. Prekės ženklas „Huginn Muninn“

„Huginn Munnin“ yra laisvalaikio drabužių prekės ženklas, kuris specializuojasi marškinių gamyboje. Prekės ženklas susikūrė Islandijoje, tačiau po kurio laiko persikėlė į Lietuvą „Huginn Muninn“ gimė Islandijoje, tai mūsų akcininkų iš viso buvo projektas ir jis ten gyvavo jau kurį laiką, bet [...] norėjo akcininkai visiškai rebranding'o ir nuo 2019 metų įvykdė pilną prekės ženklo rebranding'ą ir gimė vat jau dabartinis „Huginn Muninn“, nes jis prieš tai atrodė visiškai kitaip, visiškai kitam klientui buvo skirtas“. Privatus prekės ženklas priklauso AB „Vilkma“ (marškinių siuvimo įmonė), kuri panaudojusi resursus ir žinias sukūrė du prekės ženklus „Huginn Muninn“ (užsakomoji laisvalaikio marškinių gamyba) ir „Vilkma Bespoke“ (personalizuotų marškinių siuvimas). Šioje analizėje pagrindinis dėmesys skiriamas „Huginn Muninn“ prekės ženklui, tačiau procesuose pastebima glaudi sąsaja su akcine bendrove bei „Vilkma Bespoke“ prekės ženklu.

Interviu atliktas su pagrindinėmis „Huginn Muninn“ prekės ženklo atstovėmis - marketingo specialiste ir projektų vadove. Nors informantės nebuvo susipažinusios su SI koncepcija, tačiau pastebimas SI bruožų taikymas formuojant verslo modelio elementus. Prekės ženklas įvardija pastebėtas spragas

drabužių pramonės šakoje ir taikantis prie klientų poreikių susikūrė naujas prekės ženklas, taip pat siūlantis pridėtinę vertę klientams. Prekės ženklas pasakoja apie atsakingą gamybą ir vartojimą, kuri pabrėžia gamybos ir komunikacijos procesuose. Tokia pozicija demonstruoja sąsają su 12-uju DVT. „Huginn Muninn“ skiria didžiausią dėmesį SI diegimui vertės pasiūlymo, pagrindinių išteklių ir ryšių su klientais verslo modelio elementams.

Pirmasis teorinio modelio elementas yra įvestis, kuriame analizuojama žiedinė vertės ir resursų pasirinkimas (18 lentelė). ŽE grįstas vertės pasiūlymas, kuris orientuojamas į planetą, žmogų ir pelną. Informantės pasakoja, kad prekės ženklas akcentuoja: *„lietuvišką kokybę, nes mes vėlgi esam Ukmergėj, siūnamės siuvykloj mūsų „Vilkmoj“ marškinius, kuri garsėja va būtent ta labai išskirtine kokybe ir stengiamės sujungti šitas dvi kultūras [lietuvių ir islandų]“*. Taip pat prekės ženklas turi galimybę padidinti pajamų srautą siūlant produkto personalizaciją. Be atsakingos gamybos modelio, įmonė taip pat demonstruoja likučių, modelių pavyzdžių pardavimus, kurie ne tik padeda sumažinti produktų sandėliavimą, bet svarbiausia tokiu būdu išparduoda likučius ir turi galimybę užmegzti gyvą kontaktą su klientu be didelių finansinių resursų (lyginant su fizinės parduotuvės išlaikymu). Ryšių elemente siūloma prasminga įsigijimo, naudojimo patirtis bei pritraukiami nauji klientai renginių pagalba pristatant savo produktą *„mėgstam sudalyvaut visokiuose renginiuose kur yra galimybė išsiparduot tą jau savo likutį ir parodyt realiai, nu nes kartais yra tokių žmonių, kurie nori pačiuo pinēt ir va čia gal būtų pagrindinė ta problema, kad mes kaip ir nenorim prisidaryt, prisigamint į priekį tų gaminių ir juos kažkur tai laikyti ten ir pardavinēt“*. Taip pat informantės teigia, kad drabužių pramonėje itin svarbus klientų susipažinimas su produktais *„bet susiduriam su tuo kad žmonēm reikia paliest, nu nes nevisiem yra paprasta pirkti internetu“*. Prekės ženklas turi griežtą poziciją fizinių išteklių panaudojime produkto kūrimui *„nenaudojam visiškai plastiko, mūsų sagutės yra medinės arba ten korozo arba dar kokios inovatyvios“*.

18 lentelė. Įvesties etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Huginn Muninn“

Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Medžiagos be plastiko	<i>„nenaudojam visiškai plastiko, mūsų sagutės yra medinės arba ten korozo arba dar kokios inovatyvios“</i>
Prasmingas ryšių kūrimas	<i>„mėgstam sudalyvaut visokiuose renginiuose kur yra galimybė išsiparduot tą jau savo likutį ir parodyt realiai, nu nes kartais yra tokių žmonių, kurie nori pačiuo pinēt ir va čia gal būtų pagrindinė ta problema, kad mes kaip ir nenorim prisidaryt, prisigamint į priekį tų gaminių ir juos kažkur tai laikyti ten ir pardavinēt, bet susiduriam su tuo kad žmonēm reikia paliest, nu nes nevisiem yra paprasta pirkti internetu“</i>

Antroji teorinio modelis dalis atskleidžia įmonės procesus SI diegimui bei kaip SVV iš naujo apibrėžia verslo modelio elementus (19 lentelė). Pirmasis organizacijos gebėjimas pastebėti pramonės spragą ir ją užpildyti. Dar vienas gebėjimas yra naujos vertės sukūrimas pasitelkus turimas žinias ir resursus. „Huginn Muninn“ įkūrusios įmonės AB „Vilkma“ gebėjimas atrasti spragas ir kiekvienai jų sukurti atskirą prekės ženklą, atskleidžia prekės ženklų SI kultūros dimensiją, kuri demonstruojama nuolatiniu domėjimusi susijusiu su produktų tobulinimu ir naujų sprendimų išvelgimu. Atstovės įvardija, kad gamybos procesas planuojamas visų prekės ženklų bendrai: *„Visi tie patys darbuotojai ir bendrai planuoja laiką, bet sakykim kur jau yra ten cechai kur didesni kažkokie kiekiai, tai jau ten „Bespoke“ nu nerasim, bet yra tie mažesnės tokios nu kaip pavyzdžiui pavyzdinės ir panašiai, tai jau ten daugiau tas veiksmas vyksta“*. Proceso dimensija, kuri tiria strategijos kūrimo procesą taikant tradicinį ir netradicinį požiūrius atsiskleidžiu prekės ženklo

veikloje. Nors „Huginn Muninn” susikūrė Islandijoje, tačiau įmonės akcininkai strategiškai įvertinę situaciją, prekės ženklą perkėlė į Lietuvą „*Islandijos rinka yra labai mažutė ir iš jos yra labai sudėtinga kaip sakant dėl visokių muitų ir mokesčių eksportuoti į kitas šalis, dėl to mes Lietuvoje turim tokią didesnę galimybę*“ išlaikant islandų kultūrai būdingas vertybes ir pritaikant Lietuvai ir kitoms užsienio šalims, naudojantis skaidrumo aspektu „*about skiltyje būtent transparency vadinosi, kad kainos skaidrumas, tokias lenteles [...] elektros kainų ir panašiai*“. Atstovės pažymi, kad prekės ženklo augimui svarbus matomumas ir bendradarbiavimas su kitomis suinteresuotomis šalimis, dėl šios priežasties iš naujo apibrėžiamas ryšių elementas, kuris remiasi vertybių komunikavimu: „*mes norim suteikti platformą tam tikriems kūrėjams, dėl to darom tokias kolaboracijas, yra tiesiog padarom interviu su kūrėju, jį aprenkia mūsų marškiniais žodžiu, kalbam apie jų kūrybą ir tokius per savo kūrybinę prizmę pateikiam, tai vat ta kolaboracija daugiau čia tokia komunikacija, bet čia toks komunikacijos dalykas kad savo šitas vertybes iškomunikuoti*“. Užsakomųjų produktų kūrimas, bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis, prisitaikymas prie klientų poreikio suteikia prekės ženklui konkurencinį pranašumą. Taip pat prekės ženklas džiaugiasi, kad įkūrusios įmonės AB „Vilkmos” akcininkai gali pasirūpinti ES finansavimo priemonėmis, kurias padalina ir pastarosios privatiems prekės ženkluams „*projektas Europos Sąjungos, kad galima buvo užpildyti paramą ir mes gavom šiek tiek finansavimo, tai dabar visi „Vilkma” prekės ženklai na šiek tiek gaus būtent dėl nu skaitmeninėj šitoj erdvėj elektroninių puslapių atnaujinimu*“.

19 lentelė. Proceso etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Huginn Munnin“

Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Gamybos proceso organizavimas skirtingais verslo požiūriais	„ <i>Visi tie patys darbuotojai ir bendrai planuoja laiką, bet sakykim kur jau yra ten cechai kur didesni kažkokie kiekiai, tai jau ten „Bespoke” nu nerasim, bet yra tie mažesnės tokios nu kaip pavyzdžiui pavyzdinės ir panašiai, tai jau ten daugiau tas veiksmas vyksta.</i> “
Struktūriniai SVV sprendimai	„ <i>Islandijos rinka yra labai mažutė ir iš jos yra labai sudėtinga kaip sakant dėl visokių muitų ir mokesčių eksportuoti į kitas šalis, dėl to mes Lietuvoje turim tokią didesnę galimybę</i> “ „ <i>projektas Europos Sąjungos, kad galima buvo užpildyti paramą ir mes gavom šiek tiek finansavimo, tai dabar visi „Vilkma” prekės ženklai na šiek tiek gaus būtent dėl nu skaitmeninėj šitoj erdvėj elektroninių puslapių atnaujinimu</i> “
Naujo strateginio mąstymo kūrimas	„ <i>about skiltyje būtent transparency vadinosi, kad kainos skaidrumas, tokias lenteles [...] elektros kainų ir panašiai</i> “
Ryšių ir pagrindinių partnerių elementų performulavimas	„ <i>mes norim suteikti platformą tam tikriems kūrėjams, dėl to darom tokias kolaboracijas, yra tiesiog padarom interviu su kūrėju, jį aprenkia mūsų marškiniais žodžiu, kalbam apie jų kūrybą ir tokius per savo kūrybinę prizmę pateikiam, tai vat ta kolaboracija daugiau čia tokia komunikacija, bet čia toks komunikacijos dalykas kad savo šitas vertybes iškomunikuoti</i> “
Naujai kuriama pagrindinė veikla	„ <i>mūsų modelis yra toks, kad mes gaminam kiekvieną gaminį tik gavę užsakymą [...], mes negaminam masinei masinės gamybos, žodžiu kai žmogus užsisako, jis turi sutinka palaukti, kad gaminys jam bus pagamintas per 5-10 dienų ir tada yra pagamina tiktai jam ir galim ten papuošti inicialais, šiek tiek ilgį parinkti tų rankovių, turim ten „tall” „petite” opcijas</i> “

Paskutinė teorinio modeio dalis demonstruoja SI grindžiamo ŽVM vertinimą ir motyvacijas pokyčių kūrimui (20 lentelė). Vertinimą apima iššūkių identifikavimas vykdant verslą. Iššūkių sprendimui svarbu ieškoti lengvinančių veiksnių, kurie leistų SVV įmonei sparčiau augti ir tobulinti verslo modelį ir produktą. Vienas iš pirmųjų iššūkių, kuriuos įvardijo informantės buvo brangios medžiagos dėl

kurių išauga gaminio savikaina: „nes nu audiniai yra brangūs, audiniai yra geros kokybės, visas tas know how kaip tą padaryti, nu visi visi, furnitūra ta prasme, viskas yra sustainable ir tai labai daug kainuoja“. Negana brangių medžiagų, prekės ženklas susiduria su sunkumais, pasyvi visuomenė ir nepopuliari ŽE svarba visuomenėje: „kad jie ieškotų būtinai tvaraus gaminio tai kol kas dar kol kas mažai pakankamai būtent iš vyrų, bet moterys tai tikrai taip jau tvarumas yra labai svarbu manau“. Kadangi klientai dar gana pasyvūs, prekės ženklui reikia įdėti papildomų pastangų siekiant pritraukti naujų klientų ir atskleidžia dar vieną sunkumą: „skaitmeninė reklama dabar yra numeris vienas, o be didesnio biudžeto ten eiti tiesiog neverta jeigu tu ten skirsi penkiasdešimt eurų ar šimtą eurų nu negali tikėtis kažkokio normalaus grįžtamojo ryšio“.

20 lentelė. Išvesties etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Huginn Munnin“

Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Medžiagų tiekimo iššūkiai	„nes nu audiniai yra brangūs, audiniai yra geros kokybės, visas tas know how kaip tą padaryti, nu visi visi, furnitūra ta prasme, viskas yra sustainable ir tai labai daug kainuoja“
Naujo vartotojo suradimo iššūkiai	„kad jie ieškotų būtinai tvaraus gaminio tai kol kas dar kol kas mažai pakankamai būtent iš vyrų, bet moterys tai tikrai taip jau tvarumas yra labai svarbu manau“
Iššūkiai siekiant pritraukti finansinius išteklius	„skaitmeninė reklama dabar yra numeris vienas, o be didesnio biudžeto ten eiti tiesiog neverta jeigu tu ten skirsi penkiasdešimt eurų ar šimtą eurų nu negali tikėtis kažkokio normalaus grįžtamojo ryšio“
Struktūrinių pokyčių kūrimas	„kūrėją įtraukti ir į marškinių kūrybą tik vat reikia atrasti tokį tinkamą kūrėją kur na vat padarytumėm kartu kažkokį dizainą“
	„jeigu kažkokią fizinę erdvę ir pasidarytumėm tai daugiau tokia kaip būtų ekspozicijos erdvė kur galėtų būti ten keli pavyzdžiai pakabinti gal kažkokie meno kūriniai sudėti“

Informantė pasakoja, kad nors turi ribotas galimybes auginti prekės ženklą, tačiau nuolat ieško geriausio kainos ir grįžtamojo ryšio santykio, neslepia atstovės, kad vertina bendradarbiavimą su kitomis įmonėmis ar kūrėjais ir tikisi pasiekti didesnę prekės ženklo matomumą „kūrėją įtraukti ir į marškinių kūrybą tik vat reikia atrasti tokį tinkamą kūrėją kur na vat padarytumėm kartu kažkokį dizainą“. Taip pat atstovės neatmeta galimybės ateityje sukurti fizinę erdvę produktų įsigijimui, su tikslu, kad tokios erdvės pobūdis skirtųsi nuo įprastos drabužių parduotuvės t.y. suteiktų pridėtinę pirkimo patirtį „jeigu kažkokią fizinę erdvę ir pasidarytumėm tai daugiau tokia kaip būtų ekspozicijos erdvė kur galėtų būti ten keli pavyzdžiai pakabinti gal kažkokie meno kūriniai sudėti“.

