



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Verslo modelių pokyčių ir įmonės tvarumo brandos sąveika**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Tautvydas Zaksas**

Projekto autorius

**Doc. Dr. Asta Daunorienė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2024**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Verslo modelių pokyčių ir įmonės tvarumo brandos sąveika**

Baigiamasis magistro projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

---

**Tautvydas Zaksas**

Projekto autorius

**Doc. Dr. Asta Daunorienė**

Vadovė

**Prof. Eglė Staniškienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2024**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Tautvydas Zaksas

## **Verslo modelių pokyčių ir įmonės tvarumo brandos sąveika**

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.

Tautvydas Zaksas

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Zaksas, Tautvydas. Verslo modelių pokyčių ir įmonės tvarumo brandos sąveika. Magistro baigiamasis projektas, Vadovė Doc. Dr. Asta Daunorienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: verslo modelis; verslo modelių pokyčiai; tvarūs verslo modeliai; verslo modelių svarba; įmonės tvarumo branda; tvarumo brandos lygiai; tvarūs verslo modelių pokyčiai.

Kaunas, 2024. 82 p.

## Santrauka

Verslo modeliai apibrėžia įmonės bendrąją veikimo logiką. Verslo modelis atskleidžia įmonės veiklos procesus, kurią vertę vartotojams, naudojamus išteklius, partnerius ir kitus svarbius aspektus. Verslo modelis gali kisti, atsižvelgiant į rinkos, klientų ar aplinkos pokyčius. Verslo modelių pokyčių įgyvendinimas dažnai yra sudėtingas ir kompleksiškas procesas, reikalaujantis įvairių įmonės išteklių. Tvarumas versle tampa vis svarbesniu aspektu, kurio siekia galutiniai klientai, Europos Sąjunga ar kitos organizacijos. Verslo modelių pokyčiai, atliekami įtraukiant tvarumo iniciatyvas į verslo modelį, gali padėti įgyti konkurencinį pranašumą ir užtikrinti ilgalaikę įmonės sėkmę. Tvarumo brandos lygis įmonėje apibrėžia įmonės požiūrį į tvarumą, tvarumo iniciatyvų taikymą kasdieninėje veikloje ar įtraukimą į įmonės strategiją ir kultūrą. Tvarumo branda įmonėje gali būti didinama, įgyvendinant įvairias tvarumo iniciatyvas, orientuotas į socialinius, ekonominius, aplinkosaugos ar kitus tvarumo aspektus. Svarbu paminėti, jog nors ir gali būti pasiekiamas aukščiausias tvarumo brandos lygis remiantis įvairiais literatūros šaltiniais, tačiau negali būti pasiekiamas aukščiausias tvarumo branda. Tvarumo iniciatyvų įgyvendinimas ir taikymas yra ilgalaikis procesas, kuris neturi pabaigos, todėl išlaikomas dėmesys tvarumo iniciatyvoms gali padėti įmonėms pasiekti ilgalaikę sėkmę. Projekte atskleidžiama verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveika teoriniu ir praktiniu požiūriu. Projekte pateikiami verslo modelių ir tvarumo brandos sąveikos empirinio kokybinio tyrimo rezultatai, smulkių ir vidutinių, IT sektoriaus įmonių atžvilgiu. Tyrimo metu išsiaiškinta, jog didėjant įmonės tvarumo brandos lygiui, įgyvendinami verslo modelio pokyčiai. Tyrime dalyvavusios įmonės atkreipė dėmesį į didėjančią tvarumo dimensijos svarbą ir atlikti pokyčiai verslo modelyje leido pasiekti teigiamų rezultatų. Tyrimo metu pastebėta, jog įmonės pirmaisia skiria dėmesį lengvai įgyvendinamoms tvarumo iniciatyvoms. Pagrindiniai verslo modelio elementai, kuriuose atliekami pokyčiai didėjant smulkių ir vidutinių, IT sektoriaus įmonių tvarumo brandai yra klientai, partneriai, vertės pasiūlymas ir ištekliai. Aukštesnio nei vidutinio tvarumo brandos lygio IT sektoriaus įmonėse pastebimi verslo modelio pokyčiai visuose verslo modelio elementuose. Tvarumo brandos iniciatyvos šių įmonių atveju yra orientuojamos į socialinį ir ekonominį tvarumą. Dėl skaitmeninės IT sektoriaus įmonių specifikos, aplinkosaugai skiriamos tvarumo iniciatyvos yra sunkiau įgyvendinamos, tačiau šioms iniciatyvoms taip pat skiriamas dėmesys. Projekte atskleidžiamas temos aktualumas, pateikiami teorinės ir praktinės įžvalgos bei rekomendacijos tolimesniam temos vystymui. Didėjant tvarumo dimensijos aktualumui versle, esant sudėtingoms ir dinamiškoms rinkos sąlygoms, šios temos aktualumas yra didėjantis.

Zaksas, Tautvydas. Interaction Between Business Model Changes and Corporate Sustainability Maturity. Master's Final Degree Project, supervisor Assoc. Prof. Dr. Asta Daunorienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: business model; business model change; sustainable business models; importance of business models; corporate sustainability maturity; sustainability maturity levels; sustainable business model change.

Kaunas, 2024. 82 p.

### **Summary**

Business models define the overall operating logic of a company. The business model reveals the company's business processes, the value it creates for customers, the resources it uses, the partners it engages and other relevant aspects. The business model may be subject to changes in response to changes in the market, customers, or the environment. Implementing changes to business models is often a complex and intricate process, requiring a wide range of corporate resources. Sustainability in business is becoming an increasingly important aspect for end customers, the European Union or other companies. Changes in business models through the integration of sustainability initiatives into the business model can help to gain competitive advantage and ensure the long-term success of the company. The level of sustainability maturity in a company defines the company's approach to sustainability, the application of sustainability initiatives in day-to-day operations or the incorporation of sustainability initiatives into the company's strategy and culture. Sustainability maturity can be improved by implementing a range of sustainability initiatives that focus on social, economic, environmental, or other aspects of sustainability. It is important to note that while the highest level of sustainability maturity can be achieved, according to various literature sources, the highest level of sustainability maturity cannot be achieved. Sustainability initiatives are a long-term process with no end in sight, and a sustained focus on sustainability initiatives can help companies achieve long-term success. The project highlights the interaction between business model change and sustainability maturity from a theoretical and practical perspective. The project presents the results of an empirical study on the interaction between business models and sustainability maturity in relation to small and medium-sized enterprises in the IT sector. The study shows that business model changes are implemented as the level of sustainability maturity of a company increases. The companies participating in the study pointed out the increasing importance of the sustainability dimension and the changes made in the business model led to positive results. The study found that companies focus primarily on easy-to-implement sustainability initiatives. The key elements of the business model where changes are being made to increase the sustainability maturity of SMEs in the IT sector are customers, partners, value proposition and resources. In IT companies with above-average sustainability maturity, business model changes are observed in all elements of the business model. Sustainability maturity initiatives for these companies are focused on social and economic sustainability. Due to the digital nature of IT companies, environmental sustainability initiatives are more difficult to implement, but these initiatives also receive attention. The project highlights the relevance of the topic, provides theoretical and practical insights and recommendations for further development of the topic. The increasing relevance of the sustainability dimension in business, in a complex and dynamic market environment, makes this topic increasingly important.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas</b> .....	<b>6</b>
<b>Paveikslų sąrašas</b> .....	<b>7</b>
<b>Įvadas</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveikos problemos analizė</b> .....	<b>10</b>
<b>2. Verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveikos teoriniai sprendimai</b> .....	<b>16</b>
2.1. Verslo modelių, jų pokyčių esmė, sandara ir klasifikacija .....	16
2.1.1. Verslo modelio samprata, sandara ir klasifikacija .....	16
2.1.2. Verslo modelio pokytis ir jo svarba įmonei.....	24
2.2. Tvarumo poveikis versle, įmonės tvarumo branda ir sąsajos su dinamiška įmonės aplinka ....	26
2.2.1. Tvarumo poveikis versle.....	26
2.2.2. Įmonės tvarumo branda .....	28
2.2.3. Dinamiška įmonės aplinka, dinaminiai įmonės gebėjimai .....	31
2.3. Tvarūs verslo modeliai ir jų nauda organizacijai.....	35
2.4. Verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos lygio sąveikos teorinis modelis.....	40
<b>3. Empirinio verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveikos tyrimo metodologija ir eiga</b> .....	<b>41</b>
<b>4. Empirinio verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveikos tyrimo rezultatai, rekomendacijos ir diskusija</b> .....	<b>45</b>
<b>Išvados</b> .....	<b>77</b>
<b>Literatūros sąrašas</b> .....	<b>79</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas</b> .....	<b>82</b>
<b>Priedai</b> .....	<b>83</b>
1 priedas. Verslo modelių klasifikavimo pavyzdžiai(Weking, Hein, Bohm ir Kcmar, 2018). ...	83
2 priedas. Įmonės tvarumo brandos lygio nustatymo klausimynas. ....	93
3 priedas. Tyrimo interviu klausimynas, sudarytas projekto autoriaus. ....	96

## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> Verslo modelio sąvokos apibrėžimai(Geissdoerfer, M, Vladimirova, D ir Evans, S, 2018). .....	16
<b>2 lentelė.</b> Tvarių verslo modelių įrankiai(Velter, Bitzer, ir Bocken, 2022). .....	36
<b>3 lentelė.</b> Tyrime dalyvavusių įmonių apibrėžimai ir tvarumo brandos lygis.....	45
<b>4 lentelė.</b> Verslo modelio pokyčiai, pastebimi pirmame tvarumo brandos lygyje. ....	49
<b>5 lentelė.</b> Verslo modelio elementų pokyčiai antrame tvarumo brandos lygyje. ....	54
<b>6 lentelė.</b> Verslo modelio elementų pokyčiai trečiame tvarumo brandos lygyje. ....	59
<b>7 lentelė.</b> Verslo modelio elementų pokyčiai ketvirtame tvarumo brandos lygyje. ....	64
<b>8 lentelė.</b> Verslo modelio elementų pokyčiai penktame tvarumo brandos lygyje. ....	70
<b>9 lentelė.</b> Verslo modelio elementų pokyčiai didėjant tvarumo brandos lygiui, Lietuvos smulkių ir vidutinių IT sektoriaus įmonių atveju. ....	75

## Paveikslų sąrašas

<b>1 pav.</b> Verslo modelio drobė pagal Osterwalder ir Pigneur, 2010(Inovacijų agentūra, 2024).....	18
<b>2 pav.</b> Verslo modelio sandaros schema(Romero, Lara, ir Villalobos, 2021). .....	20
<b>3 pav.</b> STOF modelis(Landberg ir Blomgren, 2023). .....	22
<b>4 pav.</b> Verslo modelio pokyčio schema(Balocco, Cavallo, Ghezzi ir Barbegal-Mirabent, 2019). ...	25
<b>5 pav.</b> Trys tvarumo versle dedamosios(Net0, 2022).....	27
<b>6 pav.</b> Supaprastinta dinaminių įmonės gebėjimų, verslo modelių ir strategijos schema(Teece, 2018). .....	34
<b>7 pav.</b> Aplinkosauginis verslo modelio drobės sluoksnis(Tamošaitytė, 2019). .....	38
<b>8 pav.</b> Socialinis, suinteresuotų šalių verslo modelio drobės sluoksnis(Tamošaitytė, 2019).....	39
<b>9 pav.</b> Verslo modelio pokyčių ir tvarumo brandos sąveikos teorinis modelis.....	40



## Ivadas

Verslo modelių pokyčiai yra neišvengiama ateitis, siekiant išlikti kintančioje verslo rinkoje. Šiuo metu rinkoje susiformavęs požiūris į verslo modelių pokyčius siekiant tvarumo, yra matomas kaip papildoma vertė verslui, tačiau jau šiuo metu tvarumas padeda įmonėms augti, pasiruoti rinkos pokyčiams ir kt. Verslo modelių pokyčiai siekiant tvarumo gali padėti įmonėms didinti savo pajamas bei vertę rinkoje, taip pat didinti klientų ratą, jų lojalumą. Verslo modelio pokytis, priklausomai nuo įmonės dydžio ir verslo modelio kompleksiskumo gali būti išskirtinai sudėtingas procesas, kurio metu įmonė turi priimti galimos nesėkmės riziką, turi skirti pakankamai ekonominių, žmogiškųjų ir kitų išteklių. Analizuojant esamą literatūrą šios temos kryptimi pastebima, jog tema yra ypač aktuali, tačiau pateikiama informacija yra interpretuojama, nėra tiesiogiai pritaikoma net panašią veiklą vykdančioms įmonėms. Taip pat, literatūroje pastebimas konceptų, bendrinės informacijos trūkumas, kadangi pateikiama informacija yra orientuota į konkretų įmonės atvejį, tačiau nekuria pridėtinės vertės tyrimą analizuojantiems ar bandantiems pritaikyti. Verslo modelis dažnai yra tapatinamas su įmonės „sėkmės receptu“, todėl verslo modelių pokyčius derėtų įgyvendinti atsakingai, atsižvelgti į lūkesčius, išteklius bei skirti dėmesio galimoms rizikoms. Kadangi šios temos aktualumas yra didėjantis, svarbu nagrinėti ir ieškoti naujų, pritaikomų modelių ar informacijos, kuri galėtų padėti verslui vystytis. Tvarumo dimensija versle tampa vis svarbesniu aspektu. Tvarumo naudą gali įžvelgti tiek įmonės, Europos Sąjunga ar net galutiniai vartotojai, kurie atsakingai renkasi produktus ir paslaugas. Tvarumo dimensija yra neatsiejama verslo dalis, kurios rezultatai apima visuomenės, įmonės, klientus ir aplinką, kurioje gyvename. Evans'o ir kitų (2017) teigimu, ilgalaikė įmonės sėkmė yra svarbiausių suinteresuotų šalių, įskaitant ir visuomenę, gamtinę aplinką, konkuruojančių ir vienas kitą papildančių interesų subalansavimo pasekmė, siekiant padidinti pranašumo ir tvaraus konkurencingumo tikimybę. Autorių teigimu, tvarumo sąvoka galėtų būti apibrėžiama kaip pusiausvyra tarp objekto ir jį palaikančios aplinkos, kai jie sąveikauja tarpusavyje, tačiau veikia nekenkdamy vienas kitam. Tvarumas, autorių nuomone, apibrėžia šį pusiausvyros tašką. Tvarumo branda apibrėžia įmonės gebėjimą integruoti tvarumo iniciatyvas į savo kasdieninę veiklą, įmonės strategiją ar net kultūrą. Tvarumo brandos lygis apibrėžia įmonės pasiektus tvarumo rezultatus ir vykdomas iniciatyvas. Didėjantis tvarumo brandos lygis įmonėje, gali padėti įgyti ilgalaikių konkurencinių pranašumų, atrasti aktualios informacijos apie klientus ar rinkas.

Šio projekto esmė, atskleisti verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveiką. Siekiami rezultatai gali padėti įmonėms kurti ar koreguoti turimas strategijas, siekiant išlikti dinamiškoje rinkoje. Įmonės siekis prisitaikyti ir išlikti rinkoje gali būti grindžiamas tvariais verslo modeliais, į tvarumą orientuotomis veiklomis. Šiuo darbu siekiama papildyti esamą teorinę informaciją, išnagrinėti Lietuvoje veikiančias smulkias ir vidutines įmones, jų verslo modelių pokyčius, bei požiūrį į tvarumą. Toks tyrimas leistų pateikti tolimesnes rekomendacijas, kaip įmonės, taikančios įvairias tvarumo iniciatyvas, gali keisti savo verslo modelį atsižvelgiant į rinkų pokyčius ir taip užsitikrinti ilgalaikę įmonės sėkmę.

**Projekto problema** – kaip verslo modelių pokyčiai ir tvarumo branda sąveikauja tarpusavyje?

Paskutinius keletą metų, pasaulyje ir verslo aplinkoje apstu įvairių pokyčių – finansų rinkų judėjimai, palūkanų normų didėjimas, geopolitiniai neramumai pasaulyje ir kt. Verslo aplinka tapo dar dinamiškesnė dėl atsiradusių technologijų, naujų įstatymų, draudimų, galimybių bei sparčiai besikeičiančių vartotojų poreikių. Tokie aplinkos pokyčiai skatino įmones peržvelgti savo veiklos ypatumus ir verslo modelius. Tokie pokyčiai verčia įmones įgyvendinti naujus ir tvarius verslo

modelių pokyčius, siekiant išlikti ir prisitaikyti rinkoje. Tvarumas versle yra vis labiau skatinamas tarptautinių verslo asociacijų, Europos Sąjungos direktyvų ir kitų organizacijų, todėl verslas yra skatinamas ieškoti tvarių sprendimų, kurių įgyvendinimas gali užtikrinti veiklos sėkmę. Atsirandančios inovacijos, greitėjantis technologijų tobulėjimas, geopolitiniai, stichiniai ir kiti veiksniai skatina įmones skirti daugiau dėmesio dinamiškai aplinkai, būti pasiruošusioms priimti greitus ir užtikrintus verslo modelio sprendimus, grindžiamus tvarumo iniciatyvomis.

**Projekto tikslas** – atskleisti verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveiką teoriniu ir praktiniu požiūriu.

**Projekto objektas** – verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveika.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. atskleisti verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveikos problematiką;
2. atlikti verslo modelių, jų pokyčių, tvarumo versle ir tvarumo brandos lygio tarpusavio sąsajų teorinį pagrindimą;
3. atlikti empirinį tyrimą siekiant išsiaiškinti verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveiką;
4. pateikti tyrimo išvadas, rekomendacijas ir diskusinius klausimus.

**Raktažodžiai** - verslo modelis; verslo modelių pokyčiai; tvarūs verslo modeliai; tvarumo branda; tvarumo brandos lygiai.

**Projekto apribojimai.** Empirinio tyrimo metu orientuojamasi į smulkias ir vidutines įmones, kurios daugelyje ekonomikų turi išskirtinę svarbą. Šios įmonės gali lengviau ir greičiau keisti verslo modelius, lengviau priima pokyčius, geba išbandyti ir sukurti unikalius verslo modelius.

**Projekte naudoti tyrimo metodai.** Atliekama palyginamoji teorinių sprendimų analizė, empirinis tyrimas grįstas pusiau struktūrizuotais interviu, surinkti duomenys yra lyginami siekiant įgyti praktinių įžvalgų.

## 1. Verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveikos problemos analizė

Remiantis Joyce'o ir Paquin'o (2016) nuomone, verslo modelio konceptas, kaip verslo teorija, nėra naujas – jis buvo nagrinėtas jau 1955 metais, autoriaus Peter'io Drucker'io. Verslo modeliai pradėti plačiau nagrinėti ganėtinai neseniai. Autorius pastebi, jog ir šiomis dienomis, verslo modeliai ir jų apibrėžimas yra abstrakti tema, dėl kurios nesutaria daugelis autorių ir mokslininkų. Verslo modelių temoje pastebimas informacijos trūkumas, taip pat vyrauja skirtingas verslo modelių suvokimas ir interpretavimas. Tai apsunkina verslo modelių, kaip koncepto tobulėjimą, aiškumą ir platesnį naudojimą.

Verslo modelis literatūroje yra apibūdinamas įvairiai. Remiantis Baden-Fuller'iu ir Haefliger'iu (2013), verslo modelis suvokiamas kaip sistema, kuri sprendžia problemą – identifikuoja vartotoją ir jo poreikius, užtikrina poreikių tenkinimą, vartotojo pasitenkinimą bei monetizuoja vertę. Apžvelgiant Osterwalder'io ir Pigneur'io (2010) nuomonę, teigiama, jog verslo modelis, tai pagrindimas, kaip įmonė kuria, teikia ir fiksuoja vertę. Osterwalder'io ir Pigneur'io (2010) teigimu, verslo modelis apima tokias dimensijas, kaip pagrindinės įmonės veiklos, vertės pasiūlymas, santykis su vartotojais, vartotojų segmentai, paskirstymo kanalai, pajamų ir išlaidų srautai, partnerių tinklas ir pagrindiniai organizacijos resursai. Teece'as (2018) teigė, jog verslo modelis, tai būdas, kuriuo įmonė teikia vertę savo klientams, skatina juos sumokėti už gaunamą vertę ir verčia šiuos mokėjimus pelnu. Autoriaus teigimu, verslo modelis apima klientų aptarnavimą ir iš jų gaunamus pinigus.

Apžvelgiant autorių požiūrį į verslo modelius, galima teigti, jog verslo modeliai atspindi verslo veikimo principus, apima pagrindines verslo dalis, t.y. kuriamą vertę klientui, pajamų ir išlaidų srautus, identifikuoja klientą ir kt. Atsižvelgiant į skirtingų autorių požiūrį į verslo modelių koncepciją, galima teigti, jog verslo modelio koncepcija yra ypač plati sistema, aiškinanti pagrindinius įmonės procesus, priklausanti nuo įmonės amžiaus, rinkos, kurioje veikia, produkto ar paslaugos, kuriuo teikiama vertė klientams. Svarbu paminėti, jog įmonės, kurios veikia toje pačioje rinkoje, siekia aptarnauti tą patį klientą ir yra tiesioginiai konkurentai, dažnai veikia pagal skirtingus verslo modelius. Įmonės verslo modelis gali būti interpretuojamas kaip „sėkmės receptas“, kuri naudodama įmonė gali išlikti rinkoje, kurti vertę vartotojams ir generuoti pajamas bei pelną. Svarbu paminėti, jog verslo modelio koncepcija yra abstrakti, literatūroje nėra pateikiamas teisingas ar neteisingas verslo modelis, kadangi verslo modelio sėkmė priklauso nuo daug kintamųjų. Tačiau literatūroje galima pastebėti, jog apžvelgiant verslo modelį ir keičiant kai kurias verslo modelio dalis galima padidinti įmonės pajamas, konkurencingumą ar kitus įmonės rodiklius. Verslo modelius dažniausiai sudaro įmonių įkūrėjai, savininkai ar aukščiausio lygio vadovai, kadangi verslo modelis yra ypač sudėtinga ir kompleksiška sistema, aiškinanti verslo veikimo logiką. Nagrinėjant verslo modelio koncepciją pastebima, jog verslo modelis yra sudarytas iš įvairių dalių, apimančių rinką, vartotojus, vertę klientams, todėl svarbu pabrėžti, jog šie aspektai yra besikeičiantys. Evans'as ir kiti (2017) teigia, jog praktiškai pritaikomos verslo modelių klasifikacijos vis dar nėra, kadangi klasifikacija yra aiškinama dviem būdais: teoriniais tipais ir klasifikavimo schemomis. Autorių teigimu, toks verslo modelių skirstymas susiformavo atsižvelgiant į ekonomikos, strategijos ir antreprenerystės teorijas. Siekiant, jog verslo modelis veiktų tinkamai ir padėtų organizacijai siekti jos užsibrėžtų tikslų, svarbu verslo modelį nuolatos peržiūrėti, įsitikinti ar veikla vykdoma tinkamai, atsižvelgti į rinkoje vyraujančias tendencijas.

Verslo modeliai ir jų pokyčiai yra neatsiejama verslo dalis. Tinkamai parinktas verslo modelis naujiems verslams padeda įeiti į rinkas, užsitikinti rinkos dalį bei pelnyti klientų pasitikėjimą, o itin

dideliems verslams išlikti konkurencingiems ir pelnyti klientų lojalumą. Verslo modelių analizė ir pokyčiai gali padėti įmonėms suprasti verslo stipriąsias ir silpnąsias puses, gali suteikti gairių, kaip galėtų būti tobulinamas verslo modelis, siekiant aukštesnių rezultatų. Verslo modelio pokytis gali būti sutelkiamas į skirtingas dimensijas, tokias kaip išlaidų mažinimas, naujų pajamų srautų paieška, plėtra ir kt.

Evans'as ir kiti (2017) teigia, jog verslo modelių pokyčių temoje trūksta tyrimų, atvejo analizių, įmonėms yra sudėtinga suvokti verslo modelių pokyčius, naujoves, parengti ir vertinti alternatyvas bei pasirinkti tinkamiausią verslo modelį. Autorių teigimu, verslo modelių pokyčiai yra grindžiami bandymu, eksperimentavimu, klaidomis ir mokymusi, siekiant naujų verslo modelių gimimo bei pabrėžti verslo modelio, kaip analizės įrankio naudą verslui. Svarbu paminėti, jog verslo modelių pokyčiai dažnai yra siejami su rizika ir reikalauja didelių išteklių (Evans ir kiti, 2017). Apžvelgiant Shepherd'o, Seyb'o ir George'o (2023) nuomonę, galima teigti, jog iki šiol sukauptas žinias apie verslo modelius galima naudoti kaip kognityvines schemas ir reprezentacijas, kurios padeda atrasti naujas strateginio organizacijų valdymo ir antreprenerystės išvalgas. Autorių teigimu, kognityvinės schemas gali būti suvokiamos kaip pažinimo struktūros, kurios yra sudarytos iš konceptų ir ryšių tarp jų, kurie formuoja vadybinį požiūrį į veiklų dizainą, taip pat atspindi kritines sąsajas tarp konceptų ir vertės kūrimo santykių. Atsižvelgus į autorių nuomonę, galima teigti, jog verslo modelių pokyčiai yra sudėtinga ir kompleksinė tema, kuri yra ypač svarbi šių dienų verslui.

Verslo modelių pokyčiai yra išskirtinai svarbi dimensija, siekiant išlikti rinkoje, kurti didesnę vertę vartotojams, generuoti pajamas ir siekti aukštesnių rezultatų. Verslo modelių pokyčiai praktikoje yra sudėtingi procesai, kurių metu gali būti keičiamos ar papildomos esminės verslo dalys, tokios kaip pajamų srautas, pagrindiniai partneriai ir klientai, pagrindinė kuriama vertė ir kt. Svarbu paminėti, jog verslo modelių pokyčių procesas yra kompleksiškas ir gali apimti tokias dalis kaip esamo verslo modelio analizė, naujų galimybių paieška, esamo verslo modelio trūkumų šalinimas, pasiruošimas pokyčiams, pokyčių įgyvendinimas, rezultatų matavimas ir pan. Siekiant verslo modelio pokyčio, įmonėms derėtų atlikti rinkos tyrimus, įsitikinti jog pokyčiai yra aktualūs ir suderinti su įmonės strateginiais tikslais. Derėtų įsitikinti, kad organizacijos turimas resursų kiekis atitinka pokyčio įgyvendinimui reikalingų resursų kiekį. Pabrėžiama, jog verslo modelių pokyčiai yra siejami su įvairiomis rizikomis ir dideliais kiekiais resursų, todėl planuojant verslo modelių pokyčius derėtų atsakingai apžvelgti esamą situaciją, jos privalumus ir trūkumus, išanalizuoti kaip pokytis padės įmonei pasiekti savo strateginių tikslų. Verslo modelio pokytis, kuris dažnai yra orientuotas į bent vieną iš pagrindinių įmonės dalių, apima įvairių įmonės veiklos procesų, žmogiškojo kapitalo, finansinių ar kitų resursų pokytį, todėl pokyčio daroma įtaka yra jaučiama didžiojoje įmonės dalyje.

Verslo modelio pokyčiai skatina veikiančias įmones būti inovatyvioms, priimti nestandartinius sprendimus, išnaudoti savo stipriąsias puses bei formuoti lankstų požiūrį į esamą rinkos situaciją. Verslo modelių pokyčiai skatina įmones susitelkti ties produkto ar paslaugos inovacijomis, atsižvelgti į įvairius veiklos efektyvumo didinimus, proceso inovacijas, ieškoti inovatyvių būdų kurti vertę vartotojui ir kt. Remiantis Teece'o (2018) nuomone, verslo modeliai yra tiesiogiai susiję su rinkoje vyraujančiomis technologijomis, tačiau verslo modeliai vystosi lėčiau, kadangi yra priklausomi nuo įvairių aplinkybių, problemų ir jų sprendimų. Autoriaus nuomone, naujas verslo modelių pokyčių antplūdis įvyks įsitvirtinus daiktų interneto (angl. IoT, *internet of things*) technologijoms. Verslo modeliai ir jų pokyčiai yra tiesiogiai priklausomi nuo rinkos situacijos, ekonominės rinkos padėties, technologijų vystymosi ir kitų aplinkybių. Teece'o (2018) teigimu, verslo modelio sudedamosios dalys nėra modulinės, vienos dalies keitimas daro įtaką kitoms verslo modelio dalims. Kaip pavyzdį

autorius pateikia įmonės sprendimą keisti paskirstymo kanalą, t.y. vietoje tiesiogiai siunčiamų siuntų pasitelkti trečiąją šalį, tokią kaip „Amazon Marketplace“. Autorius pabrėžia, jog toks įmonės sprendimas gali turėti neigiamos įtakos prekės ženklui, kadangi įmonė keičianti siuntų siuntimą į tiekėjų priežiūrą nebegalės užtikrinti reikiamos kokybės, kurios nebuvimas gali turėti neigiamų padarinių rezultatams. Verslo modelių pokyčiai apima svarbiausių įmonės procesų keitimą, kuris dažnai yra sudėtingas ir kompleksiškas. Svarbiausių įmonės procesų keitimas reikalauja išskirtinių įmonės žinių, skatina įmonę būti įsitikinusi šių pokyčių svarba ir sėkmės užtikrinimu. Tačiau įgyvendinant verslo modelio pokyčius išlieka rizika, jog verslo modelio pokytis bus nesėkmingas. Planuojant verslo modelio pokyčius, reikėtų apgalvoti, kaip į šiuos pokyčius reaguos pagrindinės įmonės suinteresuotos šalys, tokios kaip klientai, tiekėjai, investuotojai, darbuotojai ir kt. Tai gali būti sudėtingas procesas, reikalaujantis papildomų konsultacijų ar žinių. Svarbu paminėti, jog į planuojamus įgyvendinti ar įgyvendintus verslo modelio pokyčius gali sureaguoti konkurentai, siekdami sutrukdyti sklandžiam verslo modelio pokyčio įgyvendinimui. Įgyvendintas verslo modelio dedamųjų pokytis gali sukelti trumpalaikių neigiamų aspektų įmonės veiklai. Darbuotojai turi pakeisti savo darbo įpročius, prisitaikyti prie naujų procesų, tai gali apsunkinti jų darbą, gali sumažėti darbuotojų pasitenkinimas darbu, atsiranda galimybė prarasti darbuotojus. Taip pat, įgyvendintas verslo modelio pokytis gali apsunkinti tiekimo grandines ar bendravimą su tiekėjais, tai gali turėti įtakos galutiniams klientams. Įgyvendinant verslo modelio pokyčius, yra rekomenduojama naudoti aktyvią komunikaciją apie šių pokyčių poreikį, svarbą ir tikimą rezultatą.

Tvarumo versle užuomazgos pastebėtos jau 1960 metais, kai buvo filosofškai keliami klausimai apie tvarumo naudą verslui ir aplinkai. Tvarumo versle populiarumui įtakos turėjo įvairios stichinės nelaimės, priverčiančios susimąstyti apie žmogaus elgesį ir jo padarinius versle. Taip pat, pastebimas Europos Sąjungos ir individualių valstybių tvarumo skatinimas, priverčiantis įmones keisti požiūrį į įvairius verslo procesus, būti pasiruošusiems tolimesniems pokyčiams ir atsižvelgti į įvairias suinteresuotas šalis. Tvarumo iniciatyvos yra skatinamos iš įvairių įstaigų, tačiau pastebimas ir galutinių vartotojų susidomėjimas tvarumu, todėl tai taip pat skatina įmones tapti tvaresnėmis.

Shakeel'o, Mardani, Chofreh'o, Goni'o ir Klemes'o (2020) teigimu, siekiant ekonominių, socialinių ir aplinkosaugos iššūkių įveikimo, įmonėms reikalingas sisteminis, radikalus ir holistinis požiūris į verslo procesus. Autorių nuomone, tai yra priežastis, kodėl įmonės yra skatinamos įgyvendinti verslo modelių pokyčius, kurie būtų orientuoti į tvarumą ir tvarias inovacijas. Joyce'o ir Paquin'o (2016) teigimu, iš šiuolaikinių įmonių yra tikimasi, jog jos aktyviai prisijungs prie tokių problemų kaip ekonominė ir socialinė nelygybė, finansinės krizės, įvairių aplinkosaugos reiškinių, atsakingo vartojimo ir technologinės plėtros problemų sprendimo. Evans'o ir kitų (2017) nuomone, tvarumas versle turi būti vertinamas ne vien įmonės viduje, o turėtų apimti ir įvairius išorinius aspektus. Autoriai aiškina, jog organizacijos rezultatų vertinimas negali būti atliekamas atsižvelgiant tik į generuojamą vertę vienai iš suinteresuotų šalių – dažniausiai akcininkus. Autorių teigimu, tvarumas versle apima papildomų suinteresuotų šalių įtraukimą į įmonės rezultatų vertinimą, kurios yra svarbios įmonės strategijai, sėkmei ir ilgalaikiam veikimui rinkoje. „[Tvarumas versle] - organizacijos gebėjimas palankiai nukreipti savo veiksmus į žmonių, planetos, pelno rūpesčius ir gerovę taip, kad įmonė galėtų sėkmingai tenkinti savo ir savo klientų dabartinius bei būsimus poreikius.“(Gupta, Czikota ir Melewar, 2013).