Toliau apibendrinamos ir išskiriamos „Huginn Muninn“ SI pagrindiniai elementai, veiklos ir iššūkiai su kuriais susiduria drabužių pramonės SVV (21 lentelė)

21 lentelė. SI grindžiamo ŽVM prekės ženklo „Huginn Muninn“ veiklos ir iššūkiai

SI bruožas	Pagrindinės veiklos	Iššūkiai
Naujos vertės kūrimas naudojant turimas žinias ir resursus	Užsakomoji personalizuota marškinių gamyba; Ryšių ir pagrindinių partnerių bendradarbiavimas kuriant abipusę naudą; Žiedinio dizaino aspektais kuriami produktai už prieinamą kainą.	Brangios tvarios medžiagos ir kiti priedai; Finansinių išteklių trūkumas skirtas vartotojų pritraukimui ir tvaraus produkto edukacijai; Pasyvus visuomenės požiūris į ŽE produkto reikšmę ir kainą.

Apibendrinant galima teigti, kad SI diegimas pasireiškia per resursų ir žinių panaudojimą vystant prekės ženklą. „Huginn Muninn” pagrindiniai ištekliai ir veiklos naudojamos iš prekės ženklo įkūrėjų AB „Vilkma“, o vertės pasiūlymas kuriamas atsižvelgus į kliento poreikius ir turimas stipriąsias puses, specializaciją į marškinius. Prekės ženklas iš naujo apibrėžia pagrindinės veiklos elementą, kuris demonstruoja užsakomąją personalizuotą gamybą. SVV susiduria su iššūkiais, kurie apima brangių medžiagų tiekimą, ribotus finansinius išteklius pritraukiant naujus vartotojus bei pasyvų visuomenės požiūrį į ŽE produktą.

4.2.4. Prekės ženklas „Reda Paula“

ŽVM vystantis prekės ženklas „Reda Paula“ kuria limituoto tiražo kokybiškus drabužius, siekiant sumažinti išteklių švaistymą. Prekės ženklas vadovaujasi sąmoninga kūryba siekiant prisidėti prie teigiamų mados industrijos pokyčių. „Reda Paula“ naudojantis turimomis žiniomis sukuria naują vertę, kurią apima drabužių nuomos paslauga ir „Upcycling“ programa, kurios tikslas jos kurtą nebenaudojamą gaminį prikelti antriniam naudojimui. Taip pat įmonė pastebi vartotojiškumo problemą pramonėje ir ją užpildo gamyba pagal užsakymus, siekiant sumažinti neparduotų išmetamų drabužių kiekį. Prekės ženklas taip pat noriai bendradarbiauja su vietinėmis ir pasaulinėmis organizacijomis tokiomis kaip Lietuvos ekologinio dizaino asociacija bei mados revoliucijos judėjimu (angl. *Fashion Revolution*) siekiant skleisti aplinkosaugos, žiedinės ekonomikos idėjas šiuolaikinėje visuomenėje, dalintis žiniomis ir patirtimi.

Interviu atliktas su prekės ženklo įkūrėja ir dizainere. Nors informantė nebuvo susipažinusi su SI koncepcija, tačiau atpažįstamas naujos vertės sukūrimas naudojant turimas žinias, kurias kaip informantė pasakoja ugdomosi vaikystės: „*nuo mažens ta kūryba buvo tokia kaip hobis, meditacija ir baigus mokyklą tiesiog [...] net nebuvo klausimų ką toliau studijuoti*“. Nuomos paslauga, taisymo garantija bei „Upcycling“ programa sukuria naują vertę klientui, kuri atneša papildomą pajamų srautą bei siejasi su DVT tikslais. Informantė tokio prekės ženklo kūrimo motyvaciją įvardina: „*vaikystėj mano tėvai skatino viską labai taupyti, elektrą, maistą, visus išteklius tausoti ir palaikyti gražius santykius su aplinka, skatino mylėti gamtą*” bei „*labai domino futurizmas ir ateities mada, o vėliau supratau, kad ateities mada ir yra tvari mada*“. Prekės ženklo įkūrėja pažymi didesnę savanorišką žmonių įsitraukimą į veiklą bet studentų pageidavimą tyrimų atlikimui: „*vis daugiau žmonių įsitraukia ir ypač va šiuo metu ir gaunu labai daug laiškų iš studentų, nes ir kitą savaitę prisidės vienas vyrukas, kuris nori atlikti praktiką, dizaino, prie dizaino prisidėti, tai va, tai labai daug ir studentų kreipiasi ir interviu*“, tai demonstruoja įmonės sėkmingą augimą, išorinei aplinkai vertinant kaip gerąjį pavyzdį.

Pirmasis teorinio modelio elementas yra žiedinė vertės pasirinkimas ir resursų atranka, kuris demonstruoja įmonės esamą lygį ir yra nustatomas pagal tris pagrindines dalis: vertės pasiūlymo kūrimas, resursų pasirinkimas bei įmonės vizija ir misija (22 lentelė). „Reda Paula“ kuria vertę siekdama panaikinti neigiamą poveikį aplinkai. Prekės ženklo filosofija remiasi ekologinės vertės išsaugojimui, orientacija į vietinę gamybą, paveldo išsaugojimą ir nepanaudotų išteklių panaudojimą, informantė teigia, kad jai svarbu „*išlaikyti jautrumą, gyvybingumą kūriniuose, dizainuose ir man dar labai svarbi yra lietuviybės tema*“, kas taip pat atsispindi kūrėjos vizijoje. Resursų pasirinkimo dalį atspindi prekės ženklo pozicija renkantis sertifikuotas medžiagas ir „*mes naudojame po masinės gamybos likusias atraižas, likučius*“ bei žmogiškuosius resursus „*dirba studijoje dažniausiai du žmonės, o su visais kitais žmonėm dirbu, tiesiog visi kiti žmonės dirba, kaip čia dabar, freelanceriai*“.

22 lentelė. Įvesties etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Reda Paula“

Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Atliekamų resursų panaudojimas	<i>„mes naudojame po masinės gamybos likusias atraižas, likučius“</i>
Bendradarbiavimas tiekimo grandinėje	<i>„dirba studijoj dažniausiai du žmonės, o su visais kitais žmonėm dirbu, tiesiog visi kiti žmonės dirba, kaip čia dabar, freelanceriai“</i>

Proceso dalį apibrėžia SI diegimas kurį apima SVV vidinių resursų analizė pagal keturias išskirtas keturias dimensijas literatūros apžvalgoje (23 lentelė). Prekės ženklo įkūrėja skiria pagrindinį dėmesį kūrybai, dėl to pastebimas žmonių įsitraukimo trūkumas SI vystymui. Prekės ženklo pagrindinių veiklų verslo elementas remiasi personalizuota užsakomąja gamyba, kuri prisideda prie naujų pramonės tendencijų *„pagal primatavimo modelį, made-to-measure, tiesiog yra, yra mūsų modelis, yra standartiniai dydžiai ir mes minimaliai koreguojam nuotoliniu būdu“*. Toks gamybos būdas padeda išvengti perteklinės drabužių gamybos ir yra optimalus ekonominiu ir ekologiniu aspektais. „Reda Paula“ stengiasi nuolat tobulinti sklaidą apie vertės pasiūlymą tvarumo aspektus siekiant pateikti kitomis išraiškėmis: *„stengiuosi komunikacijoje jau na nekartoti to pačio, kad tai lininė suknelė ir ji OEKO-TEX sertifikatą galbūt dabar jau paminiu karts nuo karto inspiraciją“*.

23 lentelė. Proceso etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Reda Paula“

Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Naujai kuriama pagrindinė veikla	<i>„pagal primatavimo modelį, made-to-measure, tiesiog yra, yra mūsų modelis, yra standartiniai dydžiai ir mes minimaliai koreguojam nuotoliniu būdu“</i>
Naujai kuriami ryšiai	<i>„stengiuosi komunikacijoje jau na nekartoti to pačio, kad tai lininė suknelė ir ji OEKO-TEX sertifikatą galbūt dabar jau paminiu karts nuo karto inspiraciją“</i>

Trečioji proceso dalis yra SI grindžiamas ŽVM. Paskutinis etapas skirstomas į dvi dalis, pirmoji verslo modelio vertinimas, o antroji pramonės pokyčių kūrimo ambicijos (24 lentelė). Vertinimas apima stipriųjų pusių nustatymą bei iššūkių identifikavimą. Informantė įvardija sunkumus pritraukiant finansavimą žmogiškiesiems ištekliams, ji teigia *„domėjausi kaimo plėtros parama, bet na tiesą pasakius ji man nelabai tiko, nes man nereikėjo finansavimo įrengimams pirkti“*. Informantė mini naujos vertės sukūrimą įtraukiant vietinį bendradarbiavimą ir papildomų pajamų srauto vystymą: *„reikėtų padaryti Birštone studiją prisimatavimui ar kad klientai, klientas turėtų ne tik drabužio siuvimo, pirkimo patirtį, bet ir kelionės ir kurorto aplankymo patirtį“*, tačiau įžvelgiamas SI dimensijų neišpildymas, kuris apsunkina idėjos įgyvendinimą. Informantė įvardija prekės ženklo stipriąsias savybes, kuriomis išsiskiria iš konkurentų įvardija gyvybingumą ir lietuviškumą. Įmonės lūkesčiai garsinti savo tautą *„norėtųsi tiesiog parodyt pasauliui Lietuvą“* bei derinti skirtingas patirtis naujos vertės sukūrimui.

24 lentelė. Išvesties etapo bruožai ir pagrindžiančios citatos iš interviu su „Reda Paula“

Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Iššūčiai siekiant pritraukti finansinius išteklius	<i>„domėjausi kaimo plėtros parama, bet na tiesą pasakius ji man nelabai tiko, nes man nereikėjo finansavimo įrengimams pirkti“</i>
Struktūrinių pokyčių kūrimas	<i>„reikėtų padaryti Birštone studiją prisimatavimui ar kad klientai, klientas turėtų ne tik drabužio siuvimo, pirkimo patirtį, bet ir kelionės ir kurorto aplankymo patirtį“</i>

Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Vertybių diegimas vartotojams	„norėtuši tiesiog parodyt pasauliui Lietuvą“

Toliau apibendrinamos „Reda Paula“ pagrindinės veiklos ir iššūkiai (25 lentelė).

25lentelė. SI grindžiamo ŽVM prekės ženklo „Reda Paula“ veiklos ir iššūkiai

SI bruožas	Pagrindinės veiklos	Iššūkiai
Naujos vertės kūrimas naudojant turimas žinias ir resursus	<i>Made-to-measure</i> personalizuota užsakomoji gamyba „Upcycling“ programa, nuoma ir taisymo garantija	Finansuojamas projektas padeda įsigyti fizinius įrenginius, o ne žmogiškuosius išteklius
Naujų produktų kūrimas bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis	Masinės gamybos likučius panaudojimas produktų kūrimui Dalyvavimas asociacijų, bendruomenių ir kitų organizacijų veiklose	Išorinės pagalbos trūkumas sertifikuotų medžiagų įsigijimui Strateginio valdymo kompetencijos trūkumas

Apibendrinant „Reda Paula“ atvejį galima teigti, kad prekės ženklas vysto ŽVM, SI esminiai elementai pastebimi atvejo veikloje. Tačiau remiantis strateginio valdymo pasiruošimo SI diegimui (23p.) modelį, atvejis vertinamas nuliniame lygyje. Tai pasireiškia tuom, kad organizacija yra dar trapi ir neturi struktūrizuoto valdymo proceso ir asmens atsakingo už tai, tačiau matomos prekės ženklo ambicijos pokyčių kūrimui. Ambicijos pokyčių kūrimui mados industrijoje taip pat glaudžiai susijusios su prekės ženklo ŽVM ypatybėmis. Prekės ženklo vertės pasiūlymas yra sukurtas taip, kad palaikytų ekologinės vertės išsaugojimą, bei iškeliamos tautiškumo ir vietinių resursų svarba. Ištekliai naudojami nesikreipiant į gamintojus naujų audinių tiekimui, tačiau resursai naudojami iš masinės gamybos atliekų bei tai kas yra pagaminta, bet nepanaudota. Tokia resursų pasirinkimo pozicija siejama su ŽE praktikomis. Papildomai, fiziniai ištekliai apima vietinę gamybą, kuri demonstruoja logistinės taršos mažinimą ir nacionalinės pridėtinės vertės sukūrimą. Prekės ženklas renkasi skirtingiems darbams pritraukti laisvai samdomus kompetentingus specialistus. Analizuojamame atvejuje pastebimi esminiai SI elementai. Pirmasis, naujos vertės kūrimas naudojant turimas žinias ir resursus, atvejis demonstruoja užsakomąją personalizuotą gamybą, kuri sukuria vertę klientui ir aplinkai. Taip pat prekės ženklas ryšius su klientais stengiasi kurti kitaip nei konkurentai, tam, kad sukurti naują konkurencinį pobūdį, kuris nėra vien apie sertifikuotas medžiagas ir likučių panaudojimą, tačiau įtrauktų ir produkto filosofiją, kuri formuotų naują visuomenės požiūrį į drabužių pramonės ŽE verslus. Atvejo analizė atskleidė sunkumus su kuriais susiduria SVV įmonė, vienas iš jų netinkamos finansavimo priemonės, kurios nukreiptos į fizinius išteklius, o informantė pabrėžia kompetentingų žmogiškųjų išteklių poreikį finansavimui. Nors SI diegimas šiame atvejuje dar nėra intensyvus, tačiau informantės ambicijos sukurti naują pirkimo patirtį, kurioje sujungtų apsipirkimo, tautiškumo ir edukacines veiklas gali atskleisti naują konkurencinį pobūdį drabužių pramonėje.