Nagrinėjant tvarumo versle temą, literatūroje šaltiniuose galima pastebėti, jog tvarumo nauda verslui ir aplinkai gali būti įvairialypė. Tvarumas versle šių dienų rinkose tampa vis aktualesnis, autorių teigimu, tai yra neišvengiama ateitis. Šiomis dienomis tvarumo versle iniciatyvos yra vertinamos

teigiamai įvairiomis perspektyvomis, tiek kliento, tiek valstybės ar kitų suinteresuotų asmenų požiūriu. Svarbu paminėti, jog tvarumas, kaip sąvoka, daugelio žmonių galvoje yra siejamas tik su į aplinkosaugą orientuotais veiksmais, tačiau toks požiūris galėtų būti vertinamas kaip ypač siauras. Tvarumo versle dimensija apima 3 pagrindinius aspektus – ekonominį, socialinį ir aplinkosauginį. Organizacijos požiūriu, tvarumas versle gali padėti įmonėms padidinti verslo vertę, užtikrinti palankesnę investuotojų ir klientų požiūrį į įmonės veiklą. Apžvelgiant tvarumo versle naudą įmonėms, tvarumo iniciatyvos gali padėti įgyti konkurencinių pranašumų, sustiprinti savo poziciją rinkose ar net sumažinti veiklos kaštus. Įvairiapusiška nauda įmonėms gali būti pasiekta tik taikant tvarumo iniciatyvas ilgalaikėje perspektyvoje. Tvarumas versle padeda įmonėms pasiruošti ateinantiems rinkos pokyčiams, būti lankstiems ir prisidėti prie pasaulinių ar šalies lygio problemų sprendimo. Pastebima, jog organizacijos į savo metinių finansinių ataskaitų teikimą įtraukia ir tvarumo ataskaitas, taip kuriama papildoma vertė tiek įmonės, tiek suinteresuotų šalių atžvilgiu. Pagrindinis įrankis, naudojamas tvarumo rezultatams apžvelgti ir matuoti yra „Global Reporting Initiative“(GRI) standartai. Šie standartai yra apima aplinkosaugos, socialinių ir ekonominių veiklų vertinimą ir yra pritaikyti įvairioms suinteresuotoms šalims, tokioms kaip verslai, klientai, investuotojai, politikai ir kt.

Tvarumo branda rodo įmonės dėmesio skyrimą tvarumo dimensijoms. Dažniausiai šios dimensijos yra socialinė, ekonominė ir aplinkosauginė. Tvarumo branda apibūdina įmonės gebėjimą spręsti įvairias problemas, susijusias su įmonės išorine aplinka. Tai rodo įmonės prisidėjimą prie egzistuojančių problemų sprendimo ar galimybių išnaudojimo. Tai gali būti socialinių bendruomenių įtraukimas į įmonės veiklą ar įvairių renginių, veiklų rengimas šioms bendruomenėms. Taip pat, tai galėtų būti iniciatyvos susijusios su atsinaujinančių išteklių naudojimu, tarkime elektros energija, kuri sugeneruota naudojant atsinaujinančius šaltinius. Įmonės tvarumo branda parodo įmonės požiūrį ir atsakomybę į aplinką. Įmonės tvarumo branda gali būti skirstoma į lygius, tai padeda identifikuoti įmonės pasiekimus ir rezultatus tvarumo iniciatyvų taikyme. Įmonės tvarumo brandos lygis, yra sudėtingas ir kompleksiškas procesas, kuris padeda įmonei suprasti savo tvarumo iniciatyvų taikymo mastą bei padeda įvertinti konkurentų ar kitų įmonių tvarumo iniciatyvų rezultatus. Skirtingi autoriai pateikia skirtingas tvarumo brandos stadijas ar lygius. Dažniausiai yra pateikiamos 4-5 tvarumo brandos stadijos, kurios apima įvairių tvarumo iniciatyvų taikymą. Pirmoje tvarumo brandos stadijoje dažniausiai pastebimi tik pirmosios tvarumo užuomazgos, kai paskutiniame tvarumo brandos lygyje tvarumas yra pateikiamas kaip įmonės kultūros dalis.

Tvarumo branda ir skirtingi lygiai gali būti sunkiai pritaikomos įvairioms įmonėms. Priklausomai nuo įmonių veiklos, jų lokacijos, klientų ir kitų aspektų, tvarumo iniciatyvų taikymas gali būti apribotas. Tarkime, paslaugų įmonės, kurios nekuria ir neparduoda apčiuopiamo produkto, tokioms įmonėms gali būti sunku pasiekti tvarumo iniciatyvas susijusias su aplinkosaugos aspektu. Taip pat, gamybinės įmonės gali sudėtingiau pasiekti socialinio tvarumo iniciatyvas, nes gamybinių įmonių veikla dažnai yra aiškiai reglamentuojama ir vykdoma. Įgyvendinant skirtingas tvarumo iniciatyvas, įmonės turėtų suprasti tvarumo viziją, siekiant jog tvarumo iniciatyvos būtų įgyvendinamos nuosekliai ir būtų pasiekiami norimi rezultatai. Rekomenduojama įtraukti tvarumo iniciatyvas į strateginius įmonių tikslus. Pastebima, jog dabartinėje rinkoje įmonių suvokimas apie tvarumą yra apribotas, todėl įmonės, planuojančios tvarumo iniciatyvas turėtų įgyti tinkamų žinių arba kreiptis į įvairias įmonės ar įstaigas, kurios gali suteikti reikiamos informacijos. Taip pat išlieka galimybė vykdyti tvarumo iniciatyvas, kurios neturi tiesioginės ir pagrįstos naudos aplinkai ir yra naudojamos tik klientų ar konkurentų dėmesio atkreipimui.

Skirtingos tvarumo iniciatyvos reikalauja įvairių įmonės išteklių ir žinių. Tai gali padidinti įmonės išlaidas, skatinti įmonę įgyti naujų žinių ar skirti daugiau žmogiškųjų išteklių. Tvarumo iniciatyvų taikymas gali būti suprantamas kaip įmonės procesų pokytis, kuris gali sukelti įvairių neigiamų emocijų iš įmonės darbuotojų, klientų ar savininkų. Tarkime, darbuotojų kasdieninių procesų trukmės padidėjimas gali būti susijęs su darbuotojo nepasitenkinimu įmonės procesais, taip pat, tai gali būti susiję su darbuotojo efektyvumo sumažėjimu. Taip pat, skirtingų tvarumo iniciatyvų taikymas reikalauja tinkamo darbuotojų suvokimo, kuris užtikrintų tokių iniciatyvų taikymą. Tai reikalauja papildomų įmonės išteklių mokymams darbuotojams, nuolatinio žinių atnaujinimo ir palaikymo, papildomos kontrolės siekiant užtikrinti tvarumo iniciatyvų taikymą. Planuojamos tvarumo iniciatyvos įmonės požiūriu gali būti suprantamos kaip lengvai įgyvendinamos, tačiau tai gali pareikalauti ženkliai daugiau išteklių, negu buvo planuota. Netinkamai įgyvendinamos tvarumo iniciatyvos gali sukelti neigiamą poveikį įmonės ir jos prekės ženklo įvaizdžiui, kuris gali turėti trumpalaikį ar ilgalaikį poveikį įmonės rezultatams. Pastebima, jog tvarumo iniciatyvų taikymas yra tiesiogiai susijęs su šalies, kurioje veikia įmonė išsivystymu. Labiau išsivysčiusios šalys lengviau įgyvendina tvarumo iniciatyvas dėl įvairių valstybinių įstaigų, kurių veikla yra susijusi su tvarumu. Šios įstaigos gali suteikti papildomas nemokamas konsultacijas, gali padėti įmonėms tinkamai paruošti tvarumo iniciatyvas ar skatinti dalyvauti renginiuose, kurie skirti tvarumo dimensijai. Tačiau labiau išsivysčiusiose šalyse pastebimas platesnis tvarumo iniciatyvų taikymas skatina įvairias rinkoje veikiančias įmones tapti tvaresnėmis. Tai gali sukelti įmonių norą pasiekti geresnius tvarumo rezultatus negu kitos to paties sektoriaus ar rinkos įmonės. Taip įmonės gali sutelkti dėmesį į tvarumo iniciatyvų skaičių ar mastą, neatsižvelgdami į daromą poveikį aplinkai.

Išskirtinę įtaką verslo veikimui ir rezultatams turi verslo aplinka. Paskutinių kelių metų pasauliniai įvykiai rodo, jog verslai dirba sudėtingomis sąlygomis, nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Aplinkoje apstu šalies ar rinkos dydžio aplinkos pasikeitimų, kurie gali turėti finansines, politines, sveikatos, teisines ar kitas priežastis. Svarbu paminėti, jog šių dienų verslo aplinka yra nepastovi, kompleksiška ir neprognozuojama. Reikėtų pabrėžti, jog organizacijoms norinčioms įsitvirtinti ar išlikti rinkoje derėtų atsižvelgti į rinkos tendencijas ir turėti kritinį požiūrį į rinkos situaciją.

Shakeel'o ir kitų (2020) teigimu, „Pramonė 4.0“ revoliucija diktuoja pasikeitusius organizacijų augimo ir konkurencingumo veiksnius. Autorių teigimu, siekiant užtikrinti įmonės sėkmę, nepakanka orientuotis į efektyvumą ir išlaidų mažinimą – išskirtinę svarbą įgyja inovacijų diegimas, kurios gali padėti pasiekti įmonės rezultatus. Remiantis naujausiomis World Economic Forum (2023) pasaulio aplinkos išvalgomis, teigiama, jog po pasaulinės COVID-19 pandemijos pasaulinės rinkos perėjo į krizės laikotarpį. Pandemija parodė, jog daugelis pasaulinių verslo procesų yra tarpusavyje artimai susiję, todėl vieno proceso kitimas daro įtaką kitiems procesams. Karas tarp Ukrainos ir Rusijos darė įtaką būtinosioms gyvenimo išlaidoms ir sparčiai augančiai infliacijai. Atsižvelgiant į finansų rinkas, kuriose ilgą laiką vyravo lengvai įgyjamos paskolos, matomas stiprus palūkanų didėjimas, apsunkinantis tiek gyventojų, tiek verslų veiklą. Nagrinėjant darbo rinką pastebima, jog darbuotojai yra linkę atsakingai rinktis savo darbo vietą, turi aukštus lūkesčius darbdaviams, taip apsunkindami darbuotojo paieškos ir samdymo procesus. Svarbu paminėti, jog jaučiamas darbuotojų individualumas, darbuotojai yra labiau linkę teikti produktus ar paslaugas savarankiškai. Analizuojant besikeičiančius vartotojų poreikius, galima teigti, jog vartotojai prekes renkasi atsakingiau, atsižvelgdami į daikto ar paslaugos kokybę, tarnavimo laiką ir kitus aspektus. Pastebima, jog rinkoje vyrauja vartotojų pasitikėjimas įvairiais nuomonių formuotojais ir pasaulinėmis tendencijomis, kas skatina įmones išlikti budriomis ir būti pasiruošusioms priimti naujus sprendimus. Vartotojai yra

linkę pasirinkti labiausiai patrauklų pasiūlymą, neatsižvelgiant į lojalumą konkrečiai įmonei ar prekės ženklui. Greitai besikeičianti aplinka skatina įmones bendradarbiauti su vartotojais, skatinti juos reikšti savo poreikius, esamų pasiūlymų privalumus ir trūkumus. Pastebimas novatoriškų įmonių įsitraukimas į klasterius, bendruomenes ir grupes, taip siekiant tikslios ir aktualios informacijos gavimo. Verslo aplinkos pokyčiai skatina įmones kurti naujus, tvarius pajamų šaltinius, siekiant diversifikuoti riziką.

Tvarūs verslo modeliai padeda įmonėms išlikti besikeičiančioje rinkoje ir pelnyti ilgalaikį vartotojų pasitikėjimą. Nagrinėjant Evans'o ir kitų (2017) išvalgas, galima teigti, jog tvarūs verslo modeliai gali būti pasiekiami nebūtinai per prekes ar paslaugas, bet pasitelkiant įvairias inovacijas. Autoriai pabrėžia, jog verslo modelių pokyčiai tvarumo link turėtų būti susiję su santykių ir mainų su suinteresuotomis šalimis valdymu. Tokie santykiai daro tiesioginę įtaką įmonės strategijai ir jos elgsenai. Novatoriškos įmonės tokius santykius grindžia ilgalaikiu požiūriu, kuris yra paremtas abipusiu pasitikėjimu ir nauda suinteresuotoms šalims. Toks požiūris keičia šiuo metu nusistovėjusį, trumpalaikį ir į sandorius orientuotą požiūrį. Tvarūs verslo modeliai dažnai yra siejami su žiedinės ekonomikos principais, siekiant panaudoti turimus išteklius, prailginti jų tarnavimo laiką. Tvarūs verslo modeliai dažnai reikalauja papildomų sistemų ar įrankių taikymo, kas gali reikalauti papildomų įmonės finansinių ar kitų išteklių. Taip pat, naujų technologijų ar sistemų taikymas gali apsunkinti įmonės procesus, reikalauti papildomų žinių įgijimo ar naujų darbuotojų samdymo. Tvarūs verslo modeliai ir jų taikymas dažnai yra orientuotas į ilgalaikius įmonės rezultatus, todėl įmonėms, kurios siekia trumpalaikių rezultatų ar proveržio, tokių modelių taikymas gali būti netinkamas ir sudėtingas. Tvarių verslo modelių taikymas reikalauja kompleksinių žinių apie įmonės strategiją, socialinę, ekonominę ir aplinkosauginę tvarumo dimensijas, taip pat, reikalauja gebėjimo tinkamai apjungti skirtingus įmonės tikslus ir juos derinti su įmonės strategija. Tvarių verslo modelių įgyvendinimas gali būti ženkliai sudėtingesnis, nei yra planuojama, todėl prieš įgyvendinant tvarius verslo modelius, rekomenduojama įsitikinti, jog jų taikymas padės įmonei pasiekti norimus rezultatus, nesukels neigiamų klientų ar investuotojų reakcijų.

Nagrinėjant literatūrą pastebima, jog vis dar trūksta praktiškai pritaikomos informacijos apie verslo modelius, jų klasifikavimą, verslo modelių pokyčius. Pabrėžiama, jog ši tema yra ypač aktuali šių dienų verslui, taip pat prognozuojamas aktualumo augimas grindžiant besikeičiančia verslo ir pasauline aplinkomis. Verslo modeliai ir jų pokyčiai yra itin plati tema, kuri yra koreguojama pagal kiekvienos įmonės situaciją, todėl pritaikyti iki šiol sukauptą informaciją yra sudėtinga, trūksta plačiai apibūdintų veiksmų ar veiklos modelių, kurie galėtų padėti įgyvendinti su verslo modeliais susijusius pokyčius. Pastebima, jog literatūroje pateikiama informacija apie verslo modelių pokyčius yra pritaikoma tik konkrečiam įvykiui. Pastebimas informacijos pritaikymo verslo sektoriams ar įmonės veiklos tipams trūkumas. Įmonės tvarumo brandos lygiai gali padėti suprasti tvarumo iniciatyvų taikymą, tačiau tvarumo branda yra ilgalaikis įmonės procesas, reikalaujantis nuolatinio dėmesio, žinių, komunikacijos ir nuoseklaus tobulėjimo galimybių išvėlgimo. Tvarūs verslo modeliai gali suteikti įmonei papildomų naudų ilgalaikiu požiūriu, tačiau dažnai reikalauja papildomų įmonės išteklių, žinių ir kitų pokyčių, todėl tokių verslo modelių įgyvendinimas yra sudėtingas ir kompleksiškas. Bendru požiūriu, verslo modelio pokyčiai, tvarumo iniciatyvų taikymas gali būti suprantami kaip bendriniai įmonės pokyčiai, kurie reikalauja papildomos komunikacijos, aukšto lygio vadovų įsitraukimo, tinkamo darbuotojų apmokymo. Verslo modelių pokyčiai yra siejami su nesėkmės rizika, kurios padariniai gali daryti didelę įtaką įmonės finansiniams rezultatams, augimui ar kitoms galimybėms, sumažinti konkurencinius pranašumus.



## 2. Verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveikos teoriniai sprendimai

### 2.1. Verslo modelių, jų pokyčių esmė, sandara ir klasifikacija

#### 2.1.1. Verslo modelio samprata, sandara ir klasifikacija

Verslo modeliai, tai plati verslo ir vadybos mokslo šaka. Shakeel ir kitų (2020) teigimu, verslo modelis gali būti apibrėžiamas kaip bendroji logika, kaip veikia verslas. Taip pat, autoriai teigia, jog verslo modelis tai taktiškas žinių ir įgūdžių rinkinys, apimantis verslo veiklas. Literatūroje vyrauja įvairių verslo modelio, kaip sąvokos apibrėžimų. Vieni autoriai į verslo modelį žiūri kaip į sistemą, kuri leidžia veikti įmonei ir kurti vertę klientams, kiti autoriai orientuojasi į konkrečias verslo modelių dalis, kaip pajamos, resursai, tiekėjai ar kt. Verslo modelis tai itin plati verslo mokslo šaka, todėl literatūroje pastebima įvairių šios sąvokos apibrėžimų. Remiantis Geissdoerfer'io, Vladimirova'os, ir Evans'o (2018) nuomone, 1 lentelėje yra pateikiami įvairių autorių verslo modelio sąvokos apibrėžimai.

**1 lentelė.** Verslo modelio sąvokos apibrėžimai (Geissdoerfer, M, Vladimirova, D ir Evans, S, 2018).

Autorius	Metai	Apibrėžimai
Knyphausen-Aufsess ir Meinhardt	2002	Verslo modelis yra supaprastinta pelno siekiančio verslo vaizdavimas, susidedantis iš esminių jo elementų ir jų sąveikos.
Casadesus-Masanell ir Ricart	2010	„Verslo modelis yra [...] įmonės įgyvendintos strategijos atspindys“ (p. 195).
Osterwalder ir Pigneur	2010	„Verslo modelis aprašo, kaip organizacija kuria, teikia ir užfiksuoja vertę.“ (p. 14)
Teece	2010	“Verslo modelis suformuluoja loginius, duomenų ir kitus įrodymus, kurie palaiko vertės pasiūlymą klientui, ir gyvybingą pajamų ir išlaidų struktūrą įmonėje, teikiančioje tą vertę” (p. 179).
Geissdoerfer et al.	2016	“Mes aprašome verslo modelius kaip supaprastintus elementų ir šių elementų tarpusavio sąveikos vaizdavimus, kuriuos įmonė pasirenka tam, kad kurtų, pristatytų, užfiksuotų ir mainytų vertę” (p. 1218).
Wirtz et al.	2016	“Verslo modelis yra supaprastintas ir agreguotas atvaizdas įmonės atitinkamų veiklų. Jis aprašo, kaip renkama informacija, produktai ir/ar paslaugos per įmonės pridėtinės vertės komponentą. Be to, atsižvelgiama į vertės kūrimo, strateginius, taip pat klientų ir rinkos komponentus, siekiant aukštesnio tikslo - generuoti arba, tiksliau, užtikrinti konkurencinį pranašumą. Šiam paskutiniam tikslui pasiekti dabartinį verslo modelį visada reikėtų kritiškai vertinti dinaminėje perspektyvoje, turint omenyje, kad gali kilti poreikis verslo modelio evoliucijai arba inovacijai dėl vidaus arba išorinių pokyčių laike” (p.41).
Massa et al.	2017	“Verslo modelis yra organizacijos aprašymas ir tai, kaip ši organizacija veikia, siekdama savo tikslų (pvz., pelningumo, augimo, socialinio poveikio, ...)” (p. 73).

Apžvelgiant lentelėje pateikiamus duomenis, galima teigti, jog literatūroje galima rasti įvairių verslo modelio sąvokos apibrėžimų. Verslo modelio sąvoka yra naudojama jau daugiau negu 50 metų, tačiau dalies autorių požiūris yra nepasikeitęs ir itin primityvus.

Analizuojant lentelėje pateikiamus apibrėžimus, galima pastebėti, jog Knyphausen-Aufsess'o ir Meinhardt'o (2002), požiūriu, verslo modelis yra pelno siekiančio verslo vaizdavimas, apimantis esminius jo elementus ir sąveiką. Šis sąvokos apibrėžimas galėtų būti traktuojamas kaip abstraktus, tačiau aiškinantis verslo modelių esmę – pagrindinių verslo elementų ir jų sąveikos vaizdavimas. Vertinant tokią sąvoką, derėtų atkreipti dėmesį į tai, jog pirmą kartą girdint šią sąvoką, nesusidūrus su verslo modeliais, gali būti sunku suvokti verslo modelių esmę. Casadesus-Masanell'o ir Ricart'o

(2010) teigimu, verslo modelis yra įmonės įgyvendintos strategijos atspindys. Analizuojant autorių požiūrį, pastebima, jog autoriai verslo modelį tapatina su įmonės strategija. Toks verslo modelio ir įmonės strategijos tapatinimas nėra visiškai teisingas, tačiau šie du žodžių junginiai turi sąsają. Įmonės strategija dažnai apima pagrindines verslo dalis, tokias kaip klientai, išlaidos, pajamos, tiekėjai, resursai, vertės pasiūlymas ir kt., o tai gali būti apžvelgiama ir kaip verslo modelio dalys, padedančios suvokti kaip įmonė kuria vertę ir generuoja pajamas. Osterwalder'io ir Pigneur'io (2010) teigimu, verslo modelis apima įmonės vertės kūrimą, teikimą ir užfiksavimą. Šis autorių požiūris yra dažnai minimas įvairioje su verslo modeliais susijusioje literatūroje. Autoriai į verslo modelį žiūri iš vertės dimensijos. Verslo modelis tai aprašas, kaip įmonė kuria, teikia ir užfiksuoja vertę savo klientams. Toks vertės pasiūlymas tuo pačiu generuoja pajamas įmonei, tačiau svarbu atsižvelgti, jog vertės kūrimas yra unikalūs, kiekvienoje įmonėje egzistuojantis procesas, kurį įvertinti itin sunku.

Remiantis Teece'o (2010) nuomone, verslo modelis apima loginius ir kitus įrodymus, kurie padeda išlaikyti pasiūlymą klientui bei pajamų ir išlaidų gyvybingumą įmonėje, kuri teikia vertę. Analizuojant autoriaus požiūrį, galima teigti, jog autorius yra orientuotas į balansą, tarp kuriamos vertės klientams ir naudos įmonei. Sąvokos apibrėžime autorius pabrėžia, jog tokiam vertinimui reikalingi įrodymai, tokie kaip loginiai, duomenų ar kiti, siekiant jog verslo modelyje pateikiama informacija būtų tiksli ir aktuali. Geissdoerfer'io ir kt. (2016) teigimu, verslo modeliai apima elementus ir jų tarpusavio sąveiką, kuriuos įmonė pasirenka pati, jog kurtų, teiktų, užfiksuočių ir mainytų vertę. Šis autorių požiūris apima dviejų požiūriu junginį – atskirų elementų ir jų sąveikos požiūris bei įmonės vertės kūrimas, teikimas ir užfiksavimas. Šių autorių požiūris į verslo modelius yra platesnis, kadangi jis atskleidžia įmonės vertės kūrimą ir teikimą, kuris priklauso nuo įmonės pasirinktų verslo modelio elementų ir sąveikos tarp jų. Nagrinėjant autorių požiūrį, galima teigti, jog įmonės priimami sprendimai dėl įvairių atskirų verslo modelio elementų, tokių kaip resursai, klientai, tiekėjai ir kt. daro tiesioginę įtaką įmonės generuojamai vertei klientams. Tokia sąsaja patvirtina, jog verslo modelis tai aspektas, kuris gali apimti daugybę elementų, tačiau galutinis rezultatas yra kuriama, teikiama ir fiksuojama vertė.

Analizuojant Wirtz'o ir kt. (2016) nuomonę, verslo modelis atspindi įmonės pagrindines veiklas. Tai aprašas, kuris apima produktus, paslaugas ir įvairią informaciją per įmonės pridėtinę vertę. Taip pat, verslo modelis atspindi vertės kūrimo, strateginius, klientų ir rinkos aspektus, kurie padeda užtikrinti konkurencinį pranašumą. Autorius papildo, jog dinamiškoje aplinkoje ypač svarbu kritiškai vertinti verslo modelį, būti pasiruošus verslo modelio pokyčiams ar inovacijoms dėl vidinių ar išorinių pokyčių. Apžvelgiant autoriaus nuomonę, galima teigti, jog verslo modelis, tai platus itin svarbių įmonės veiklų rinkinys, apimantis produktus ar paslaugas, klientų, rinkos aspektus, siekiant užtikrinti konkurencinį pranašumą. Konkurencinis pranašumas padeda įmonei išlikti rinkoje ir užtikrinti klientų pasitikėjimą. Svarbu paminėti, jog autoriaus nuomone, verslo modelis yra ir turi būti besikeičiantis, atsižvelgiant į vidinius ir išorinius organizacijos veiksnius, rinkos aplinką ir kitus aspektus. Massa'is ir kt. (2017) teigimu, verslo modelis – tai organizacijos veiklų aprašymas, kuris atskleidžia kaip įmonė siekia savo tikslų. Tikslai gali būti susiję su augimu, pelnu, socialiniu ar kitais aspektais. Toks autoriaus požiūris parodo, jog verslo modelis turi atskleisti organizacijos kelių link tikslus.

Apibendrinant verslo modelio apibrėžimą įvairių autorių požiūriu, galima teigti, jog verslo modelis gali apimti įvairius aspektus, kaip produktas, paslauga, klientų ar rinkos duomenys, įmonės strategija, veiklos, siekiant vertės kūrimo, teikimo ir fiksavimo bei siekiant užtikrinti konkurencinį pranašumą. Apžvelgiant sąvokos apibrėžimus, galima teigti, jog nėra vieno teisingo verslo modelio apibrėžimo, kadangi jis skirtingų įmonių atveju gali apimti skirtingus dalykus, būti orientuotas į skirtingus įmonių

tikslus. Todėl ypač svarbu kritiškai vertinti verslo modelį ir jo aspektus, siekiant sklandaus verslo modelio ir įmonės veikimo.

Nagrinėjant verslo modelio sandarą, galima pastebėti, jog skirtingi autoriai rekomenduoja skirtingus modelius ar analizuojamus aspektus. Remiantis Inovacijų agentūra(2024), ilgus verslo planų dokumentus šiomis dienomis keičia Osterwalder'io sukurtas verslo modelio drobės įrankis. Ši verslo modelio drobė buvo publikuota 2010 metais išleistoje knygoje „Business model generation“, kurią parašė Osterwalder'is ir Pigneur'is. Verslo modelio drobė nėra naujas įrankis, tačiau šis įrankis yra priimtinas naudojimui net ir šiomis dienomis, kadangi įrankio naudojimas yra paprastas ir efektyvus, taip pat, naudojant įrankį apžvelgiamos pagrindinės įmonės dalys, kurios leidžia plačiau įvertinti įmonės verslo modelį. Verslo modelio drobės įrankis yra pateikiamas 1 pav.

## VERSLO MODELIO DROBĖ



Planuodami savo verslo modelį turite įsivertinti pagrindines 9 verslo vystymo dalis:



1 pav. Verslo modelio drobė pagal Osterwalder ir Pigneur, 2010(Inovacijų agentūra, 2024)

Verslo modelio drobė, gali būti analizuojama kaip įrankis, padedantis suprasti įmonės veiklą, atskleidžiantis pagrindinius įmonės veiklos aspektus ir kuriamą vertę. Verslo modelio drobė yra lengvai pritaikomas ir suprantamas įrankis, leidžiantis ne tik perteikti informaciją kitam asmeniui ar įmonei, bet tinkamas ir savo verslo modelio analizei, peržiūrai ir geresniam elementų sąveikos suvokimui. Svarbu paminėti, jog verslo modelio drobė yra sudaryta iš 9 atskirų dalių, tokių kaip pagrindiniai ištekliai, pagrindinės veiklos ir kt., tačiau šis įrankis gali padėti suvokti, kaip vienos dalies keitimas turės įtakos visam verslo modeliui.

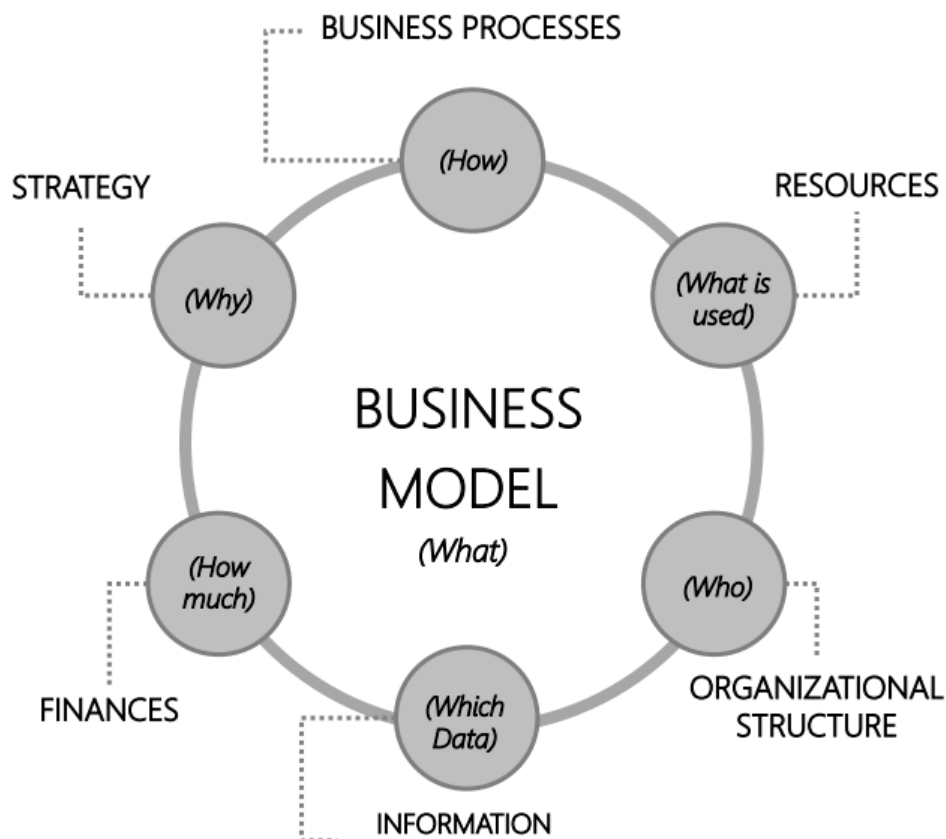
Verslo modelio drobė yra sudaryta iš 9 skirtingų aspektų:

- **Vertės pasiūlymas** – produktų ar paslaugų rinkinys, kuriuo siekiama sukurti vertę konkrečiai vartotojų grupei.
- **Santykiai su klientais** – apibūdina kokio pobūdžio santykius su konkrečia klientų grupe įmonė kuria.
- **Kanalai** – įmonės komunikacijos aspektai, skirti pasiekti konkrečią vartotojų grupę ir teikti vertės pasiūlymą.
- **Klientų segmentai** – tai skirtingos vartotojų grupės, kuriuos įmonė pasiekia ir stengiasi aptarnauti.
- **Partneriai** – apima įmonės partnerius, santykius su partneriais ir jų įtaką.
- **Pagrindinės veiklos** – svarbiausios veiklos, kurias įmonė atlieka siekiant, jog verslo modelis sėkmingai veiktų.
- **Pagrindiniai išteklių** – svarbiausi išteklių, reikalingi siekiant, jog verslo modelis veiktų sėkmingai.
- **Sąnaudų struktūros** – apima visas išlaidas, patiriamas siekiant, jog verslo modelis veiktų.
- **Pajamų struktūros** – pajamos, generuojamos iš kiekvienos konkrečios vartotojų grupės.

Verslo modelio drobė padeda atskleisti pagrindines verslo modelio sandaros dalis ir parodyti sąveiką tarp jų. Šis įrankis padeda įmonei išsigrąžinti savo pagrindinius verslo modelio aspektus ir juos perteikti potencialiam investuotojui, klientui ar partneriui. Naudojant verslo modelio drobės įrankį, gaunamas rezultatas yra išskirtinai vaizdingas ir paprastai suvokiamas, todėl šią informaciją galima pateikti ir įmonės darbuotojams ar vadovams. Šio modelio taikymas gali būti archyvuojamas ir sekamas įmonės judėjimas pagal verslo modelį. Šis įrankis yra orientuotas į įmonės kuriamą vertę vartotojui, taip pat, kitos šio modelio sudedamosios dalys yra orientuotos į klientą, todėl tokio modelio naudojimas dažnai būna orientuotas į įmonės klientą. Tai padeda užtikrinti, jog vertės pasiūlymas bus aktualus, pateikiamas klientams tinkamu laiku ir tinkamoje vietoje. Šis įrankis yra vertinamas kaip vienas paprasčiausių ir universaliausių įrankių skirtų verslo modeliams, kadangi jį galima naudoti siekiant patikrinti verslo modelio aktualumą, naujai įsikūrusiems ir ilgai rinkoje veikiančioms įmonėms. Taip pat, šį įrankį gali naudoti įvairaus dydžio įmonės.

Fitriasari'o (2020) teigimu, smulkios ir vidutinės įmonės privalo kurti ir naudoti verslo modelį, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą ir užsitikrinti rinkos dalį. Šio tipo įmonėms labai naudinga naudoti verslo modelio drobės įrankį, kadangi jis yra orientuotas į klientą ir vertės kūrimą, kas tokio tipo įmonėms yra ypač svarbu, siekiant vartotojų dėmesio ir pasitikėjimo, sklandesnio įėjimo į rinką. Autoriaus teigimu, kadangi įrankio naudojimas yra paprastas, gali būti nesunkiai koreguojamas, smulkioms ir vidutinėms įmonėms yra labai svarbu reguliariai peržiūrėti verslo modelio drobę, būti pasiruošusioms keisti jos sudedamąsias dalis atsižvelgiant į rinką, vartotojus ar konkurentus. Cosenz'o ir Bivona'os (2021) teigimu, smulkios ir vidutinės įmonės dažniausiai konkuruoja orientuodamosi į aukštą specializaciją, dažnai susijusių su specifiniais, techniniais ar rankų darbo, strateginiais savininko ar verslininko ir artimų bendradarbių gebėjimais, kurie paprastai neturi reikšmingų vadovavimo įgūdžių ir išteklių. Nors ir riboti, šie gebėjimai sudaro pagrindines organizacijos kompetencijas, kurios, darydamos įtaką kritiniams konkrečios rinkos sėkmės veiksniams, gali suteikti įmonei konkurencinį pranašumą prieš konkurentus. Tai rodo, jog verslo modelio drobės naudojimas gali būti pritaikomas tiek stambioms, tiek smulkioms įmonėms, tačiau nepriklausomai nuo įmonės dydžio, gali teikti išskirtinai daug vertės pačiai įmonei.

Analizuojant literatūros šaltinius galima rasti ir kitokių verslo modelių sandaros modelių. Vienas iš jų pateikiamas 2 pav.



**2 pav.** Verslo modelio sandaros schema (Romero, Lara, ir Villalobos, 2021).

Romero, Lara‘os, ir Villalobos‘o (2021) teigimu, verslo modelis atspindi įmonės veiklą, jos valdomus duomenis ir kitus modelius. 2 pav. matomoje schemoje pateikiama, jog išskirtinę svarbą šiame modelyje turi dalis, kurioje įmonė turi atsakyti kodėl vykdo tam tikrus veiksmus (*strategy* – strategija). Autoriai pabrėžia, kad itin svarbu kokius veiksmus ir kaip įmonė atlieka (*business process* – verslo procesai), ką naudoja vertės kūrimui ir teikimui (*resources* – ištekliai), kas atlieka vertės kūrimą (*organizational structure* – organizacijos struktūra), kiek visa tai kainuoja (*finances* – finansai) ir apima reikalingą informaciją ar informacijos mainus siekiant įvykdyti verslo modelį (*information* – informacija, duomenys).

Apžvelgiant Romero ir kt. (2021) pateikiamą verslo modelio sandaros schemą, galima teigti, jog ji turi tik dalį panašių sudedamųjų dalių, lyginant su verslo modelio drobės įrankiu. Panašūs ar tapatūs aspektai būtų finansai ir ištekliai. Analizuojant kitas schemas sudedamąsias dalis, autoriai į verslo modelį įtraukia organizacinę struktūrą, todėl galima daryti prielaidą, jog toks verslo modelio įrankis turėtų būti tinkamas didelėms verslo įmonėms, turinčioms plačią organizacinę struktūrą. Apžvelgiant informacijos ir duomenų sąsajas su verslo modeliu, galima teigti, jog tai, neišvengiama verslo modelio dedamoji dalis, kadangi norint sėkmingai veikti pagal verslo modelį, reikia turėti pakankamai informacijos apie rinką, klientus, konkurentus, produktą ir kt. Pabrėžiama, jog viena svarbiausių verslo modelių dalių – įmonės strategija, kuri leidžia suvokti priežastis, kodėl įmonė atlieka konkrečius veiksmus. Lyginant šią schemą su verslo modelio drobės įrankiu, galima teigti,

jog šios schemos pildymas turėtų būti kur kas sudėtingesnis ir ilgesnis, tačiau didelės įmonės atveju tai gali padėti atrasti naujų žinių apie įmonę ar verslo modelį. Tačiau, verslo modelio drobės įrankis yra lengviau pritaikomas ir suprantamas, efektyviau naudojamas, todėl įmonė gali dažniau peržiūrėti verslo modelį, įsitikinti, jog veikia norima kryptimi, o atsiradus poreikiui, nesunkiai ištestuoti naujas idėjas ar verslo modelio pokyčius.

Apibendrinant, verslo modelių sandaros sudedamosios dalys yra priklausomos nuo autoriaus, nuo įmonės dydžio ar kitų rodiklių. Pastebima, jog verslo modelio drobės atveju įrankis yra universalus, tinka daugeliui įmonių, lengvai pritaikomas ir suprantamas įrankis. Apžvelgiant Romero ir kt. (2021) pateikiamą schemą, galima teigti, jog tokia schema yra sudėtingesnė, ją pakeisti ar tobulinti būtų sunkiau nei naudojant verslo modelio drobės įrankį.

### **Verslo modelių klasifikacija**

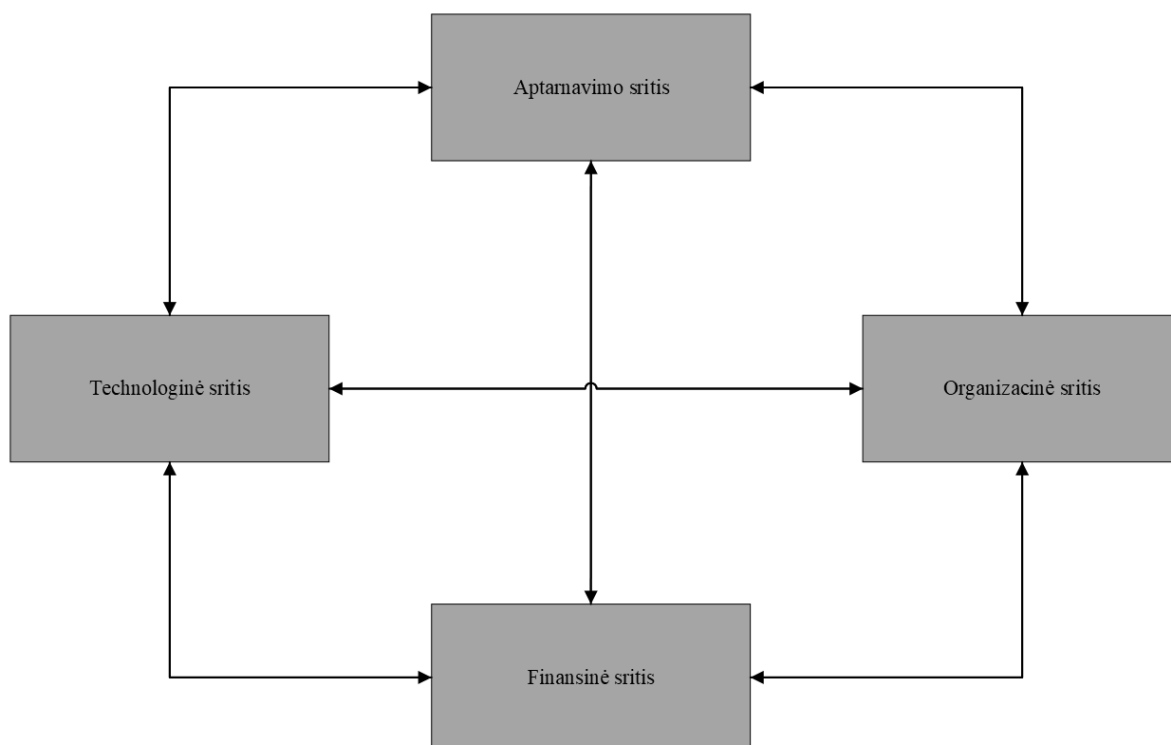
Remiantis Romero ir kt. (2021) įžvalgomis, smulkios ir vidutinės įmonės, veikiančios pagal konkretų verslo modelį, yra orientuotos į išlikimą ir įsitvirtinimą rinkoje, todėl ilgalaikiams sprendimams nėra skiriamas prioritetas. Smulkios ir vidutinės įmonės, atsižvelgiant į verslo modelio taikymą, dažniausiai turi du pasirinkimus, arba sėkmingai įsitvirtinti rinkoje ir augti, arba žlugti ir neprisidėti prie ekonomikos augimo. Sėkmingai sudarytas ir naudojamas verslo modelis tokioms įmonėms gali padėti kurti tinkamus ir įvairius santykius, kurie gali padėti įgyvendinti įmonės strategiją.

Verslo modeliai dažnai yra unikali verslo dalis, kuri išsiskiria iš rinkos konkurentų ir tenkina rinkos vartotojų poreikius bei teikia naudą įmonei. Verslo modelis, įmonės viduje yra sudarytas iš įvairių dedamųjų, kaip strategija, finansai, vertės pasiūlymas, santykiai su klientu ar kanalai. Šių dalių tarpusavio sąveika leidžia verslo modeliui veikti sėkmingai. Kiekviena įmonė, turinti savo unikalias žinias bei įgūdžius, geba formuoti unikalų verslo modelį, kuris teikia naudą įmonei. Tačiau, siekiant klasifikuoti verslo modelius į skirtingas grupes, derėtų analizuoti įvairius verslo modelius ir nagrinėti panašumus bei skirtumus. Svarbu paminėti, jog daugelis unikalų modelių neturėtų būti klasifikuojami į grupes, tačiau daugelis modelių turi tam tikrų pasikartojimų, todėl klasifikavimas į grupes leidžia juos geriau suprasti, analizuoti bei palyginti. Schwarz'as ir Legner'is (2020) teigia, jog verslo modelių klasifikavimui, analizei ir palyginimui yra skirta net keli įrankiai, tokie kaip verslo modelio drobė, STOF modelis, ar kiti įrankiai. Autorių teigimu, šie įrankiai padeda suvokti verslo modelius, kaip conceptualius, suprasti verslo modelių sandarą ir įgyvendinimo aspektus. Landberg'o ir Blomgren'o (2023) teigimu, STOF modelis skirsto verslo modelį į keturias dedamąsias: aptarnavimo sritis, technologinė sritis, organizacinė sritis ir finansinė sritis. STOF modelis, sudarytas iš šių 4 dalių, leidžia klasifikuoti ir atskirti verslo modelius atsižvelgiant į keturias dimensijas. Autorių teigimu, originaliai šis modelis buvo skirtas elektroninės komercijos verslo modeliams, tačiau pradėjus naudoti plačiau, šis modelis pradėtas naudoti kaip įrankis verslo modelių analizei ir skirstymui.

4 STOF modelio dimensijos (pagal Landberg ir Blomgren, 2023):

- Aptarnavimo sritis – ši sritis yra STOF modelio pradžia. Aptarnavimo srities branduolys yra kuriama vertė vartotojui. Sekančios sritys yra tiesiogiai priklausomos nuo aptarnavimo srities, kadangi ji apibrėžia išskirtinę vertę kuriama vartotojui, vartotojo poreikį ir patirtį. Šioje dimensijoje, verslo kuriama vertė gali prasilenkti su teikiama verte vartotojui dėl vidinių ir išorinių aspektų.

- Technologinė sritis – ši dimensija apima technologijas, kurias būtina įdiegti, norint kurti vertę vartotojui. Tai apima visus būtinus technologinius sprendimus, jog vertė būtų kuriama ir pasiektų vartotoją. Tai gali apimti tiek apčiuopiamas technologijas, kaip davikliai ar kiti įrenginiai, tiek neapčiuopiamas technologijas kaip „Blockchain“ technologija ar kt.
- Organizacinė sritis – ši dimensija apima įmonės verslo modelio ir vertės pasiūlymo suinteresuotas šalis. Tai apima įvairius tiekėjus, resursus ir galimybes, kurių tinkamas išnaudojimas leidžia kurti vertę vartotojui. Autoriai pabrėžia, jog tinkamam vertės pasiūlymo kūrimui rekomenduojama įtraukti partnerius ir suinteresuotas šalis.
- Finansinė sritis – ši dimensija apima įmonės pajamų generavimo šaltus ir investicijas. Tai yra rezultatas, kai naudojant tinkamas technologijas ir organizacinius sprendimus, kuriama vertė vartotojui ir taip generuojamos pajamos. Ši dimensija apima tiek pajamų generavimo šaltus, tiek išlaidų ar investicijų šaltus.



**3 pav.** STOF modelis(Landberg ir Blomgren, 2023).

STOF modelis tai įrankis, skirtas verslo modeliams pagal keturias dimensijas klasifikuoti. Šios, 3 pav. pateikiamos dimensijos, padeda klasifikuoti verslo modelius pagal kuriamą vertę, vertei kurti naudojamą technologiją, organizacinę struktūrą arba pajamų, išlaidų ir investicijų šaltus. Šio įrankio taikymas padeda išsamiai išanalizuoti pagrindines verslo modelio dalis, suvokti, kaip veikia verslo modelis ir suprasti modelio dimensijų tarpusavio sąveiką. Šis įrankis padeda suvokti verslo modelio panašumus ir skirtumus, tačiau leidžia skirtingus verslo modelius palyginti pagal vieną iš dimensijų, pvz. pajamų gavimo šaltą. Tai leidžia lyginti skirtingus verslo modelius, turinčius tokį pat pajamų generavimą, tai gali padėti keisti esamą verslo modelį, atrasti naujų, unikalių verslo modelių ir modeliuoti, kokią įtaką kitoms dedamosioms turėtų unikalaus modelio įgyvendinimas. Šis įrankis, kaip verslo modelių klasifikavimo ir analizavimo įrankis, gali padėti atskleisti ir formuoti įmonės strategiją, kadangi modelyje apžvelgiamos pagrindinės verslo veikimo gairės. Šis modelis dėl paprasto naudojimo, lengvai suprantamo vizualaus pavaizdavimo yra vertinamas tiek įmonių

konsultantų, tiek klientų ar suinteresuotų šalių – peržvelgus tinkamai užpildytą modelį galima susidaryti vaizdą apie įmonės judėjimo kryptį, jos išskirtinumus, finansines galimybes.

Atsižvelgiant į smulkiąsias ir vidutines įmones, tokio modelio taikymas gali padėti išsiaiškinti, kokią vertės pasiūlymą reikėtų sukurti, jog būtų tenkinami tiek įmonės, tiek klientų poreikiai. Rinkoje pastebima, jog dažniausiai naujai įsikūrusios smulkiosios ir vidutinės įmonės siekia įsitvirtinimo rinkoje naudodamos unikalią ir rinkoje nematytą technologiją, geba kitaip generuoti pajamas, sumažinti savo išlaidas ar dėl mažos įmonės struktūros turėti efektyvesnę įmonės valdymą. Šie aspektai gali padėti smulkioms ir vidutinėms įmonėms suprasti savo ir konkurentų silpnąsias ir stipriąsias vietas, įžvelgti potencialias galimybes bei atveria galimybes verslo modelio inovacijoms bei pokyčiams. Labai mažoms įmonėms toks modelio taikymas gali būti per sudėtingas dėl nepakankamos informacijos apie rinką, klientus ir kitus aspektus, bei dėl mažos organizacinės struktūros gali būti sunku lyginti ar analizuoti tokį verslo modelį. Smulkiosioms ir vidutinėms įmonėms STOF modelio taikymas gali padėti prisitaikyti prie rinkos ir būti pasiruošusioms greitiems pokyčiams – šis modelis yra kompleksiškas bei apima visų dimensijų tarpusavio sąveiką, todėl gali būti naudojamas prognozuoti, kaip atrodytų vertės pasiūlymas klientams naudojant kitą technologiją, negu rinkoje veikiantys konkurentai. Pagrindinis iššūkis, su kuriuo gali susidurti smulkieji ir vidutinieji verslai, – duomenų apie rinką trūkumas. Tačiau, šiomis dienomis informacijos apie rinkas ir jų specifiką galima rasti įvairiuose šaltiniuose, todėl aktyvioms ir besidominčioms įmonėms tai galėtų būti galimybė atviriau bendrauti su klientais, tiekėjais ar net konkurentais, užsiimti bendrakūra. Taip pat, šio modelio taikymas smulkiesiems ir vidutiniams verslams gali būti vykdomas palaipsniui, atitinkamai su generuojamos informacijos kiekiu.

Nagrinėjant literatūrą, galima rasti įvairiausių, unikalių ir išskirtinių verslo modelių. Dabartinėje rinkoje galima rasti įmonių, kurios veikia pagal ypač tradicinius verslo modelius, tokius kaip verslas-verslui, fizinių daiktų nuoma, produktų pardavinėjamas fiziniame parduotuvėje. Svarbu paminėti, jog verslo modeliai kinta kartu su rinka – atsiradus naujiems rinkos poreikiams ar technologijoms, kartu keičiasi ir rinkoje vyraujantys verslo modeliai. Atsižvelgiant į šį faktą, galima teigti, jog verslo modelių klasifikacija yra ypač abstrakti ir sunkiai apčiuopiama tema. Verslo modeliai gali būti išskirtinai unikalūs ir tikti tik vienai, verslo modelį sukūrusiai įmonei. Pradėjus plačiau naudoti kompiuterius, telefonus ir internetą, atsirado nauji verslo modeliai, kurie apima duomenų, socialinių tinklų, reklamų, prenumeratų, daiktų interneto (angl. IoT, *internet of things*) ir kitais aspektais grįstų verslo modelių naudojimą. Lambert'o (2015) teigimu, literatūroje apie verslo modelius labai trūksta sisteminio požiūrio į klasifikacijas, daugelis klasifikacijų yra egzistuojančių verslų veiklos apibūdinimai, o pačiu geriausiu atveju – tai bendrosios verslo modelių tipologijos. Autoriai pabrėžia, jog tai nėra nauja problema mokslo srityje, kadangi verslo modelių tematikoje naudojami sudėtingi terminai ir sąsajos, o tai sunkina temos supratimą ir didina interpretavimo galimybes. Kaip pavyzdžius autoriai pateikia tokius verslo modelius: platintojo modelis, gamintojo modelis, infrastruktūros tiekėjo modelis ir kt. Tai yra ganėtinai primityvūs, tačiau vis dar rinkoje egzistuojantys verslo modeliai. Šie verslo modeliai apima verslo veikimo tipą – platintojas paskirsto prekes atitinkamoje šalyje ar lokacijoje, gamintojo modelis yra orientuotas į produktų gamybą ar paslaugų tiekimą, taip pat infrastruktūros tiekėjas leidžia naudotis sukurta, dažnai itin brangia infrastruktūra už atitinkamą sutartą mokestį.

Šio projekto 1 priede yra pateikiamas įvairių verslo modelių klasifikavimo pavyzdžių sąrašas, sudarytas Weking'o, Hein'o, Bohm'o ir Kcmar'o (2018). Šis sąrašas buvo formatuojamas ir verslo modelio apibrėžimai verčiami naudojant OpenAI (2023). Šis sąrašas rodo, jog verslo modelių yra



ypač daug, jie visi yra savotiškai unikalūs ir skirtingi, todėl verslo modelių klasifikavimas gali priklausyti nuo rinkos, autoriaus, laikotarpio ir kitų aspektų.

### **2.1.2. Verslo modelio pokytis ir jo svarba įmonei**

Siekiant ilgalaikės įmonės sėkmės, nuolatinio vertės pasiūlymo aktualumo ir vartotojų poreikių tenkinimo, verslo modelis turi būti nuolatos peržiūrimas, įsitikinant, jog jis veikia tinkamai, skirtingi verslo modelio aspektai yra susiję ir verslo modelis veikia kaip visuma. Besikeičiant įvairiems rinkos ir vartotojų aspektams, svarbu atitinkamai peržiūrėti verslo modelio sandarą, norint užtikrinti, jog modelio veikimas atitinka įmonės ir vartotojų poreikius, išsiskiria iš rinkoje veikiančių konkurentų.

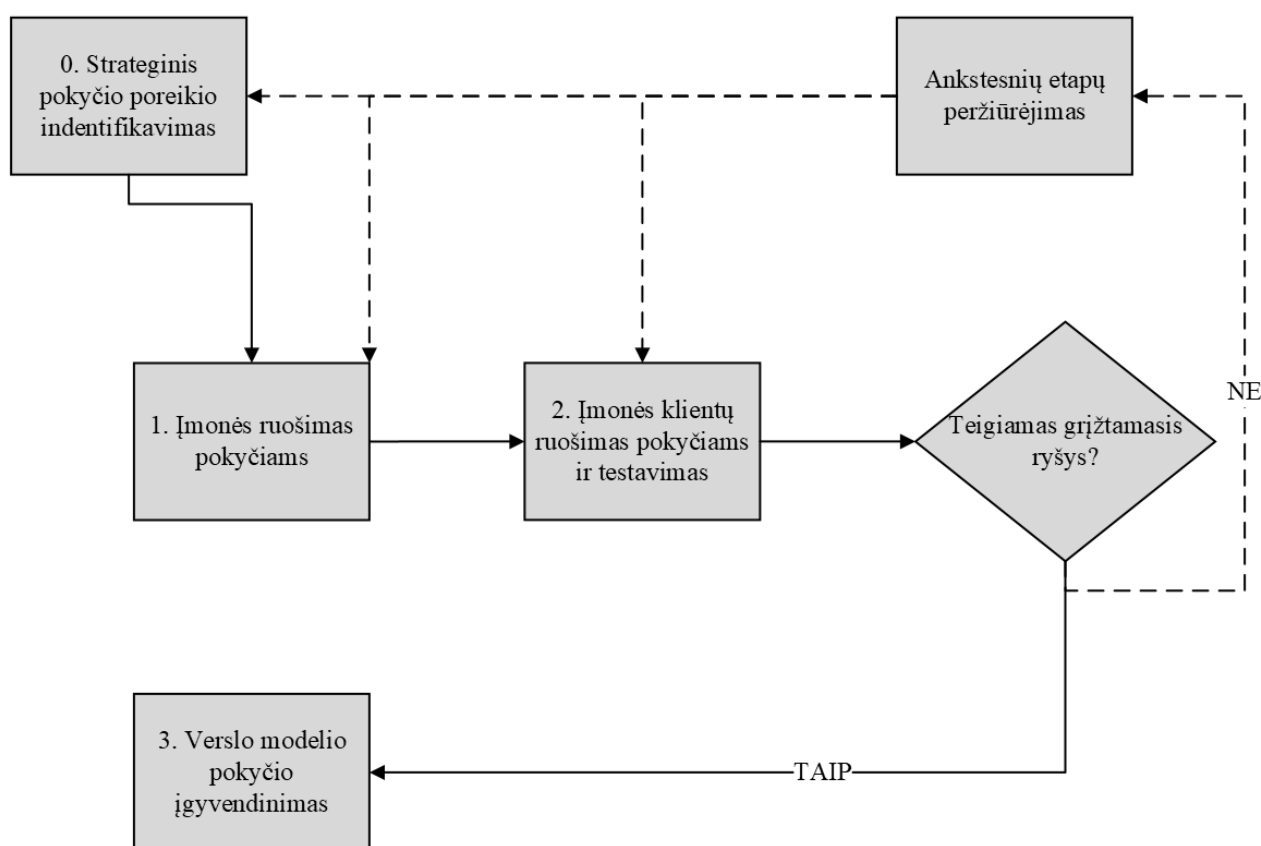
Evans ir kitų (2017) teigimu, dėl atvejų analizės trūkumo, sunku suprasti, kaip atlikti verslo modelių pokyčius, kaip diegti naujoves ir tada tinkamai įvertinti ir pasirinkti tinkamiausią verslo modelį. Nagrinėjant verslo modelių pokyčius siekiant tvarumo, tai yra dar sudėtingesnis procesas, reikalaujantis preliminariai įvertinti tvarumo iniciatyvas ir jų poveikį įvairioms įmonės dalims. Nagrinėjant Shepherd'o, Seyb'o ir George'o (2023) požiūrį, turimų žinių apie verslo modelius ir jų pokyčius integravimas ir interpretavimas atveria naujas galimybes strategijai ir verslumui. Išsiaiškinus, jog verslo modelis nėra nuoseklus ir turi spragų, tikimasi, jog įmonės vadovas priims sprendimą atlikti verslo modelio pokyčius, kurie gali būti tiek laipsniški, tiek radikalūs, siekiant verslo modelio elementų tarpusavio darnos. Tokie verslo modelių pokyčiai yra kritiškai svarbūs įmonės išlikimui ir veiklos rezultatams. Autorių teigimu, kai kurie įmonių antreprenieriški vadovai nėra linkę atlikti verslo modelių pokyčių, net jeigu jie yra reikalingi. Vyrauja situacijų, kai įmonių vadovams reikia priimti sprendimą ir visiškai pakeisti esamą verslo modelį, siekiant pakeisti įmonės judėjimo kryptį ir atlikti naują hipotezės testavimą.

Teece'o (2018) teigimu, rinkoje vyraujančios technologijos kinta ypač sparčiai, tačiau verslo modeliams pasivyti tokią technologinio tobulėjimo spartą gali būti labai sudėtinga, nes verslo modeliai ir jų sėkmė labiau priklauso nuo konteksto, o ne naudojamos technologijos. Kaip pavyzdį autorius pateikia daiktų interneto galimybes, kurios leidžia rinkti duomenis iš įvairių fizinių objektų, gauti informaciją apie jų būklę, o tai gali padėti pereiti nuo vienkartinio pardavimo verslo modelių prie nuomos pagal verslo modelį naudojimą. Toks verslo modelio pokytis būtų skatinamas atsiradusių technologijų, tačiau leidžiantis atlikti verslo modelio turinio ir elementų pokyčius. Autorius pabrėžia, jog verslo modelio elementai nėra moduliniai, todėl vieno elemento keitimas ar tobulinimas darys įtaką kitiems verslo modelio elementams, todėl verslo modelių pokyčiai turėtų būti įgyvendinami atsakingai ir atsižvelgiant į visą verslo modelio veikimo principą ir darną. Shakeel ir kitų (2020) teigimu, dėl didėjančios tvarumo temos aktualumo pasaulyje, tai tampa vienu iš svarbiausių verslo modelių pokyčių, siekiant tvaresnių sprendimų.

Verslo modelių pokyčiai, tai neišvengiamas įmonės procesas siekiant išlaikyti įmonės konkurencingumą rinkoje, tenkinti vartotojų poreikius ir užtikrinti ilgalaikę įmonės sėkmę. Verslo modelių pokyčiai įmonėms gali padėti pritraukti naujų klientų, išlaikant esamus įmonės klientus bei gerinant bendrą įmonės vertės pasiūlymą jiems. Verslo modelių pokyčiai gali padėti didinti rinkos dalį, pasinaudoti esamomis rinkos galimybėmis ir įveikti esamas rizikas. Toks įmonės judėjimas gali padėti aplenkti konkurentus, rinkai pasiūlyti geriausią vertės pasiūlymą, kuris tenkintų vartotojų poreikius. Diegiant pokyčius verslo modelyje, tai gali padėti išsiskirti iš kitų rinkos žaidėjų ir taip įgyti konkurencinį pranašumą. Verslo modelių pokyčiai gali padėti įmonėms didinti savo pajamas, atrasti naujų pajamų generavimo srautų, optimizuoti savo finansines operacijas didinant bendrą

įmonės veiklos rezultata. Verslo modelių pokyčiai taip pat gali padėti sumažinti įmonės išlaidas, taip suteikiant įmonėms daugiau lankstumo ir atveriant naujų plėtros galimybių. Tai yra svarbu, kai rinkos patiria stagnaciją, nuosmukius ar išskirtines krizes. Verslo modelio nuolatinis peržiūrėjimas ir pokyčių įgyvendinimas skatina įmones būti greitas, būti pasiruošusias pakeisti veikimo logiką, priimti greitus sprendimus, atsižvelgti į išorinę aplinką ir taip tapti labiau prisitaikančioms ir lankstesnėms. Verslo modelių pokyčiai gali skatinti įmones ieškoti naujų tiekėjų, partnerių ar net jungti pajėgas su konkurentais, tai gali padėti sukurti patikimą ir ilgalaikį partnerių ratą aplink įmonę, dalintis generuojama patirtimi, greičiau suprasti ir įvertinti rinkos pokyčius bei didinti prekės ženklo žinomumą.

Balocco, Cavallo, Ghezzi'io ir Barbegal-Mirabent'o (2019) teigimu, verslo modelių pokyčiai turėtų būti įgyvendinami pagal 3 pagrindinius etapus. Verslo modelio pokyčio schema pagal autorius yra pateikiama 4 pav.



**4 pav.** Verslo modelio pokyčio schema(Balocco, Cavallo, Ghezzi ir Barbegal-Mirabent, 2019).

Apžvelgiant 4 pav. pateikiama verslo modelio pokyčio schemą pagal Balocco ir kt. (2019), galime pastebėti, jog verslo modelio pokytis prasideda ties strateginiu verslo modelio pokyčio poreikio identifikavimu. Ši informacija gali būti gaunama tiek iš įmonės vidaus, nusprendus tobulinti konkretų procesą ar jų grupę, tiek iš įmonės išorės – atsirandančių technologijų, konkurentų, rinkos ypatybių. Taip pat, toks poreikio identifikavimas gali būti susijęs su klientais, kai klientai atvirai dalijasi, kas galėtų būti tobulinama, koks jų poreikis nėra iki galo patenkintas ir kt. Iki galo identifikavus poreikį, pereinama prie kito schemos etapo – įmonės ruošimo pokyčiams. Tai gali būti susiję su programinės įrangos diegimu, įmonės struktūros pokyčiais, naujais įrengimais ar kitais aspektais, kurie reikalauja pasirėngimo. Atlikus įmonės pasirėngimo pokyčiui veiksmus, pereinama prie įmonės klientų ruošimo

pokyčiams ir pokyčių testavimo. Tokiu būdu atsižvelgiama į bene svarbiausią įmonės aspektą – įmonės klientus, komunikuojami laukiami pokyčiai, supažindinama su pokyčių nauda ir poreikis bei pradedamas testuoti pokyčio veikimas. Kadangi verslo modelio pokytis yra sudėtingas ir kompleksiškas procesas, visada rekomenduojama pokytį ištestuoti ir tik įsitikinus, jog pokytis veikia tinkamai – iki galo įgyvendinti ir įdiegti pokytį. Ištestavus ir paruošus įmonės klientus pokyčiams, pereinama prie grįžtamojo ryšio etapo. Siekiama surinkti informaciją apie verslo modelio pokyčio naudą įmonei, klientams, darbuotojams ir kitoms suinteresuotoms šalims. Surinkus duomenis stebima, ar bendras grįžtamasis ryšys yra teigiamas. Jeigu ryšys yra teigiamas, pereinama prie paskutinės schemos dalies – verslo modelio pokyčio įgyvendinimo. Jeigu vis dėlto surinkti duomenys apie grįžtamąjį ryšį yra neigiami, įmonė turėtų sugrįžti prie ankstesnių schemos etapų ir atlikti korekcijas.

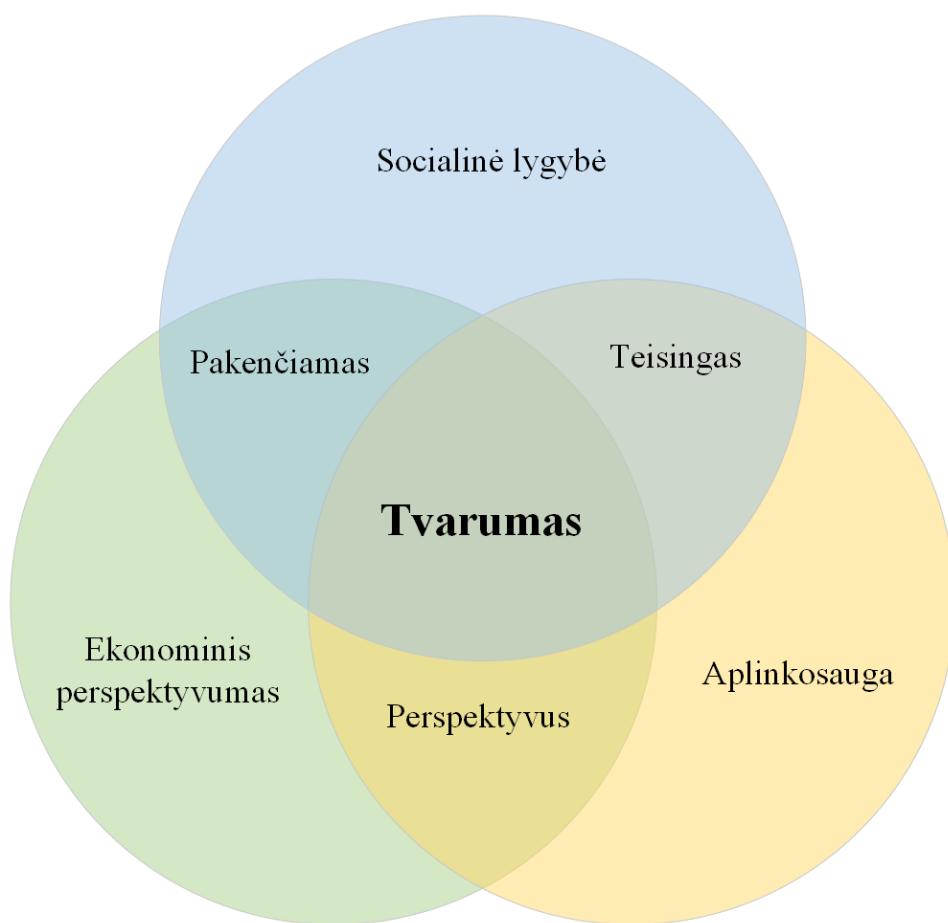
Verslo modelių pokyčių įgyvendinimas ir jų sudėtingumas tiesiogiai priklauso nuo įmonės dydžio, įmonės amžiaus, įmonės polinkio pokyčiams, rinkos, vartotojų poreikių ir kitų aspektų. Svarbu paminėti, jog verslo modelių pokyčių įgyvendinimas yra susijęs ir su paties pokyčio sudėtingumu bei apimtimi. Verslo modelių pokyčiai smulkiosiose ir vidutinėse įmonėse gali priklausyti nuo įvairių faktorių ir skirtis nuo didelių įmonių bei korporacijų. Remiantis Leppanen'o, George'i ir Alexy (2021) teigimu, verslo modelių tyrimuose dažnai išskiriama riba, kuri priklauso nuo įmonės dydžio. Autorių teigimu, smulkios ir vidutinės įmonės yra laikomos greitesnėmis ir lankstesnėmis už dideles įmones. Autoriai pabrėžia, jog smulkių ir vidutinių įmonių turimi riboti ištekliai, trūkstamas galios pripažinimas, pasitikėjimas ir neegzistuojanti klientų bazė suteikia galimybę šioms įmonėms išbandyti įvairius verslo modelius ir jų pokyčius. Remiantis autorių nuomone, didelės įmonės, įgyvendinant verslo modelių pokyčius, susiduria su sunkumais, kadangi siekiant verslo modelių pokyčių gali tekti keisti ir įmonės organizacinę struktūrą bei kitus aspektus. Siekiant sėkmingo verslo modelių pokyčių įgyvendinimo didelėse įmonėse, tai reikalauja žymiai daugiau pastangų, išteklių, vadovavimo ir laiko, lyginant su smulkiomis ir vidutinėmis įmonėmis. Todėl smulkiosiose ir vidutinėse įmonėse verslo modelių pokyčiai gali būti įgyvendinami kur kas lengviau ir greičiau. Autoriai teigia, jog technologiškai griaunanti aplinka suteikia naujiems rinkos dalyviams galimybę sukurti rinką. Smulkiosios ir vidutinės įmonės turi geresnius informacijos įsisavinimo įgūdžius, dėl palankios organizacinės struktūros geba greičiau diegti naujoves. Tai lemia, jog smulkiosios ir vidutinės įmonės įdiegs naujus verslo modelius, pasirinks kitokią verslo modelių sandarą, kurią įgalina naujos technologijos, kurios gali padėti pasiekti geresnį efektyvumą. Autoriai diskutuoja, jog didelės įmonės dažnai turi didesnes galimybes pasinaudoti ištekliais diegiant naujoves, tačiau paprastai tokios įmonės fokusuojasi į esamas galimybes ir tobulinančias inovacijas. Clauss'o, Abebe, Tangpong'o ir Hock'o (2019) teigimu, verslo modelių pokyčiai tiesiogiai susiję su įmonės dydžiu, strateginių sprendimų priėmimo greičio ir gebėjimo keistis bei prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Dažniausiai šiuos aspektus dėl nesudėtingos organizacinės struktūros geriau išnaudoja smulkios ir vidutinės įmonės.