Apibendrinant visus atvejus, matomas SI diegimas kiekviename prekės ženkle, tačiau išryškėja SI diegimo lygių skirtumai. Visų atvejų motyvacija ŽE grindžiamas vertės pasiūlymas, kuris derinamas su SI bruožais vykdomame versle. Tai pasireiškia verslo modelio elementų apibrėžimu iš naujo, pramonės spragų pastebėjimu ir naujos vertės sukūrimu naudojantis turimas žinias ir resursus. SVV įmonės struktūrą sudaro mažai darbuotojų, nors ir įtraukiami papildomi laisvai samdomi darbuotojai,

tačiau visi įtraukiami tik į produkto tiekimo grandinės procesus. Tuo tarpu pastebimas trūkumas atsakingų asmenų už struktūros kūrimą SI diegimui.

4.3. Strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai palyginamoji atvejų analizė

Šiame skyriuje lyginami atvejų analizės rezultatai pagal teorinio modelio numatytus indikatorius. Citatos grupuojamos pagal teorinio modelio elementus, pažymimi išryškėjantys panašumai, skirtumai ir kiti ypatumai. Kiekvienam iš elementų sukurtos apibendrinimo lentelės su reikšmėmis ir pagrindžiančiomis citatomis.

4.3.1. Įvesties etapo palyginamoji atvejų analizė

Aptariamas pirmasis teorinio modelio įvesties etapas sudarantis vertės pasiūlymo, ryšių su klientais, resursų pasirinkimo elementus. Sulyginami atvejai tarpusavyje remiantis empirinio tyrimo rezultatu ir antrinių šaltinių pagrindu, vertinant kaip įmonės atsižvelgia į etinius, ekologinius, socialinius aspektus vystant verslą drabužių pramonėje. Kadangi drabužių pramonė nuolat kinta, svarbu, kad prekės ženklas gebėtų išsiskirti bei atspindėti tendencijas, kurios šiuo metu remiasi DVT (26 lentelė).

Nors nei viena iš įmonių nepaminėjo DVT, tačiau atstovių pasisakymuose atsiskleidžia ryškus DVT 12-asis tikslas, kuris demonstruoja tvarią produktų gamybą ir vartojimą. Šie aspektai atsispindi prekės ženklų ŽVM. Vertės pasiūlymas kuriamas apie planetą ir žmogų. Tvarių ir antrinių resursų pasirinkimas, ryšių palaikymas ir edukacija prisideda prie ŽE vystymo ne tik versle bet ir visuomenėje. Vertės pasiūlymo, prekės ženklo susikūrimo pradžia ir įmonės misija glaudžiai susijusios ir jų dedamąsias atstovės įvardija atliekų perdirbimo svarbą, kliento įtraukimą į procesą bei vietinių vertybių puoselėjimą. Visi šie aspektai taip pat siejami su išteklių išsaugojimu, logistinės taršos mažinimu ir vietinio gerbūvio skatinimu. Įmonių atstovės sutaria dėl ryšių puoselėjimo su klientais svarbos ir kaip pagrindines vertybes jų puoselėjimui išskiria skaidrumą ir prasmingą ryšių kūrimą, kuriame klientas gali gauti pridėtinės vertės. Vieną svarbiausių dalių drabužių prekės ženklų tiekimo grandinėje yra žmogiškųjų ir fizinių resursų pasirinkimas. Resursų pasirinkime įmonės įvardija svarbiausius vietinės gamybos įtraukimas, medžiagos be plastiko, atliekų po gamybos panaudojimas produktų kūrime bei įtraukti į verslo vystymą laisvai samdomus darbuotojus siekiant sumažinti įsipareigojimų išlaidas. Kol „Reda Paula“ fiziniams resursams renkasi likučių panaudojimą po masinės gamybos, „Ūkai“ skiria dėmesį ir perdirbtų medžiagų panaudojimą produkto kūrimui ir ieško panaudojimo galimybių produkto gyvavimo pabaigoje. „The Knotty Ones“ renkasi medžiagas be plastiko, kas drabužių pramonėje tampa normaliu sprendimu, tačiau šis atvejis išsiskiria žmogiškųjų resursų pasirinkimu. Įmonės pasirinkimas įtraukti laisvai samdomas mezgėjas iš mažesnių miestų, kur vyrauja didesnis nedarbo lygis, sukuria ne tik pridėtinę vertę moterims suteikiant lanksčias darbo sąlygas, tačiau taip pat mažinimas ir nedarbo lygis. Taip pat svarbų vaidmenį ŽVM atlieka pagrindinių partnerių įtraukimas į veiklą siekiant efektyviau išnaudoti tiekimo grandinę ir didinti bendradarbiavimą tarp verslų, kūrėjų siekiant gauti papildomą pajamų srautą ir gerinti prekės ženklo žinomumą.

26 lentelė. Įvesties etapo rezultatų apibendrinimas remiantis empirinio tyrimo duomenimis ir antriniais šaltiniais

Kategorija	Sub-kategorija	„Ūkai“	„The Knotty Ones“	„Huginn Muninn“	„Reda Paula“
Vertės pasiūlymas	Atliekų perdirbimo strateginė prieiga	Perdirbtų butelių siūlai	Perdirbto pluošto siūlai	Gaminių perdirbimo galimybės sukūrimas	N.d.
	Vertės kūrimas įtraukiant klientą	N.d.	Apklausiami kliento poreikiai	N.d.	N.d.
Ryšiai su klientais	Skaidrumas vystant ryšius su klientais	N.d.	Produkto kilmės informacija	Kainos skaidrumas	Tiekimo grandinės skaidrumas
	Prasmingas ryšių kūrimas	Bendravimas socialiniuose tinkluose	Bendravimas socialiniuose tinkluose	Renginiai ryšio kūrimui	Bendravimas socialiniuose tinkluose
Resursų pasirinkimas	Vietinė gamyba	Įmonė specializuojantis į kojinių gamybą	Laisvai samdomos mezgėjos iš Lietuvos regionų	Prekės ženklo įkūrėjų siuvykla Lietuvoje	Smulkios siuvyklos Lietuvoje
	Medžiagos be plastiko	Perdirbtos medžiagos	Medžiagos be plastiko	Tik natūralios medžiagos	Dalinai natūralios
	Atliekamų resursų panaudojimas	Gaminių po naudojimo perdirbimo galimybės	N.d.	N.d.	Masinės gamybos atliekų panaudojimas
Pagrindiniai partneriai	Bendradarbiavimas tiekimo grandinėje	Panaudotų antrinių produktų panaudojimas kitoje pramonės šakoje	Laisvai samdomos mezgėjos	N.d.	Smulkūs gamintojai, laisvai samdomi darbuotojai, masinės gamybos įmonės
	Bendradarbiavimas dėl ekonominės naudos	Naujo produkto sukūrimas bendradarbiaujant su kita industrijos įmone (pvz. maisto sektorius), partnerių parduotuvės kaip pardavimo kanalas	Partnerių parduotuvės kaip pardavimo kanalas	Bendradarbiavimas su kūrėjais atnešantys sklaidą ir pardavimų didinimą, partnerių parduotuvės kaip pardavimo kanalas	Sutaupomi finansiniai ištekliai medžiagų atliekas imant iš masinės gamybos įmonių, partnerių parduotuvės kaip pardavimo kanalas

Apibendrinant, galima teigti, kad žiedinės vertės pasirinkimo ir resursų atrankos aspektai siejasi su interviu informančių atsakymais. Vertės pasiūlymas kuriamas taip, kad spręstų ekonomines ir ekologines problemas taip patvirtina nagrinėjami atvejai. Klientų ryšių elemente atskleidžiamas ryšys, kurio pagalba kuriama papildoma vertė ir skatinamas surinkimas po naudojimo. Nors „The

Knotty Ones“ atskleidžia ryšių svarbą per skaidrumą, pasakojant klientams kokia produkto kilmė ir kainodara, tuo tarpu „Huginn Muninn“ puoselėja gyvą ryšį su klientais siekiant nelaikyti likučių ir pristatyti gaminius, tam, kad klientas ateityje priimtų lengvesnį pirkimo sprendimą. Tačiau ryšiai su klientais apie gaminių surinkimą po naudojimo nėra praktikuojami, tik „Ūkai“ užsimena apie antrinio produkto po panaudojimo galimybes. Kita vertus, resursų pasirinkimo elementas interviu metu atskleidė daugiau rezultatų nei teorinė analizė. Įmonės įvardija ne tik išteklių įsigijimą surenkant senuosius, bet ir įvardija perdirbtas medžiagas bei atliekas po masinės gamybos. Taip pat informantės išryškina ir žmogiškųjų išteklių svarbą, kurie apima etišką vietinę gamybą, papildomai prisideda daug lengvesnis jos suvaldymas gamybos metu.

4.3.2. Proceso etapo palyginamoji atvejų analizė

Antrasis teorinio modelio etapas yra procesas kuriame palyginami prekės ženklai tarpusavyje remiantis empirinio tyrimo duomenimis ir antrinių šaltinių informacija. Šiame etape išskiriami empiriniai rezultatai, kurie pažymi tinkamą vertės grandinės supratimą, produktą pritaikymą bei būdus efektyviai išnaudoti turimas kompetencijas. Toliau pateikiama vidinė resursų analizė, kuri atskleidžia kaip prekės ženklai kuria naują vertę pasitelkdami keturias SI dimensijas: procesą, kultūrą, žmones, resursus (27 lentelė). Žmonių dimensija atskleidžia žmonių ir vartotojų įtraukimą SI kūrimui. Visos įmonės įtraukia į verslą laisvai samdomus darbuotojus trumpesniam ar ilgesniam laikotarpiui. „Ūkai“ pasakoja, kad įtraukia tokius darbuotojus priklausomai pagal poreikį, o „The Knotty Ones“ atskleidžia, kad didelę dalį gamybos proceso sudaro laisvai samdomi darbuotojai. Skirtingas tokių darbuotojų įtraukimas atskleidžia ir skirtingą motyvaciją, kol vieni tai įvardija kaip efektyvesnį ir saugesnį darbų įgyvendinimo variantą, „The Knotty Ones“ remiasi pasakymu: „*mes kuriame karjerą, o ne darbo vietas*“. Taip pat šis prekės ženklas rengia socialines iniciatyvas tokias kaip finansinio raštingumo mokymai, mezgėjų svajonių lenta, siekiant motyvuoti laisvai samdomą komandą. Pastarasis prekės ženklas ir „Huginn Muninn“ pasižymi panašiomis kultūros dimensijomis SI diegimui. Abu prekės ženklai nuolat kelia klausimus susijusius su produkto ar proceso tobulinimu. Tos pačios įmonės atskleidžia panašumus proceso dimensijoje, bendrai planuojamas gamybos procesas tradiciniais ir netradiciniais verslo požiūriais. Nei viena įmonė nepaminėjo, išskyrus „Ūkai“ saviugdą svarbą versle, nuolatinis domėjimasis ir klausimų kėlimas kartais gali būti siejamas su žinių trūkumu, kurį informantė siūlo ieškoti pas tinkamus mentorius.

27 lentelė. Proceso etapo pirmos dalies rezultatų apibendrinimas remiantis empirinio tyrimo duomenimis ir antriniais šaltiniais

Kategorija	Sub-kategorija	„Ūkai“	„The Knotty Ones“	„Huginn Muninn“	„Reda Paula“
SVV vidinių resursų analizė	Organizacijų įtraukimas	Nacionalinės institucijos, pasaulinės iniciatyvos	Nacionalinės institucijos, publicistinės organizacijos	Nacionalinės institucijos	Nacionalinės asociacijos, pasaulinės iniciatyvos
	Vartotojų įtraukimas produkto kūrimui	N.d.	Apklausa socialiniuose tinkluose	Apklausa socialiniuose tinkluose	Apklausa socialiniuose tinkluose
	Skirtinga vartotojo kultūra	Du vartotojų tipai pasisako už natūralius	Užsienio vartotojas	Tvarumas svarbiau	N.d.

Kategorija	Sub-kategorija	„Ūkai“	„The Knotty Ones“	„Huginn Muninn“	„Reda Paula“
		arba perdirbtus drabužius	teiraujasi daugiau	moterims negu vyrams	
	Verslo modelio patrauklumas	Sėkminga sutelktinio finansavimo kampanija	Tvarumas investuotojų atžvilgiu	Kūrėjų noras bendradarbiauti	Vietinių žmonių noras įsitraukti
	Mentorystės vaidmuo SVV	Pritrūkus žinių ieškoti išorinės pagalbos	Dalintis žiniomis įmonės viduje	Dalintis žiniomis įmonės viduje	Dalintis žiniomis įmonės viduje
	Socialinės iniciatyvos - motyvacinė priemonė	Edukacija apie perdirbimą, mokyklose, universitetuose	Mezgėjų asmeninių svajonių fondas, saviugdosa mokymai	N.d.	N.d.
	Gamybos proceso organizavimas skirtingais verslo požiūriais	N.d.	Prognozuojami pirkimai, mezgėjos pačios reguliuojasi darbo krūvį	Bendrai planuojamas darbas su įkūrėjais (siuvykla)	Organizuojamas pagal kiekius ir siuvyklų specializaciją
	Struktūriniai SVV sprendimai	Bendradarbiavimas su kita pramonės šaka dėl panaudoto produkto pritaikymo	Su įmonės augimu inventorius didėjimas	Prekės ženklų perkėlimas į Lietuvą	Lietuvos regiono pozicionavimas pritaikant vietines edukacines patirtis

Kita nagrinėjama proceso dalis yra iš naujo apibrėžiami verslo modelio elementai (28 lentelė). Visi nagrinėjami atvejai performuluoja skirtingus verslo modelio elementus. Pastebima, kad visi atvejai derina pasirinktą modelio elementą su vertės pasiūlymu. Kaip pavyzdys, „The Knotty Ones“ skiria pagrindinį dėmesį į pagrindinius partnerius ir vertės pasiūlymą, tuo tarpu „Ūkai“ į pagrindinius išteklius ir vertės pasiūlymą. Matomos sąsajos tarp „Ūkai“ ir „Huginn Muninn“ naujos pridėtinės vertės kūrimo bendradarbiaujant. „Ūkai“ renkasi bendradarbiauti su verslais iš kitų industrijų remiantis ekonominiu pagrindu, tuo tarpu „Huginn Muninn“ bendradarbiauja su kūrėjais remiantis abipuse prekės ženklų sklaidos nauda. Kitą sąsaja pastebima pagrindinėje veikloje, kuri remiasi užsakomąja personalizuota gamyba. „Reda Paula“ ir „Huginn Muninn“ taiko panašų užsakomosios gamybos modelį, kuris grindžiamas sukurtų modelių pritaikymu pagal ūgį arba figūrą ir gaminamas tik užsakius. Toks būdas remiasi žiedinio dizaino aspektais kuomet produktas pritaikomas klientui, personalizuojamas, gaminamas iš patvarių medžiagų ir kiekvienas produktas pasiekia pirkėją, išvengiant neparduotų produktų sandėliavimo.