## **2.2. Tvarumo poveikis versle, įmonės tvarumo branda ir sąsajos su dinamiška įmonės aplinka**

### **2.2.1. Tvarumo poveikis versle**

Tvarumas versle yra jau kurį laiką naudojamas terminas, tačiau net ir šiomis dienomis tvarumo iniciatyvos tampa vis aktualesnės tiek verslui, tiek galutiniam vartotojui. Shakeel ir kitų (2020) teigimu, siekiant konkuravimo su ekonominiais, socialiniais ir aplinkosauginiais veiksniais, įmonėms reikia radikalaus, sisteminio ir holistinio požiūrio į verslo praktikas. Dėl šios priežasties, įmonės nuolat patiria spaudimą, orientuotą į verslo modelių pokyčius susijusius su tvarumu. Evans ir kitų

(2017) teigimu, ilgalaikė įmonės sėkmė yra svarbiausių suinteresuotų šalių, įskaitant ir visuomenę, gamtinę aplinką, konkuruojančių ir vienas kitą papildančių interesų subalansavimo pasekmė, siekiant padidinti pranašumo ir tvaraus konkurencingumo tikimybę. Autorių teigimu, tvarumo sąvoka galėtų būti apibrėžiama kaip pusiausvyra tarp objekto ir jį palaikančios aplinkos, kai jie sąveikauja tarpusavyje, tačiau veikia nekenkdami vienas kitam. Tvarumas, autorių nuomone, apibrėžia šį pusiausvyros tašką. Autorių nuomone, tvarumo ataskaitos tampa vis labiau populiarios ir jos turėtų peržengti vieną suinteresuotą šalį, kuri dažniausiai yra akcininkai ir turėtų būti skirta visoms suinteresuotoms šalims, kurios yra strategiškai svarbios įmonės sėkmei ir sėkmingam išlikimui rinkoje. Markovic, Koporcic, Samara'os ir Barkemeyer'io (2023) teigimu, tvarumą versle apibrėžia kaip įmonės gebėjimą savo veiksmus palankiai nukreipti į žmonių, aplinkos ir pelno rūpesčius taip, jog įmonė sėkmingai galėtų tenkinti dabartinius ir būsimus savo klientų poreikius. Trys tvarumo versle dedamosios pagal Net0(2022) yra pateikiamos 5 pav.



**5 pav.** Trys tvarumo versle dedamosios(Net0, 2022).

Apžvelgiant 5 pav. pateikiamą tvarumo versle sandaros schemą, galima teigti, jog ją sudaro trys pagrindinės dedamosios – ekonominis perspektyvumas, aplinkosauga ir socialinė lygybė. Svarbu atkreipti dėmesį, jog tvarumas yra pasiekiamas tik esant visoms trimis dimensijoms. Esant tik dviem dedamosioms, pavyzdžiui ekonominiam perspektyvumui ir aplinkosaugai verslas yra perspektyvus, esant aplinkosaugai ir socialinei lygybei verslas yra teisingas, o esant socialinei lygybei ir ekonominiam perspektyvumui, verslas yra tik pakenčiamas. Todėl ypač svarbu, jog verslas, siekiantis tvarumo skirtų dėmesio ne vienai iš tvarumo iniciatyvų, o visoms trimis dimensijoms.

Įvairios tvarumo iniciatyvos priverčia verslą peržvelgti savo atliekamus veiksmus, priimamus sprendimus per tvarumo dimensiją. Dažnai šiai analizei pasitelkiama ekologinė tvarumo dedamoji, kai vertinamas įmonės CO<sub>2</sub> pėdsakas, naudojami žemės ištekliai, įtaka klimatui ir kt. Tvarumas versle taip pat yra vertinamas per ekonominę prizmę, kai siekiama išsiaiškinti išlaidų ir pajamų tvarumą, stengiamasi atsižvelgti į ilgalaikius ateities planus, tobulinamus įmonės veiklos procesus, kurie mažina įmonės išlaidas, užtikrina atsakingą vartojimą ir išteklių panaudojimą. Labai svarbi dimensija tvarumo versle – socialinė atsakomybė, kurios poveikį jaučia įmonės viduje ir išorėje esantys žmonės. Įmonės dažnai vertina savo tiekimo grandines, siekiant įtraukti daugiau tvarių sprendimų, kaip optimalių atsargų palaikymas, atsakingas produktų užsakymas, transportavimas ir sandėliavimas, užtikrinant produktui reikalingas sąlygas, tačiau kuo labiau išvengiant nebūtinųjų išlaidų ir įtakos aplinkai bei visuomenei. Tvarumas ir jo iniciatyvos versle skatina verslą dalintis savo turima informacija su kitais rinkos žaidėjais, burtis į grupes bei klasterius, padėti vieni kitiems siekti tvarumo ir taip gauti papildomos vertės. Svarbu paminėti, jog tvarumo iniciatyvos versle didina klientų pasitikėjimą ir lojalumą konkrečiai įmonei ar prekės ženklui, kadangi vartotojas naudodamas produktą ar paslaugą jaučiasi prisidedantis prie tvarumo iniciatyvos. Toks vartotojo ir įmonės santykis didina prekės ženklo žinomumą, padeda stiprinti konkurencinius pranašumus. Įmonės ir klientų santykio palaikymas gali įmonėms atnešti papildomos vertės išgirstant kliento išvalgas apie patį produktą ar paslaugą, įpakavimą, siuntimą ar paslaugos teikimą ar kitus įmonės veiksmus. Palaikant artimus santykius tarp įmonės ir vartotojų, galima pasiekti tokį tašką, kai įmonės ir vartotojų bendrakūros metu generuojamos realiai įgyvendinamos ir vertę kuriančios tvarumo iniciatyvos, kurios patikrintos su ištikimiausiais ir artimiausiais klientais. Pasikartojantys tokie ir panašūs verslo sprendimai tvarumo link gali padėti ilgalaikėje perspektyvoje užsitikinti vartotojų lojalumą, rinkos dalį, konkurencinį pranašumą ar net rinkos lyderio poziciją. Tokie įmonės atsakomybę ir požiūrį rodantys veiksmai gali padėti pritraukti naujų klientų, partnerių, tiekėjų ar net investuotojų.

Pastebima, jog tvarumas versle tampa ne tik puikia iniciatyva, bet ir neišvengiama ateitimi (Prasanna et al., 2019). Autoriai pabrėžia, jog tvarumo iniciatyvos ir ataskaitų rengimas pamažu tampa neišvengiama ateitimi, kai visos ateities įmonės siekdamos išlikti versle turės skirti dėmesio šioms dimensijoms. Smulkiosiose ir vidutinėse įmonėse, kuriose dažnai stinga įvairių resursų, tvarumo iniciatyvos būna įdiegiamos dėl siekiamybės išlikti rinkoje. Smulkiosiose ir vidutinėse įmonėse neretai galima įžvelgti žiedinės ekonomikos užuominų, kai stengiamasi kiekvieną turimą išteklių išnaudoti itin efektyviai, sumažinti atliekas ir išmetamus panaudojamus resursus. Smulkios ir vidutinės įmonės dažnai samdo darbuotojus atsižvelgiant į įmonės lokaciją, stengiasi suteikti darbuotojams tinkamas sąlygas, todėl šių įmonių gyvavimas yra itin svarbus vietinėms bendruomenėms. Smulkios ir vidutinės įmonės dėl greitos informacijos sklaidos ir nesudėtingos įmonės organizacinės struktūros yra greitesnės ir lankstesnės negu didelės įmonės, todėl tvarumo iniciatyvų diegimas yra paprastesnis, greitesnis ir lengvesnis. Tačiau smulkios ir vidutinės įmonės dažnai turi finansinių išteklių stygių, todėl tvarumo iniciatyvų diegimas gali nebūti prioritetas, bei daugelis tvarumo skaičiavimo ir matavimo įrankių yra orientuoti į didelį kiekį įvairių duomenų, kurių smulkios ir vidutinės įmonės dažnai neturi. Smulkių ir vidutinių įmonių tvarumo iniciatyvos kur kas stipriau daro įtaką vartotojams ir jų pasitenkinimui, kadangi smulkios ir vidutinės įmonės dažnai turi artimesnį ryšį su vartotojais, gali geriau iškomunikuoti tvarumo iniciatyvą ir jos naudą vartotojams.

### **2.2.2. Įmonės tvarumo branda**

Tvarumo versle iniciatyvų įvairiose pasaulio rinkose pastebima vis daugiau. Įmonės skiria dėmesį, pastangas ir išteklius tvarumo iniciatyvoms įgyvendinti. Taip pat, novatoriški vartotojai yra linkę

ieškoti įmonių, kurios taiko tvarumo iniciatyvas veiklose, pateikia savo tvarumo ataskaitas ar kitaip užtikrina tvarius sprendimus. Įmonės tvarumo iniciatyvų taikymo lygį apibrėžia įmonės tvarumo branda.

Salvador'o, Sørberg'o, Jørgensen'o, Schmidt-Kallesøe ir Larsen'o (2023) teigimu, pastebimas įmonių požiūris, jog dabartinis, ypač intensyvus prekių ir paslaugų gamybos tempas nėra tvarus. Įmonės pritaria, jog derėtų didinti konkurencingumą, atsižvelgiant į socialines, aplinkosaugines ir ekonomines tvarumo dedamąsias. Autoriai teigia, jog įmonės pastebi poreikį skirti daugiau dėmesio bendrai kuriamai vertei ir daromai įtakai, tuo pat metu mažiau dėmesio skiriant trumpalaikiai ekonominei gražai. Ramanauskaitė, Staniškienė ir Stankevičiūtė (2023) teigia, jog įmonės tvarumo branda gali būti apibrėžiama kaip pusiausvyra, tarp ekonominės naudos, aplinkosaugos ir socialinių problemų, atsižvelgiant į ateities kartų poreikius. Autorių teigimu, įmonių tvarumas pasižymi orientacija į ilgalaikiškumą bei suinteresuotų šalių poreikių tenkinimą. Autorių nuomone, trijų sluoksnių verslo modelio drobė turėtų būti taikoma trumpalaikiu ir ilgalaikiu įmonės požiūriu, skiriant dėmesį įmonėi, suinteresuotoms šalims ir visuomenei. Tvarumo transformacijos procesai įmonėse dažniausiai yra kompleksiniai, sudėtingi ir ilgalaikiai, kurie apima orientaciją į tris pagrindines tvarumo dedamąsias. Autorės pabrėžia, jog įmonės tvarumo branda gali būti matuojama, tačiau siekiant tikslaus rezultato derėtų laikytis matavimo taisyklių, kadangi tvarumo iniciatyvos gali būti interpretuojamos. Autorės pažymi, jog įmonės tvarumo branda yra nesibaigiantis procesas, kadangi įmonė negali būti maksimaliai tvari ir neturėti galimybių tobulėjimui. Įmonės tvarumo branda gali būti suvokiama kaip įmonės veiksmų seka vertinama per socialinių klausimų brandos prizmę, įmonės tvarumo atsakomybės valdymą, kuris gali būti matuojamas skirtingais įmonės veiklos etapais, užduotimis ir pasiektais rezultatais.

Remiantis Radvila ir Šilingiene (2021) teigimu įmonės branda ir įmonės tvarumo branda yra susijusios sąvokos. Autoriai aiškina, jog didėjant įmonės brandai, atsiranda poreikis įmonės tvarumo iniciatyvoms, kurios padeda įmonėi augti. Įmonės tvarumo branda formuoja tobulėjimo poreikį, kas įmonėi leidžia išlikti sparčiai besikeičiančiose ir augančiose rinkose. Šie veiksmai ypač atspindi įmonėje, kuri naujai įsikūrusi gebėjo įsitvirtinti rinkoje ir yra pasiruošusi augti. Tokių įmonių augimui svarbią įtaką daro tvarumo iniciatyvos ir tvarumo brandos didinimas. Remiantis Salvador'o ir kt. (2023) nuomone, įmonės veiklos rezultatai ir tvarumo brandos matavimas padeda įmonėi identifikuoti ir stebėti tobulėjimo veiksmus. Įmonės tvarumo brandos modeliai gali atskleisti galimus vertės grandinės tobulinimo aspektus, kurie kinta priklausomai nuo įmonės tvarumo brandos. Įmonės tvarumo branda parodo tvarumo problemų ir iniciatyvų svarbą įmonėi, kurios gali pasireikšti per įmonės procesus, vidinę kultūrą, gamybą, tiekimo grandines ar net strategiją. Įmonės tvarumo branda padeda įmonės analizuoti savo veiklą, prisidėti prie pasaulinių aplinkosaugos ar socialinių problemų sprendimo išlaikant ekonominį įmonės rezultatą įmonės savininkams.

Didėjanti tvarumo branda gali padėti įmonėms įgyti konkurencinių pranašumų, sutelkti jėgas su partneriais ar tiekėjais, padidinti savo rinkos dalį ir didinti vartotojų lojalumą. Didėjanti įmonės tvarumo branda gali padėti įmonėms atrasti naujus pajamų generavimo šaltinius, efektyviau išnaudoti turimus resursus ir sumažinti įmonės išlaidas. Tvarumo iniciatyvos dažnai padeda didinti prekės ženklo žinomumą ir padeda siekti ilgalaikės prekės ženklo sėkmės rinkoje. Remiantis Ramanauskaite, Staniškienė ir Stankevičiūte (2023), tvarumo branda galėtų būti skirstoma į 5 lygius:

1 lygis: **atsiradimas**. Įmonėje tik pradedama kalbėti apie tvarumą. Netaikomos jokios tvarumo iniciatyvos. Įmonė įsipareigoja atitikti tik įstatymuose numatytus reikalavimus, nepriiama

atsakomybės už įmonės poveikį aplinkai ar bendruomenėms. Įmonės orientacija yra į finansinę grąžą įmonės savininkams.

2 lygis: **populiarumas**. Įmonė pradeda taikyti tvarumo iniciatyvas. Įmonės vidinėje ir išorinėje aplinkoje tvarumo tema tampa vis aktualesnė, galima pamatyti pirmąsias tvarumo iniciatyvas. Įmonės tvarumas pradedamas aptarinėti vadovų lygyje. Tvarumo iniciatyvos taikomos tik fragmentiškai, konkrečiame padalinyje ar procese. Išlieka galimybė, jog atsiradusios tvarumo iniciatyvos yra atsitiktinės, neturi jokio tęstinumo. Įmonė pradeda suvokti tvarumo naudą, orientuojamasi į įmonės efektyvumą.

3 lygis: **tvarumo veiklos formalizavimas**. Įmonė kuria nuoseklų tvarumo planą. Tvarumo iniciatyvos dažnai yra aprašytos dokumentuose, pateikiami tvarumo veiklų reikalavimai ir rodikliai. Įmonės tvarumo rodikliai yra įtraukiami į įmonės veiklos rezultatų vertinimą. Šio lygio įmonės gali būti laikomos kaip tvarumo iniciatyvas vykdančiomis geriau, negu vidutinė rinkos įmonė. Įmonė skiria dėmesį naujos informacijos apie tvarumo paieškai, išbando naujas tvarumo iniciatyvas, turi poreikį keisti ir tobulėti tiek bendrąja prasme, tiek tvarumo dimensijoje.

4 lygis: **optimizavimas**. Turint omenyje, jog maksimalus tvarumas negali būti pasiekiamas, įmonė aktyviai taiko įvairialypes tvarumo iniciatyvas. Tvarumo iniciatyvos yra integruotos daugelyje įmonės veiklos procesų. Įmonė mato tvarumo rezultatus, įtaką įmonės veiklai. Įmonė skiria dėmesį platesniam tvarumo iniciatyvų taikymui, optimizavimui. Įmonės tvarumas yra viena iš pagrindinių įmonės strategijos dedamųjų, pastebimos lyderystės iniciatyvos, į įmonės veiklą įtraukiamos įvairios bendruomenės ir suinteresuotos šalys. Įmonės tvarumas yra standartizuotas.

5 lygis: **tikslas ir aistra**. Įmonės veikia pagal tvaraus verslo modelį, įsitraukia į tvarumo asociacijas ar klasterius, aktyviai bendraujant su visomis suinteresuotomis šalimis. Išskirtinis dėmesys tvarumo iniciatyvoms, pasiekti išskirtiniai tvarumo rezultatai. Tvarumas tampa viena iš įmonės vertybių. Tvarumo rezultatai yra griežtai stebimi, matuojami, pateikiami ir vertinami. Įmonės tvarumas atsispindi bendroje įmonės kultūroje, kuri pastebima vidinėje ir išorinėje įmonės aplinkose. Tvarumas įmonėje laikomas norma.

Remiantis Salvador ir kt. (2023) atliktu tvarumo rezultatų ir brandos tyrimu, autoriai rekomenduoja nagrinėti šias dimensijas:

- Žinios ir kompetencijos
- Komunikacija
- Partnerystė
- Strategija
- Technologijos ir inovacijos
- Procesų valdymas

Apžvelgiant autorių nuomonę, žinios ir kompetencijos padeda įmonėms geriau suprasti tvarumo iniciatyvų naudą aplinkai ir įmonei. Smulkios ir vidutinės įmonės, siekdamos didesnės tvarumo brandos turi įgyti žinių ir kompetencijų. Tvarumo problemos ir poreikiai, yra tiesiogiai susiję su komunikacija su įvairiomis suinteresuotomis šalimis. Tai gali apimti tiek žemiausios grandies darbuotojus, tiek aukščiausiąją vadovybę, bei kitus asmenis, kurie veikia įmonės išorėje. Iš įmonių yra tikimasi tvarumo tikslų, pastangų ir iniciatyvų komunikacijos viešumoje. Smulkios ir vidutinės įmonės dažnai komunikuoja mažesnėse bendruomenėse, jų komunikacija yra paprastesnė, lankstesnė.

Tiesioginę įtaką įmonių tvarumui daro įvairios partnerystės, tokios kaip santykiai su darbuotojais, klientais, įvairiomis visuomenės bendruomenėmis ir kt. Tokia partnerystė skatina darbuotojų augimą, artimus santykius su klientais ir jų segmentais bei bendruomenes, kurioms įmonė gali daryti poveikį. Šios partnerystės yra reikalingos įmonėms siekiant tvarumo brandos. Viena iš dimensijų, kuri padeda padidinti tvarumo brandą ir pasiekti tvarumo rezultatų yra strategija. Autoriai teigia, jog nepriklausomai nuo įmonės dydžio, tvarumas turi būti įtraukiamas į įmonės strategiją, jog tvarumas atsispindėtų įvairiuose įmonės hierarchiniuose lygiuose. Į pagrindinę įmonės strategiją integruojamas tvarumas gali padėti įmonėms pasiekti geresnę ekonominę efektyvumą, skatinti inovacijas, suteikti naudingų žinių apie įmonės tobulėjimo galimybes, padėti įgyti išskirtinių kompetencijų.

Smulkios ir vidutinės įmonės, dažnai susiduria su ribotu kapitalu, strateginio planavimo trūkumu ir žemu technologijų lygiu. Šių trūkumų priežastimi dažnai yra nepakankamos finansinės ir organizacinės pastangos. Smulkios ir vidutinės įmonės, siekiančios tvarumo, turėtų aktyviai investuoti į technologijas ir inovacijas. Tai gali padėti išlaikyti arba padidinti konkurencingumą, pasiekti augimą ir padidinti įmonės tvarumą bei jo brandą. Tinkamas procesų valdymas įmonėse yra skatinamas klientų, tiekėjų, partnerių ir kitų suinteresuotų šalių. Daugelis suinteresuotų šalių skatina įmones būti tvaresnėmis, konkurentai verčia įmones tobulėti. Tinkamas procesų valdymas, vadybos sistemų diegimas gali padėti įmonėms priimti pagrįstus sprendimus, lengviau laikyti aplinkosaugos, socialinės atsakomybės bei ekonominių tikslų ir standartų. Baumgartner'io ir Ebner'io (2010) teigimu, pasiekti tvarumo brandos gali padėti ir tvarumo ataskaitų ruošimas ir viešinimas. Autoriai teigia, jog siekiant tvarumo įmonės turėtų daugiau dėmesio skirti savo darbuotojų būsenai, mokymams, sveikatos draudimu ir kitomis socialinėmis iniciatyvomis. Taip pat, tvarumo brandai pasiekti įmonės turėtų atkreipti dėmesį į etinį požiūrį į skirtingus darbuotojus, jų tautybę, rasę ir kitus aspektus. Turėtų būti užtikrinama visapusiška lygybė, siekiama užkirsti kelią konfliktų ir korupcijos galimybei.

### **2.2.3. Dinamiška įmonės aplinka, dinaminiai įmonės gebėjimai**

Dinamiška įmonės aplinka – tai aplinka, kuri yra nuolatos besikeičianti. Įvairūs aplinkos pokyčiai daro tiesioginę įtaką įmonės veiklai, todėl įmonė, siekianti išlikti rinkoje, turi būti pasiruošusi priimti įvairius sprendimus susiduriant su dinamiškos aplinkos aplinkybėmis. Remiantis Shakeel ir kt. (2020) teigimu, „Pramonė 4.0“ revoliucija iš esmės keičia ekonominę aplinką, kadangi keičiasi veiksniai kurie lemia įmonių konkurencingumą ir augimą. Autoriai tikina, jog didėjant aplinkosaugos problemoms, atsirandant „Pramonė 4.0“ ir žiedinės ekonomikos iššūkiams, pasitikėti išlaidų mažinimu ir efektyvumu nepakanka, įmonės sėkmę labiau lemia įvairių inovacijų diegimas. Remiantis Joyce'u (2016) rinkoje tikimasi, jog įmonės savarankiškai ims spręsti tokių problemų kaip finansų krizės, aplinkosaugos reiškiniai, materialinių išteklių trūkumas, socialinė ir ekonominė nelygybė, energijos išteklių naudojimas ir kt. Remiantis Toltas-Palut'o (2022) teigimu, „Pramonė 4.0“ technologijos, tvarumas ir koordinavimas įgyja vis didesnę svarbą šiuolaikiniame versle. Remiantis Qiang'o, Xiaoli'o, Dake'o, Jaffar'o ir Riaga'os (2022) nuomone, konkurencija produktų rinkoje COVID-19 pandemijos metu tapo visuotiniu iššūkiu, kadangi rinkos tapo dar sudėtingesnės ir konkurencingesnės. Išsivysčiusios ekonomikos šalyse produktų konkurencijos įtaka pelningumui patraukė mokslininkų dėmesį. Autoriai teigia, jog COVID-19 pandemija sutrikdė ekonominę veiklą ir tiekimo grandines, o tai turėjo didelę įtaką įmonių rezultatams. Ši pandemija stipriai paveikė viso pasaulio ekonomiką.



Nagrinėjant Vaio, Palladino, Hassan'o ir Escobar'o (2020) nuomonę, dirbtinio intelekto naudojimas iš esmės pakeitė informacijos generavimą ir naudojimą priimant sprendimus. Dirbtinis intelektas pakeitė verslo vykdymo būdus, verslo modelius, darydamas įtaką prekybos ir valdymo praktikoms įvairiuose sektoriuose, kuriuose siūlomi vis tvaresni, kokybiškesni ir konkurencingesni produktai ar paslaugos. Dinamiška aplinka gali būti traktuojama konkrečioje šalyje ar lokacijoje vyraujantys veiksniai, tačiau tai gali būti pasaulinio masto aplinkos pokyčiai, darantys įtaką daugeliui pasaulio šalių. Dinamiškos aplinkos poveikis priverčia įmones prisitaikyti siekiant išlikti rinkoje, tai reikalauja itin greitų ir taiklių sprendimų, greito įmonės pasikeitimo ir prisitaikymo prie pasikeitusios aplinkos. Dažnai duomenų apie ateinančius dinamiškos aplinkos pasikeitimus nėra, todėl ypač svarbu įmonės gebėjimas iš anksto pasiruošti galimiems iššūkiams, numatyti ir planuoti, būti paruošus veiksmų planą, kurie galėtų padėti įveikti dinamiškos aplinkos sunkumus.

Dinamiškos aplinkos poveikis skatina įmones skirti daugiau dėmesio informacijos rinkimui, aktyviai dalyvauti rinkos apžvalgose, dalintis pastebėjimais su kitais rinkos dalyviais. Įveikti dinamiškos aplinkos iššūkius gali padėti technologijų ir inovacijų diegimas, kas leidžia anksčiau pastebėti galimus iššūkius, būti geriau pasiruošus galimoms grėsmėms, diversifikuoti rizikas ar net sujungti jėgas su keliais konkurentais, siekiant išlikti rinkoje. Didesnio masto dinamiškos aplinkos iššūkiai dažnai apima įvairias rinkas, tačiau jose pasirodo skirtingu metu. Tai rodo bendruomenių, draugijų ir klasterių svarbą versle, kadangi dalinantis verslo praktikomis ir patyrimais, įspėjant apie atėjusius iššūkius, sutelkiant įvairių įmonių jėgas galima lengviau ir efektyviau spręsti susidariusią situaciją. Taip pat, bendradarbiavimas ir priklausymas įvairioms bendruomenėms gali padėti įgyti naujų, unikalių įgūdžių, kurie gali padėti įveikti iššūkius, pritraukti kompetentingų darbuotojų, vadovų ar net investuotojų, kurie turi žinių ir įgūdžių tinkamų dinamiškos aplinkos iššūkiams spręsti.

Nagrinėjant World Economic Forum (2024) ataskaitas, teigiama, jog COVID-19 pandemijos padariniai ir Rusijos-Ukrainos karas skaldo visuomenę, atskleidžia įvairius visuomenių trūkumus, didina kasdienę įtampą. Tačiau pasaulinė sistema pasirodė ypač atspari. Plačiai prognozuota recesija nepasirodė paskutiniaisiais metais, taip pat finansiniai iššūkiai buvo nuslopinti, tačiau perspektyvos išlieka neaiškios. Politiniai nesutarimai ir smurtas, konfliktai Izraelyje daro įtaką vietiniams gyventojams, tačiau ši įtaka dar neišplito į kitus regionus ar visą pasaulį. Šie politiniai nesutarimai kol kas neturi tokios įtakos pasauliui kaip COVID-19 pandemija arba Rusijos-Ukrainos karas, kuris palietė tiek ekonomiką, tiek politiką, tiek visuomenių pasiskirstymą ir kėlė baimę. Nagrinėjant World Economic Forum (2024) kasmetinį rizikos suvokimo tyrimą, galima teigti, jog dominuoja neigiamos prognozės. Tikimasi, jog pasauliui trumpalaikėje perspektyvoje bus dar blogiau, net 54 proc. respondentų numato nestabilumą ar vidutinių pasaulinių katastrofų galimybę. Tik 16 proc. respondentų teigia, jog tikisi stabilių ir ramių perspektyvų.

Analizuojant World Economic Forum (2024) pateikiamas pagrindines ateinančių dviejų metų rizikas, pastebima, jog didžiausia rizika skiriama netikros informacijos sklaidai, netinkamai interpretuojamai informacijai. Tai lemia atsirandantys labai lengvai naudojami dirbtinio intelekto įrankiai, kurie itin lengvai generuoja įvairią informaciją, kuri dažnai būna nepagrįsta, melaginga ir neadekvati. Vis labiau tobulėjančios technologijos, lengvas priejimas prie interneto ir globalizmas, leidžia daugeliui pasaulio gyventojų naudotis dirbtinio intelekto įrankiais, tačiau pastebima, jog žmonės aklaai pasitiki pateikiama informacija, priima ją kaip pagrįstą informaciją. Antroje vietoje prognozuojami ekstremalūs oro iššūkiai, tikimasi itin nebūdingų orų pasikeitimų ir katastrofų. Aukštas rizikos vertinimas skiriamas visuomenės susiskirstymui, atsirandančiai didesnei atskirčiai taip socialinių sluoksnių ir skirtingų socialinių grupių. Net ketvirtoje vietoje pagal riziką vyrauja kibernetinio

saugumo iššūkiai, kurių dažnai pastebima net ir šiomis dienomis. Tobulėjančios technologijos ir dirbtinio intelekto įrankiai leidžia dar lengviau prieiti prie įvairių duomenų, kurti kibernetinių atakų įrankius ir kt. Įtampa politinėje pasaulio sistemoje didina rizikas sulaukti tarpvalstybinių ginkluotų konfliktų bei išpuolių, tai didina priverstinės migracijos riziką įvairiose pasaulio šalyse. Nagrinėjant rizikas ekonominėje srityje pateikiama, jog verslui trūks tobulėjimo ir plėtros galimybių, išlieka didelė infliacijos rizika bei keletą metų iš eilės prognozuojamas ekonominis nuosmukis. Ekonominė aplinka tampa labai sunkiai prognozuojama dėl įvairių šalių vidinių sprendimų, pasaulį veikiančių geopolitinių veiksnių, pasiūlos spaudimo ir paklausos neapibrėžtumo, tai gali didinti infliaciją ir palūkanų normas. Smulkioms ir vidutinėms įmonėms, veikiančioms įsiskolinusiose šalyse prognozuojamas pažeidžiamumas, lėtas augimas, kurį lemia aukštos palūkanų normos. Tokios smulkios ir vidutinės įmonės yra linkę mažinti išlaidas, gali didėti nedarbo rodikliai, kas didintų ekonominio nuosmukio galimybę.

Jau šiuo metu matomi ekonomikos lėtėjimo ženklai leidžia daryti prielaidą jog ekonomikos nuosmukis plėsis, tuo pačiu didėja rizika, jog nauji ekonominiai sukrėtimai bus nevaldomi, kadangi pažeidžiamumas ir skolos peržengia kritinius tvarumo taškus. Jau šiuo metu rinkoje tikimasi, jog pirmąjį 2024 metų pusmetį yra tikimasi palūkanų normų mažėjimo, tačiau pastebimas kainų spaudimas ir tiekimo grandinių iššūkiai gali diktuoti prielaidas išlaikyti esamas palūkanų normas ar net jas didinti.

Apibendrinant World Economic Forum (2024) pasaulines rizikos prognozes, galima teigti, jog prognozuojamos įvairios, skirtingos rizikos, kurios turėtų pasiekti pasaulį per ateinančius 2 metus. Tai rodo neapibrėžtumą verslui, labai smulkioms ir vidutinėms įmonėms, kurios jautriau reaguoja į tokius rinkų svyravimus ir nėra stipriai pasiruošusios ekonominiam nuosmukiui.

Remiantis Teece'ų (2024) dinaminiai gebėjimai tai įmonės gebėjimas integruoti, kurti ir pertvarkyti vidines ir išorines kompetencijas taip, jog būtų galima greitai reaguoti į greitai besikeičiančią aplinką. Remiantis Bocken'ų ir Geradts'ų (2020) nuomone, norint suprasti verslo modelių pokyčių sėkmę ir nesėkmę, svarbu atkreipti dėmesį į įmonės dinaminis gebėjimus. Dinaminiai gebėjimai apibrėžia, kaip plėtojami, derinami ir didinami įmonės įprastiniai gebėjimai ir kompetencijos, ir apima tokias pagrindines sritis:

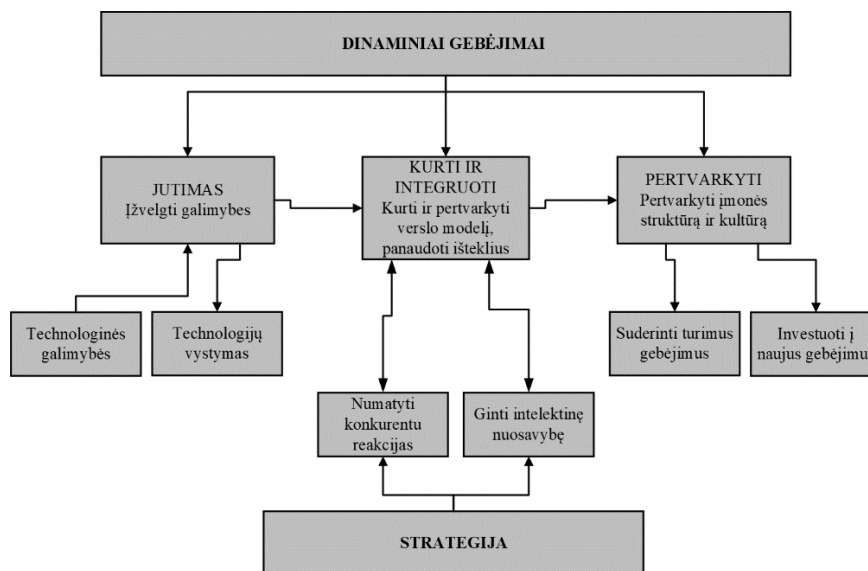
- Pajusti ir įvertinti galimybes ir grėsmes;
- Pasinaudoti galimybėmis, sušvelninti grėsmes ir gauti iš to vertę;
- Pertvarkyti įmonės materialųjį ir nematerialųjį turtą, siekiant įmonės konkurencingumo.(Bocken ir Geradts, 2020)

Remiantis Teece'ų (2018), dinaminiai įmonės gebėjimai lemia įmonės veiklos suderinimo greitį, laipsnį ir susijusias išlaidas. Dinaminiai įmonės gebėjimai padeda organizacijoms suderinti savo verslo modelį su klientų poreikiais ir siekiais. Organizacijoms siekiant dinaminių gebėjimų svarbu gebėti numatyti, jausti ir pasinaudoti įvairiomis galimybėmis, periodiškai keisti organizacinius ir kultūrinius įmonės aspektus, kad būtų galima aktyviai keisti įmonės pozicijas, tai leistų operatyviai reaguoti į naujas, kylančias grėsmes ir galimybes. Autoriaus nuomone, dinaminiai gebėjimai yra holistinė, daugialypė sistema, kurioje įmonės nebūtinai būna stiprios visuose dinaminuose gebėjimuose. Įmonė gali pasižymėti stipriu naujų galimybių pastebėjimu, tačiau palyginus silpna keisti verslo modelį ir pasinaudoti galimybėmis. Priešingai, įmonė gali pasižymėti puikiais verslo modelių kūrimo įgūdžiais, tačiau silpna verslo modelių įgyvendinime ir pritaikyme. Autorius

pabrėžia, jog stiprūs įmonės dinaminiai gebėjimai reiškia stiprius, lyginant su konkurentais, gebėjimus visose dinaminių gebėjimų srityse: integravime, kūrime ir pertvarkyme. Autorius aiškina, jog įmonė turinti stiprius dinaminis gebėjimus gali pelningai kurti ir atnaujinti savo išteklius, turtą ir pajėgumus, esant poreikiui yra pasiruošusi juos pertvarkyti taip, jog būtų galima diegti naujoves ir reaguoti į rinkos pokyčius.

Rekomenduojama, jog įmonės ištekliai turėtų būti atsakingai organizuojami ir derinami su įmonės partnerių veikla, siekiant vertės klientams užtikrinimo. Remiantis Teece'o (2018) nuomone, ankstyvojo etapo verslo modelio kūrimas priklauso tiek nuo įmonės gebėjimo kurti, nuo jos intuicijos, tiek nuo mokslo ir analizės. Organizaciniai procesai, tokie kaip reguliarūs susirinkimai, siekiant įvertinti naujo verslo modelio rezultatus yra naudingi, tačiau negarantuoja geriausio pasirinkimo. Autorius pabrėžia, jog pagrindinis įmonės dinaminių gebėjimų elementas, kuris leidžia pasinaudoti naujomis galimybėmis, yra vadybinė kompetencija, leidžianti kurti ir tobulinti verslo modelius. Autoriaus teigimu, ši kompetencija per paskutinį dešimtmetį išsivystė į dinaminių gebėjimų sistemą, kurios svarbiausias bruožas yra verslo modelių kūrimas ir tobulinimas. Autorius tikina, jog ši kompetencija, šiuolaikiniame interneto pasaulyje gali būti netgi svarbiausia kompetencija. Tinkamas dinaminių galimybių pritaikymas įmonės veikloje gali padėti sukurti ir išlaikyti tvarų konkurencinį pranašumą. Autoriaus nuomone, strategija yra pagrindinis konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo kūrimo elementas, tačiau ateityje siekiant tvaraus konkurencinio pranašumo gali prasidėti nuo verslo modelio. Unikalūs įmonės gebėjimai yra pagrindinis įmonės konkurencinio pranašumo kūrimo elementas, kuris glaudžiai susijęs su įmonės strategija. Dažnai įmonės strategija diktuoja verslo modelio kūrimą, tačiau atsirandant technologijoms ar kintant aplinkai, atsiveria naujos galimybės kurti iš esmės naujus verslo modelius, prie kurių turi prisitaikyti įmonės strategija.

6 pav. pateikiama supaprastinta dinaminių gebėjimų, verslo modelių ir strategijos schema, remiantis Teece'u (2018).



6 pav. Supaprastinta dinaminių įmonės gebėjimų, verslo modelių ir strategijos schema (Teece, 2018).

6 pav. vaizduojama supaprastinta schema atskleidžia dinaminių gebėjimų, įmonės strategijos ir verslo modelių tarpusavio sąsajas. Svarbu atkreipti dėmesį, jog pagrindinės dinaminių gebėjimų dedamosios yra jausti ir išvelgti naujas galimybes, kurti, integruoti ir keisti verslo modelį, tinkamai panaudoti

įmonės išteklius bei pertvarkyti įmonės struktūrą ir kultūrą. Visos šios dedamosios yra susijusios su technologinėmis galimybėmis, technologijų vystymu, konkurentų reakcijos numatymu, intelektinės nuosavybės saugojimu, turimų gebėjimų suderinimu ir investavimu į naujus gebėjimus.

Svarbu paminėti, jog dinaminiai gebėjimai gali padėti įmonėms išgyventi dinamiškos aplinkos pokyčius, tinkamai jiems pasiruošti ir generuoti papildomą naudą įmonei. Dinaminių gebėjimų teorija yra naudojama jau nuo 1990 m., todėl jos naudojimas yra grindžiamas įvairiais dinamiškos aplinkos iššūkiais, modelio pritaikymu įvairaus dydžio įmonėms. Šis dinaminių gebėjimų modelis gali padėti įmonėms įgyti naujų ir tvarių konkurencinių pranašumų, sustiprinti turimus konkurencinius pranašumus ir geriau numatyti konkurentų veiksmus. Literatūroje pastebima, jog šis dinaminių gebėjimų modelis yra lyginamas su klasikiniu Porter 5 jėgų modeliu, kuris skirtas konkurencinių pranašumų įgijimui, tačiau dinaminių gebėjimų modelis yra kompleksiškesnis, reikalauja ir verslo modelių pokyčių, tačiau pats modelio naudojimas yra lengvas ir pritaikomas. Dinaminių gebėjimų modelio generuojamos išvalgos ir rezultatai gali būti gerokai didesni ir reikšmingesni, lyginant su Porter 5 jėgų modeliu.

### **2.3. Tvarūs verslo modeliai ir jų nauda organizacijai**

Remiantis Evans'o ir kt. (2017) nuomone, tvarūs verslo modeliai gali būti pasiekiami ne vien per technologijas, produktų ar paslaugų inovacijas, bet ir pačių verslo modelių pokyčius ir inovacijas. Tai rodo, jog verslo modelio koncepto keitimas ir santykių su suinteresuotomis šalimis palaikymas gali padėti sukurti tvarų verslo modelį. Santykiai su suinteresuotomis šalimis daro įtaką verslo valdymui ir jo būdams, taip darydamas įtaką įmonės elgsenai. Autorių teigimu, rinkoje lyderiaujančios įmonės keičia tokius santykius, laikantis platesnio ir ilgalaikio požiūrio, kuris leidžia pereiti nuo sandoriais grįsto mąstymo, prie pasitikėjimu grindžiamų, abipusiai naudingų ir ilgalaikių santykių kūrimo su suinteresuotomis šalimis.

Remiantis Geissdoerfer'io, Vladimirova'os ir Evans'o (2018) nuomone, technologinė pažanga, siekiant tvarumo yra laipsniškai auganti, todėl daugeliui įmonių yra sunku pasiekti savo tvarumo tikslus. Dėl šios priežasties svarbiais tampa verslo modelių pokyčiai, kurie padeda suderinti pastangas ir pajamų šaltinius, siekiant tvarių sprendimų panaudojimo. Bocken'o ir Geradts'o (2020) teigimu, tvarūs verslo modeliai literatūroje išpopuliarėjo kaip modelis, leidžiantis įgyti konkurencinių pranašumų, tuo pačiu sprendžiant socialines, aplinkosaugos ir ekonomines problemas. Tai reiškia, jog socialinės, aplinkosaugos ir ekonominės iniciatyvos yra įtraukiamos į įmonės veiklą ir pagrindines įmonės praktikas. Tvarius verslo modelius galima apibūdinti kaip inovaciją, kurios pagalba siekiama sukurti reikšmingą teigiamą poveikį, sumažinti neigiamą poveikį aplinkai, visuomenei ir ekonomikai, keičiant įmonės vertės pasiūlymo kūrimo ir teikimo būdus, keičiant pačius vertės pasiūlymus. Autoriai pateikia pavyzdį, jog įmonės gali išlaikyti produkto nuosavybę ir sudaryti paslaugų, nuomos sutartis, vietoje to, jog teiktų vienkartinis pardavimus. Tai leidžia įmonei kurti ilgesnio tarnavimo ir ilgalaikiškesnius produktus bei sprendimus, teikti produktų priežiūros, remonto, perdurbimo ir pernaudojimo iniciatyvas, kurios padeda užtikrinti tvaresnius ir ilgalaikius pajamų generavimo srautus, tuo pačiu teikiant naudą aplinkai. Tokios įmonių tvarumo iniciatyvos pasitelkiant verslo modelius gali būti laikomos tvariais verslo modeliais. Autoriai pabrėžia, jog tvarūs verslo modeliai yra susiję su greitai besikeičiančia aplinka, rinkomis ir dabartimi, o ne ateitimi. Todėl tvarumas, tai siekiamybė bei rezultatas, įmonės kuriančios ir veikiančios pagal tvarius verslo modelius gali aplenkti konkurentus, būti arčiau visuomenės, kultūros ir klientų, tai leidžia dar labiau patobulinti savo vertės pasiūlymą ir pelnyti vartotojų pasitenkinimą.

Remiantis Velter'io, Bitzer'io, ir Bocken'o (2022) teigimu, tvarūs verslo modeliai susilaukė dėmesio kaip būtinoji priemonė, padedanti prisidėti prie darnaus vystymosi ir žiedinės ekonomikos. Remiantis įvairiais tyrimais, siekiant prisidėti prie darnaus vystymosi, reikalingas bendradarbiavimo procesas, kurio metu yra įgyvendinami verslo modelio pokyčiai, atsižvelgiant ir suderinant juos su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis. Tačiau tokie bendradarbiavimo procesai dažnai yra labai sudėtingi, kadangi suinteresuotos šalys dažnai turi skirtingus tikslus, prioritetus, vertės ir verslo logiką bei verslo modelį, o visa tai apsunkina šių suinteresuotų šalių tarpusavio sąsajų suderinimą ir bendradarbiavimą. Dėl šių iššūkių, didelė dalis įmonių, išskirtinai smulkios ir vidutinės įmonės dažnai nustato gan siaurą tvarių verslo modelių apimtį, siekiant vengti bendradarbiavimo su skirtingais interesais turinčiomis šalimis. Dažnai atsižvelgiama į dvišalius santykius su gamintojais ar klientais, integruojant naujoves ir keičiant verslo modelį palaipsniui, vietoje didelių ir sudėtingų pokyčių atsižvelgiant į daugybę suinteresuotų šalių.

Remiantis Velter'io ir kt. (2022) nuomone, yra pateikiama daugybė įrankių, kurie padeda įgyvendinti tvarius verslo modelių pokyčius. Šie įrankiai yra orientuoti tiek į tvarius verslo modelius per suinteresuotų šalių įtraukimą, tiek per socialines ar aplinkosaugos tvarumo iniciatyvas. 2 lentelėje yra pateikiami tvarių verslo modelių įrankių pavadinimai, įrankių tikslai ir autoriai. Įrankių pavadinimai paliekami originalo kalba, siekiant išlaikyti įrankio esmę ir originalumą.

**2 lentelė.** Tvarių verslo modelių įrankiai (Velter, Bitzer, ir Bocken, 2022).

Įrankio pavadinimas	Autoriai	Įrankio tikslas
BM3C2 Framework	Boldrini J-C, Antheaume N (2021)	Dalyvaujančių šalių vizualizavimas, jų verslo modelių sujungimas ir suderinimas
Circular Innovation Ecosystem Tool	Konietzko J, Bocken NMP, Hultink EJ (2020)	Žiedinės strategijos
Value Mapping Tool	Bocken N, Short SW, Rana P, Evans S (2013)	Suprasti teigiamus ir neigiamus vertės pasiūlymo aspektus, nustatyti prieštaringas vertybes ir verslo modelio pertvarkymo galimybes
Triple-layered Business Model Canvas	Joyce A, Paquin R (2016)	Remti kūrybišką tvarių verslo modelių ir į tvarumą orientuotų inovacijų paiešką
Ecosystem Pie Model	Talmar M, Walrave B, Podoyntsyna KS, Holmström J, Romme AGL (2020)	Sudaryti inovacijų ekosistemų žemėlapi, analizuoti ir kurti inovacijų ekosistemas
Circular Collaboration Canvas	Brown P, Baldassarre B, Konietzko J, Bocken N, Balkenende R (2021)	Išsamiai apgalvoti žiedinį vertės pasiūlymą
Circular Business Model Mapping Tool	Nußholz JLK (2018)	Siūlyti standartizuotą žiedinių verslo modelių elementų ir galimų ciklų atvaizdavimą
Flourishing Business Canvas	Joyce A, Paquin R (2016)	Modeliuoti gyvąsias ekosistemas ir socialines sistemas
Sustainability Innovation Pack	Breuer H, & Lüdeke-Freund F (2015)	Apžvelgti bendras vertybes, skirtas modeliuoti tvarius verslo modelius
Sustainable Business Canvas	Tiemann I, & Fichter K (2016)	Remti verslininkus ir pradedančiąsias įmones kuriant tvarius verslo modelius
BMC Infrastructure	Eweje G, Bolton D, Landells T (2015)	Kurti infrastruktūros verslo modelius, apimančius ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius aspektus

Įrankio pavadinimas	Autoriai	Įrankio tikslas
SBM Pilot Canvas	Bocken N, Weissbrod I, Tennant M (2016)	Tvaraus verslo modelių idėjas paversti nedidelio masto bandomaisiais projektais
Degree of Engagement Diagram	Oskam I (2020)	Sudaryti sąlygas suinteresuotųjų šalių dalyvavimo laipsniams

Remiantis 2 lentelėje pateikiamais duomenimis, galima daryti prielaidą, jog literatūroje yra pateikiama įvairūs įrankiai, skirti tvarių verslo modelių kūrimu ir tobulinimui. Apžvelgiant lentelę galima pastebėti, jog įrankių tikslai skiriasi ir gali būti pritaikomi skirtingos srities įmonėms. Šie tikslai apima suinteresuotų šalių įtraukimą, verslo modelių derinimą ir sujungimą, žiedines strategijas, vertės pasiūlymo nagrinėjimą ir tobulinimą, įvairių inovacijų diegimą, žinių dalinimąsi su kitomis įmonėmis ir net infrastuktūros kūrimą. Literatūroje galima rasti ir daugiau įrankių, kurie gali padėti sukurti tvarų verslo modelį, tačiau įrankį reikėtų rinktis atsižvelgiant į įmonės tikslus, dydį, amžių, rinką, klientus ir kitus kritiškai svarbius aspektus.

Remiantis Bashir'o, Alfalih'o ir Pradhan'o (2022) teigimu, tvarūs verslo modeliai bei smulkios ir vidutinės įmonės turi svarbių sąsajų. Autorių teigimu, verslo modelių pokyčiai siekiant tvarumo padeda smulkioms ir vidutinėms įmonėms didinti savo pelningumą bei pajamas, lyginant su produkto ar paslaugos pokyčiais. Tvarūs verslo modelio pokyčiai padeda įmonėms pertvarkyti įmonės veiklos procesus, padeda sumažinti išlaidas, padidinti generuojamą vertę klientams ir užtikrinti įmonės rezultatų augimą. Tvarūs verslo modeliai turi papildomą pranašumą smulkioms ir vidutinėms įmonėms, kadangi skatina tokių įmonių atsparumą, mažina galimą riziką, skatina diversifikuoti veiklą ir kurti vertę klientams. Smulkios ir vidutinės įmonės geba greičiau, lengviau ir lanksčiau keisti savo veiklos strategiją atsižvelgiant į verslo modelius, siekiant kurti vertę vartotojams. Tvarūs verslo modeliai yra ypač vertinami smulkių ir vidutinių įmonių, kadangi jie yra orientuoti į įmonės ilgaamžiškumą, išlikimą rinkoje ir pelningumą. Autoriai pabrėžia, jog nagrinėjant įvairius šaltinius galima pastebėti, jog smulkios ir vidutinės įmonės, kurios veikia pagal tvarius verslo modelius, generuoja daugiau pardavimų ir pelno, yra atsparesnės rinkos svyravimams, lengviau priima krizinius laikotarpius.

Troise'o, Jones'o ir Bresciani (2023) atliktame tyrime buvo nagrinėjami smulkių ir vidutinių įmonių faktoriai, lemiantys tvarių verslo modelių įtraukimą į įmonės veiklą. Autoriai šiuos veiksnius išskyrė į dvi dalis: vidinius ir išorinius. Nagrinėjant tyrimo rezultatus, pastebima, jog iš vidinių įmonės faktorių išskiriamas atvirumas ir mokymasis. Šie du aspektai leidžia įmonėms lengviau pereiti prie tvarių verslo modelių, lengviau įsisavinti naujas tvarumo iniciatyvas, greičiau ir lanksčiau priimti sprendimus bei įgyti patirties iš kitų įmonių rinkoje. Kaip svarbų vidinį įmonės faktorių autoriai išskyrė mąstymo keitimą, keičiant supratimą apie tvarumo naudą ir vertybes. Svarbus vidinis faktorius buvo problemų analizė, siekiant našumo, pelningumo, atrasti tvarias augimo perspektyvas, kurios ilgainiui tapo pagrindiniu varikliu, vedančiu link tvarių verslo modelių. Įgyvendinti tvarius verslo modelius, smulkioms ir vidutinėms įmonėms padėjo atsigręžimas į įmonės patiriamas sąnaudas, jų esmę, sandarą ir suvokimą, jog tvarūs verslo modeliai gali teikti naudą per įmonės išlaidų sumažinimą. Tyrimo rezultate pateikiama, jog vidinių įmonės išteklių išnaudojimas, tokių kaip kompetencijos, moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra, pajėgumai ir strateginis turtas buvo elementai, kurie padėjo pereiti prie tvarių verslo modelių. Nagrinėjant pagrindinius išorinius faktorius, kurie lėmė perėjimą prie tvarių verslo modelių, galima išskirti rinkos dinamiką, kuri visuomet diktuoja naujus iššūkius, besikeičiančius klientų poreikius ir įtemptą konkurenciją. Smulkioms ir vidutinėms įmonėms pereiti prie tvarių verslo modelių taip pat padėjo technologinės

inovacijos, tokios kaip daiktų internetas, dirbtinis intelektas, įvairūs finansiniai įrankiai. Atsirandantys įstatymai ir Europos sąjungos rekomendacijos padėjo smulkioms ir vidutinėms įmonėms pereiti prie tvarių verslo modelių, siekiant prognozuoti ilgalaikę įmonės strategiją ir sėkmę. Ir svarbiausias išorinis faktorius, skatinantis pereiti prie tvarių verslo modelių buvo suinteresuotos šalys. Tinkamas ir artimas bendradarbiavimas leido įgyti papildomos informacijos ir kompetencijų, kurios leido pereiti prie tvarių verslo modelių.

Smulkioms ir vidutinėms įmonėms siekiant pereiti prie tvarių verslo modelių gali padėti įvairūs įrankiai. Vienas iš jų, yra susijęs su labai dažnai naudojamu įrankiu – verslo modelio drobė, kuri pateikiama 1 pav. Tvariems verslo modeliams skirtas įrankis vadinamas trijų sluoksnių verslo modelio drobė, kurioje prie standartinės verslo modelio drobės, kuri orientuota į ekonominę tvarumo dimensiją, pridedami dar du sluoksniai – aplinkosaugos sluoksnis ir socialinis, suinteresuotų šalių sluoksnis. Remiantis Joyce‘u (2016), trijų sluoksnių verslo modelio drobė gali padėti įmonėms įgyti konkurencinių pranašumų, įdiegti naujovių, atrasti naujų vertės pasiūlymų vartotojams, praplėsti savo santykius su kitomis suinteresuotomis šalimis. Autoriaus teigimu, įrankio naudojimas yra labai lengvas, gali būti pritaikomas įvairių rinkų įmonėms, kurios siekia tvaresnės įmonės veiklos. Remiantis Tamošaityte (2019), 7 pav. pateikiamas aplinkosauginis verslo modelio drobės sluoksnis.



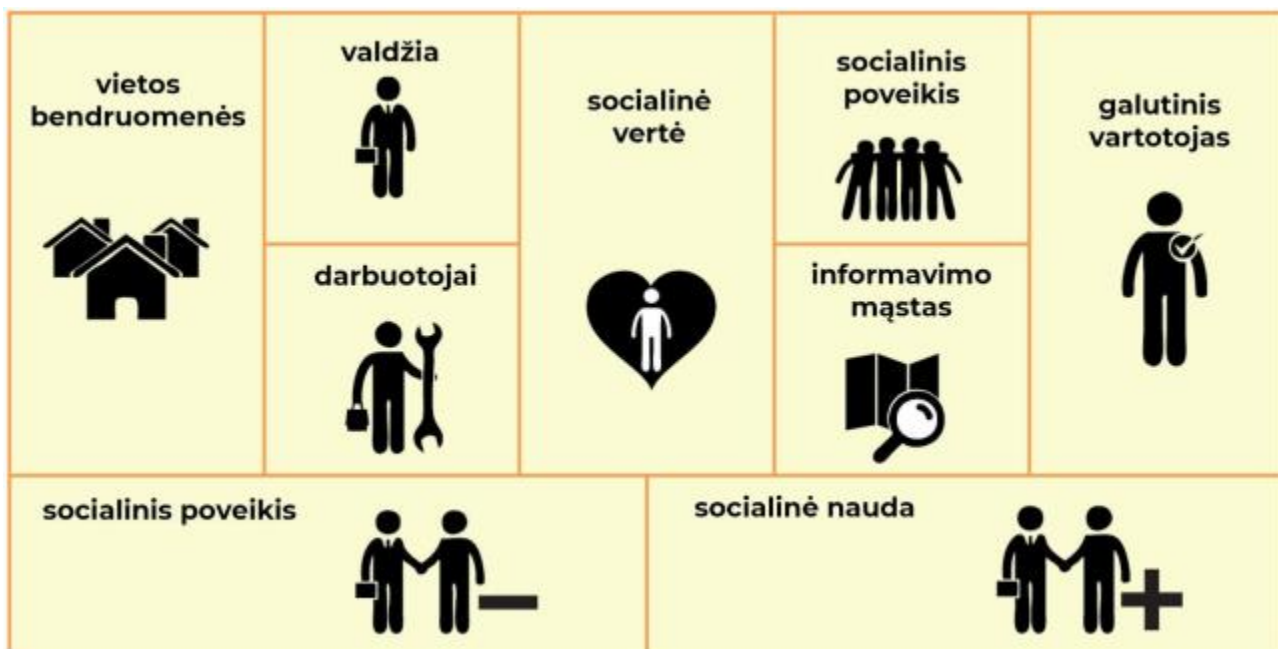
7 pav. Aplinkosauginis verslo modelio drobės sluoksnis(Tamošaitytė, 2019).

7 pav. pateikiamas aplinkosauginis verslo modelio drobės sluoksnis remiantis Tamošaityte (2019). Šis sluoksnis yra sudarytas iš 9 aspektų:

- Funkcinė vertė – tai pagrindinė vertė, kurią produktas ar paslauga teikia funkciškai.
- Medžiagos – tai fizinės medžiagos ir žaliavos, kurios yra išigyjamos ir naudojamos įmonės.
- Gamyba – apima įmonės veiksmus, kurie reikalingi kuriant produktą ar jį pateikiant klientams, kurie reikalingi kurti galutinę vertę.
- Tiekimas ir užsakomosios paslaugos – apibrėžia kitus įvairių medžiagų ir gamybines veiklas, kurios reikalingos funkcinėi vertei, tačiau nėra traktuojamos kaip pagrindinės įmonės medžiagos ir veiklos.
- Platinimas – apibrėžia funkcinės vertės įpakavimą, transportavimą ir kitokį klientų pasiekimą.

- Produkto naudojimo etapas – apima produkto priežiūrą, remontą, atsižvelgiama į produkto materialinių išteklių ir energijos suvartojimą naudojant produktą.
- Gyvavimo pabaiga – šis elementas apibrėžia produkto ar paslaugos naudojimo nutraukimą, jo perdirbimą, pakartotinį panaudojimą, išardymą ar utilizavimą.
- Poveikis aplinkai – apima aplinkosauginį produkto ar paslaugos neigiamą poveikį aplinkai.
- Nauda aplinkai – apima aplinkosauginį produkto ar paslaugos teigiamą poveikį aplinkai. (Joyce, 2016)

8 pav. pateikiamas socialinis, suinteresuotų šalių sluoksnis, kaip trijų sluoksnių verslo modelio drobės dalis, pagal Tamošaitytę (2019).



8 pav. Socialinis, suinteresuotų šalių verslo modelio drobės sluoksnis(Tamošaitytė, 2019).

Apžvelgiant 8 pav. vaizduojama socialinį, suinteresuotų šalių verslo modelio drobės sluoksnį, jis yra sudarytas iš 9 elementų:

- Socialinė vertė – tai įmonės teikiama vertė suinteresuotoms šalims.
- Darbuotojai – apima darbinius įmonės ir jos žmonių santykius, karjeros galimybes.
- Valdžia – apima valdymo principus ir organizacinę įmonės struktūrą.
- Vietos bendruomenės – išskirtinai svarbūs santykiai su įmonės lokacijoje gyvenančiais žmonėmis, tiekėjais, klientais.
- Visuomenės kultūra – įmonės požiūris į kultūrinius veiklos aspektus, lygių teisių ir kitų socialinių normų užtikrinimas.
- Informavimo mąstas – tai informacijos keitimosi aplinkybės apibrėžiamos pagal laiką, teritoriją. Apima informavimo pasirinkimus, prioritetus ir kt.
- Galutiniai vartotojai – apima įmonės santykius su galutiniais vartotojais, vertės pasiūlymo ir vartotojų poreikių sąsajas.
- Socialinis poveikis – tai įmonės daromas socialinis poveikis suinteresuotoms šalims. Tai gali būti darbo laikas, kultūra ir kt.
- Socialinė nauda – įmonės daroma socialinė nauda suinteresuotoms šalims.(Joyce, 2016)

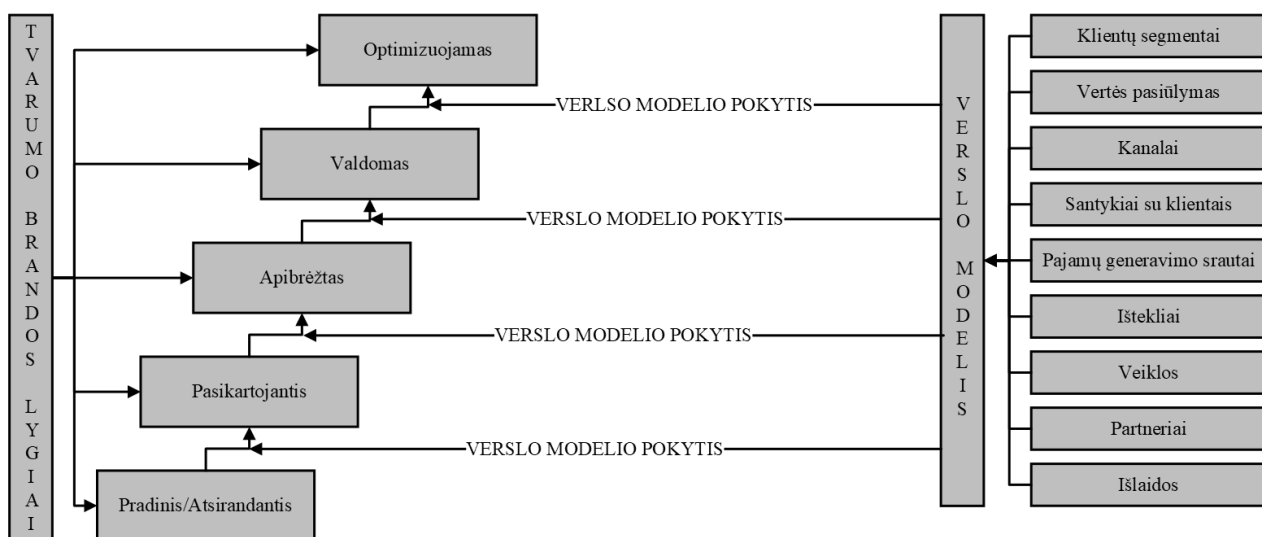


Apibendrinant trijų sluoksnių verslo modelio drobę, galima teigti, jog įrankis išlaiko paprastumą naudoti, lengvą informacijos supratimą ir interpretavimą. Prie standartinės verslo modelio drobės pridėdami aplinkosaugos ir socialinis sluoksniai padeda įmonėms atkreipti dėmesį į verslo modelį per visas tvarumo dimensijas ir taip užtikrinti, jog siekiamas verslo modelis yra aktualus, naudingas ir tvarus.

#### 2.4. Verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos lygio sąveikos teorinis modelis

Atliekant literatūros šaltinių analizę, siekiama apžvelgti įvairių autorių nuomonę į baigiamojo darbo temą. Nagrinėjant įvairių autorių šaltinius siekiama atskleisti sąveiką tarp verslo modelio pokyčių ir įmonių tvarumo brandos. Apžvelgiant įvairius literatūros šaltinius pastebima, jog teoriniame lygmenyje tokia sąveika egzistuoja. Pastebima, jog verslo modelio pokytis įvyksta pereinant į aukštesnį brandos lygį.

Verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveikos teorinis modelis yra pateikiamas 9 pav.



9 pav. Verslo modelio pokyčių ir tvarumo brandos sąveikos teorinis modelis.

Apžvelgiant 10 pav. pateikiamą teorinį modelį, galima pastebėti, jog įmonei pereinant iš vieno tvarumo brandos lygio į kitą, įvyksta verslo modelio pokytis. Verslo modelio pokytis dažniausiai yra susijęs su įmonės strateginiais tikslais, todėl jis gali būti orientuotas į augimą, konkurencinio pranašumo kūrimą ar siekį išlikti dinamiškoje aplinkoje. Įvykęs verslo modelio pokytis gali apimti tik vieno ar kelių verslo modelio elementų pokytį, tačiau pastebima, jog gali įvykti pilna verslo modelio transformacija. Tikėtina, jog verslo modelio pokyčiai įvyksta palaipsniui, augant įmonės tvarumo brandos lygiui. Didėjant įmonės tvarumo brandos lygiui, įmonė daugiau dėmesio skiria tvarumo sąvokai, kreipia dėmesį į poveikį aplinkai, socialines iniciatyvas ir ekonominį tvarumą. Didėjant įmonės tvarumui, taikomos iniciatyvos turi didesnę įtaką aplinkai, skiriamas sistemingas dėmesys visoms tvarumo iniciatyvoms. Tvarumo iniciatyvos verslo modelyje gali atsispindėti tik viename ar keliuose verslo modelio elementuose, taip pat, tvarumo iniciatyvos gali atsispindėti ir visuose verslo modelio elementuose. Didėjant įmonės tvarumui, verslo modelis gali palaipsniui tapti tvariu verslo modeliu. Siekiamas rezultatas, tai teoriškai ir praktiškai pagrįstas modelis, kuris atskleistų verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveiką. Toks rezultatas leistų pateikti rekomendacijas įmonėms, siekiančioms tvarumo brandos ar verslo modelių pokyčių orientuotą į tvarumą.

### 3. Empirinio verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveikos tyrimo metodologija ir eiga

**Tyrimo tikslas** – išsiaiškinti verslo modelio sandaros pokyčių ir įmonės tvarumo brandos sąveiką.

**Tyrimo problema** – kaip keičiasi verslo modelio sandara, keičiantis įmonės tvarumo brandai?

**Tyrimo objektas** – verslo modelio pokyčiai, skirtingose tvarumo brandos stadijose.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. atlikti verslo modelių sandaros pokyčių bei įmonės tvarumo brandos lygių sąveikos analizę;
2. išskirti pagrindinius verslo modelių sandaros pokyčius, atsižvelgiant į įmonės tvarumo brandos lygį.

**Raktažodžiai** - Verslo modelis; verslo modelių pokyčiai; tvarūs verslo modeliai; verslo modelių pokyčių vertinimas; verslo modelių pokyčiai, tvaraus verslo modeliai; tvaraus verslo modelių pokyčiai, įmonės tvarumo branda, įmonės tvarumo brandos stadijos.

#### **Tyrimo klausimai:**

1. kaip kinta verslo modelio sandara skirtingose tvarumo brandos lygiuose?
2. kokie pagrindiniai verslo modelio sandaros pokyčiai pastebimi skirtingose įmonės tvarumo brandos lygiuose?

**Tyrimo kontekstas** – verslo modelių sandaros pokyčiai skirtingose įmonės brandos lygiuose.

**Tyrimo strategija** – Empirinis tyrimas. Kokybinis tyrimas. Interviu būdu klausama apie verslo modelių sandaros pokyčius, įmonės tvarumo brandos stadijas.

Remiantis Sharma (2009), kokybiniai tyrimai yra labiausiai tinkami giliai nagrinėjant konkrečią temą ar aspektą. Kokybiniai tyrimai labai tinkami naujoms temoms, arba temoms, kurios nėra plačiai nagrinėtos praeityje atliktuose tyrimuose. Kokybinis tyrimas yra puikus pasirinkimas nagrinėjant socialinius, kultūrinius ir politinius aspektus. Taip pat, šie tyrimai tinkami nagrinėti žmones ir įmones. Bocken'as ir Geradts'as (2020) atliko tyrimą, kuriame buvo nagrinėjami tvaraus verslo modeliai ir dinaminiai įmonės gebėjimai. Šiam tyrimui atlikti, tyrėjai pasirinko kokybinio tyrimo strategiją. Tyrimo metu tyrėjai interviu būdu apklausė aukščiausio ir vidutinio lygio vadovus, kurie tyrimo metu komentavo tvaraus verslo modelių ypatumus. Gautus duomenis tyrėjai galėjo palyginti su teorija, kuri yra naudojama tokių tyrimų poreikiui atskleisti. Laudien ir Pesch (2019) atliko tyrimą, kurio metu nagrinėjo verslo modelių sandaros ir skaitmenizacijos sąveiką. Tyrėjai pasirinko atlikti kokybinį tyrimą, kadangi nagrinėjama tema nėra plačiai išnagrinėta praeityje, pastebimas informacijos trūkumas. Tyrėjai pasirinko kokybinį tyrimą, kadangi toks tyrimas yra tinkamas nagrinėjant naujas ir kompleksiškas temas. Autoriai pažymi, jog toks tyrimas taip pat leidžia išsiaiškinti priežastinius ryšius bei sąsajas, neapsiribojant tik analizuojamo reiškinių aprašymu.