28 lentelė. Proceso etapo antros dalies rezultatų apibendrinimas remiantis empirinio tyrimo duomenimis ir antriniais šaltiniais

Kategorija	Sub-kategorija	„Ūkai“	„The Knotty Ones“	„Huginn Muninn“	„Reda Paula“
Iš naujo apibrėžiami verslo modeliai elementai	Naujas vertės pasiūlymo kūrimas bendradarbiaujant	Panaudoto produkto antrinis panaudojimas	Darbo sąlygų gerinimas įtraukiant vartotojus, tvari mada už prieinamą kainą	Įkūrėjų masinės gamybos resursų pritaikymas užsakomajai personalizuotai gamybai	Tautiškumo perteikimas į modernią tvarią madą

Kategorija	Sub-kategorija	„Ūkai“	„The Knotty Ones“	„Huginn Muninn“	„Reda Paula“
	Naujai kuriami ryšiai	Produkto kilmės, vertybių ir proceso komunikacija	Produkto kilmės, vertybių ir proceso komunikacija	Kuriami skaidrūs ryšiai	Produkto kilmės, vertybių ir proceso komunikacija
	Naujai kuriama pagrindinė veikla	Naujas antrinis produktas, naujų produktų kūrimas su kitais verslais	Bendradarbiavimas su mezgėjomis kuriant tvarų produktą	Užsakomoji personalizuota gamyba, bendradarbiavimas su kūrėjais	Užsakomoji personalizuota gamyba, masinės gamybos medžiagų atliekos

Visi prekės ženklai demonstruoja tiekimo vertės grandinės supratimą ir panaudodami turimas kompetencijas atrado pridėtinės vertės produktus ar patirtį tam tikram klientų segmentui. Analizuojant atvejus pastebimas vertės pasiūlymo, ryšių ir pagrindinės veiklos verslo modelio elementai, kuriuos prekės ženklai viduje apibrėžia iš naujo. „Huginn Muninn“ ir „Ūkai“ informantės pateikia naujos vertės pasiūlymo sukūrimą įtraukiant kitas suinteresuotąsias šalis. Nors šiuos prekinis ženklus sieja bendradarbiavimo aspektais, tačiau abiejų informančių tikslai skiriasi. Kol „Huginn Muninn“ informantės demonstruoja bendradarbiavimo tikslą siekiant abipusės prekės ženklo veiklos ir vertybių sklaidos, tuo tarpu „Ūkai“ atskleidžia bendradarbiavimo tikslą kuris remiasi ekonominė nauda bei abipusės sklaidos didinimu, kuris reiškia „Ūkai“ tiekia pagrindinį produktą kojines, bendradarbiaujančios įmonės savo prekės ženklą ir pasiekimo kanalus. Ryšių su klientais elemente „Huginn Muninn“ pabrėžia kainodaros skaidrumą, kuris sukuria patikimumą įsigyjant produktą, tuo tarpu „Reda Paula“ įvardija nusistovėjusias prekės ženklų normas, kurios nuolat akcentuoja medžiagų sertifikatų svarbą, todėl informantė pasakoja, kad sertifikatai yra reikalingi, tačiau tai neturėtų tapti vieninteliu ryšių aspektu. Informantė teigia, kad svarbu parodyti produktų unikalumą bei gamybos procesą ir inspiracijas, tam, kad klientas pajautų produktu perteikiamas vertybes. Kalbant apie pagrindinę veiklą, pastebima sąsaja tarp „Reda Paula“ ir „Huginn Muginn“ gamybos proceso. Abu prekės ženklai taiko užsakomąją personalizuotą gamybą, kurios metu klientas renkasi iš tam tikrų modelių pasiūlos ir gali pasirinkti kaip pavyzdys sagų ar medžiagos spalvą, taip pat pakeisti drabužio pagrindinius matmenis, tokie kaip rankovių ar drabužio ilgis. Dėl tokio produkto, kuris pristatomas su pridėtine verte, klientas yra pasiruošęs laukti drabužio ilgiau (5-10 darbo dienų) nei įprastai (1-3 darbo dienas).

4.3.3. Išvesties etapo palyginamoji atvejų analizė

Trečiasis teorinio modelio etapas yra išvestis, kuri demonstruoja atvejų SI grindžiamą ŽE verslo vertinimą ir pokyčių kūrimą. Kadangi verslo vertinimo dimensija nepasireiškė šiame kontekste, elementas tikslinamas į iššūkių su kuriais susiduria verslai atskleidimą. Identifikavus silpnąsias verslo vietas, sukuriama vieta sprendimų paieškai ir verslo tikslinimui. Taip pat svarbu išskirti motyvacias, ambicijas pokyčių keitimai, dėl tos priežasties svarbu įžvelgti, kur prekės ženklas mato save ateityje sėkmingo vystymosi atveju.

Pirmoje vertinimo dalyje analizuojami iššūkiai susiduria vystant prekės ženklą (29 lentelė). Atskleidžiami trys pagrindiniai iššūkiai, kurie apima medžiagų tiekimo, finansinių išteklių pritraukimo ir naujo vartotojo suradimo iššūkius. Ne visi atvejai susiduria su medžiagų tiekimo

iššūkiams. „Ūkai“ ir „The Knotty Ones“ įvardija iššūkį pilnai suyrančių, natūralių medžiagų pasiūlos ir tiekėjų trūkumu. Tuo tarpu „Huginn Muninn“ papildomai įvardija, kad tokie tvarūs medžiagų pasirinkimai kainuoja daug brangiau nei įprasta maišytų pluoštų medžiaga. Kitaip nei kitos, „Reda Paula“ atrado problemą masinės gamybos siuvyklose, kurie išmeta po gamybos likusias medžiagų atliekas, dėl šios priežasties ji atkuria senus išteklius efektyviam panaudojimui bei kainos prasme informantė sutaupo finansinių išteklių, kuriuos gali išleisti žmogiškiesiems ištekliams. Kitas iššūkis su kuriuo susiduria visi analizuojami atvejai yra sunkumas pritraukti finansinius išteklius. Šis iššūkis išryškėja verslui sėkmingai augant. Tuomet atsiranda kliūtys tiekimo grandinėje, o įmonės pasiekia perkrovos tašką, kuris atsiranda, kai darbo krūviai ateina per greitai, kad būtų galima atlikti gamybos procesą. Atsirandantis neefektyvumas sukelia vėlavimus ir didina gamybos sąnaudas, dėl šios priežasties įmonės ieško kaip pritraukti finansinių išteklių siekiant išlaikyti efektyvumą. „Ūkai“ informantė pasakoja apie šį iššūkio ir įmonės dydžio ir apyvartos perspektyvų, nors nusistovėjusios normos rodo investuotojų vertinimą investicijos gražai, tačiau informantė teigia, kad net Europos Sąjungos finansuojamuose projektuose ji negali pretenduoti dėl to, nes netenkina įmonės dydžio ar apyvartinių lėšų. „Huginn Muninn“ teigia, jog elektronei komercijai augti būtina skaitmeninė reklama, kurios reikalauja didelių finansinių resursų, informantės teigia, kad yra itin sunku gauti biudžeto tokie veiklai iš įkūrėjų, o apie investicijos pritraukimo galimybę nesvarstė, šiuo metu informantės teigia, kad prekės ženklo įkūrusi įmonė AB „Vilkma“ sėkmingai pritraukė Europos Sąjungos finansuojamą projektą, kurio dėka ir šiam prekės ženklui teks dalis finansavimo. „Reda Paula“ taip pat kreipėsi į valstybines institucijas, siekiant pritraukti finansinius išteklius darbuotojų įdarbinimui, informantė išvelgė spragas finansavimo kryptyje. Atstovė pasakoja, kad finansavimo parama buvo nukreipta į fizinius įrenginius. Informantė teigia, kad nusipirkusi siuvimo mašinų neturės žmonių, kas su jomis dirbs, taip pat paramos nebuvo skirtos medžiagų įsigijimui, dėl šios priežasties ji turėjo atsisakyti tokios paramos galimybės. „The Knotty Ones“ pritraukusios 0,5 mln. eurų investiciją teigia, kad komanda ir inventorių labai sparčiai išaugo, tačiau informantė atskleidžia, kad papildomų investicijų norint išlaikyti augimą yra gana sudėtinga pritraukti. Nors visos informantės susiduria su tais pačiais iššūkiams, tačiau visos vertina tuos pačius iššūkius per skirtingas perspektyvas.

Toliau palyginamos atvejų ambicijos, motyvacijos ir požiūriai pokyčių kūrimuisi. Pastarosios apima struktūrinių pokyčių kūrimą, produkto tiekimo grandinės tobulinimą vertybių diegimą vartotojams. Visi analizuojami atvejai turi poziciją šiuose aspektuose. Struktūrinių pokyčių kūrimui „Reda Paula“ ir „Huginn Muninn“ įvardija fizinių erdvių kūrimą derinant su papildomos pridėtinės vertės teikiamomis patirtimis. Kaip pavyzdys „Huginn Muninn“ įvardija meno ekspozicijas, o tuo tarpu „Reda Paula“ vietines turizmo ir edukacines patirtis. „Ūkai“ atskleidžia ambicijas panaudotų produktų surinkimui ir perdavimui antriam panaudojimui oro filtrų gamyboje, kas reikštų įmonės viduje pasikeitusią struktūrą, kuri rūpintųsi produktų surinkimu. „The Knotty Ones“ užtvirtina prekės ženklo ambicijas pabrėždama išgirstą frazę „Login“ konferencijoje, kad investuotojų požiūris nuolat keičiasi ir ateityje nebeplanuoja investuoti į jokių netvartus verslus. Toks pokytis atvertų platesnes galimybes SVV įmonėms pritraukti investiciją idėjos pavertimu į verslą. Kalbant apie produkto tiekimo grandinės tobulinimą, visi atvejai tobulintų skirtingas grandies dalis. „Ūkai“ siekia išgauti ateityje tokios pat kokybės kojines naudojant tik šimtaprocentinį perdirbtą pluoštą. „The Knotty Ones“ siekia visiško tiekimo grandinės skaidrumo, kuris sukurtų naują konkurencinį pobūdį ir kiti prekės ženklai atviriau atskleistų palaikomas vertybes, įtraukiamas šalis ir kainodarą. Tuo tarpu „Reda Paula“ ir „Huginn Muninn“ pokyčius siekia kurti produktų pardavimų srityje susijusių su elektrone komercija ir fizinių erdvių kūrimu arba bendradarbiavimu. Paskutinis aspektas dėl kurio

visų informančių pasisakymai sutapo buvo vertybių diegimas vartotojams, visuomenei. Visuose atvejuose pastebimas iššūkis dėl pasyvaus vartotojo ŽE produktų įsigijimui. Atitinkamai atstovų požiūris sutapo siekiant formuoti naujas vartotojo vertybes įsigyjant produktą. Informantės siekia siūlyti ŽE produktus už prieinamą kainą, tačiau jas varžo brangūs tvarių medžiagų ištekliai, taip pat dirbant su gamybos likučiais produkto pagaminimo procesas išilgėja, kuris taip pat didina gaminio savikainą. Be šių priežasčių, informantės supranta, kad svarbus ir ilgas kelias laukia norint suformuoti naujas drabužių pramonės vertybes suprantantį vartotoją, kuriam svarbu produkto kilmė ir tikroji produkto kaina. Taip pat „Reda Paula“ ir „The Knotty Ones“ atskleidžia tautiškumo ambicijas, kurių tikslas skleisti tautos autentiškumą per drabužius.

29 lentelė. Išvesties etapo antros dalies rezultatų apibendrinimas remiantis empirinio tyrimo duomenimis ir antriniais šaltiniais

Kategorija	Sub-kategorija	„Ūkai“	„The Knotty Ones“	„Huginn Muninn“	„Reda Paula“
Vertinimas	Medžiagų tiekimo iššūčiai	Pilnai suyrančių medžiagų pasiūlos, tiekimo trūkumas	Alternatyvių natūralių medžiagų trūkumas	Brangūs medžiagų ištekliai	N.d.
	Iššūčiai siekiant pritraukti finansinius išteklius	Smulkus verslas netenkina minimalių reikalavimų pretenduoti į projektus	Sunkumai gauti papildomą investiciją, norint išlaikyti spartų augimą	Sunkumai pritraukti investiciją skaitmeninei reklamai, kuri yra būtina E. komercijai	Netikslinga institucinės finansavimo paramos kryptis
	Naujo vartotojo suradimo iššūčiai	N.d.	Auditorijos atradimas užsienio šalyse	Mažas atsakingų vartotojų kiekis Lietuvoje	N.d.
Pokyčių kūrimas	Struktūrinių pokyčių kūrimas	Gaminių surinkimo planavimas naujo antrinio produkto gamybai	Pakeistas investuotojų požiūris, į netvarius verslus neplanuojama investuoti	Fizinės erdvės steigimas derinamas su meno ekspozicijomis	Fizinės erdvės steigimas derinamas su vietiniu turizmu
	Produkto tiekimo grandinės tobulinimas	Patobulinti produktą šimtaprocentinėmis perdirbtomis medžiagomis	Paversti tiekimo grandinę prieinamą vartotojams	Pardavimų skatinimas skaitmenizuojant	Plėsti pardavimo kanalus per partnerių parduotuves
	Vertybių diegimas vartotojams	Vartotojo požiūrio formavimas į ŽE produktą	Vartotojo požiūrio formavimas į ŽE produktą, tautinio paveldo perkėlimas į produktų gamybą	Vartotojo požiūrio formavimas į ŽE produktą	Tautinio paveldo sklaida užsienio šalyse