Tyrimo strategija pasirinkta dėl temos sudėtingumo ir kompleksiško, siekiant gauti išsamią informaciją apie skirtingas įmones, veikiančias tame pačiame verslo sektoriuje. Remiantis Bock'o, Opsahl'o, George'o ir Gann'o (2012) atliktu tyrimu, informacija apie verslo modelius ir jų pokyčius dažniausiai turi įmonių savininkai, įmonių vadovai, ir kiti aukšto lygio vadovai. Atsižvelgiant į tai, jog aukšto lygio vadovus ar įmonių savininkus yra sunku apklausti siunčiant elektroninę apklausą ar surinkti duomenis stebėjimo būdu, buvo pasirinktas kokybinis tyrimas, kurio metu bus vykdomas

interview, siekiant išsiaiškinti verslo modelių sandaros pokyčių ir tvarumo brandos lygių sąsajas. Pasirinkta tyrimo strategija leidžia pasiekti reikiamus žmones, kurie turi tyrimui reikalingos informacijos. Tyrimo strategija buvo pasirinkta atsižvelgiant į tai, jog nagrinėjama tema nėra plačiai nagrinėjama praeityje atliktuose tyrimuose, tyrimo įgyvendinimui reikalinga išsami, pagrįsta ir tiksli informacija, todėl kokybinis tyrimas atliekamas interviu leidžia tyrėjui tiesiogiai bendrauti su informantais, esant poreikiui paprašyti pateikti daugiau informacijos apie konkretų aspektą. Šie aspektai leidžia tyrėjams pasiekti tyrimo tikslą, tyrimo metu surinkti aktualią informaciją, kuri gali būti pagrindu ateityje atliekamiems tyrimams.

**Tyrimo metodai** – Kokybinis tyrimas, atvejų analizė, pusiau struktūruotas interviu. Netikimybinė / neatsitiktinė, remiantis patogumo faktoriais.

Pasirinktas tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Šiuo metodu siekiama įsigilinti į konkrečių įmonių atvejus, siekiant atskleisti sąsajas tarp verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos. Šiuo metodu siekiama gauti naudingos, aiškinamosios informacijos apie verslo modelių pokyčius, įmonės tvarumo brandos stadijas ir jų tarpusavio sąsajas. Pusiau struktūruotas interviu leidžia tyrėjui varijuoti tyrimo klausimus, keisti jų eigą, išlaikant bendrą pokalbio kryptį ir prasmę. Interviu atlikimui, įmonės bus parenkamos pagal patogumo faktorių. Remiantis Ragab'o ir Arisha'os (2017) nuomone, socialiuose moksluose dažnai yra naudojami kokybiniai tyrimai, kurie suteikia galimybę išsiaiškinti ryšį ar sąsajas tarp kintamųjų. Kokybinių tyrimų pagalbą gaunami prognozuojantys, aiškinantys arba įrodantys rezultatai. Nagrinėjant verslo ir vadybos temas, labai svarbu skirti dėmesį ne tik išsiaiškinti ar toks ryšys egzistuoja, tačiau gauti papildomų įžvalgų apie sąsajų priežastis, priklausomybę ir kitus aktualius aspektus. Widjajanti, Prihantini, Wijayanti (2022) atliko tyrimą, kurio metu buvo nagrinėjami verslo modelio drobės elementai Indonezijos smulkiose ir vidutinėse įmonėse. Tyrėjai pasirinko kokybinį tyrimą, kuris jiems leido analizuoti šioje srityje egzistuojančias problemas ir reiškinius. Autoriai pasirinko būtent interviu metodą, nes šis metodas leido tyrėjams tiesiogiai rinkti duomenis iš informantų, tai leido lengviau rinkti duomenis ir sutelkti dėmesį ties reikalingos informacijos rinkimu. Clauss'o ir kt. (2019) atliktame tyrime buvo nagrinėjama įmonės strategijos, verslo modelių inovacijų ir įmonės veiklos rezultatų sąsajos. Šiam tyrimui atlikti buvo naudojamas kokybinis tyrimas, kurio metu buvo atliekami interviu.

Apžvelgus įvairius tyrimus, atliekamus verslo modelių, verslo ir vadybos srityje, galima pastebėti, jog interviu yra vienas iš dažniausiai naudojamų tyrimo metodų. Šis tyrimo metodas padeda gauti reikiamą informaciją iš informantų, leidžia tyrėjui tiesiogiai rinkti duomenis, varijuoti klausimais, stebėti informantų kūno kalbą. Visi šie aspektai yra ypač svarbūs atliekant kokybinius tyrimus, kadangi tai padeda suprasti tiriamąjį lauką, nustatyti esamas problemas ar pastebėti tendencijas.

**Analizės vienetai** – įvairiose tvarumo brandos stadijose esančios įmonės, vykdančios veiklą Lietuvos IT sektoriuje. Atliekant tyrimą orientacija yra skiriama smulkios ir vidutinės įmonės, kurių darbuotojų skaičius yra iki 250 darbuotojų ir metinės pardavimo pajamos iki 40 mln. Eur.

**Tyrimo populiacija ir imtis** – kriterinė atranka. Tyrimo populiacijai ir imčiai bus naudojama kriterinė atranka, kadangi tyrimo rezultatams pasiekti įmonės turi būti parenkamos pagal konkretų veiklos sektorių bei įmonės dydį.

Analizuojant mokslinių tyrimų metodologiją, pastebima, jog įvairūs mokslininkai kokybiniam tyrimams, rekomenduoja 5-30 informantų tyrimo imtį. „Tyrėjas turi tris galimybes, kurios visos atliekant kokybinius tyrimus yra priimtinos:

1. Planuojant tyrimą numatyti tyrimo imties dydį.
2. Iš anksto nenumatyti tyrimo imties dydžio, bet duomenis rinkti tol, kol jie pradeda kartotis ir akivaizdžiai sumažėja jų informatyvumas.
3. Numatyti preliminarų tyrimo imties dydį, bet renkant duomenis, prireikus, tyrimo imtį išplėsti“ (Rupšienė 2007).

Remiantis Turner'io, Ting'o, Wong'o, Lim'o ir Tan'o (2021) teigimu, kokybiniai tyrimuose nėra sutariama dėl vieningos tyrimo imties. Autoriai pažymi, jog kokybiniuose tyrimuose gauta informacija ir jos esmė yra svarbesnė, nei tyrimo imtis. Autoriai teigia, jog kokybinių tyrimus imtis priklauso nuo tyrimo krypties, tyrimo tikslo, surinktų duomenų aktualumo bei laiko ir turimų išteklių atliekamam tyrimui.

Analizuojant Laudien ir Pesch (2019) atliktą tyrimą, kuriame buvo nagrinėjama verslo modelių sandara ir skaitmenizacija, tyrime dalyvavo 9 įmonių atstovai. Tyrimo metu buvo apklausiami įmonių generaliniai vadovai ir įmonių atstovai, kurių funkcijos yra susiję su skaitmenizacija. Tyrėjai daugiausiai dėmesio skyrė įmonių pagrindiniams vadovams, kurie yra atsakingi už verslo modelių pokyčius, taip pat turi daug įvairialypės informacijos apie įmonę ir jos strategiją. Taip pat, šie vadovai turi įgaliojimus spręsti ir apžvelgti tokią informaciją ir sprendimus. Clauss'o ir kt. (2019) atliktame tyrime buvo nagrinėjama įmonės strategijos, verslo modelių inovacijų ir įmonės veiklos rezultatų sąsajos. Šiame tyrime tyrėjai fokusavosi į įmonių atstovus, kurie priima strateginius sprendimus, taip pat yra atsakingi už verslo modelio formavimą, pokyčius ir plėtrą. Miroshnychenko, Stobl, Matzler ir De Massis (2021) atliktame tyrime buvo nagrinėjamas strateginis lankstumas ir verslo modelių inovacijos. Šio tyrimo informantais buvo: 19% įmonių savininkai ir bendrasavininkai, 23% generaliniai vadovai, 21% plėtros vadovai, likusią dalį sudarė įvairūs kitų funkcijų vadovai.

Atliekant tyrimą, siekiama apklausti įmones, esančias visuose 5 tvarumo brandos lygiuose, jog būtų galimybė analizuoti verslo modelių pokyčius didėjant tvarumo brandai. Pasiekus visų tvarumo brandos lygių įmones, galima analizuoti, koks verslo modelio pokytis įvyksta įmonėje, kai didėja jos tvarumo brandos lygis.

**Instrumentas** – interviu su įmonių savininkais, vadovais ir kitais aukšto lygio vadovais įmonėje, kurie atsakingi už verslo modelius. Verslo modelio pokyčių ir įmonės tvarumo brandos analizė.

**Organizavimas** – tyrimas organizuojamas įvairiais kanalais kreipiantis į įmones, siekiant suplanuoti pusiau struktūruotus interviu. Sunkumai atrasti įmones, kurios atvirai dalintųsi konfidencialia informacija apie verslo modelius ir jų pokyčius, gebėtų atskleisti verslo modelio sandarą ir jos pokyčius, bei įmonės brandos aspektus.

**Etika ir ribotumai** – itin jautrių duomenų apsauga ir nuasmeninimas. Ribotumas atrasti sąsajas tarp verslo modelių pokyčių ir įmonės brandos. Gali pritrūkti tyrimo gylio arba respondentai būti nelinkę dalintis tikslia informacija. Gali būti sunku pasiekti reikiamą skaičių įmonių, kurios sutiktų dalintis tyrimui reikalinga informacija. Atliekant kokybinį tyrimą bei naudojant interviu, susiduriama su konfidencialumo užtikrinimo rizika, kadangi dažnai pokalbiai su informantais yra įrašinėjami, transkribuojami, koduojami ir kitaip analizuojami, kai lyginant su internetinėmis apklausomis, duomenis gaunami jau nuasmeninti.

Planuojamas tyrimas yra grindžiamas praecityje A. Jablonski ir M. Jablonski(2016) atliktu tyrimu, kuriame buvo nagrinėjamos sąsajos tarp verslo modelių, jų pokyčių ir jų gyvavimo ciklo. Planuojamo

tyrimo atlikimo metu, būtų siekiama atskleisti verslo modelių dimensijų pokyčius atsižvelgiant į įmonės tvarumo brandą. Atliekant tokio lygio tyrimą gali būti sunku rasti įmonių visose brandos stadijose, kurios veiktų tame pačiame verslo sektoriuje. Pateikiami kriterijai apima pagrindines verslo modelio dalis, išskiriamas pagal verslo modelio drobės įrankį. Taip pat, siekiant išsiaiškinti įmonės brandą ir jos ypatumus, derėtų atsižvelgti įmonės procesus, jų sudėtingumą ir kompleksškumą, organizacinę struktūrą, lankstumą, bendrus įmonės pokyčius, taikomas technologijas ir inovacijas bei kitus aspektus. Planuojamą tyrimą lyginant su pirminiu tyrimu, tyrime būtų siekiama rezultatų tikslumo, kadangi planuojamas tyrimas būtų atliekamas renkantis to paties verslo sektoriaus įmones, kai pirminiame tyrime įmonės nebuvo atrenkamos pagal verslo sektorių. Tai gali suteikti naujų žinių, susijusių su konkrečiu verslo sektoriumi, apimti jame veikiančių įmonių veiklos specifiką ir galimybes įtraukti tvarumo iniciatyvas. Kaip ir rekomenduoja pirminio straipsnio autoriai, planuojamas tyrimas būtų daugiau orientuojamas į tvarumo iniciatyvas, tvarumo veiksmus ir tvaraus verslo modelius. Taip pat, tyrimas būtų orientuojamas į įgyvendintus ir planuojamus įgyvendinti verslo modelių pokyčius.

### **Tyrimo eiga**

Įmonės buvo pasirinktos pagal jų dydį, remiantis Lietuvos Respublikos įmonių atskaitomybės įstatymo 4 str., kuriame nurodoma, jog smulkios įmonės, kurių darbuotojų skaičius yra 11-50 darbuotojų, bei metinės pajamos neviršija 8 mln. Eur. Straipsnyje nurodoma, jog vidutinėmis įmonėmis yra laikomos įmonės, kurių darbuotojų skaičius yra 51-250 darbuotojų ir pardavimo pajamos neviršija 40 mln. Eur per metus. Tyrimui pasirinktos IT sektoriaus smulkios ir vidutinės įmonės, kurių veikla yra apibrėžiama kaip kompiuterių programavimo veikla. Įmonės yra parinktos naudojant Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (2024), kuriame tokiai įmonių veiklai identifikuoti naudojamas 620100 veiklos kodas. Skirtingo dydžio įmonių analizė leidžia atskleisti verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveikos aspektus. Siekiant įtraukti įmones į tyrimą, buvo pasitelkiamos įvairios elektroninės komunikacijos priemonės, kaip el. paštas, Facebook ir LinkedIn socialiniai tinklai. Taip pat, buvo atliekami šaltieji skambučiai. Interviu buvo atliekami naudojant nuotolinio bendravimo programas „Microsoft Teams“ ir „Zoom“, taip pat buvo atliekami gyvi vizitai įmonėse, siekiant gilesnės analizės ir atkreipti dėmesį į tyrėjo kūno kalbą ir kitus aspektus.

Prieš pradėdant tyrimą, informantams buvo siunčiama anketa, skirta tvarumo brandos lygio nustatymui pagal Bahri, Maarif, Suroso, Hasanah (2022). Ši anketa yra pateikiama 2 priede. Pasinaudojant šia anketa buvo nustatomas tvarumo brandos lygis, kuris buvo aptariamasis su tyrimo informantu, siekiant įsitikinti, jog atstovaujama įmonė yra šiame tvarumo brandos lygyje. Interviu metu, buvo naudojamas autoriaus sudarytas klausimynas, kuris orientuotas į verslo modelių elementus. Tyrimo klausimai buvo sudaryti siekiant išsiaiškinti taikomas tvarumo iniciatyvas kiekviename verslo modelio elemente bei išsiaiškinti pokytį, įvykusi konkrečiame verslo modelio elemente, kai didėjo įmonės tvarumo branda. Interviu klausimynas buvo sudaromas pagal 9 pav. pateikiamą teorinį modelį. Šis klausimynas yra pateikiamas 3 priede. Atliekant tyrimą, didelė dalis įmonių atsisakė dalyvauti tyrime, kadangi tyrimas apima jautrią įmonės informaciją apie verslo modelį. Pastebėta ir bendra įmonių tendencija, jog įmonės neskiria laiko ir resursų tokiems tyrimams, stengiasi koncentruotis į savo veiklą. Ši tendencija apsunkino tyrimo eigą. Apžvelgiant naudotas priemones kviečiant dalyvauti tyrime, mažiausiai informantų buvo pasiekta el. paštu, daugiausiai buvo pasiekiami naudojant socialinį tinklą „LinkedIn“ ir šaltuosius skambučius. Tyrimo transkriptai buvo sudaromi naudojant „SonixAI“ programinę įrangą.

#### 4. Empirinio verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveikos tyrimo rezultatai, rekomendacijos ir diskusija

Šiame darbo skyriuje yra pateikiami empirinio tyrimo rezultatai ir rekomendacijos. Rezultatai pateikiami pagal teorinį modelį, siekiant atskleisti verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveiką. Rezultatai pateikiami analizuojant skirtinguose brandos lygiuose esančių įmonių atvejus.

Apibendrinti ir nuasmeninti įmonių apibrėžimai yra pateikiami 3 lentelėje.

**3 lentelė.** Tyrime dalyvavusių įmonių apibrėžimai ir tvarumo brandos lygis.

Informanto kodas	Įmonės dydis	Tvarumo brandos lygis
I1	Smulki įmonė	Pradinis/atsirandantis
I2	Smulki įmonė	Pasikartojantis
I3	Smulki įmonė	Pasikartojantis
I4	Smulki įmonė	Apibrėžtas
I5	Vidutinė įmonė	Apibrėžtas
I6	Vidutinė įmonė	Valdomas
I7	Vidutinė įmonė	Valdomas
I8	Vidutinė įmonė	Optimizuojamas
I9	Smulki įmonė	Optimizuojamas
I10	Vidutinė įmonė	Optimizuojamas

Apžvelgiant 3 lentelėje pateikiamus tyrime dalyvavusių įmonių duomenis, galima teigti, jog tyrimo metu pavyko pasiekti smulkias ir vidutines įmones, tačiau svarbu paminėti, jog tvarumo brandos lygis, nepriklausomai nuo įmonės dydžio gali skirtis. Pastebima, jog smulkios įmonės vyrauja žemesniuose tvarumo brandos lygiuose, tačiau išskiriama, jog I9 įmonė yra smulki pagal dydį, tačiau yra pasiekusi aukščiausią tvarumo brandos lygį. Nagrinėjant 3 lentelėje pateikiamus duomenis, galima teigti, jog tyrime dalyvavusios įmonės yra skirtinguose tvarumo brandos lygiuose ir yra pasiskirsčiusios pagal skirtingus tvarumo brandos lygius. Toks įmonių pasiskirstymas padeda atskleisti verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveiką skirtinguose tvarumo brandos lygiuose.

Siekiant atskleisti verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveiką, tyrime dalyvavusios įmonės yra nagrinėjamos ir apibendrinamos pagal tvarumo brandos lygį, siekiant atskleisti verslo modelio pokytį kintant įmonės tvarumo brandos lygiui.

##### **„Pradinis/Atsitiktinis“ tvarumo brandos lygis**

Nagrinėjant žemiausią įmonės tvarumo brandos lygį, kuris teoriniame modelyje žymimas kaip pradinis/atsitiktinis, tyrimo metu pavyko pasiekti vieną įmonę, kuri atitiktų šį tvarumo brandos lygį. Analizuojant tyrimo metu surinktus duomenis apie šią įmonę, pastebima, jog įmonė siekia bendro įmonės augimo ir plėtros, I1 informantas teigia, jog „<...> dabar labai stipriai žiūrime į augimą ir į plėtrą“. Siekiant išsiaiškinti, kokios bendrosios tvarumo iniciatyvos yra pastebimos įmonėje, I1 informantas teigia, jog „<...> mes gana jauni, ieškome galimybių augti ir, ir norim kaip pasakyt, uždirbti, kad galėtume dar greičiau augti ir tada jau seks kažkokios tai tos vat iniciatyvos, apie kurias jūs čia kalbat“.

Analizuojant tvarumo iniciatyvas per verslo modelio elementus pagal verslo modelio drobės metodą, I1 informantas kalbėdamas apie santykius su partneriais teigia: „<...>mes tiesiog turime savo pagrindinius, sakykime kelis partnerius iš kurių, iš kurių perkam tai viskas, viskas tvarkoje. Gan gerą aptarnavimą turim toje vietoje. Ten turime ir savo priskirtą vadybininką, sakykim, kuris atsako į visus klausimus, tai viskas, viskas gerai, o veiklų kažkokių tai neturim“. Analizuojant šį informanto atsakymą, galima teigti, jog šios įmonės santykiai su partneriais nėra glaudūs ir išskirtiniai. Galima teigti, jog įmonės partnerius nėra telkiamas išskirtinis dėmesys, nėra vykdomos bendros veiklos ar kitos iniciatyvos. Siekiant išsiaiškinti, kokios tvarumo iniciatyvos atsispindi santykiuose su partneriais, I1 atstovas teigia, kad „<...>Nemanau, kad yra. Esam labai jauna įmonė, tai nelabai kažkokių ir rezultatų, tų tvarumo iniciatyvų“.

Vertinant informanto atsakymą apie pagrindines įmonės veiklas, I1 informantas teigia, jog „<...> Tai mes pardavinėjame licencijas įvairių, įvairių programų<...> Ir šiek tiek, galbūt labai retai, bet jeigu kažkokia naudojasi programa ir reikia papildomų, sakykime, įskiepių lietuviškai, ar dar kažkokių sprendimų sakykim tai tada gal ties tuo dar padedam“, pastebima, jog įmonė teikia programinės įrangos tiekimo paslaugas, bei diegia papildomus įskiepius klientams. Nagrinėjant informanto požiūrį į suinteresuotų šalių įtraukimą į įmonės veiklas, I1 informantas teigia, jog „<...>mes dar sakau stengiamės atrasti, kur, kur mes, kur mes geriausi esame ir kur mes judame. Bet šiandien, šiandien manau, kad jokių nėra tokių dalykų.“. Atsižvelgiant į šį informanto atsakymą, galima teigti, jog įmonės tikslas yra suprasti savo stipriąsias savybes, suprasti įmonės plėtros kryptį. Analizuojant informaciją apie tvarumo iniciatyvų taikymą įmonės pagrindinėse veiklose, I1 atstovas teigia: „<...> Tai kaip ir nėra tų tvarumo iniciatyvų. Sakau, fokusas yra pinigai, kad gal negražiai skamba, bet tikrai mes esame pelno siekianti organizacija, tai bet koku atveju turime išgyventi. Tai fokusas į ten, o paskui jau plėtra ir ir kažkokie tai tvarumai.“. Nagrinėjant šį atsakymą, galima pastebėti, jog įmonė yra visiškai suinteresuota finansine nauda, netaiko jokių tvarumo iniciatyvų bei teigia, jog svarbiausias dalykas yra įmonės išgyvenimas ir tik tada galimos tvarumo iniciatyvos. Apžvelgiant tokį įmonės požiūrį, galima teigti, jog tvarumas yra matomas kaip papildoma įmonės iniciatyva, kuriai nėra teikiamas prioritetas.

Nagrinėjant informaciją apie pagrindinius įmonės resursus, I1 informantas, teigia, jog pagrindiniai įmonės resursai yra žmonės: „<...>Tai pagrinde darbuotojai, antroje vietoje gal kompiuterinė įranga kažkokia<...>administraciniai kažkokie dalykai, bet pagrindas darbuotojai.“. Toliau nagrinėjant atsakymą apie šį verslo modelio elementą, siekiama atskleisti įmonės santykius su darbuotojais ir jų įtraukimą į įmonės sprendimus: „<...>gerus santykius palaikome<...> O ar įtraukiami įmonės sprendimus, sunku gal kartais įtraukti į strateginius sprendimus. Kas liečia kasdienius sprendimus, tai jau pasitariame. Ta prasme, tikrai tie žmonės, kurie darbuojasi tiesiogiai su klientais, tie geriausiai ir žino<...> tai mes patys dar esame atradimo, atradimo stadijoje. Patys ieškom, kur kur galime būti geresni. Tai taip, tai tie darbuotojai gal, sakykime, dar nelabai nelabai turi tiek ir tų įžvalgų.“. Nagrinėjant I1 atstovo atsakymą apie įmonės darbuotojus ir santykių palaikymą su darbuotojais, galima teigti, jog įmonė stengiasi palaikyti gerus santykius su darbuotojais ir juos įtraukti tik į kasdieninius sprendimus. Atstovo teigimu, darbuotojai, kurie tiesiogiai dirba su įmonės klientais, turi naudingos ir aktualios informacijos, todėl šių darbuotojų nuomonė yra įtraukiama į kasdieninius įmonės sprendimus. Atstovas teigia, jog įmonė yra atradimų stadijoje, o darbuotojai naudingos informacijos ir įžvalgų apie plėtros galimybes neturi, nors atstovas minėjo, jog vartotojai yra tiesioginis kontaktas su klientais ir gali suteikti grįžtamąjį ryšį iš klientų.

Nagrinėjant informanto atsakymą apie įmonės vertės pasiūlymą klientams ir įmonės skirtumus lyginant su konkurentais, galima pastebėti, jog įmonė suinteresuota teikti žemiausią kainą rinkoje: „<...>Dažnu atveju pasiūlome geriausią kainą. Tiesiog tai gal ne neuždirbam labai daug, bet gan daug klientų įvairių turime.<...>Tai vat tas mūsų išskirtinumas žemesne nei rinkos kaina. Kaip esame maža įmonė, tai sugebame, sugebame vistiek išgyventi ir su maža kaina klientams.“. Apibendrinant I1 informanto požiūrį, galima teigti, jog dėl smulkaus įmonės dydžio įmonė gali klientams pasiūlyti žemesnę kainą, nei konkurentai. Pastebima, jog įmonė yra suinteresuota išgyventi ir didinti klientų skaičių, tai galima daryti prielaidą, jog įmonė stengiasi įsiskverbti į rinką, taikyti žemą kainą ir taip užsitikrinti savo klientų ratą. Nagrinėjant I1 informanto atsakymą apie tvarumo iniciatyvas, kurios yra taikomos vertės pasiūlymui klientams, I1 atstovas teigia: „<...>tai, nelabai yra tų daug tvarumo iniciatyvų, <...> sakau mūsų tikslas yra uždirbti pinigus šiandien dienai. Ateityje, būtų puiku, jeigu už 5 ar 10 metų galėtume pakalbėti, tai, manau, tikrai būtume tvaresni.“ Vertinant atstovo atsakymą apie tvarumo iniciatyvas, galima pastebėti, jog įmonė susitelkusi ties finansine grąža, tačiau pamini, jog įmonė ateityje planuoja tapti tvaresne. Atstovas pabrėžia, jog dalyvaujant šiame tyrime po 5 ar 10 metų, įmonė būtų pasiekusi aukštesnius tvarumo rezultatus.

Nagrinėjant I1 informanto požiūrį į santykius su klientais, teigiama: „<...> viskas tvarkoj su klientais santykiai. Stengiamės bendrauti, ta prasme nu ten ir tikrai mandagiai ir korektiškai sakykime, kad viskas būtų tvarkoj. Aš manau, kad tokie, kokie ir turėtų būti.“. Apžvelgiant I1 atstovo požiūrį, galima teigti, jog įmonė laikosi verslo etikos ir tarpusavio pagarbos principų santykiuose su klientais bei pabrėžia, kad santykiai yra tokie, kokie atstovo nuomone ir turėtų būti. Analizuojant informaciją apie tvarumo iniciatyvas, kurios yra taikomos santykiuose su klientais, I1 atstovas teigia, jog „<...>sakau kažkiek, kažkiek tie klientai gal pasako mums kažkokių teigiamus atsiliepimus, bet kažkokių nėra ten didelių tvarumo iniciatyvų.“. Apibendrinant I1 informanto požiūrį, pastebima, jog įmonė gauna įvairius atsiliepimus iš klientų ir atsižvelgia į gautą informaciją. Tai galėtų būti suprantama kaip pirmosios tvaroaus bendravimo su klientais užuomazgos, kai klientai yra įtraukiami į įmonės sprendimų priėmimą ir kitus valdymo aspektus.

Apžvelgiant I1 informanto požiūrį į paskirstymo kanalus ir komunikaciją, I1 atstovas teigia: „<...> Taip, tai mes esame nurodyti savo tiekėjų puslapiuose, kaip vieni iš atstovų Lietuvoje<...>dalis iš ten, <...>na ir turim savo elektroninį puslapį. Šiek tiek ir gal feisbuke turim. Nesam feisbuke labai aktyvūs, bet vis tiek kažkaip vienas kitas klientas susiranda mus per feisbuką ir per ten ateina taip pat.“. Analizuojant atsakymą apie įmonės komunikacijos kanalus, galima teigti, jog įmonė naudoja standartinius IT sektoriuje pastebimus kanalus, socialinius tinklus bei internetinį puslapį. Tai parodo, jog įmonė neskiria dėmesio išskirtiniams kanalams, papildomoms, išskirtinėms galimybėms pasiekti klientus per kitus kanalus, kaip renginiai, mokymai, asociacijos ir kt. Tačiau I1 atstovas teigia, jog „<...>ne, jokių netaikome, tiesiog stengiamės, norim, kad kaip įmanoma daugiau tų klientų pasiektų mus. Ir gal žiūrime nebent kaip į planą kažkokį tai, kad ten daugiau aktyviau tas socialines medijas išnaudoti ar dar kažką.“, šis informanto atsakymas rodo įmonės mąstymą ir požiūrį, jog norint pasiekti daugiau klientų derėtų būti aktyvesniems socialiniuose tinkluose. Tai gali būti traktuojama kaip nepakankamos žinios apie tvarius komunikacijos kanalus, įmonė nepastebi galimybių dalintis informacija su visuomene ar įmonėmis ir taip didinti įmonės ar prekės ženklo žinomumą.

I1 informanto klausiant apie pagrindinius klientų segmentus, atstovas dalinasi, jog „<...>tai mes B2B.“. Atstovo teigimu, įmonės pagrindinis segmentas yra kitos įmonės, kurioms reikia IT sistemų ar sprendimų. I1 atstovas, kalbėdamas apie tvarumo iniciatyvas klientų segmentuose pamini, jog „<...>pasikartosiu, kad mūsų tikslas yra pelnas. Tvarumas yra ateitis.“, tai tik patvirtina, jog įmonės



požiūris į tvarumą yra kaip ateities tikslą, svarbiausias įmonės tikslas šiuo metu yra išgyventi ir pasiekti pelną. Toks įmonės požiūris gali rodyti, jog įmonė yra veikianti keletą metų, tačiau dėl įmonės dydžio ir rinkos susiduria su įvairiais sunkumais, kurie suteikia įmonei neapibrėžtumo apie įmonės gyvavimo galimybę.

Nagrinėjant įmonės atstovo požiūrį į pagrindinius pajamų srautus, I1 informantas teigia, kad „<...>pagrindas yra tas licencijų pardavimas, programavimas.<...> Sakykim tai arba galima nusipirkti programinę įrangą, sakykim tas licencijas ir iš karto susimoki tarkim už metus, arba mes taikome tokį kaip mėnesinį, kaip prenumeratos modelį, kur gali klientas mokėti už kiekvieną abonentą kas mėnesį. Tai kaina yra šiek tiek didesnė. Bet gal lanksčiau su klientu.“. Analizuojant I1 informanto požiūrį į pajamų generavimo srautus, galima teigti, jog įmonės pagrindinis pajamų generavimo srautas yra programinės įrangos tiekimas ir programavimo paslaugos siekiant įdiegti papildomus įskiepius. Tai rodo, jog įmonės pajamų generavimo srautai yra tiesiogiai susiję, todėl vienam pajamų srautui kintant, kitas pajamų srautas taip pat pasikeis. Pastebima, jog įmonė siekiant lankstumo klientams, suteikia dvi apmokėjimo galimybes – metinis mokestis už paslaugą arba prenumeratos modelis, kuriuo mokestis už paslaugas mokamas kiekvieną mėnesį. Tai parodo įmonės požiūrį į savo klientus, suteikiamas papildomas lankstumas. Šis lankstumas gali būti aktualus kitoms smulkioms ir vidutinėms įmonėms, kai susiduriama su įmonės likvidaus kapitalo sunkumais ar kitais finansiniais sunkumais. Taip pat, suteikiama galimybė klientams paslaugas įsigyti žemesne kaina, taikant metinį mokestį už paslaugas.

Analizuojant I1 atstovo požiūrį išlaidų valdymą įmonėje, I1 informantas teigia, kad „<...>Pagrindas yra darbuotojai. <...> Nu kažkiek kompiuteriai ten darbo, darbo įrankiai“, įmonės atstovo pasiteiravus apie tvarumo iniciatyvas, taikomas išlaidų valdymui įmonėje, I1 atstovas teigia, jog „<...>stengiamės sumažinti, kad žinot, kad kuo mažiau išleisime, uždirbdami tiek pat pinigų, tai tuo daugiau turėsime pelno. Tai stengiamės sumažinti. Nebent tiek čia yra tvarumas, tik su intencija, kad turėtume daugiau pelno ir galėtume augti.“. Tai rodo įmonės kaštų optimizavimą su tikslu didinti įmonės pelningumą, tačiau požiūris naudoti mažiau resursų, atsisakyti nereikalingų išteklių galėtų būti laikomas tvarumo iniciatyva. Tačiau I1 atstovo atveju matomos tik pirmosios tvaraus išlaidų valdymo iniciatyvos.

Apibendrinant, galima teigti, jog įmonė yra neseniai pradėjusi savo veiklą, yra suinteresuota veikti pelningai bei ieško plėtros galimybių. Įmonės verslo modelyje nematoma jokių tvarumo iniciatyvų, įmonė tvarumą laiko papildomu įmonės rezultatu, kuriam nėra teikiamas prioritetas. Nagrinėjant įmonės požiūrį, įmonė teigia, jog svarbiausias įmonės tikslas yra išgyventi rinkoje ir veikti pelningai, tik pasiekus šiuos rezultatus, dėmesį galima skirti tvarumui. Verta paminėti, jog I1 atstovas pastebi tvarumo naudą ir teigia, jog sieja įmonės ateitį su tvarumu, tačiau dabartinėje įmonės situacijoje nemato galimybių taikyti tvarumo iniciatyvas ir visą dėmesį skiria finansiniams įmonės rezultatams. Tai gali būti susiję su smulkių ir vidutinių įmonių sunkumais, klientų trūkumu, taip pat gali būti susiję su įmonės amžiumi. Svarbu paminėti, jog net informantui nematant tvarumo iniciatyvų ir pokyčių, jie yra pastebimi skirtinguose verslo modelio elementuose. Informanto teigimu, įmonė siekia kurti gerus santykius su darbuotojais, savo klientams suteikia lankstesnius apmokėjimo būdus. Taip pat, įmonės atstovo teigimu, įmonė esant poreikiui pritaiko savo paslaugas klientams. Atstovas teigė, jog įmonė siekia optimizuoti išlaidas siekiant didesnio pelno. Atsižvelgiant į šiuos verslo modelio pokyčius ir tvarumo iniciatyvas, galima teigti, jog jos rodo pradinį tvarumo iniciatyvų taikymą, kuris įmonėje gali būti atsitiktinis. Apibendrinti verslo modelio elementų pokyčiai pateikiami 4 lentelėje.

**4 lentelė.** Verslo modelio pokyčiai, pastebimi pirmame tvarumo brandos lygyje.

Verslo modelio elementas	Informantų atsakymai	Verslo modelio pokyčiai 1 tvarumo brandos lygyje
Klientų segmentai	I1: „<...>pasikartosiu, kad mūsų tikslas yra pelnas. Tvarumas yra ateitis.“	Nepastebima
Vertės pasiūlymas	I1: <...> sakau mūsų tikslas yra uždirbti pinigus šiandien dienai. Ateityje, būtų puiku, jeigu už 5 ar 10 metų galėtume pakaibėti, tai, manau, tikrai būtume tvaresni.	Nepastebima
Kanalai	I1: „<...> ne, jokių netaikome“	Nepastebima
Santykiai su klientais	I1: <...> klientai gal pasako mums kažkokius teigiamus atsiliepimus, bet kažkokių nėra ten didelių tvarumo iniciatyvų.“	Nepastebima
Pajamų generavimo srautai	I1: <...> iš karto susimoki tarkim už metus, arba mes taikome tokį kaip mėnesinį, kaip prenumeratos modelį, kur gali klientas mokėti už kiekvieną abonentą kas mėnesį <...> bet gal lanksčiau su klientu“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siūlomi lankstūs apmokėjimo būdai klientams</li> </ul>
Ištekliai	I1: „<...>gerus santykius palaikome <...> kurie darbuojasi tiesiogiai su klientais, tie geriausiai ir žino“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siekiama kurti gerus santykius su darbuotojais</li> </ul>
Veiklos	I1: <...> pardavinėjame licencijas <...> reikia papildomų, sakykime, įskiepių lietuviškai, ar dar kažkokių sprendimų sakykim tai tada gal ties tuo dar padedam“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktas pritaikomas klientų poreikiams</li> </ul>
Partneriai	I1: <...> nemanau, kad yra. Esam labai jauna įmonė, tai nelabai kažkokių ir rezultatų, tų tvarumo iniciatyvų.“	Nepastebima
Išlaidos	I1: „<...>stengiamės sumažinti, kad žinot, kad kuo mažiau išleisime, uždirbdami tiek pat pinigų, tai tuo daugiau turėsime pelno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siekiama optimizuoti išlaidas, siekiant pelno</li> </ul>

**„Pasikartojantis“ tvarumo brandos lygis**

Atliekant empirinį tyrimą pavyko išanalizuoti 2 įmones, esančias šiame tvarumo brandos lygyje. Šių įmonių atstovai žymimi I2 ir I3 kodais ir abiejų įmonių dydis yra smulkios įmonės. Siekiant išsiaiškinti bendras tvarumo iniciatyvas, kurios yra taikomos įmonėje, I2 informantas teigia, kad „<...>Mes esame maža įmone, gal kad būti labai tvariems. Bet iš tokių iniciatyvų gal, gal, kad kai renkamės elektros tiekėją, renkamės žalią energiją. Kadangi pagrinde mes IT įmonė, tai mes neturim tiek daug galimybių būti tvariems.“, I3 informantas teigia, jog „<...>Gal verta paminėti, kad aktyviai dirbame su klientais, labai dalinamės patirtimi ir jie mums labai padeda augti. Pasidaliname reikalinga informacija. Gal žalią energiją šiek tiek naudojame, perkame iš elektros tiekėjo, tai gal tiek.“. Apibendrinant informantų atsakymus apie bendras tvarumo iniciatyvas taikomas šiose įmonėse, galima teigti, jog įmonės renkasi žaliąją energiją, kuri gaunama iš atsinaujinančių šaltinių. Taip pat, I2 informanto teigimu, IT įmonėms nėra daug galimybių taikyti tvarumo iniciatyvas. I3 informantas teigia, jog įmonėje yra aktyviai dirbama su klientais, vyksta patirties ir informacijos mainai, kurie leidžia įmonei augti ir gauti aktualią informaciją. Klausiant apie tvarumo iniciatyvų taikymą, informantai taip pat atskleidžia dabartinę tvarumo situaciją įmonėse, I2 atstovo teigimu: „<...>esam maža įmonė, tai gal sunku būti dar tvariems. Labiau esame susifokusavę į pelną ir ir, kad išgyventume. O tvarumo, žinoma, kad kaip ir kaip norėtume būti tvaresni, bet dar, kaip sakau, sudėtinga.“, I3 informantas teigia, kad „<...>Tikrai pradėdame kelionę dar tik tvarumo, tvarumo link, sakykime.“. Šie informantų atsakymai rodo, jog abi įmonės mato vertę būti tvaresnėmis, nuosekliai siekia tvarumo, tačiau abi įmonės yra tik pradiniuose tvarumo brandos lygiuose. Svarbu paminėti, jog

I2 atstovas pabrėžia, jog įmonė yra neseniai pradėjusi veiklą, todėl tvarumo iniciatyvas taikyti yra sudėtinga.

Analizuojant šių atstovų požiūrį į santykius su partneriais, galima teigti, jog I2 atstovas teigia, kad „<...>Santykiai su partneriais, tai, gan tokie normalūs, tikrai nesipykštam. Bendraujam gerai, susitinkame bent kartą į metus. Kaip sakau, ne tik sutartį persirašyti, bet ir bet ir šiaip susiskambiname ar susirašome<...>. Gal tų bendrų veiklų kažkokių tais neturim su tais partneriais esame sudarę sutartis, tiesiog bendraujam ir, ir, ir tiek.“. I3 atstovas teigia, kad „<...>taip, santykiai, santykiai su partneriais tikrai geri. Mes artimai bendraujame su partneriais, turime daug veiklų, <...> tai mums tikrai reikalinga ta partnerio pagalba ir tie santykiai su partneriu. Gana aktyviai bendraujam, ir sakau tuos santykius tikrai palaikome puikius su partneriais.“. Apžvelgiant informantų požiūrį į santykius su partneriais, galima pastebėti, jog I2 atveju yra palaikomi teigiami santykiai su partneriais, tačiau nėra pastebima bendrų veiklų. I3 atveju yra aktyviai bendraujama su partneriais, jie teikia tiesioginę pagalbą programuojant.

Pasiteiravus apie tvarumo iniciatyvų taikymą santykiuose su partneriais, I2 atstovas teigia, jog „<...>nemanau, kad taikome.<...> neturim jokių šitų iniciatyvų.“, I3 atstovas teigia, kad „<...>dalinamės labai stipriai ko klientams reikia ir kas rinkoje vyksta. Tai va, tas leidžia augti, tiek jiems pritaikyti tą savo, sakykim, sistemą, visą platformą prie poreikių, tiek mums augti.“. Apžvelgiant šiuos atsakymus apie tvarumo iniciatyvas, galima teigti, jog I2 atveju nėra taikoma jokių tvarumo iniciatyvų, palaikomi standartiniai santykiai ir nėra matoma jokių bendrų veiklų su partneriais, kuomet I3 įmonės atveju, pastebimas atviras informacijos keitimasis apie klientus ir rinką su partneriais, kuris leidžia partneriams tobulinti produktą, o įmonei leidžia tvariai augti ir pasiūlyti rinkai aktualius sprendimus.

Analizuojant, koks pokytis santykiuose su partneriais įvyko, kuomet įmonės branda augo, I2 atstovas teigia, jog „<...>nesakyčiau, kad pasikeitė.“, I3 atstovas teigia, jog „<...>bet gal pagilėjo. Tiesiog artimiau pradėjom bendrauti, kai daugiau susiduriame su klientų problemom, tai šiek tiek daugiau pradėjom bendrauti su tais partneriais.“. Apžvelgiant I3 atstovo atvejį, galima teigti, jog didėjant tvarumo brandai, pagilėjo santykiai su partneriais. Tai rodo, jog įmonė stengiasi aktyviai bendrauti su partneriais, partneriams suteikti informaciją apie klientus ir problemas, su kuriomis susiduria klientai, tai partneriui leidžia tinkamai pritaikyti produktą ir padėti išspręsti galutinio kliento problemas.

Nagrinėjant informantų požiūrį į pagrindines įmonių veiklas, I2 atstovas teigia, jog „<...>kuriame internetinius puslapius, internetines parduotuves<...>stengiamės išsiaiškinti jų poreikius, konsultuojame klientą“, I3 atstovo teigimu, „<...>Tai programiniai sprendimai. Tiesiog, kaip ir minėjau, turime sistemą, kurios, ant kurios statome klientui reikalingas sistemas<...> priežiūra paslaugų, įskiepių diegimas <...> gal konsultacijos dar“. Vertinant atstovų atsakymus, galima teigti, jog abi įmonės pritaiko savo produktus klientų poreikiams. Svarbu paminėti, jog dėmesys klientų poreikiams padeda kurti ir rinkai pateikti produktus, kurie turi poreikį, taip išvengiant bereikalingų produktų kūrimo, resursų eikvojimo, skatina aktyvų bendravimą su klientais ir gali būti laikoma tvarumo iniciatyva.

Siekiant išsiaiškinti, kokias suinteresuotas šalis įmonės įtraukia į savo pagrindines veiklas, I2 atstovas teigia, jog „<...>klientais kažkiek, kadangi jie vistiek ateina su savo užklausomis, su savo vizija kaip įsivaizduoja tą puslapį, tai mes, žinoma išklausome ir tikrai dirbam kartu su tais klientais<...>, su

universitetu KTU bendraujam, jie ruošia gan daug IT specialistų, tai tiesiog mes visą laiką informuojame, kad esam atviri praktikos vietoms ir pan.“. I3 atstovo atveju, „<...>Tiekėjus tai taip, įtraukiame, kaip ir minėjau, kad mes jiems pasakom, kiek, kokių funkcijų reikia ir jie geba tas funkcijas įdiegti į tą sistemą, jie tikrai mums padeda<...>jie padeda, jie žino, kaip tai reikia padaryti<...>Su klientais irgi įtraukiame, jie mums pasako, ko jiems reikia. Tai mes irgi galime tuo pačiu ir tobulėti, ir suprasti rinką<...>tikrai turėjom keletą praktikantų iš universitetų“. Apibendrinant suinteresuotų šalių įtraukimą į pagrindines įmonės veiklas, galima teigti, jog abiejų įmonių atstovai nurodo klientus, kaip suinteresuotą šalį, kurie pateikia poreikius ir problemas, kurias įmonės gali išspręsti. Aktyviai bendraudamos su klientais, įmonės gali geriau suprasti rinkos tendencijas, gauti aktualios informacijos apie produktą ar reikalingus patobulinimus. Taip pat, abi įmonės bendrauja su universitetais, kurie ruošia IT specialistus, o įmonės šiems specialistams gali suteikti praktikos ar darbo vietas, lengviau rasti tinkamą specialistą bei sutaupyti darbuotojo paieškos kaštus. I3 įmonės atveju, taip pat įtraukiami partneriai, kurie padeda vystyti produktą ir dar geriau tenkinti vartotojų poreikius, užtikrinti vartotojų lojalumą.

Siekiant išsiaiškinti, koks pokytis įvyko pagrindinėse įmonėse veiklose, kai įmonių tvarumo branda didėjo, I2 atstovas teigia, kad „<...>Mes seniau gal turėjom tiesiog savo stilių, kaip mes darom puslapius <...> ir stengėmės surasti klientus, kuriems būtent tokio, tokio stiliaus ir reikia. O vat prieš keletą metų įvyko toks mąstymo pasikeitimas ir dabar jau esame atviresni ir kitokiems stiliams, tai galime labiau prisitaikyti prie kliento poreikių“, I3 atstovas pasakoja, jog „<...>tas tvarumas toks, kad pritaikome klientui tą, tą savo produktą ir visą laiką darome tai, ko tikrai reikia klientui. Tai nekuriame kažkokių sprendimų ir nesistengiame jų parduoti. Randam klientą su problema ir tai problemai surandame sprendimą“. Apžvelgiant požiūrį į verslo modelio pokytį, kuris įvyko kai įmonės tvarumo branda augo, galima teigti, jog įmonės tapo lankstesnės ir labiau prisitaikė prie įmonių poreikių. Atstovai teigia, jog yra linkę surasti problemą ir sukurti sprendimą, kuris išspręstų problemą. Tokiam rezultatui pasiekti į veiklą yra įtraukiamos tokios suinteresuotos šalys kaip klientai, tiekėjai ir universitetai, tačiau svarbu paminėti, kad didžiausią įtaką įmonės veikloms daro klientai.

Nagrinėjant informantų atsakymus apie pagrindinius įmonės išteklius, kurie yra naudojami IT įmonių veikloje, I2 atstovas teigia, jog „<...>darbuotojai bus pagrindinis, kas apskritai variklis visos įmonės, žmonės, dar kažkiek kompiuterių, kompiuterinė įranga“, I3 atstovo teigimu, „<...>pagrindas yra įmonės darbuotojai. Tai taip pat naudojam kompiuterius, ofisą nuomojame“. Apibendrinant šiuos atsakymus, galima teigti, jog IT įmonių veikloje pagrindinis resursas yra žmonės, kadangi įmonės teikia programavimo paslaugas, kurias atlieka IT specialistai, programuotojai ir pan.

Nagrinėjant kokie santykiai yra palaikomi su darbuotojais ir darbuotojų įsitraukimas į įmonės sprendimus I2 ir I3 įmonių atveju, I2 informantas teigia, jog „<...>į įmonės jau sakykim, strateginius sprendimus labiau gal įtraukiant tiktais kažkokias vadovaujančias pozicijas, žemiausios grandies darbuotojai neįtraukiami. Į kasdieninius tai įtraukiam. <...>santykius palaikome su darbuotojais, tai normalius“, tuo tarpu I3 atstovas teigia, jog „<...>Gerus palaikom santykius su darbuotojais. Tikrai pas mus džiaugiasi darbuotojai, kurie darbuojasi, tai stengiamės ir tuos atlyginimus ten jiems peržiūrėti, ir mokymus suteikiam, ir išsiunčiame stažuotis pas savo tiekėjus. <...> O įtraukiami tai žinoma, gal ten į strateginius neįtraukiami, bet į kasdienes veiklas tikrai pasiteiraujam, jie bendrauja su galutiniais klientais, tai jie gauna tą pirminį grįžtamąjį ryšį iš klientų“. Nagrinėjant informantų atsakymus, abiejų įmonių atveju galime teigti, jog yra skiriamas dėmesys darbuotojams, palaikomi teigiami santykiai su darbuotojais. I3 įmonės atveju yra nuolatos peržiūrimi darbuotojų atlyginimai, darbuotojams suteikiamos galimybės vykti į mokymus pas partnerius. Analizuojant I2 ir I3 įmonių

atvejus, galima teigti, jog darbuotojai nėra įtraukiami į įmonės valdymo sprendimus, tačiau kasdieninėse veiklose darbuotojai yra įtraukiami į veiklą, tai rodo įmonės požiūrį į darbuotojų nuomonę. I3 informantas pabrėžia, jog įmonės darbuotojai tiesiogiai bendrauja su galutiniais klientais, todėl jie gauna pirminį grįžtamąjį ryšį iš klientų.

Nagrinėjant informantų požiūrį į tvarumo iniciatyvas, kurios yra taikomos pagrindiniams ištekliams, I2 atstovas teigia, jog „<...> pagrindas yra ta žalią energiją.“, I3 atstovo teigimu, „<...> nu ta žalią energiją, gal kad renkamės, tačiau labiau iš mūsų pačių, mes norim būti žali“. Apibendrinant informantų požiūrį, galima teigti, jog atstovai siekia tvarumo lengvai įgyvendinamomis tvarumo iniciatyvomis, kaip tvarios, iš atsinaujinančių šaltinių gaunamos energijos naudojimas. Svarbių pokyčių išteklių valdyme, kai tvarumo branda auga, nėra pastebima.

Nagrinėjant informantų požiūrį į įmonės vertės pasiūlymą ir jų išskirtinumą lyginant su konkurentais, I2 atstovas teigia, kad „<...> Šitoje vietoje mes neturim kalno klientų, tai mes greitai labai reaguojame į kliento, nu kliento sakykim užklausas <...> Laikas – pinigai.“, I3 informanto teigimu, „<...> turim sistemą, platformą, ant kurios diegiamė įvairius įskiepius, įvairias galime padaryti sistemas ant tos platformos. <...> labai paprastai žiūrim viską ir labai žmogiškai bendraujam su klientu <...> mes esam jo komanda ir turime bendrą tikslą jam išspręsti problemą.“. Apžvelgiant informantų požiūrį, vertės pasiūlymas yra orientuotas į vertę klientui per paslaugų teikimo greitį ir priimtina bendravimą su klientu, tačiau išskirtinių tvarumo iniciatyvų šiuose sprendimuose nėra pastebima. Svarbu paminėti, jog vertės pasiūlyme, kaip verslo modelio elemente, svarbių pokyčių augant tvarumo brandai neįvyko.

Analizuojant atstovų požiūrį į įmonės santykius su klientais, I2 atstovas teigia, jog „<...> mums atneša pajamas, tai mes, kaip sakant, visą laiką stengiamės gerą tą ryšį palaikyti su klientais, jie dalinasi svarbia informacija, tai teigiamą įtaką. <...> tikėtina, kad kažką darome gerai, kad sugrįžta tie klientai.“, I3 atstovas teigia, jog „<...> aktyviai bendraujame, aktyviai klausiamė jų, kas galėtų būti geriau. Kokių sprendimų reikia, kaip galėtume optimizuoti, kaip galėtume padaryti geriau ir jie mums šitą visą informaciją suteikia. <...> jie mums duoda informaciją, kuri mums yra gyvybiškai svarbi, kad mes išliktume rinkoje ir galėtume augti.“. Apibendrinant I2 ir I3 atstovų požiūrį į santykius su klientais, galima teigti, jog šiems santykiams yra skiriamas išskirtinis dėmesys, nuolat atsižvelgiama į klientų nuomonę, pastebėjimus ir prašymus. Svarbu paminėti, jog abu atstovai teigė, jog iš klientų gauną aktualią ir reikalingą informaciją, kuri padeda augti ir geriau suprasti rinkos tendencijas.

Analizuojant požiūrį į tvarumo iniciatyvas, kurios yra taikomos santykiams su klientais, I2 atstovas teigia, jog „<...> klientai duoda tokia tokias gaires, kaip mes galime tapti geresne įmone <...> labai nuoširdžiai papasakojo man beveik pusę valandos įvairių dalykų.“, I3 informantas nurodo, jog „<...> abipuse pagarba, verslo etika, nešaukiame, nedarom kažkur negražių dalykų, bendraujame normaliai, bendraujame atvirai, skaidriai. <...> klientai sutinka duoti tą informaciją ir padeda mums.“. Apžvelgiant atstovų nuomonę apie tvarumo iniciatyvas santykiuose su klientais, galima teigti, jog abu atstovai iš klientų gauną informaciją, kuri yra naudinga tolimesnei įmonės veiklai. Svarbu paminėti, jog I3 įmonė, bendraudama su klientais taiko verslo etikos, tarpusavio pagarbos principus, santykiuose siekia atvirumo ir skaidrumo. Tai gali būti traktuojama kaip socialinė tvarumo iniciatyva, kai laikomasi verslo etikos principų, pagarbos, užtikrinami atviri ir skaidrūs santykiai su klientais. Taip pat, kaip tvarumo iniciatyva gali būti laikoma ir nuolatinis bendravimas su klientais, su tikslu gauti naudingos informacijos tobulėjimui ir dar geriau tenkinti kliento poreikius, tokiu atveju, įmonė gauna konkrečius patarimus ir gaires iš savo galutinių klientų. Šią informaciją tinkamai

įvertinus, esant poreikiui pasitikslinus, įmonė gali priimti veiklos sprendimus ir taip tobulėti kartu su klientais.

Nagrinėjant informaciją apie pokyčius, įvykusius santykiuose su klientais, įmonių atstovai teigia: I2 - „<...>daugiau pradėjom kreipti dėmesį į tuos atsiliepinimus <...> kuo galime tapti geresni, <...> atsirado tokia savybė imitiatyva daugiau bendrauti.“, I3 atstovo teigimu „pradėjo augti tie santykiai ir gerėti. <...> tikrai pagerėjo tie santykiai ir tapome artimesni.“. Apibendrinant atstovų nuomonę apie pokyčius, kurie įvyko santykiuose su klientais, kai įmonių tvarumo branda augo, galima teigti, jog įmonės pradėjo daugiau dėmesio skirti klientų atsiliepinimams ir poreikiams, tuo pačiu gebėjo gauti naudingos informacijos. Bendrai pastebima, jog santykiai su klientais tapo geresni, artimesni ir atsirado imitiatyva daugiau bendrauti su klientais.

Vertinant informantų požiūrį į komunikacijos kanalus, kurie naudojami pasiekti klientus, I2 atstovas teigia, jog „<...>Dabar šiek tiek su Instagram dirbame, bet pagrinde iš Facebook“, I3 atstovas teigia, jog „<...>Tai apie mus, apie mus sužino iš socialinių tinklų. Tai pagrinde Facebook, Instagram <...> per rekomendacijas vienas kitas ateina klientas.“ Apibendrinant komunikacijos kanalus I2 ir I3 atveju, galima teigti, jog komunikacijai su klientais yra naudojami socialiniai tinklai, taip pat, I3 informantas pabrėžia, jog dalis klientų įmonę pasiekia pagal esamų klientų rekomendacijas.

Analizuojant atstovų požiūrį į tvarumo imitiatyvas taikomas kanalams ir apžvelgiant pokyčius, kurie įvyko kintant tvarumo brandai, I2 teigia „<...>Kaip ir nėra tokių tvarumo imitiatyvų<...>esam, sakau dar gal per maži, kad kad tie pokyčiai būtų dideli įvykę.“, I3 informanto teigimu, „<...> tai nelabai, nelabai kažkas taikoma. <...> sakyčiau, nepasikeitė.“. Tvarumo imitiatyvos I2 ir I3 įmonių atvejais neegzistuoja, taip pat nepastebima jokių pokyčių šiame verslo modelio elemente, augant tvarumo brandai.

Analizuojant I2 ir I3 informantų požiūrį į pagrindinius klientų segmentus, I2 informantas teigia, jog „<...> Jo, tai mes B2B. Dirbam su verslais“, I3 informantas teigia, jog: „<...>Tai pas mus yra verslas verslui segmentas“. Analizuojant atstovų nuomonę apie tvarumo imitiatyvas ir pokyčius, įvykusius klientų segmentuose, kaip verslo modelio elemente, I2 teigia „<...>Nėra tų imitiatyvų. <...> Nelabai kas pasikeitė.“, I3 atstovas teigia, jog „<...> sunku gal kažką pasakyti, nėra imitiatyvų <...> šiaip niekas nepasikeitė“. Apibendrinant I2 ir I3 požiūrį į tvarumo imitiatyvas ir pokyčius, galima teigti, jog tokie dalykai klientų segmentuose nėra pastebimi, įmonės veikia verslas-verslui segmente, neišskiria konkrečių industrijų ar sektorių.

Nagrinėjant informantų atsakymus apie pagrindinius pajamų generavimo srautus, I2 atstovas teigia, jog „<...> puslapio kūrimo paslaugas teikiame, tai šiandien dienai, tai iš to ir gauname pinigų <...> Dar vat kažkiek tas problemų sprendimas“, I3 informantas pažymi, jog „pagrindinis yra iš programavimo paslaugų <...> antras galbūt priežiūros paslaugų, problemų sprendimas ir trečias papildomų įskiepių diegimas <...> klientai yra pasiryžę mokėti už mūsų konsultacijas“. Vertinant atstovų požiūrį į pajamų generavimo srautus, pastebima, jog abi įmonės turi pagrindinius pajamų generavimo srautus iš IT paslaugų teikimo. Pastebima, jog įmonės pajamas taip pat generuoja iš paslaugų priežiūros bei problemų sprendimo, tačiau šios pajamos yra tiesiogiai susiję su pagrindiniais pajamų generavimo srautais.

Analizuojant tvarumo imitiatyvų ir verslo modelių pokyčių pajamų generavimo srautų atžvilgiu, I2 teigia, jog „<...> manau, kad jokių ne netaikome. Tvarumas mums tikrai nėra, nėra šiai dienai prioritetas <...> kažkokių pastebimų pokyčių, sakykim, neįvyko“, I3 teigimu, „nelabai kažkokias

*taikome tas, tas tvarumo iniciatyvas <...> iš principo nepasikeitė“.* Atsižvelgiant į tyrimo dalyvių atsakymus, galima teigti, jog pajamų generavimo srautuose nėra pastebimos tokios tvarumo iniciatyvos, taip pat, nepastebimi jokie pokyčiai, susiję su įmonių tvarumo brandos lygio pasikeitimu. Pastebima, jog įmonės generuoja pajamas tik iš savo pagrindinės veiklos, papildomų pajamų generavimo srautų šiuo metu neturi.

Analizuojant atstovų požiūrį į išlaidas ir jų valdymą, I2 teigia, jog „<...>esame paslaugų įmonė, tai mūsų atlyginimai turbūt sudaro didžiąją dalį išlaidų <...> kompiuteriai <...> bet vistiek tai yra technika, tai genda“, apžvelgiant I3 atsakymą, „<...>Čia pagrinde darbuotojai, darbuotojų darbo užmokestis, tai čia tikrai didžiausia dalis <...> Kažkiek ofiso nuoma, kažkiek ten kompiuteriai, licencijos, ta pati sistema“. Apibendrinant I2 ir I3 atvejus pastebima, jog didžiausią dalį išlaidų sudaro darbuotojų darbo užmokestis. Papildomai išlaidas sudaro kompiuteriai bei kompiuterinė įranga ir ofiso nuoma.

Analizuojant tvarumo iniciatyvas, kurios pastebimos išlaidų valdyme bei pastebimus verslo modelio pokyčius, I2 teigia, jog „<...> stengiamės optimizuotis kaštus ir neleisti be reikalo pinigų įmonės <...> Šiek tiek padidėjo[išlaidos], gal ta žalia energija.“, I3 įmonės atveju, „<...>siekiant planuoti, planuojant tas išlaidas, yra ir jeigu matom galimybę augti, tai visą laiką pasiskaičiuojame, stengiamės turėti biudžetą, numatytą tam augimui <...> tai nelabai kaip pasikeitė[išlaidos], galų gale už energiją daugiau mokam šiek tiek. Nu bet ten maža eilutė sakykim visose išlaidose“. Apibendrinant I2 ir I3 įmonių atvejus, galima teigti, jog pastebimos pirmieji tvaraus išlaidų valdymo sprendimai, įmonės sumažina išlaidas, atsakingai leidžia įmonės pinigus, stengiasi planuoti išlaidas ir išvengti nereikalingų pirkinių. Tai gali būti laikoma pradinėmis tvarumo iniciatyvomis įmonės išlaidų valdyme. Įmonių atstovai teigia, jog išlaidos šiek tiek padidėjo, kadangi iš atsinaujinančių šaltinių gaunama elektros energija yra brangesnė. Esminių pokyčių išlaidų valdyme, susijusių su įmonės tvarumo brandos augimu, nepastebima.

Apibendrinant, antrame tvarumo brandos lygyje esančiose įmonėse galima pastebėti tvarumo iniciatyvų, tačiau jų taikymas nėra dokumentuotas ar apibrėžtas. Šios tvarumo iniciatyvos grindžiamos akcininkų ar aukščiausio lygio vadovų iniciatyvomis. Pagrindiniai elementai, kuriuose pastebimos tvarumo iniciatyvos ir verslo modelio pokyčiai yra santykiai su partneriais, santykiai su klientais, naudojami tvarūs energijos sprendimai. Įtraukiamos kelios suinteresuotos šalys kaip klientai, tiekėjai, universitetai. Įmonės siekia optimizuoti kaštus, tinkamai planuoti įmonės išlaidas, skirti biudžetą plėtrai, augimui ir kitoms įmonės reikmėms. Tyrimo dalyviai mato tvarumo teikiamą vertę įmonei, tačiau pabrėžia, kad yra sunku taikyti tvarumo iniciatyvas smulkiose ir jaunose įmonėse. Verslo modelio elementų pokyčiai šiame tvarumo brandos lygyje IT sektoriaus įmonių atveju pateikiami 5 lentelėje.

**5 lentelė.** Verslo modelio elementų pokyčiai antrame tvarumo brandos lygyje.

Verslo modelio elementas	Informantų atsakymai	Verslo modelio pokyčiai 2 tvarumo brandos lygyje
Klientų segmentai	I2: „<...>Nėra tų iniciatyvų. <...> Nelabai kas pasikeitė.“ I3: jog „<...> sunku gal kažką pasakyti, nėra iniciatyvų <...> šiaip niekas nepasikeitė“	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepastebima</li> </ul>
Vertės pasiūlymas	I2: „<...>prieš keletą metų įvyko toks mąstymo pasikeitimas ir dabar jau esame atviresni ir kitokiems stiliams, tai galime labiau prisitaikyti prie kliento poreikių“	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paslaugos pritaikomos klientų poreikiams</li> </ul>

Verslo modelio elementas	Informantų atsakymai	Verslo modelio pokyčiai 2 tvarumo brandos lygyje
	I3: „<...> pritaikome klientui tą, tą savo produktą ir visą laiką darome tai, ko tikrai reikia klientui. Randam klientą su problema ir tai problemai surandame sprendimą.“	
Kanalai	I2: „<...> esam, sakau dar gal per maži, kad kad tie pokyčiai būtų dideli įvykę.“ I3: „<...> sakyčiau, nepasikeitė.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepastebima</li> </ul>
Santykiai su klientais	I2: „<...>daugiau pradėjom kreipti dėmesį į tuos atsiliepimus <...> kuo galime tapti geresni, <...> atsirado tokia sakykim iniciatyva daugiau bendrauti.“ I3: „<...>klientai sutinka duoti tą informaciją ir padeda mums, pradėjo augti tie santykiai ir gerėti. <...> tikrai pagerėjo tie santykiai ir tapome artimesni.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Santykiuose su klientais siekiama grįžtamojo ryšio</li> </ul>
Pajamų generavimo šaltiniai	I2: „<...> kažkokių pastebimų pokyčių, sakykim, neįvyko“ I3: „<...> iš principo nepasikeitė“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepastebima</li> </ul>
Ištekliai	I2: „<...>santykius palaikome su darbuotojais, tai normalius“; „<...> pagrindas yra ta žalioji energija.“ I3: „<...>Gerus palaikom santykius su darbuotojais.“; „<...>nu ta žalioji energija, gal kad renkamės, tačiau labiau iš mūsų pačių, mes norim būti žali“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naudojama energija iš atsinaujinančių šaltinių;</li> <li>• Siekiama palaikyti santykius su darbuotojais</li> </ul>
Veiklos	I2: „<...>klientais kažkiek, kadangi jie vistiek ateina su savo užklausomis, su savo vizija kaip įsivaizduoja tą puslapį, tai mes, žinoma išklausome ir tikrai dirbam kartu su tais klientais“; „<...>su universitetu KTU bendraujam“ I3: „<...>Su klientais irgi įtraukiame, jie mums pasako, ko jiems reikia. Tai mes irgi galime tuo pačiu ir tobulėti, ir suprasti rinką“; „<...>tikrai turėjom keletą praktikantų iš universitetų“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Į veiklas įtraukiami klientai, siekiant gauti grįžtamąjį ryšį;</li> <li>• Bendradarbiaujama su universitetais;</li> </ul>
Partneriai	I2: „<...>Santykiai su partneriais, tai, gan tokie normalūs, tikrai nesipykštam. Bendraujam gerai, susitinkame“; I3: „<...>Gana aktyviai bendraujam, ir sakau tuos santykius tikrai palaikome puikius su partneriais.“; „<...> bet gal pagilėjo. Tiesiog artimiau pradėjom bendrauti“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktyviai bendraujama su partneriais, siekiama teigiamų santykių</li> </ul>
Išlaidos	I2: „<...>Šiek tiek padidėjo[išlaidos], gal ta žalia energija“ I3: „<...>tai nelabai kaip pasikeitė[išlaidos], galų gale už energiją daugiau mokam šiek tiek“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepastebima</li> </ul>

### „Apibrėžtas“ tvarumo brandos lygis

2 iš tyrimo dalyvavusių įmonių pasižymi šiuo tvarumo brandos lygiu. Įmonių dydis yra skirtingas, I4 įmonė yra smulki įmone, I5 yra vidutinė įmonė. Analizuojant bendrąsias tvarumo iniciatyvas šių įmonių atveju, I4 teigia, jog „<...> tvarumo strategija grindžiama trimis pagrindinėmis taisyklėmis. Tai yra poveikis aplinkai, tvarumas per skaitmeninimą ir teigiamas poveikis žmonėms“, I5 teigia, jog „<...> mažinti bereikalingą resursų naudojimą <...> proaktyviai patys bandom užbėgti įvykiams už akių ir daryti tokius sprendimus“. Apibendrinant atstovų atsakymus apie bendrąsias šių įmonių tvarumo iniciatyvas, galima teigti, jog pastebimas dėmesys tvarumo iniciatyvoms, įtraukiama aplinkosauga, teigiamas poveikis žmonėms bei atsakingas resursų naudojimas.

Analizuojant šių informantų požiūrį į įmonės santykius su partneriais, I4 teigia, jog „<...> Turime kelių skirtingų tipų partnerius <...> Bendradarbiaujame ir <...> atliekant jungtinius projektus arba dalinantis kažkokiais resursais, žiniomis ir panašiai“, I5 atstovas teigia, jog „<...> partnerių skaičius skirstosi į porą lygių <...> palaikome santykius artimiausius visą laiką. Esame atviri naujiems bendradarbiavimams, turime bendrų veiklų su partneriais <...> vyksta žinių dalinimasis su



*partneriais*“. Apibendrinant informantų požiūrį, galima teigti, jog abi įmonės skiria išskirtinį dėmesį santykiams su partneriais. Pastebimos bendros veiklos, informacijos keitimasis, bendras problemų sprendimas, atvirumas bendradarbiavimui. Tai gali būti laikoma tvarumo iniciatyva, kai įmonės turi artimus ryšius su partneriais, dalinasi resursais, žiniomis.

Nagrinėjant tvarumo iniciatyvas, I4 atstovas teigia, jog „<...> *mes ir partneriai einame gana panašiu tvarumo keliu <...> dalinamės žmogiškaisiais resursais <...> dalinamės savo sukauptomis žiniomis*“, I5 atstovas teigia, jog „<...> *partneriai yra edukaciniame lygyje, kai pavyzdžiui KTU, su kuriais labai bendradarbiaujame <...> su policija turėjom bendradarbiavimą*“. Apibendrinant atstovų nuomonę apie tvarumo iniciatyvas santykiuose su partneriais, galima pastebėti, jog atstovai yra linkę dalintis savo sukauptomis žiniomis ar net žmogiškaisiais ištekliais, taip pat, įtraukiamos valstybinės ir ne pelno siekiančios organizacijos.

Vertinant informaciją apie pokytį, kuris įvyko santykiuose su partneriais, kai įmonės tvarumo branda augo, I4 teigia, jog „<...> *palengvėjo tai, kad pradėjome dalintis daugiau informacija ir savo žiniomis*“, I5 teigimu, „*minėjau, dalijimasis žiniomis <...> tapome atviresni, atviresni naujovėms <...> mąstymas truputėlį keičiasi*“. Apibendrinant atstovų nuomonę galima teigti, jog pastebimas įmonių mąstymo pasikeitimas, ryškiausias pasikeitimas pastebimas informacijos ir patirties mainuose. Pastebima, jog įmonės tapo atviresnės, santykiai tapo lengvesni, tvirtesni.