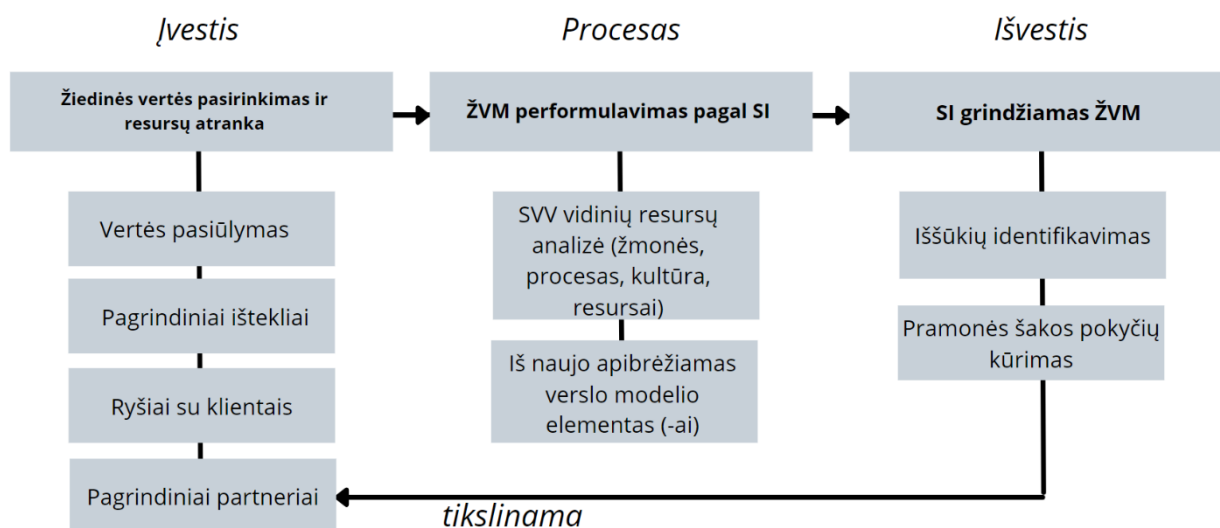
Apibendrinus įvesties-proceso-išvesties etapų empirinio tyrimo ir antrinių šaltinių duomenimis pastebimi prekės ženklus jungiantys aspektai, tačiau visi atvejai juos išpildo iš skirtingų perspektyvų. Priklausomai nuo to kokie pagrindiniai partneriai įtraukti į veiklą ir kokia esama prieiga prie fizinių, finansinių, žmogiškųjų resursų bei kaip pristatomas vertės pasiūlymas klientams. Įvesties etape visi atvejai taiko ŽVM ir vienodai kuria ryšius su klientais, socialinių tinklų pagalba. Kitas vienijantis

aspektas, kad visi prekės ženklai gamina produktus Lietuvoje. Kalbant apie medžiagų pasirinkimą produktų gamybai, trys iš keturių renkasi suyrančias arba perdirbtas medžiagas ir vienas renkasi siuvelyklų medžiagų atliekų panaudojimą. Proceso etape pastebimas atvejus jungiantis aspektas nacionalinių institucijų įtraukimas į verslą. Nors institucijų įtraukimas į veiklą siejamas su skirtingais tikslais tokiais kaip žinių atnaujinimas, verslo konsultacijos, priklausymas klasteriui ar siekis pritraukti finansinių išteklių. Taip pat kiekvienas atvejis skirtingai įrodo savo verslo modelio patrauklumą, kuris patvirtinamas sėkminga sutelktinio finansavimo kampanija, pritraukta investicija ar kūrėjų ir vietinių žmonių noras įsitraukti į veiklą. Kita dalis demonstruojanti prekės ženklų verslo modelių elementų performulavimą atskleidžia, kad visi atvejai puikiai supranta tiekimo grandinę ir panaudodami turimas kompetencijas iš naujo apibrėžė vertės pasiūlymo, ryšių ir pagrindinės veiklos verslo modelio elementus. Išvesties etapas atskleidė medžiagų tiekimo, finansinių išteklių pritraukimo ir naujo vartotojo suradimo iššūkius. Visi atvejai susiduria su finansinių išteklių pritraukimo sunkumais, kurie pasireiškia skirtingame lygyje. Finansinių išteklių pritraukimo iššūkius apima SVV įmonių neatitikimas minimalių finansuojamo projekto reikalavimų dėl įmonės dydžio, sunkumai pritraukti papildomas investicijas sėkmingai pritraukus pirmąją. Taip pat informantės pasakoja, kad kai kurios priemonės yra ne tikslingos. Kaip pavyzdys, parama suteikia fizinius išteklius, o įmonei reikalingi žmogiškieji, nes be žmogiškųjų nebus kam dirbti su fiziniai ištekliais. Finansinių išteklių trūkumas riboja SVV įmonių efektyvumą bei pristabdo galimybes įmonės augimui siekiant įtraukti daugiau kompetentingų darbuotojų. Kalbant apie pokyčių kūrimą drabužių pramonėje prekės ženklai išvelgia įmonės struktūrinių, tiekimo grandinės ir vartotojo vertybių pokyčių kūrimą, kurie yra tiesiogiai susiję su DVT.

5. Diskusija

5.1. Teorinio modelio tikslinimas

Siekiant patvirtinti teorinio modelio pritaikymą remiantis empirinio tyrimo rezultatais, pastebima, kad visi prekės ženklai vykdo strategines inovacijas, tačiau skirtingame lygmenyje. Nepaisant to, analizuojant verslo vystymą, išryškėja SI bruožai, tačiau su skirtingomis charakteristikomis ir intensyvumo lygiais. Pirmoji teorinio modelio dalis įvestis, atskleidžia pagrindinius ŽVM elementus reikalingus SI diegimui. Informantės pasakodamos apie verslo susikūrimo priežastis ir viziją įvardija ŽE motyvācijas, kurios persipina su vertės pasiūlymu, dėl šios priežasties teorinio modelio elementas misija, vizija apjungtas kartu su vertės pasiūlymu (7 pav.). Papildomai empirinis tyrimas atskleidė pagrindinių partnerių svarbą SI diegimui. Prekės ženklų bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis kuriant naują pridėtinės vertės turintį produktą, tampa vienu svarbiausių SI diegimo veiksmų SVV kontekste. Proceso etapo elementai liko nepakitę, SVV vidinių resursų analizė buvo vertinama pagal pagrindinės Schlegelmilch (2003) SI diegimo dimensijas: kultūros, resursų, proceso, žmonių. Nors visi prekės ženklai diegia SI, tačiau pastebima, kad ne visi atvejai išpildo SI dimensijas, tai atskleidžia SI lygį žemą, vidutinį arba aukštą. Verslo vertinimas aspektai empiriniame tyrime neatskleidė, tačiau identifikuojami iššūkiai su kuriais susiduria verslai. Identifikavus sunkumus su kuriais susiduria prekės ženklai suteikia galimybę sprendimų paieškai siekiant pagerinti verslo vystymą. Dėl šios priežasties teorinis modelio vertinimo elementas tikslinamas po empirinio tyrimo į iššūkių identifikavimą. Pramonės šakos pokyčių kūrimas išliko kaip numatyta teoriniame modelyje, kuris atskleidė empirinio tyrimo metu strateginių, tiekimo grandinės, vertybių diegimo pokyčių kūrimą drabužių pramonėje.



7 pav. Patikslintas teorinis modelis po empirinio tyrimo rezultatų

Apibendrinant galima teigti, kad visi konceptualaus modelio elementai randami ŽE drabužių pramonės SVV. Empirinis tyrimas atskleidė, kad verslo praktikoje yra naudojama SI koncepcija, tačiau visi analizuojami atvejai SI diegia skirtinguose lygiuose. Toliau nagrinėjami SI diegimo lygiai drabužių pramonės SVV.

5.2. Teorinės, vadybinės reikšmės ir tolimesnių tyrimų kryptys

Šiame skyriuje pateikiamos teorinės reikšmės remiantis darbo tikslų aspektais įskaitant SI diegimo teorinius rezultatus SVV kontekste.

Pradedant su ŽE koncepcijos taikymu SVV, darbe skiriamas dėmesys ŽVM ir DVT, kurie yra glaudžiai susiję. Verslo modelis perkūrimas atsižvelgiant į DVT tampa ŽVM. Šiame kontekste diegiamos SI sukuria poreikį papildomų tyrimų atlikimui siekiant išsiaiškinti SVV konkurencinius pranašumus.

Tęsiant apie SI empirinį tyrimą, atvejų analizės atskleidė, kad šią koncepciją drabužių pramonės SVV taiko įmonės viduje, pačios įmonės nežinant, kad charakteristikos atitinka SI koncepciją. Lyginant empirinės analizės rezultatus su Markides (1997) SI diegimo procesu (29 p.), kuris buvo adaptuotas pagal įvesties-proceso-išvesties modelį, išryškėja panašumai verslo vystymo praktikoje. Įvesties etape teigiama, kad verslą ir viziją turi sieti vienodi apibūdinimai, tyrimo kontekste visi atvejai sieja viziją su ŽE vertės pasiūlymu ir pagrindinę veiklą. Taip pat šiame etape įvardijamas produkto kūrimas siekiant pagerinti kliento gyvenimą. Analizuojami atvejai gerina klientų gyvenimą pritaikant personalizaciją bei praktikuojant produktų surinkimą po panaudojimo, kas atspindi SI ir ŽE koncepciją. Kitas modelio etapas yra procesas, kurį Markides (1997) apibūdina kaip vertės grandinės supratimą ir gebėjimą efektyviai išnaudoti turimas kompetencijas. Analizuojami atvejai demonstruoja ne tik vertės grandinės supratimą, tačiau geba integruoti ŽE tikslus joje naudojant turimas žinias ir resursus. Paskutinis modelio elementas išvestis pristato verslo vertinimo dimensiją, siekiant surasti naujas idėjas ir tikslus iš skirtingų perspektyvų gerinant produktą ar procesą.

Siekiant sukurti tikslesnes rekomendacijas įvertinami įmonių SI diegimo lygiai. Sudaromi vertinimo kriterijai remiantis Schlegelmilch (2003) SI dimensijomis. Įmonė išpildanti visas keturias dimensijas apibrėžiama aukšto lygio SI diegimu. Atvejis negalintis išpildyti vienos dimensijos apibrėžiamas kaip vidutinio lygio SI diegimo atvejis. Atvejis negalintis išpildyti dviejų ar trijų dimensijų apibrėžiamas kaip žemo lygio SI diegimo atvejis. Atvejis negalintis išpildyti visų keturių dimensijų apibrėžiamas kaip SI netaikantis atvejis.

- **„Reda Paula“**. Žmonių dimensija: įtraukiami tik žmonės susiję su tiekimo grandine, nėra atsakingo asmens SI vystymui. Kultūros dimensija: prekės ženklas remiasi sukaupto patirtimi ir žiniomis, nėra ieškoma papildomų variantų produkto tobulinimui. SVV vertinamas žemo lygio SI diegimas. Pasigendamas strateginis vadovavimas susijęs su struktūros kūrimu ir sprendimų priėmimu. Įmonės kultūra nėra suderinta su strateginiais siekiais. Taip pat pastebimas našumo fiksavimo trūkumas, kuris reikalingas rinkos „sutrikdymui“.
- **„Huginn Muninn“**. Žmonių dimensija: įtraukiami tik žmonės susiję su tiekimo grandine, nėra atsakingo asmens SI vystymui. SVV vertinamas vidutinio lygio SI diegimu. Pastebimas strateginio vadovavimo stygius, siekiant sukurti struktūrą SVV įmonėje. Įmonė taip pat neturi technologinės strategijos, kuri yra formuojama diegiant SI naujame prekės ženkle.
- **„Ūkai“**. Žmonių dimensija: įtraukiami tik žmonės susiję su tiekimo grandine, nėra atsakingo asmens SI vystymui. Vertinamas kaip vidutinio lygio SI diegimas. Pasigendamas strateginis vadovavimas susijęs su struktūros kūrimu. Įmonės kultūra nėra suderinta su strateginiais siekiais.
- **„The Knotty Ones“**. Išpildomos visos keturios SI dimensijos. SVV atvejis vertinamas aukšto lygio SI diegimu.

Apibendrinant galima teigti, kad SVV įmonių žemesnis lygis siejamas su žmonių ir kultūros dimensijos nepakankamumu SI diegimui. Žmonių dimensija SVV kontekste siejama su vadovo sprendimų priėmimu su struktūros kūrimo nepakankamumu. Taip pat nėra įtraukiami žmonės iš išorės, siekiant spartesnio SI diegimo lygmens. Tuo tarpu kultūros dimensija siejama su SI diegimo struktūros stokojimu derinant su įmonės kultūra.

Vadybinės reikšmės

Empirinio tyrimo metu išsiaiškėjo ne tik teorinis strateginių inovacijų diegimas SVV įmonėse, tačiau tai ir suteikia papildomų vadybinių žinių. Rezultatai, atskleidė, kad įmonės diegia strategines inovacijas intuityviai, dėl šios priežasties SVV įmonės turėtų dar kartą išanalizuoti savo padėtį diegiant SVV ir ieškoti sprendimų kaip tai patikslinti ar patobulinti. Nagrinėjami atvejai, savo pavyzdžiu parodė strateginių inovacijų diegimo galimybę žiedinei ekonomikai paspartinti Lietuvoje. Įmonių tikslai koreliuoja su DVT ir suderinti su strateginėmis inovacijomis. Šioje vietoje, pastebima spraga strateginės struktūros nebuvimas SVV įmonės viduje. SVV įmonių vadovams ir atstovams norintiems dar rezultatyviau diegti strategines inovacijas reikėtų atsižvelgti į strateginį profilį arba pasamdyti atsakingą asmenį strateginių inovacijų diegimui. Tolimesni tyrimai galėtų būti atliekami siekiant nustatyti detalesnius SI diegimo lygius, to pasekoje galima pateikti rekomendacijos priklausomai nuo SI diegimo lygio.

Pagrindinis šio darbo rezultatas yra patvirtintas konceptualus modelis skirtas SI diegimui ŽE drabužių pramonės SVV įmonėse. Modelis gali padėti kitoms drabužių pramonės SVV įmonėms SI diegimą ŽE. Pirmiausia prekės ženklas turi nustatyti esamą žiedinės vertės pasirinkimą ir resursų atranką, kuris yra pagrindas siekiant sukurti naują produktą turintį pridėtinę vertę ar siekiant užpildyti pramonėje pastebėtą spragą. Toliau seka SI diegimo procesas, kuriame svarbu įmonėms įsivertinti žmonių, proceso, resursų, kultūros dimensijų išpildymą. Randamus trūkumus ištaisyti ir pasiruošti SI diegimui iš naujo apibrėžiant ŽVM modelius. Paskutiniame etape svarbus SVV įmonių vadovų įsitraukimas ir sprendimų priėmimas siekiant nuolat tikslinti SI diegimo procesą identifikuojant iššūkius ir kuriant naujus pokyčius drabužių pramonėje.

Tolimesnės tyrimų kryptys

Tolimesnių tyrimų kryptis siejama su SI diegimo lygmenis ŽE drabužių pramonės SVV įmonėse. Empirinis tyrimas atskleidė skirtingus SI diegimo lygmenis, kurie pasireiškė SI dimensijų nepakankamu išpildymu. Plačiau analizuojamos žmonių ir kultūros dimensijos reikalingos SI diegimui atskleistų veiksnius lemiančius SVV įmonių poziciją pramonėje ir diegiant SI įmonės viduje. Plačiau nagrinėjami SVV įmonių vidiniai resursai padėtų identifikuoti silpnąsias vietas ir galimybes, kuriomis galėtų būti sukuriamas iššūkių įveikimo modelis.

Išvados

- 1. Strateginių inovacijų koncepcijos diegimas drabužių pramonės SVV gali padėti paspartinti žiedinės ekonomikos procesą, kuris glaudžiai susijęs su DVT bei paspartinti žiedinės ekonomikos procesą Lietuvoje. Taip pat strateginių inovacijų diegimas suteikia galimybę mažoms įmonėms konkuruoti su didelėmis įmonėmis.**

Drabužių pramonės atstovams teko susipažinti su pasauliniais iššūkiais, tokiais kaip vartotojiškumas, klimato kaita ir tarša. Europos Komisijos priimti veiksmai remtis DVT daro spaudimą ir įmonėms elgtis atsakingiau. Siekiant išspręsti šiuos iššūkius taikomis inovatyvūs sprendimai. Didelės įmonės tokius sprendimus pajėgia palaipsniui įgyvendinti. Tuo tarpu SVV įmonės gali susikurti jau remiantis tinkamomis vertybėmis, tačiau inovatyvių sprendimų diegimas yra daug sunkesnis. Lietuvoje labiausiai paplitusios SVV įmonės, todėl svarbu rasti sprendimus, kad SVV įmonės galėtų sparčiau augti ir pakeisti konkurencinį pobūdį. Strateginių inovacijų ir žiedinės ekonomikos koncepcijos papildo viena kitą, dėl to, nes žiedinės ekonomikos koncepcija dar gana nauja ir vis dar mažai praktikuojama Lietuvoje, o strateginės inovacijos būtent pasakoja apie pramonės spragų pastebėjimą, pokyčių ir konkurencinio pobūdžio kūrimą bei verslo modelio apibrėžimą iš naujo.

- 2. ŽE koncepcijos taikymas drabužių pramonėje reiškia socialinių ir ekologinių iššūkių sprendimą siekiant sukurti uždarojo ciklo tiekimo sistemą. Žiedinis verslo modelis demonstruoja kaip įmonės kuria, siūlo ir teikia vertę sumažindamos ekologines ir socialines problemas. Naujos galimybės atsiveria verslams, kurie geba pasiūlyti pakartotinį aptarnavimą.**

Drabužių pramonė susiduria su dideliais socialiniais ir ekologiniais iššūkiais, kuriuos apsunkina linijinė ekonomika. Siekiant išspręsti drabužių pramonės problemas žiedinės ekonomikos koncepcija turi tapti nauju standartu drabužių pramonės versluose. Tai apima žiedinio dizaino aspektais grindžiamų drabužių kūrimu, antrinių medžiagų panaudojimu ir rūšiavimu, uždarant drabužio gyvavimo ciklą. Žiedinio verslo modelio elementai sprendžia kaip padidinti išteklių naudojimo efektyvumą ir kaip sukurti uždarojo ciklo pramonės sistemą.

- 3. „Trikdančios“ inovacijos siejamos su strateginėmis inovacijomis, kurias skirtingi autoriai apibrėžia kaip: organizacijos gebėjimą perkurti verslo modelio elementus sukuriant pridėtinę vertę, pastebėti pramonės spragas ir jas užpildyti arba sukurti naują vertę naudojant turimas žinias ir resursus. Išskiriamos keturios pagrindinės dimensijos strateginių inovacijų diegimui: žmonių, proceso, kultūros, resursų.**

„Trikdantys“ pokyčiai atskleidžiami, kai verslo modeliai iš esmės yra keičiami arba iš naujo išrandami, tokios inovacijos keičia rinkos taisykles ir kuria naują konkurencinį pobūdį. Organizacijos gebėjimas išrasti ar perplanuoti naują strategiją, skatinant verslo augimą, rinkos pokyčius ir sukuriant pridėtinę vertę organizacijai ir jos klientams reikalauja pagrindinių strateginių inovacijų dimensijų išpildymo. Pagrindinių dimensijų žmonių, proceso, kultūros, resursų išpildymas itin svarbus SVV įmonėms tam, kad jos gebėtų varžytis konkurencingose pramonės šakose. Strateginės inovacijos padeda susikurti tinkamą aplinką norint pritraukti reikalingus veiklai išteklius. SVV lankstumas įvardijamas veiksnyis tokių inovacijų spartinimui.

- 4. Strateginių inovacijų diegimo žiedinei ekonomikai drabužių pramonės SVV įmonėse sudarytas konceptualus modelis, kurį sudaro žiedinio verslo elementai (įvestis), strateginių inovacijų diegimas (procesas), strateginėmis inovacijomis grindžiamas žiedinis verslo modelis (išvestis). Strateginių inovacijų diegimo rezultatas nuolat tikslinimas atsižvelgiant į iššūkių sprendimą ir naujų tikslų taikymą.**

Darbe strateginės inovacijos suprantamos verslo modelio perkūrimas pasitelkiant turimas žinias ir resursus siekiant paspartinti žiedinės ekonomikos taikymą drabužių pramonėje ir prisidėti prie DVT. Strateginės inovacijos susideda iš žmonių, kultūros, proceso ir resursų dimensijų. Atradus šias dimensijas drabužių pramonės SVV įmonėse perkuriami žiediniai verslo modeliai siekiant įgyti konkurencinį pranašumą ir sukurti pokyčius pramonėje. Žiedinė ekonomika yra glaudžiai susijusi su pagrindiniais verslo modelio elementais reikalingais strateginių inovacijų diegimui: vertės pasiūlymas, pagrindiniai ištekliai, pagrindinė veikla ir ryšiai su klientais. Kadangi SVV įmonės yra mažos, procesai įmonėje yra mažiau formalizuoti ir daugiau praktikuojamas kūrybinis tyrinėjimas. Nors SVV įmonės neturi skirto asmens strateginių inovacijų diegimui, tačiau įmonės įtraukia visą komandą, laisvai samdomus darbuotojus ir vartotoją strateginių inovacijų diegimui ar tikslinimui.

- 5. Remiantis palyginamosios empirinio tyrimo analizės elementais, galima teigti, kad vertės pasiūlymo, pagrindinių resursų, pagrindinių partnerių ir ryšių su klientais (įvestis), SVV vidinių resursų analizė, iš naujo apibrėžiamas verslo modelio elementas (procesas) ir iššūkių identifikavimas ir pokyčių kūrimas (išvestis) randamas empiriniame tyrime ir atitinka teorinius sprendimus. Dėl šios priežasties po empirinio tyrimo patikslintas ir patvirtintas konceptualus modelis. Papildomai pridėtas pagrindinių partnerių elementas (įvesties etape) ir vertinimo dimensija detalizuota į iššūkių identifikavimą (išvesties etape).**

Empirinė analizė padėjo patvirtinti, kad įmonės taiko konceptualaus modelio elementus nepaisant įmonės dydžio ir brandos lygio, dėl šios priežasties patikslintas konceptualus modelis patvirtinamas. Mažiausiai reikšmės turėjo misijos ir vizijos elementas, kuris atsispindi vertės pasiūlyme, todėl misija, vizija buvo apjungta į vieną elementą – vertės pasiūlymą. Nagrinėjami drabužių pramonės SVV prekės ženklai atskleidžia pagrindinių partnerių svarbą tiekimo grandinėje, todėl patikslintas konceptualus papildomas pagrindinių partnerių elementu. Išvesties etape vertinimo dimensija empirinio tyrimu metu nepasireiškė, tačiau atskleidžiamas iššūkių identifikavimas, dėl to vertinimo elementas buvo patikslintas. Empirinio tyrimo metu atskleisti trys pagrindiniai iššūkiai su kuriais susiduria drabužių pramonės SVV įmonės: medžiagų tiekimo, finansinių išteklių pritraukimo ir naujo vartotojo suradimo iššūkiai. Pokyčių kūrimą drabužių pramonėje nagrinėjami atvejai sieja su struktūriniais, tiekimo grandinės ir vartotojų vertybių diegimo pokyčiais drabužių pramonėje.

- 6. Nustatyti svarbūs aspektai įvesties ir išvesties etapuose siekiant sėkmingai diegti strategines inovacijas. Atsižvelgiama į iššūkius rastus empirinio tyrimo metu: finansinių išteklių pritraukimo, medžiagų tiekimo ir naujo vartotojo pritraukimo iššūkiai. Prie iššūkių palengvinimo gali prisidėti partneriai iš drabužių pramonės tiekimo grandinės arba partneriai iš kitų sektorių.**

Nagrinėjant numatytus empirinio tyrimo atvejus identifikuoti du svarbūs aspektai strateginių inovacijų diegimui. Pirmasis, žiedinio verslo elementai pagrindiniai partneriai ir pagrindiniai resursai (įvesties etapas) yra glaudžiai susiję ir reikšmingi norint diegti strategines inovacijas SVV. Bendradarbiavimas su tiekimo grandinės dalyviais ir kitų sektorių atstovais SVV kontekste prisideda prie prekės ženklo matomumo ir resursų pasirinkimo. Tai yra esminiai pradžios elementai siekiant sėkmingai taikyti strategines inovacijas. Antrasis, strateginėmis inovacijomis grindžiamas žiedinis verslo modelis (išvesties etapas) demonstruoja iššūkių identifikavimą. Po empirinio tyrimo analizės išskiriami finansinių išteklių pritraukimo iššūkiai, kurie daugiausiai susiję su žmogiškųjų išteklių pritraukimu ir išlaikymu. Drabužių pramonės SVV išskiria finansuojamų projektų netikslingumą arba neatitinka projekto reikalavimų dėl įmonės dydžio. Dėl šios priežasties SVV įmonės negali išpildyti žmonių dimensijos strateginių inovacijų diegimui, nes negali išlaikyti paskirto atsakingo asmens strateginių inovacijų diegimui.

Rekomendacijos

Rekomendacijos skiriamos drabužių pramonės SVV įmonėms diegiančioms strategines inovacijas žiedinei ekonomikai. Svarbu fiksuoti ir nepraleisti žiedinės vertės pasirinkimo ir resursų atrankos, kuri siejama su žiedinės ekonomikos tikslais ir pagrindu strateginių inovacijų diegimui siekiant sukurti pridėtinę vertę drabužių pramonėje. Įmonės įvertinusios šiuos aspektus atitinkamai atliks sprendimus susijusius žaliavų, partnerių pasirinkimu bei vertės pasiūlymo kūrimu. Tam, kad įmonė sėkmingai veiktų kaip strategines inovacijas diegiantis SVV, svarbus strateginių inovacijų dimensijų išpildymas. Remiantis apklaustomis įmonių atstovėmis, pastebimas nepakankamai išpildytas žmonių dimensijos aspektas, kuris pasireiškia asmenų atsakingų už strateginių inovacijų diegimą trūkumu. Pagrindinis siūlymas būtų drabužių pramonės SVV iš naujo įvertinti verslą, žiūrint iš skirtingų perspektyvų ir stengtis tobulinti ne tik produktą ir santykį su klientu, bet ir atsižvelgti į vidinius žmonių išteklius, kurie skiria dėmesį strateginių inovacijų diegimui. Rekomenduojama ugdyti šių darbuotojų kompetencijas ir deleguoti atsakomybes susijusias tik su strateginių inovacijų diegimu SVV įmonėje, nes pastarosios lemia rinkos „trikdymą“, kuria naują konkurencinį pobūdį bei suteikia galimybes spartesniam įmonės augimui.

Literatūros sąrašas

1. Afuah A. (2003). *Strategies, Implementation, and Profits*. Second Edition. Oxford University Press. University of Michigan. 347-352p. <http://elibrary.gci.edu.np/bitstream/123456789/674/1/BM-722%20Innovation%20manaement%20strategies%2C%20implementation%20and%20profits%20by%20Afuah%2C%20Allan.pdf>
2. Alqershi, N., Abas, Z., Mohd Mokhtar, S. S. (2018). Strategic innovation as driver for SME performance in Yemen. UUM Press, Universiti Utara Malaysia. <https://doi:10.32890/jtom2018.13.1.4>
3. Ammar, O., Chereau, P. (2018). Business model innovation from the strategic posture perspective. *European Business Review*, 30(1), 38-65. <https://doi:10.1108/EBR-09-2016-0119>
4. Angel, M., Subramanian, G., Muthu, S. (a). Textile science and clothing technology the UN sustainable development goals for the textile and fashion industry. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-8787-6>
5. Antikainen M., Valkokari K. (2016). A Framework for Sustainable Circular Business Model Innovation. *Peržiūrėta* 2022, sausio 5, adresu: <https://www.timreview.ca/article/1000>
6. Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance — does competitive advantage mediate? *International Journal of Innovation Management*, 22(7), <https://1850057.doi:10.1142/S1363919618500573>
7. Beynon, M. J., Jones, P., Pickernell, D. (2020). SME development strategy and product/service innovation intention: A NCaRBS analysis of the role of uncertainty. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(1), 3-16. <https://doi:10.1177/1465750318807401>
8. Fürst P.; Dreher. *A Beyond stage-gate ® : Bold innovation in record time*. https://www.sopheon.com/wp-content/uploads/WP_Beyond_Stage_Gate_4.pdf
9. Bocken, N. M. P., Schuit, C. S. C., Kraaijenhagen, C. (2018). Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 28, 79-95. <https://doi:10.1016/j.eist.2018.02.001>
10. Bocken, N. M. P., De Pauw, I., Bakker, C., Van Der Grinten, B. (2016a). *Product design and business model strategies for a circular economy* Informa UK Limited. <https://doi:10.1080/21681015.2016.1172124>
11. Brown, P., Von Daniels, C., Bocken, N. M. P., Balkenende, A. R. (2021). A process model for collaboration in circular oriented innovation. *Journal of Cleaner Production*, 286, 125499. <https://doi:10.1016/j.jclepro.2020.125499>
12. Bruneckienė, J., Dagilienė, L., Varaniūtė, V., Zykiene, I., Stasiškienė, Ž, Kliaugaitė, D., Gurauskienė, I. (2021). *Žiedinės ekonomikos iššūkiai ir galimybės lietuvoje*. Kaunas: Leidykla „Technologija“. <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1556/ziedines-ekonomikos-issukiai-ir-galimybes-lietuvoje/>
13. Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043-1078. <https://doi:10.1111/joms.12349>

14. Cinar, E., Trott, P., Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review*, 21(2), 264-290. <https://doi:10.1080/14719037.2018.1473477>
15. Cooper, R. (2015). The Stage-Gate® product innovation system: From idea to launch. () <https://doi:10.1002/9781118785317.weom130024>
16. Cooper, R. G., Edgett, S. J., Kleinschmidt, E. J. (2002). Optimizing the stage-gate process: What best-practice companies do-I. *Research Technology Management*, 45(5), 21-27. <https://doi:10.1080/08956308.2002.11671518>
17. Cura, K. (2016). *Lahti cleantech annual review 2016* Lahden ammattikorkeakoulu. Retrieved from https://explore.openaire.eu/search/other?orpid=&od_____1319::4251d8262244144f9507415d22240b1b
18. Dan, M. C., Østergaard, T. (2021). Circular fashion: The new roles of designers in organizations transitioning to a circular economy. *The Design Journal*, 24(6), 1001-1021. <https://doi:10.1080/14606925.2021.1936748>
19. Demir, F. (2018). A strategic management maturity model for innovation. *Technology Innovation Management Review*, 8(11), 13-21. <https://doi:10.22215/timreview/1196>
20. Demirel, P., Danisman, G. O. (2019). Eco-innovation and firm growth in the circular economy: Evidence from european small- and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 28(8), 1608-1618. <https://doi:10.1002/bse.2336>
21. Drejer, A. (2006). Strategic innovation: A new perspective on strategic management. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 143-147. <https://doi:10.1108/10775730610618756>
22. Faghih, N., Dastourian, B., Sajadi, S. M., Henten, A., Foroudi, P. (2018a). A framework for business model with strategic innovation in ICT firms. *The Bottom Line (New York, N.Y.)*, 31(1), 16-41. <https://doi:10.1108/BL-01-2018-0002>
23. Faghih, N., Dastourian, B., Sajadi, S. M., Henten, A., Foroudi, P. (2018). A framework for business model with strategic innovation in ICT firms. *The Bottom Line*, 31(1), 16-41. <https://doi:10.1108/BL-01-2018-0002>
24. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Evans, S. (2017). The cambridge business model innovation process. *Procedia Manufacturing*, 8, 262-269. <https://doi:10.1016/j.promfg.2017.02.033>
25. Govindarajan Vijay, Trimble Chris. (2005). *Ten rules for strategic innovators— from idea to execution* Harward Business School Publishing. <https://books.google.es/books?id=xi2zfVDyFE8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
26. Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195. <https://doi:10.1111/jsbm.12474>
27. Horovitz, J. (1984). New perspectives on strategic management. *The Journal of Business Strategy*, 4(3), 19-33. <https://doi:10.1108/eb039029>
28. Ipinnaiye, O., Dineen, D., Lenihan, H. (2017). Drivers of SME performance: A holistic and multivariate approach. *Small Business Economics*, 48(4), 883-911. <https://doi:10.1007/s11187-016-9819-5>
29. Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460. <https://doi:10.1016/j.bushor.2018.01.011>

30. Källqvist T. (2021). BRIEFING „The Sustainable Development Goals in the EU budget”. Peržiūrėta 2022, sausio 15, adresu: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/696211/IPOL_BRI\(2021\)696211_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/696211/IPOL_BRI(2021)696211_EN.pdf)
31. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas.
32. Kirchherr, J., Piscicelli, L., Bour, R., Kostense-Smit, E., Muller, J., Huibrechtse-Truijens, A., Hekkert, M. (2018). Barriers to the circular economy: Evidence from the European Union (EU). *Ecological Economics*, 150, 264-272. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.04.028>
33. Kodama Mitsuru. (2018). *Sustainable growth through strategic innovation - driving congruence in capabilities*. United Kingdom, United States of America: Edward Elgar Publishing. <https://books.google.es/books?id=Nx1HDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
34. Jabbour L. de S., Beatriz A., Rojas Luiz, J. V., Rojas Luiz, O., Jabbour, C. J. C., Ndubisi, N. O., Caldeira de Oliveira, Jorge Henrique, Junior, F. H. (2019). Circular economy business models and operations management. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1525-1539. <https://doi:10.1016/j.jclepro.2019.06.349>
35. Lüdeke-freund, F., Gold, S., Bocken, N. M. P. (2018). *A review and typology of circular economy business model patterns* Wiley. <https://doi:10.1111/jiec.12763>
36. Lynch Richard. (2018). *Strategic management* (Eight edition ed.) Pearson. Retrieved from https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=i71dDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=strategic+management+and+strategic+innovation&ots=gHm8ucKkhj&sig=dfD_FkWAYds8FvK9s_9wY5zwtUY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
37. MacCuspie R. I., Hyman H., Yakymyshyn C., Srinivasan S. S., Dhau J., Drake C. (2014). A framework for identifying performance targets for sustainable nanomaterials. *Sustainable Materials and Technologies*. 17-25. https://www.researchgate.net/profile/Sesha-Srinivasan/publication/271075237_A_framework_for_identifying_performance_targets_for_sustainable_nanomaterials/links/54bd268a0cf218da939191fc/A-framework-for-identifying-performance-targets-for-sustainable-nanomaterials.pdf
38. Moreno M.A., Ponte O., Charnley F. (2017). Taxonomy of design strategies for a circular design tool., 275-279. <https://doi:10.3233/978-1-61499-820-4-275>
39. Markides, C. (1999). The challenge of strategic innovation. *Leader to Leader*, 1999(13), 39-46. <https://doi:10.1002/ltl.40619991308>
40. OECD. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Third edition. *The measurement of scientific and technological activities Oslo manual* <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF>
41. Milutinovic, R., Stosic, B., Mihic, M. (2015). Concepts and importance of strategic innovation in SMEs: Evidence from Serbia. *Management (Belgrade University, Faculty of Organizational Sciences)*, 20(77), 35-42. <https://doi:10.7595/management.fon.2015.0030>
42. Nußholz, J. (2017). Circular business models: Defining a concept and framing an emerging research field. *Sustainability*, 9(10), 1810. <https://doi:10.3390/su9101810>
43. Osterwalder Alexander. (2010). *Business model generation*. New Jersey: John Wiley & Sons. https://tudelft.openresearch.net/image/2015/10/28/business_model_generation.pdf

44. Palmer, P. J., Hyslop, S. M. (2000). Strategic re-use of IP within a modern business environment. Paper presented at the 8. <https://doi:10.1049/ic:20000413>
45. Pieroni, M. P. P., McAloone, T. C., Pigosso, D. C. A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of Cleaner Production*, 215, 198-216. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>
46. Popadiuk, S., Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 26(4), 302-312. <https://doi:10.1016/j.ijinfomgt.2006.03.011>
47. Poullos, I. (2010). Moving beyond a values-based approach to heritage conservation. *Conservation and Management of Archaeological Sites*, 12(2), 170-185. <https://doi:10.1179/175355210X12792909186539>
48. Rizos, V., Behrens, A., van der Gaast, W., Hofman, E., Ioannou, A., Kafyke, T., . . . Topi, C. (2016). Implementation of circular economy business models by small and medium-sized enterprises (SMEs): Barriers and enablers. *Sustainability*, 8(11), 1212. <https://doi:10.3390/su8111212>
49. Rizos, V., Bryhn, J. (2022). Implementation of circular economy approaches in the electrical and electronic equipment (EEE) sector: Barriers, enablers and policy insights. *Journal of Cleaner Production*, 338 <https://doi:10.1016/j.jclepro.2022.130617>
50. Rupšienė, L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija.
51. Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A., Kreuz, P. (2003). Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 117-132. <https://doi:10.1080/0965254032000102948>
52. Sombolayuk, W., Yusuf, R. M. (2019). *Innovation strategy for creating successful small and medium businesses* Atlantis Press. <https://doi:10.2991/icame-18.2019.53>
53. Strauka Orestas, Popova Barbora, Jonaitis Tauras. (2020). *Europos žaliąjį kursą galimybės lietuvių: Perėjimas žiedinės ekonomikos link bei stiprybių, silpnybių, galimybių bei grėsmių apžvalga..* Prieiga per internetą: <http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2020/03/pere%CC%87jimas-z%CC%8Ciedine%CC%87s-ekonomikos-link-bei-stiprybiu%CC%A8-silpnybiu%CC%A8-galimybium%CC%A8-bei-gre%CC%87smiu%CC%A8-apz%CC%8Cvalga-1.pdf>
54. Koottatep T., Sukavejworakit K., Virasa T. (2021). Roadmap for innovators in the process of innovation for development. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(1), 84. <https://doi:10.3390/su13010084>
55. van Someren, Taco C. R., van Someren-Wang, S. (2017). The challenge: Renewal of the russian innovation system. In van Someren, Taco C. R., S. van Someren-Wang (Eds.), *Strategic innovation in russia: Towards a sustainable and profitable national innovation system* (pp. 1-44). Cham: Springer International Publishing. https://doi:10.1007/978-3-319-41081-4_1
56. Varadarajan, R. (2018). Innovation, innovation strategy, and strategic innovation. *Innovation and strategy* (pp. 143-166) Emerald Publishing Limited. <https://doi:10.1108/S1548-643520180000015007>
57. YuSheng, K., Ibrahim, M. (2020). Innovation capabilities, innovation types, and firm performance: Evidence from the banking sector of ghana. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020920892. <https://doi:10.1177/2158244020920892>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Board of Innovation. Circular Economy Business Explained. Peržiūrėta 2022, sausio 13, adresu: <https://www.boardofinnovation.com/circular-economy-business-models-explained/>
2. Ellen MacArthur Foundation. „Fashion and circular economy”. Peržiūrėta 2022, sausio 10, adresu: <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/explore/fashion-and-the-circular-economy>
3. Ellen MacArthur Foundation. Rethinking business models for a thriving fashion industry. Peržiūrėta 2022, sausio 13, adresu: <https://ellenmacarthurfoundation.org/fashion-business-models/overview>
4. Europos Parlamentas (2021). Tekstilės gamybos ir atliekų poveikis aplinkai. Peržiūrėta 2022, sausio 5, adresu: <https://www.europarl.europa.eu/news/lt/headlines/society/20201208STO93327/tekstiles-gamybos-ir-atlieku-poveikis-aplinkai-infografikas>
5. Huginn Muninn. <https://www.huginnmuninn.com>
6. Lietuvos inovacijų centras (2021). Žiedinės ekonomikos plėtros priemonės. Peržiūrėta 2022, sausio 5, adresu: <https://lic.lt/wp-content/uploads/2021/01/Ziedines-ekonomikos-pletros-priemones-ir-sprendimai.pdf>
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2021). 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas. Peržiūrėta 2022, sausio 5, adresu: <https://lr.v.lt/uploads/main/documents/files/21-30%20NPP.docx>
8. Oficialios statistikos portalas (2021). Verslas Lietuvoje (2021 m. leidimas). Peržiūrėta 2022, sausio 5, adresu: <https://osp.stat.gov.lt/verslas-lietuvoje-2021/izanga>
9. Palmer D., Kaplan S. InnovationPoint. A Framework for Strategic Innovation Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. Peržiūrėta 2022, sausio 13, adresu: <https://www.innovation-point.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf>
10. Reda Paula. <https://www.redapaula.com>
11. The Knotty Ones. <https://www.theknottyones.com>
12. Ūkai. <https://www.ukai.eu>

Priedai

1 priedas. Interviu gidas

Etapas	Indikatorius	Klausimai	Siekiamas rezultatas	
Pradžia		Trumpas baigiamojo darbo temos ir tyrimo tikslo pristatymas. Kaip Jums kilo idėja sukurti šį produktą/verslą? Galbūt Jūs susidūrėt su problemom pats kaip vartotojas ir negalėjot (jūsų) produkto rasti rinkoje.	Nustatyti ar pašnekovas žino strateginių inovacijų koncepciją.	
Veiklos pristatymas		Kokia motyvacija jus skatina kurti ir vystyti savo verslą?	Suprasti kontekstą	
Įvestis	Žiedinės vertės pasirinkimas ir resursų atranka	Vertės pasiūlymas (ŽE kontekste)	Kokie buvo pirmi žingsniai įgyvendinant verslą/kuriant produktą? Ar kažkas padėjo ar pats vienas viską vystėte? Kada prireikė ir kokios pagalbos?	Nustatyti ar strateginės inovacijos reikalingos drabužių pramonės SVV
		Misija ir vizija	Kaip sekasi derinti žiediškumą su verslu ir jūsų vizija?	
		Barjerų identifikavimas	Su kokiais iššūkiais susidūrėte kuriant darnų produktą? Kaip pavyko rasti išteklius/resursus? Matau, kad sėkmingai vykdate savo veiklą, tačiau gal galite grįžti į tą laiką, kai dar neturėjot pastovių pajamų, kaip sprendėt iššūkius? Kokios pagalbos pritrūkstate iš valstybinių institucijų, suinteresuotųjų šalių ar visuomenės?	
Procesas	ŽVM performulavimas pagal SI	SVV vidinių resursų analizė	Kaip kuriate ir planuojate naujus produktus ar tobulinate procesus? Ar viską atliekate įmonės viduje ar įtraukiate ir vartotojus? Kokių tendencijų ar principų vedami kuriate produktus/paslaugas/patirtį? Kaip paskirstote personalą ir finansus naujam projektui?	Nustatomos prielaidos kaip kuriamas produktas, procesai ir kitos struktūros. Ieškamos sąsajos su strateginėmis inovacijomis.
		Iš naujo apibrėžiamas verslo modelio elementas (-ai)	Kaip manote, kuo jūs išsiskiriate rinkoje? Kip manote, kas buvo pagrindinis sėkmės veiksnys jūsų verslo/produkto? Kaip edukavote klientus siekiant integruoti savo produktą? Kaip kuriate ryšį su vartotoju taip sėkmingai?	Atskleisti drabužių pramonės SI esminius bruožus
Išvestis	Strateginėmis inovacijomis grindžiamas žiedinis verslo modelis	Vertinimas	Kaip atsirenkate vertybes (socialines, etines, ekologines), kurias integruojate į verslą/produktą?	Nustatyti SI diegimo iššūkius
		Pramonės šakos pokyčių kūrimas	Jūsų veikla atneša pokyčius į x rinką, kaip sieksite suvaldyti konkurenciją?	Nustatyti ar veikla remiasi strateginių inovacijų principu

Etapas	Indikatorius	Klausimai	Siekiamas rezultatas
			„redefine the business”

2 priedas. Įvesties etapo susistemintos interviu ištraukos

Kategorija	Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
Vertės pasiūlymas	Atliekų perdirbimo strateginė prieiga	<i>pradėjome būtent ieškoti inovacijų ir taip atradom perdirbto plastiko butelių verpalus. Ir [...] tuomet atlikome nemažai testų, kad na pasitvirtinti sudėtį ir būtent na pasidarę daug testų mes taip ir sukūrėme būtent kojines, kurių sudėtyje šiai dienai ir turime. ŪKAI</i>
		<i>mes būtent tą pasirinkom perdirbimą nes jau dabar yra labai daug šiukšlių, atliekų, kurias mums būtent reikia perdirbti ir pagaminti naują kojį tai verpalą, audinį, medžiagą. ŪKAI</i>
	Vertės kūrimas įtraukiant klientą	<i>mums svarbiausia yra stilius [...] kliento poreikis [...]tai kai matom kokio produkto klientas pas mus neranda, o norėtų rasti [...]pagal tai ir sukuriame produktą. TKO</i>
Ryšiai su klientais	Skaidrumas vystant ryšius su klientais	<i>dalinimasis informacijos, dalinimasis kas pagamino tą produktą, rodymas tų žmonių nuotraukų, mes dalinamės ir aprašymais prie kiekvieno produkto, kiekvienas gaminys turi vardinę etiketę, kur parašyta kokia mezgėja numezgė. TKO</i>
		<i>about skiltyje būtent transparency vadinosi, kad kainos skaidrumas, tokias lenteles [...] elektros kainų ir panašiai. HUGINN</i>
	Prasmingas ryšių kūrimas	<i>mėgstam sudalyvaut visokiuose renginiuose kur yra galimybė išsiparduot tą jau savo likutį ir parodyt realiai, nu nes kartais yra tokių žmonių, kurie nori pačiuo pinēt ir va čia gal būtų pagrindinė ta problema, kad mes kaip ir nenorim prisidaryt, prisigamint į priekį tų gaminių ir juos kažkur tai laikyti ten ir pardavinēt, bet susiduriame su tuo kad žmonēm reikia paliest, nu nes nevisiem yra paprasta pirkti internetu. HUGINN</i>
Resursų pasirinkimas	Vietinė gamyba	<i>gaminame vietinę rinkoje, tai pas mus yra produktas pagamintas Lietuvoje, kur darbuotojai turi saugias darbo sąlygas, ten dirba garbaus amžiaus žmonės, gauna jie laiku atlyginimus. ŪKAI</i>
		<i>lietuvišką kokybę, nes mes vėlgi esam Ukmergėj, siūnamės siuvykloj mūsų “Vilkmoj” marškinius. HUGINN</i>
		<i>derina tiesiog mezgimą su savo kitom veiklom ir gali iš bet kurios Lietuvos vietos užsiimti. TKO</i>
	Medžiagos be plastiko	<i>mum nereikėjo daryti vidinio pokyčio, sudėtinio [...] tai yra mūsų pagrindinės vertybės, nuo kurių prasidėjo, visada jos buvo [...] mes niekada nenaudojome plastiko, nenaudojame sintetikos. TKO</i>
<i>nenaudojam visiškai plastiko, mūsų sagutės yra medinės arba ten koroza arba dar kokios inovatyvios. HUGINN</i>		

Kategorija	Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
	Atliekamų resursų panaudojimas	<i>mes naudojame po masinės gamybos likusias atraižas, likučius. REDA</i>
Pagrindiniai partneriai	Bendradarbiavimas tiekimo grandinėje	<i>kolaboracijos, tai kur lygiai taip pat ir edukuojam taip žmones, šviečiam, ir didinam žinomumą ŪKAI</i>
		<i>dirba studijoj dažniausiai du žmonės, o su visais kitais žmonėm dirbu, tiesiog visi kiti žmonės dirba, kaip čia dabar, freelanceriai. REDA</i>
	Bendradarbiavimas dėl ekonominės naudos	<i>neseniai turėjome su „Auga“ kampaniją didelę, būtent Kalėdom kūrė kojines, tai labai smagu, kai dar darbuotojas gauna tokias nu nepaprastas kojines ne Kinijoje pagamintas. ŪKAI</i>
		<i>parduodant kitiem partneriam, kitom parduotuvėm, butikam tai [...]nuo senai ganėtinai turime butikus išsidėsčiusius Kanadoje, Amerikoje, Japonijoje ir žinoma ir paplitusius po Europą. TKO</i>

3 priedas. Proceso etapo susistemintos interviu ištraukos

Kategorija	Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
SVV vidinių resursų analizė	Organizacijų įtraukimas	<i>kreipiausi į MITA, kurie būtent mane ir nukreipė [...] su kuo turėčiau bendrauti, tai tam yra skirti ir klasteriai. ŪKAI</i>
		<i>remiame organizaciją „Plastic bank“, kurie...valo plastiką iš vandenynų ir taip ten[...] pagrinde yra Azijoje, šitos visos bendruomenės ir vargingai gyvenantys žmonės. ŪKAI</i>
	Vartotojų įtraukimas produkto kūrimui	<i>ką mėgstam daryti tai yra klausti klientus ar instagramo storių pagalba ar tai kokio produkto norėtu, kokių spalvų norėtu ir tai irgi kartais padeda tiesiog identifikuoti, produktus kurių [...]kurių trūksta klientams pas mus. TKO</i>
	Skirtinga vartotojo kultūra	<i>Lietuvoje gal mažiau drąsūs dar yra, tai užsienio vartotojas labai dažnai drąsiai paklausia visų jam rūpimų klausimų, nuo...įrodymų kur pagamintas produktas. TKO</i>
	Verslo modelio patrauklumas	<i>jeigu nebūtų buvę šitos tvarumo dalies, po kuria pasislepia tiek socialiniai dalykai, tiek aplinkosauginiai dalykai, tiek ekonominiai dalykai. Tai [...] tikriausiai nebūtų įmonė galėjusi sužavėti investuotojus. TKO</i>
	Mentorystės vaidmuo SVV	<i>visada skatinu taip pat jeigu trūksta tam tikrų žinių, ar kažkokio pasitikėjimo savimi tai tą patį mentorių susirasti, yra tam puikios platformos Lietuvoje. ŪKAI</i>
	Socialinės iniciatyvos - motyvacinė priemonė	<i>organizuojam jom mokymus, finansinio raštingumo, nes mes norim, tiesiog ir skatinti jas, augti pačias [...] ir kurti va kaip sakom ne darbo vietą, o galimybę. TKO</i>
		<i>turim tas mezgėjų svajonių fondą į kurį klientai noriai aukoja ir ten yra grynai jau mezgėjų [...] kaip svajonių pinigai už kuriuos yra įgyvendinamos tos svajonės. TKO</i>

Kategorija	Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
	Gamybos proceso organizavimas skirtingais verslo požiūriais	<i>galima būtų [...] kad pačios mezgėjos galėtų kontroliuoti savo darbo krūvį, tai tas full time 'as yra priklausomas visiškai nuo jų. TKO</i>
		<i>Visi tie patys darbuotojai ir bendrai planuoja laiką, bet sakykim kur jau yra ten cechai kur didesni kažkokie kiekiai, tai jau ten "Bespoke" nu nerasim, bet yra tie mažesnės tokios nu kaip pavyzdžiui pavyzdinės ir panašiai, tai jau ten daugiau tas veiksmas vyksta. HUGINN</i>
		<i>kasdieną prognozuojam [...] pirkimus [...] klientų [...] bet turint labai didelį augimą, tai yra labai labai sudėtinga prognozuoti kliento [...]kaip čia pasakyt [...]elgseną. TKO</i>
	Struktūriniai SVV sprendimai	<i>Islandijos rinka yra labai mažutė ir iš jos yra labai sudėtinga kaip sakant dėl visokių muitų ir mokesčių eksportuoti į kitas šalis, dėl to mes Lietuvoje turim tokią didesnę galimybę. HUGINN</i>
		<i>norom, nenorom vistiek tas inventorių mūsų labai labai smarkiai augo TKO</i>
		<i>šita investicija labai smarkiai padėjo išauginti tiek komandą, tiek įmonę ir toliau jai augti, tai būtent ir aš prisijungiau prie komandos po to investicijos gavimo, kai komanda išaugo daugiau negu 100 procentų. TKO</i>
		<i>projektas Europos Sąjungos, kad galima buvo užpildyti paramą ir mes gavom šiek tiek finansavimo, tai dabar visi "Vilkma" prekės ženklai na šiek tiek gaus būtent dėl nu skaitmeninėj šitoj erdvėj elektroninių puslapių atnaujinimu. HUGINN</i>
	Iš naujo apibrėžiami verslo modeliai elementai	Naujas vertės pasiūlymo kūrimas bendradarbiaujant
<i>gavosi mūsų antras, mūsų dar toksai kaip verslo kelias pavadinkim būtent tos kolaboracijos, tai kur lygiai taip pat ir edukuojam taip žmones, šviečiam, ir didinam žinomumą. ŪKAI</i>		
<i>mes norim suteikti platformą tam tikriem kūrėjams, dėl to darom tokias kolaboracijas,yra tiesiog padarom interviu su kūrėju, jį aprenkia mūsų marškinius žodžiu, kalbam apie jų kūrybą ir tokius per savo kūrybinę prizmę pateikiam. HUGINN</i>		
Naujai kuriami ryšiai		<i>about skiltyje būtent transparency vadinosi, kad kainos skaidrumas, tokias lenteles [...] elektros kainų ir panašiai HUGINN</i>
		<i>stengiuosi komunikacijoje jau na nekartoti to pačio , kad tai lininė suknelė ir ji OEKO-TEX sertifikatą galbūt dabar jau paminiu karts nuo karto inspiraciją. REDA</i>

Kategorija	Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos
	Naujai kuriama pagrindinė veikla	<p>žmogus užsisako, jis turi sutinka palaukti, kad gaminys jam bus pagamintas per 5-10 dienų ir tada yra pagamina tiktai jam ir galim ten papuošti inicialais, šiek tiek ilgį parinkti tų rankovių, turim ten "tall" "petite" opcijas HUGINN</p> <p>pagal primatavimo modelį, made-to-measure, tiesiog yra, yra mūsų modelis, yra standartiniai dydžiai ir mes minimaliai koreguojam nuotoliniu būdu. REDA</p>

4 priedas. Išvesties etapo susistemintos interviu ištraukos

Kategorija	Sub-kategorija	Pagrindžiančios citatos		
Vertinimas	Medžiagų tiekimo iššūkiai	<p>susiduriam su dideliais iššūkiais, kai nori surasti biodegradable, kaip sakant suyranti, natūralų ir 100 procentų audinį, tai dar matos, kad daug kas yra dar tikrai pirmieji pasaulyje žingsniai ir irgi labai toks pakankamai sunkus kelias iš tikro yra. ŪKAI</p> <p>didžiausias iššūkis čia yra, surasti natūralias alternatyvas produktam [...]žaliavoms, lygiai taip pat pavyzdžiui siuntimo pakuotėm, kad jos būtų patvarios, bet kad jos nebūtų taršios. TKO</p> <p>nes nu audiniai yra brangūs, audiniai yra geros kokybės, visas tas know how kaip tą padaryti, nu visi visi, furnitūra ta prasme, viskas yra sustainable ir tai labai daug kainuoja. HUGINN</p>		
		Iššūkiai siekiant pritraukti finansinius išteklius	<p>[įmonė] neatitinka apyvartos, tai vėlgi tą gal rodo didelį minusą, kad mažuokam kaip ir nebelieka vietos, nes tiktai tie turintys didesnes apyvartas, apskritai gali pradėti, netgi pretenduoti į tą projektą. ŪKAI</p> <p>investicijos yra didelis iššūkis ir tai yra labai labai svarbu nes be investicijų tai yra tiesiog neįmanoma verslui augti. TKO</p> <p>skaitmeninė reklama dabar yra numeris vienas, o be didesnio biudžeto ten eiti tiesiog neverta jeigu tu ten skirsi penkiasdešimt eurų ar šimtą eurų nu negali tikėtis kažkokio normalaus grįžtamojo ryšio. HUGINN</p> <p>domėjausi kaimo plėtros parama, bet na tiesą pasakius ji man nelabai tiko, nes man nereikėjo finansavimo įrengimams pirkti. REDA</p>	
			Naujo vartotojo suradimo iššūkiai	<p>auditorijos atrinkimas yra didelis iššūkis [...] suradimas. TKO</p> <p>kad jie ieškotų būtinai tvaraus gaminio tai kol kas dar kol kas mažai pakankamai būtent iš vyrų, bet moterys tai tikrai taip jau tvarumas yra labai svarbu manau. HUGINN</p>
	Pokyčių kūrimas			Struktūrinių pokyčių kūrimas

		<i>jeigu kažkokią fizinę erdvę ir pasidarytumėm tai daugiau tokia kaip būtų ekspozicijos erdvė kur galėtų būti ten keli pavyzdžiai pakabinti gal kažkokie meno kūriniai sudėti. HUGINN</i>
		<i>reikėtų padaryti Birštone studiją prisimatavimui ar kad klientai, klientas turėtų ne tik drabužio siuvimo, pirkimo patirtį, bet ir kelionės ir kurorto aplankymo patirtį. REDA</i>
	Produkto tiekimo grandinės tobulinimas	<i>bus iš vienareikšmiškai perdirbtų medžiagų ir siekiam kad atrasti tokių sudėtį, kad būtent 100 procentų būtų vieno perdirbto, kaip komponento, audinys. Bet tai pat iš tikro susiduriam su dideliais iššūkiais, kai nori surasti biodegradable, kaip sakant suyrantį, natūralų ir 100 procentų audinį. ŪKAI</i>
		<i>projektas Europos Sąjungos, kad galima buvo užpildyti paramą ir mes gavom šiek tiek finansavimo, tai dabar visi "Vilkma" prekės ženklai na šiek tiek gaus būtent dėl nu skaitmeninė šitoj erdvėj elektroninių puslapių atnaujinimu. HUGINN</i>
	Vertybių diegimas vartotojams	<i>norėtusi tiesiog parodyt pasauliui Lietuvą. REDA</i>
		<i>išleisdamas pinigus jis balsuoja už kažkokiais vertybes, kažką palaiko, tai [...]manau kuo daugiau žmonių balsuos už rankų darbą. TKO</i>