Nagrinėjant I4 ir I5 požiūrį įmonių pagrindines veiklas ir jose taikomas tvarumo iniciatyvas bei pokyčius I4 teigia, jog „<...> *klientai, žinoma, daugiau ar mažiau dalyvauja procese, sprendimai kuriami pagal jų poreikius <...> esame darę ir socialinius projektus, į kuriuos įsitraukia, įsitraukia tam tikros bendruomenės <...> serveriuose, kurie naudoja žaliąją energiją, atsinaujinančius elektros šaltinius <...> Užtikriname patogias ir saugias darbo sąlygas <...> dalyvaujame įvairiose socialinėse iniciatyvose <...> pagrindinis aspektas yra skaidrumas <...> . daugiau kreipiame dėmesį į tvarumą*“, I5 įmonės atstovas teigia, jog „<...> *jie[klientai] galėtų atlikti savo darbą kuo efektyviau <...> kuo efektyvesnę darbo aplinką <...> taupyti kaštus įmonei <...> padėjimą naudotis sistemomis, mokymus<...> Klientai taip, tapo mūsų labai svarbus balsas <...> su jais[ tiekėjais] dažnai tariamės kaip masės galėtume tobulinti, kaip mes jas galėtume geriau panaudoti, <...> kad būtų išnaudota kuo mažiau resursų<...> daugiau atsirado planavimo*“. Apibendrinant informantų atsakymus apie įmonių pagrindines veiklas ir jose taikomas tvarumo iniciatyvas bei įvykusius verslo modelio pokyčius, pastebima, jog įmonės aktyviai bendrauja su klientais, pritaiko produktus prie jų poreikių, jaučia atsakomybę už kliento rezultatus, todėl skiria dėmesį efektyvumui. Pastebimas įvairių suinteresuotų šalių įtraukimas, kaip klientai, tiekėjai, socialinės bendruomenės, valstybinės įstaigos ir universitetai. Įmonės stengiasi užtikrinti tinkamą aplinką savo darbuotojams, rūpinasi aplinkosaugos aspektais ir taiko skaidrumo politiką. Įmonių atstovai teigia, jog atsirado didesnis dėmesys tvarumo iniciatyvoms, jos yra planuojamos ir vykdomos, nuolat ieškoma naujų galimybių.

Analizuojant atstovų požiūrį į įmonės pagrindinius resursus, santykius su darbuotojais ir tvarumo iniciatyvas, I4 teigia, jog „<...> *pagrindiniai resursai mūsų įmonėje yra žmogiškieji <...> darbuotojai yra supažindinami su rezultatais ir sprendimais. Visi visada gali klausti ir siūlyti, kas šauna į galvą <...> skiriame biudžetą sveikatinimo paslaugoms <...> darbuotojas turi metinį biudžetą, kurį gali išnaudoti mokymams, seminarams ar konferencijomis <...> vakarėliai, susibūrimai <...> Traukinio bilietą, jeigu reikia tarp miestų važinėti*“, I5 atstovo teigimu, „<...> *pagrindiniai resursai, manau, žmonės bus <...> labai vieni su kitais palaiko santykius ir visi yra įtraukti į sprendimą <...> bendradarbiavimą tarpusavyje <...> didelis lankstumas*“. Apibendrinant I4 ir I5 informantų

atsakymus, galima teigti, jog pagrindinis įmonės resursas yra darbuotojai, ir jiems yra skiriamos didžiausios tvarumo iniciatyvos. Įmonių atstovai teigia, jog kuriama saugi ir tinkama darbo aplinka darbuotojams, darbuotojai yra įtraukiami į įmonės sprendimus, darbuotojams yra skiriamas biudžetas sveikatinimo paslaugoms bei mokymams. Įmonių atstovai pažymi, jog tarp darbuotojų vyrauja bendradarbiavimas, artimas bendravimas ir pagarba.

Analizuojant informantų atsakymus apie pokytį įmonės resursuose, susijusį su tvarumo brandos lygio pasikeitimu, I4 teigia „<...> *darbuotojai jaučiasi laimingesni, labiau vertinami <...> gaudami tas visas minėtas naudas <...> įmonė yra atvira naujiems pasiūlymams ar idėjomis, kaip galėtų dar tvaresnė būti*“, I5 įmonės teigimu, „*mes esame dabar labiau laisvesni, dirbam iš kur norim <...> samdom žmones neatsižvelgiant į jų gyvenamąją vietą*“. Apibendrinant pokyčius, galima pastebėti, jog įmonių darbuotojai tapo laimingesni, labiau vertinami. Įmonės darbuotojų pasitenkinimas turi tiesioginę įtaką jų darbei ir kuriamai vertei įmonei. Atstovai mini, jog pasikeitė mąstymas, įmonė tapo laisvesnė, atviresnė ir lankstesnė.

Vertinant I4 ir I5 atstovų požiūrį į įmonių vertės pasiūlymą, jame vyraujančias tvarumo iniciatyvas bei pokyčius, I4 teigia, jog „<...> *įsigilinsime į Jūsų problemą ar idėją, pasiūlysimė galimus sprendimo variantus, padėsime apsispręsti išsirenkant, tada įgyvendinsime sprendimą, jį prižiūrėsime ir tobulinsime žodžiu nuo A iki Z <...> skatiname klientus rinktis žaliuosius sprendimų talpinimo variantus, nes jie išskiria mažiau CO2 ir naudoja atsinaujinančių šaltinių energiją*“, I5 atstovas teigia, jog „<...> *stengiamės teikti kuo didesnę vertę <...> automatizuojam kliento procesus, taip padėdami ir jam ir sau*“. Apibendrinant I4 ir I5 atsakymus apie įmonės vertės pasiūlymą klientams, galima teigti, jog vertės pasiūlyme matomos tvarumo iniciatyvos, kaip žaliuosius IT sprendimų talpinimo sprendimus, kurie naudoja atsinaujinančių šaltinių energiją. Įmonių atstovai apibendrinami verslo modelio pokytį teigia, jog stengiasi išspręsti kliento problemą kuo efektyviau, automatizuoti, suteikti tinkamas konsultacijas ir užtikrinti pilną sprendimą, siekiant taupyti savo ir kliento laiką.

Nagrinėjant atstovų požiūrį į santykius su klientais, juose taikomas tvarumo iniciatyvas ir įvykčius pokyčius, I4 teigia, jog „<...> *klientai yra mūsų verslo pagrindas. <...> norint įgyvendinti kliento sprendimus, turime išmokti kažką naujo ar bendradarbiauti su vienais partneriais, ar ieškoti naujų <...> visa tai prisideda prie įmonės mokymosi, augimo ir daro teigiamą įtaką įmonės veiklai <...> daugiau susitikimų stengiamės organizuoti nuotoliniu būdu, kad nebūtų keliavimo <...> prisidedame prie klientų socialinių iniciatyvų <...> skatiname ir juos prisidėti prie mūsų iniciatyvų*“, I5 atstovas teigia, jog „*mes gauname tiesioginį grįžtamąjį ryšį, kuris nurodo, kur mes turėtume toliau fokusuotis ir ką daryti <...> eiti į pasaulį kuo geriau <...> Skatiname savo klientus pateikti užklausas tvariau, neiekvoti resursų video darymui, o parašyti elektroninį laišką*“. Apibendrinant I4 ir I5 įmonių atstovų požiūrį į santykius su klientais, galima teigti, jog klientai yra labai svarbi šių įmonių dalis. Iš klientų gaunama daug naudingos informacijos, klientai savo užklausomis ir problemomis skatina įmones augti, rasti naujus sprendimus ar net pradėti naujas partnerystes. Tai skatina įmones palaikyti artimus santykius su klientais, kurie padeda suprasti tobulėjimo galimybes ir rinkos poreikius. Pastebimos ir aplinkosaugos tvarumo iniciatyvos, vengiama bereikalingo keliavimo įvairiomis transporto priemonėmis, su klientais bendraujama nuotoliniu būdu, skatinama užklausą pateikti kuo tvaresniu būdu. Pastebimas ir jungtinis dalyvavimas socialinėse veiklose kartu su klientais.

Nagrinėjant pokytį, kuris įvyko augant įmonių tvarumo brandai, pastebima, jog I4 atveju „<...> *ir mes, ir klientai augame panašia linkme ir rūpinamės tvarumu*“, I5 atveju, „<...> *pagerėjo, nes tiek*

*klientas, tiek mes tapome šiek tiek laisvesni ir kartu labiau prisirišę <...> tiesiog ta informacijos sklaida yra žymiai geresnė ir efektyvesnė <...> santykiai pagilėjo“.* Apibendrinant atsakymus apie įvykusius pokyčius, galima pastebėti, jog atsiranda jungtinės tvarumo iniciatyvos, santykiai su klientais tampa artimesni, glaudesni, įmonių mąstymas tampa laisvesnis. Komunikacija su klientais tapo geresne ir efektyvesne.

Nagrinėjant informantų atsakymus apie įmonių kanalus, juose vyraujančias tvarumo iniciatyvas ir verslo modelio pokyčius, I4 informantas teigia, jog „<...> pagrindinis turbūt yra rekomendacijos <...> naudojame socialinius tinklus <...> neturime fizinių, spausdintų reklamų, nereikia deginti kuro ar laiko jas darant <...> tvaru ir tai, jog mus rekomenduoja kitos įmonės ir klientai. Tokiu atveju reklamos ir išteklių, kaip ir iš viso nereikia, užtenka gerai dirbti“, I5 informantas teigia, jog „mes taip realiai palaikom tos motininės įmonės gyvavimą IT sektoriuje <...> susisiekiame per „tims“ platformą <...> būtų kuo efektyviau, naudotų mažiau resursų ir automatiškai veiktų greičiau <...> naudojame ir socialinius tinklus išoriniams klientams.“ Apibendrinant įmonių atstovų atsakymus, galima teigti, jog naudojami socialiniai tinklai, tačiau I4 įmonės atveju didžioji dalis klientų sužino apie įmonę iš rekomendacijų. Įmonės atstovas teigia, jog įmonės vienu iš pagrindinių kanalų tapus rekomendacijoms, atveju užtenka gerai dirbti ir papildomos reklamos nereikia. Pastebima, jog komunikacijai su klientais yra naudojamos aplinkai nekenkiančios priemonės, vengiama spausdinamos reklamos, naudojamos internetinės programos efektyviam bendravimui.

Nagrinėjant požiūrį klientų segmentus ir juose taikomas tvarumo iniciatyvas, I4 teigia, jog „<...> darome sprendimus kitiems verslams <...> sprendimus patalpinsime mažai anglies dioksido į aplinką išskiriančiose tinkluose. Galima teigti, kad taip stengiamės pritraukti ir tvarius, tvarius klientų segmentus, kurie rūpinasi tvarumu“, I5 atstovo teigimu „<...> vidiniai klientai. Mūsų motininės įmonės sistemos, darbuotojai ir panašiai <...> išoriniai B2B klientai, kuriems teikiame įvairias paslaugas <...> tvarumo iniciatyvų neįvardinčiau jokių“. Apžvelgiant požiūrį į klientų segmentus ir juose taikomas tvarumo iniciatyvas, pastebima, jog vyrauja verslas-verslui segmentas. Svarbu paminėti, jog I4 atstovas teigia, jog tvarūs aplinkosaugos sprendimai padeda pritraukti tvarius klientų segmentus. Tai skatina įmonę tapti dar tvaresne ir teikiant paslaugas skatinti savo klientų tvarumą.

Analizuojant informantų atsakymus apie pajamų srautus, juose pritaikytas tvarumo iniciatyvas ir pokyčius, I4 atstovas teigia „<...> kažkiek diversifikuojame veiklas, kad, tarkim, jeigu turime skaitmeninę rinkodarą ir jos staiga nebeliktų, mes turėtume iš kur kitur pajamas gauti <...> iš kūrimo arba priežiūros, arba kitų specialistų, kurie kuria dizainus, tarkim <...> žinoma turime kažkokią finansinę pagalbę, kuri padėtų išsilaikyti atėjus nuostolingam periodui tarkim“, I5 atstovas teigia, jog „<...> kiek mes praleidžiame laiko prie tam tikro projekto, tiek mes tada sąskaitas visokiais siunčiame atgal <...> stengiamės šį procesą padaryti kuo aiškesnį ir efektyvesnį, kad kuo mažiau sunaudoti laiko“. Apibendrinant atsakymus apie pajamų generavimo srautus I4 ir I5 įmonių atveju, pajamos yra gaunamos už atliktą darbą. I4 atveju, veiklos yra diversifikuotos, teikiamos skirtingos paslaugos skirtingiems klientams, todėl išlaikomas didesnis saugumas nutrūkus vienai veiklai, taip pat, skirtingos paslaugos leidžia pasiekti skirtingus klientus. I4 įmonės atstovas teigia, jog įmonė turi finansinę pagalbę, skirtą nuostolingam periodui, kai I5 įmonės atstovas teigė, jog nori optimizuoti pajamų srautus, sąskaitų išrašymo ir darbo valandų sekimo procesus padaryti efektyvesnius. Taip įmonės siekia sumažinti veiklos riziką, būti labiau atsparesnės rinkų svyravimams.

Vertinant informaciją apie įmonių išlaidų valdymą ir tvarumo iniciatyvas, I4 teigia, jog „<...> tai pagrindinė ir didžiausia yra specialistų atlyginimai. Ne tik specialistų, visų darbuotojų atlyginimai

<...> daug įrangos reikia, turime, reikia atsinaujinti įrangą, kompiuterinės įrangos, licencijos <...> Dėl technikos, tai renkamės patikimą ir ilgaamžę, kad nereiktų dažnai keisti <...> kad darbuotojai būtų patenkinti įranga <...> leidimas dirbti iš namų, ką mes darome, tai irgi kaip ir ir privalumas dalį darbuotojų ir mažina ofiso nusidėvėjimą bei išlaikymo kaštus <...> padidėjo, nes atsinaujinantys šaltiniai žaliaji elektra ar mažai CO2 į aplinką išskiriantys tinklai kainuoja brangiau nei taršesnė alternatyva“, I5 atstovas teigia, jog „<...> žmonių atlyginimai, mokymai, visokios šventės <...> įrenginiai, visi kompai, serveriai viskas <...> pasitikrinti, kad yra išjungta elektra, visi kompai yra išjungti, kad kuo mažiau sunaudotų elektros <...> Vienas iš pavyzdžių neseniai atsakėme plastikinių buteliukų pirkimo, perėjome prie tiesiog filtruoto vandens <...> Su kiekvienu tvarumu, maždaug ypač šioje sferoje, išlaidos sumažėjo kažkiek <...> efektyviau dirba, tada mažiau išleidžia su mažiau resursu, padaro didesnę rezultatą“. Apibendrinant atstovų požiūrį į įmonių išlaidas, galima teigti, jog pagrindinės išlaidos IT sektoriaus įmonėse yra darbuotojų darbo užmokestis. I4 įmonės atveju, renkantis įrangą atsižvelgiama į įrangos ilgaamžiškumą, darbuotojų pasitenkinimą įranga. Taip pat, suteikiama galimybė darbuotojams dirbti iš namų, todėl sutaupomi biuro išlaikymo kaštai. Tačiau I4 įmonės atstovas teigia, jog bendrai įmonės išlaidos padidėjo, kadangi naudojami aplinkai nekenkiantys sprendimai yra brangesni, nei tarši alternatyva. Apžvelgiant I5 įmonės požiūrį, skatinama atsakingai naudoti elektros energiją, išeinant iš biuro išjungti visus elektroninius prietaisus. Taip pat, įmonė įdiegė filtruoto vandens sprendimus, siekiant atsisakyti vandens buteliukuose pirkimo. I5 įmonės atveju, taikant tvarumo iniciatyvas įmonės išlaidos sumažėjo, atstovas priduria, jog efektyviai dirbant ir tausojant resursus, gaunamas didesnis rezultatas.

Apžvelgiant šio tvarumo brandos lygio įmonių atvejus, galima teigti, jog įmonės skiria dėmesį tvarumo iniciatyvoms, siekia tobulinti tvarumo veiklas ir atrasti naujų tvarumo galimybių. Šio lygio įmonėse, pokyčiai verslo modelyje yra matomi įtraukiant suinteresuotas šalis, tokias kaip klientai, partneriai, universitetai, valstybinės įstaigos ir išskirtiniais atvejais bendruomenės. Taikomas išskirtinis santykių palaikymas su partneriais ir klientais, dalinamasis informacija, sutelkiamos jėgos problemų sprendimams ir produktų kūrimui. Įmonės darbuotojams suteikiamos saugios ir patogios darbo sąlygos, siekiama darbuotojų pasitenkinimo, skiriamas biudžetas sveikatinimui ir mokymams. Pastebimos iniciatyvos susijusios su aplinkosauga – aplinkos neteršiančios internetinės talpyklos, vergiama kelionių, pasirenkami tvarūs bendravimo būdai. Verslo modelio elementų pokyčiai šiame tvarumo brandos lygyje yra pateikiami 6 lentelėje.

**6 lentelė.** Verslo modelio elementų pokyčiai trečiame tvarumo brandos lygyje.

Verslo modelio elementas	Informantų atsakymai	Verslo modelio pokyčiai 3 tvarumo brandos lygyje
Klientų segmentai	I4: „<...>stengiamės pritraukti ir tvarius, tvarius klientų segmentus, kurie rūpinasi tvarumu“ I5: „<...> neįvardinčiau jokių“	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siekama pritraukti klientus, kuriems rūpi tvarumas</li> </ul>
Vertės pasiūlymas	I4: „<...>skatiname klientus rinktis žaliuosius sprendimų talpinimo variantus, nes jie išskiria mažiau CO2 ir naudoja atsinaujinančių šaltinių energiją I5: „<...> stengiamės teikti kuo didesnę vertę <...> automatizuojam kliento procesus, taip padėdami ir jam ir sau“.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klientai skatinami rinktis tvarius sprendimus</li> </ul>
Kanalai	I4: „<...> pagrindinis turbūt yra rekomendacijos <...> naudojame socialinius tinklus <...> neturime fizinių, spausdintų reklamų, nereikia deginti kuro ar laiko jas darant“	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalis klientų pasiekama per rekomendacijas;</li> <li>Naudojami soc. tinklai, vengiama fizinės reklamos;</li> </ul>

Verslo modelio elementas	Informantų atsakymai	Verslo modelio pokyčiai 3 tvarumo brandos lygyje
	I5: „<...> susisiekiame per „tym“ platformą <...> būtų kuo efektyviau, naudotų mažiau resursų ir automatiškai veiktų greičiau <...> naudojame ir socialinius tinklus išoriniams klientams.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siekiami naudoti efektyvius kanalus;</li> </ul>
Santykiai su klientais	<p>I4: „&lt;...&gt; klientai yra mūsų verslo pagrindas“; „&lt;...&gt; tai prisideda prie įmonės mokymosi, augimo ir darbo teigiamą įtaką įmonės veiklai &lt;...&gt; daugiau susitikimų stengiamės organizuoti nuotoliniu būdu, kad nebūtų kelavimo &lt;...&gt; prisidedame prie klientų socialinių iniciatyvų“; „&lt;...&gt; ir mes, ir klientai augame panašia linkme ir rūpinamės tvarumu“</p> <p>I5: „&lt;...&gt; mes gauname tiesioginį grįžtamąjį ryšį, kuris nurodo, kur mes turėtume toliau fokusuotis ir ką daryti &lt;...&gt; Skatiname savo klientus pateikti užklausas tvariau“; „&lt;...&gt; pagerėjo, nes tiek klientas, tiek mes tapome šiek tiek laisvesni ir kartu labiau prisirišę“</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palaikomi tvirti santykiai su klientais, bendros veiklos su klientais;</li> <li>Pastebimos socialinės iniciatyvos;</li> <li>Vengiama kelavimo pas klientus;</li> <li>Bendrujama nuotoliniu būdu</li> </ul>
Pajamų generavimo šaltiniai	<p>I4: „&lt;...&gt; kažkiek diversifikuojame veiklas, kad, tarkim, jeigu turime skaitmeninę rinkodarą ir jos staiga nebeliktų, mes turėtume iš kur kitur pajamas gauti“</p> <p>I5: „&lt;...&gt; kiek mes praleidžiame laiko prie tam tikro projekto, tiek mes tada sąskaitas visokias siunčiame atgal“</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversifikuojami</li> </ul>
Ištekliai	<p>I4: „&lt;...&gt; skiriame biudžetą sveikatinimo paslaugoms“; „&lt;...&gt; darbuotojas turi metinį biudžetą, kurį gali išnaudoti mokymams, seminarams ar konferencijomis“; „&lt;...&gt; darbuotojai jaučiasi laimingesni, labiau vertinami“</p> <p>I5: „&lt;...&gt; kad būtų išnaudota kuo mažiau resursų“; „&lt;...&gt; kuo efektyvesnę darbo aplinką“; „&lt;...&gt; labai vieni su kitais palaiko santykius ir visi yra įtraukti į sprendimą“</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siekiami naudoti kuo mažiau resursų;</li> <li>Darbuotojams kuriama palanki darbo aplinka</li> </ul>
Veiklos	<p>I4: „&lt;...&gt; klientai, žinoma, daugiau ar mažiau dalyvauja procese, sprendimai kuriami pagal jų poreikius“</p> <p>I5: „&lt;...&gt; klientai taip, tapo mūsų labai svarbus balsas &lt;...&gt; su jais dažnai tariamės kaip masės galėtume tobulinti, kaip mes jas galėtume geriau panaudoti“</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klientai teikia rekomendacijas paslaugų teikimui ir tobulinimui;</li> </ul>
Partneriai	<p>I4: „&lt;...&gt; bendradarbiaujame ir &lt;...&gt; atliekant jungtinius projektus arba dalinantis kažkokiais resursais, žiniomis ir panašiai“; „&lt;...&gt; palengvėjo tai, kad pradėjome dalintis daugiau informacija ir savo žiniomis“</p> <p>I5: „&lt;...&gt; palaikome santykius artimiausius visą laiką. Esame atviri naujiems bendradarbiavimams, turime bendrų veiklų su partneriais &lt;...&gt; vyksta žinių dalinimasis su partneriais“; „&lt;...&gt; dalijimasis žiniomis &lt;...&gt; tapome atviresni, atviresni naujovėms &lt;...&gt; mąstymas truputėlį keičiasi“</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bendros veiklos su partneriais;</li> <li>Dalinamasi aktuali informacija su partneriais;</li> <li>Dalyvaujama renginiuose su universitetais ir kitomis įstaigomis;</li> </ul>
Išlaidos	I4: „<...> Dėl technikos, tai renkamės patikimą ir ilgą amžę, kad nereiktų dažnai keisti“	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siekiami pasirinkti ilgą amžių įrangą ir taip išvengti dažno įrangos atnaujinimo</li> </ul>

### „Valdomas“ tvarumo brandos lygis

2 iš tyrimo dalyvavusių įmonių yra pasiekusios tvarumo brandos lygį, kuris apibrėžiamas kaip valdomas. Įmonės yra vidutinio dydžio, joms priskirti kodai yra I6 ir I7. Nagrinėjant atstovų atsakymus apie bendrąsias tvarumo iniciatyvas šiose įmonėse, I6 teigia, jog „<...> rūpinamasi yra darbuotojų gerove, jų sveikata <...> rūpinamės, turime ISO sertifikatus <...> yra tam tikri tvarumo, tvarumo sertifikatai, kurie mums yra aktualūs ir reikalingi <...> rūpinamės aplinkosaugos sritimi <...> kas susiję su duomenų sauga“, I5 atstovas teigia, jog „<...> CO2 filtras <...> kiekvienas ofisas

*turi savo etikos ambasadorius <...> vartotojų grupių įtraukimą <...> stengiamasi įtraukti tinkamų kandidatų kiekį pagal rasę, pagal lytį“.* Apibendrinant požiūrį į bendrąsias įmonių iniciatyvas pastebima, jog I6 ir I7 įmonėse yra pastebimos socialinės ir aplinkosaugos tvarumo iniciatyvos, rūpinamasi darbuotojais, užtikrinama duomenų sauga, siekiama užtikrinti etikos principus.

Analizuojant šių įmonių atstovų požiūrį į santykius su partneriais, juose vyraujančias bendras veiklas ir tvarumo iniciatyvas, I6 teigia, jog *„<...> turime bendrų veiklų su partneriais <...> programinės įrangos komponentų tiekimas ir gavimas, keičiamės šiais dalykais su partneriais, kartu kuriame <...> paslaugų, sakykime, naudojimas, ir perteikimas arba pertvarkymas iš mūsų pusės, gaunant tas suteiktas paslaugas iš partnerio <...> yra aktyviai bendraujama <...> kaštų mažinimas teikiant paslaugas klientams <...> mes galime paimti iš partnerių siūlomų paslaugų ar ne, ir jas pernaudoti. Taip, pasinaudodami partneriais taupome savo laiką, padedame klientams sutaupyti“*, I7 informantas teigia, jog *„<...> gauname iš jų duomenis <...> naudojamės jų infrastruktūra, gal programine sąsaja <...> partneriai su mumis dalinasi informacija <...> pėdsako sumažinimas“*. Vertinant šių įmonių atstovų atsakymus, galima teigti, jog yra palaikomi artimi santykiai ir nuolatinis bendravimas, su partneriais vykdomos bendros veiklos bei dalinamasi įvairiais resursais, paslaugomis, duomenimis, tai padeda vykdyti procesus efektyviau ir padėti klientams sumažinti kaštus.

Nagrinėjant įvykusius pokyčius santykiuose su partneriais šių įmonių atveju, I6 informantas teigia, jog *„<...> verslo pobūdžiu glaudesni tapo. Tas sąryšis yra tvirtesnis, ar ne, tiesiog įmonėje yra jaučiama“*, I7 atstovas teigia *„<...> pradėjome labiau akcentuoti tvarumą <...> lygiai taip pat pradėjo prisitaikyti ir partneriai, nes jie turėjo teikti tam tikras galimybes ar pervežimo paslaugas <...> anglies pėdsakas paliekamas keliaujant. Taigi mes pradėta šią iniciatyvą truputėlį labiau pastūmėti ir rodyti vartotojams, atsiliepė ir tarp partnerių“*. Apibendrinant informantų atsakymus apie įvykusius pokyčius I6 ir I7 atveju, galima teigti, jog santykiai su partneriais tapo artimesni, tvirtesni. Taip pat, I7 atstovas teigia, jog pagrindinis pokytis, kuris įvyko, tai bendrų tvarumo iniciatyvų taikymas kartu su partneriais, didesnis dėmesys skiriamas tvarumui ir aplinkosaugai. Tai rodo, jog partneriai yra suinteresuoti prisitaikyti prie rinkos pokyčių, pereiti prie naujų, tvaresnių sprendimų.

Analizuojant informantų požiūrį į įmonių veiklas ir jose pastebimas tvarumo iniciatyvas, I6 atstovas teigia, jog *„<...> paminėt universitetus ar bendruomenes, ar verslo sritis <...> yra ta švietėjiška veikla, <...> turime savo atskirą paskaitų veiklą, kur pristatome naujienas rinkoje, organizuojame seminarus <...> kokį santykį, turime su bendruomenės dalimi <...> su tiekėjais irgi glaudžiai bendradarbiaujame <...> resurso pačio panaudojimo, arba sakykim tos emisijos mažinimo <...> su klientais tas pats skaidrumas, tas irgi principas taikomas“*, I7 atstovo teigimu, *„<...> pereita prie tam tikrų infrastruktūrų, kur realiai mūsų įmone dalinasi su kita įmone <...> verslo klientai, kurie realiai, kurie mums pasako, kokios paslaugos arba kokios papildomos funkcionalumas yra reikalingas <...> ir lygiai tas pats ir su partneriais <...> ką jie gali mums suteikti iš mūsų pusės, kas mums yra reikalinga ir tada bendrai prieinamos išvados ir gaunamas produktas, sukuriamas produktas <...> įmonės viduje mes turime tam tikras žmonių grupes <...> karo veteranai, People of colour“*. Vertinant atstovų nuomonę apie įmonių resursus galima teigti, jog I6 ir I7 įmonių atveju, pastebimas glaudus žmonių bendruomenių įtraukimas, atviras dalinimasis žiniomis, kuriami bendri projektai su klientais ir partneriais. Bendrai pastebima, jog įmonės skiria dėmesį aplinkosaugai, stengiasi naudoti žaliają energiją, dalintis resursais ir infrastruktūromis su kitomis įmonėmis ar grupėmis.

Nagrinėjant pokytį, kuris įvyko įmonės pagrindinėse veiklose, I6 teigia, jog *„<...> tos iniciatyvos labai koncentruojasi tą bendruomeninį principą, tos iniciatyvos iššaukia įmonės didesnę matomumą“*

<...> kas lemia tolimesnį sąryšį su platesniu ratu klientų, partnerių susidomėjimu, tiesiog santykių plėtimu“, I7 atstovas teigia, jog „<...> vykdymas gal šiek tiek keitėsi <...> buvo pradėta labiau vertinti į skirtingus žmonių poreikius, į skirtingas grupes ir kad kiekvienas yra individualus ir tas vienas sprendimas, kuris galbūt pirminis, atrodo tinkamas visiems, ne visuomet yra optimaliausias ir reikėtų įsivertinti ir kitus žmones, ir, ir partnerius“. Apibendrinant atstovų požiūrį į įvykusius pokyčius, galima pastebėti, jog skiriamas didesnis dėmesys įvairioms suinteresuotoms šalims, įtraukiamos įvairios bendruomenės, partneriai, klientais, vyrauja platesnis, globalesnis mąstymas.

Analizuojant I6 ir I7 įmonių atstovų požiūrį į pagrindinius resursus, jiems taikomas tvarumo iniciatyvas ir pokyčius, kurie įvyko tvarumo brandos lygiui didėjant, I6 atstovas teigia, jog „<...> visų pirma yra žinoma darbuotojai <...> užtikrinama, kad darbuotojai jaustųsi gerai <...> kad būtų įsitraukę į įmonės veiklą <...> turime etikos kodeksus <...> turime skaidrią aplinką <...> energetinių kaštų optimizavimo <...> kompiuteriai turi atlikti tam tikrus ISO standartus, kad mes juos naudotume <...> naudojant žaliąją energiją <...> tiesiog yra kaštų optimizavimas įmonei“, I7 atstovo teigimu „<...> pagrindas – darbuotojai <...> jų nuomonė yra išklausiama ir tuomet <...> yra įvertinama <...> darbuotojų gerovės, sakykime, ten socialinių draudimų ar gyvybės draudimo <...> Saulės parką, kažkokį galbūt naudojamą saulės ar saulės energiją, sugeneruotą elektrą, o ne iškastiniu kuru <...> samdomas žmogus yra socialiai atsakingas“. Apibendrinant galima teigti, jog I6 ir I7 įmonių atveju, pagrindinis resursas yra darbuotojai. Santykiai su darbuotojais šiose įmonėse yra palaikomi labai geri, darbuotojai yra įtraukiami į įmonės sprendimus, gali laisvai reikšti savo nuomonę. Įmonėse vyrauja etikos principai, darbuotojams suteikiami gyvybės ar kiti draudimai, socialinės garantijos. Įmonės siekia tvarumo ir naudojant kitus resursus, įsigyjant kompiuterius jie turi atitikti ISO standartus, naudojama žaliąji energija, o įmonių atstovų teigimu, visa tai padeda sumažinti įmonės kaštus ir tuo pačiu vykdyti tvarumo iniciatyvas.

Analizuojant atstovų požiūrį į įmonių vertės pasiūlymą klientams, jo išskirtinumus ir vyraujančias tvarumo iniciatyvas bei verslo modelio elemento pokyčius, I6 atstovas teigia, jog „<...> išsiskiriame iš konkurentų, kad rūpinamės <...> gelbėjame tvariais principais <...> bendrosios tos tvarumo praktikos sąvoka, susieta konkrečiai, tarkime, su programavimo sprendimais <...> mes nepaliekame, sakykim, kliento ar ne. Mes rūpinamės juo kurį laiką ar ne, ir tuo pačiu diegiamė tuos pačius individualizuotus sprendimus, pritaikant juos tiesioginiams kliento poreikiams“, I7 informantas teigia, jog „<...> visą laiką tenkinti moralines normas <...> socialiai atsakingi dalykai <...> ne tiktais fokusuotis į pelną, bet ir fokusuotis į tam tikrus teigiamus pokyčius, teigiamus dalykus <...> darbuotojai geriau jaučiasi įmonės viduje atlikdami, žinodami, kad daro kažką gero“. Vertinant I6 ir I7 informantų nuomonę į vertės pasiūlymus ir juose taikomas tvarumo iniciatyvas, galima pastebėti, jog į vertės pasiūlymą įtraukiamas tvarumas, jis siejamas su IT veikla, klientai yra skatinami atsižvelgti į tvarumo iniciatyvas. Į vertės pasiūlymą yra įtraukiama ir socialinė atsakomybė, fokusuojama ne tik į pelną, tačiau ir poveikį pasauliui, klientams ar aplinkai. Toks įmonių požiūris leidžia darbuotojams jaustis gerai, matyti prasmę veikloje ir prisidėti prie gerųjų praktikų. Įmonių produktai yra pritaikomi ir individualizuojami prisitaikant prie klientų poreikių.

Nagrinėjant šių įmonių atstovų požiūrį į santykius su klientais, juose taikomas tvarumo iniciatyvas bei pokyčius, įvykusios dėl didėjančios tvarumo brandos, I6 atstovas teigia jog „<...> visuomet stengiamės palaikyti tą gerą santykį su klientu <...> tie klientai leidžia mums augti <...> visų pirma tai yra verslo etika <...> kaip mes komunikuojame, kaip mes valdome tą ryšį, kaip mes rūpinamės, kokios mes pridėtinės vertės galime pasiūlyti <...> stiprėjantis klientų pasitikėjimas“, I7 atstovas teigia, jog „<...> įtaka dažniausiai ateina iš atsiliepimų <...> nauda yra tas, kad yra kur tobulėti <...>

*klientai mums padeda surasti egzistuojančias problemas <...> duomenų apsauga ir žinoma, darbuotojų švietimas <...> duomenų apsikeitimas yra <...> didesnį prioritetą teikti tiems partneriams, kurie, sakykime, yra tvaresni <...> ir tuo pačiu padeda ir galutiniams klientams“.* Apibendrinant I6 ir I7 įmonių nuomonę apie santykius su klientais ir matomas tvarumo iniciatyvas, pastebima, jog su klientais yra palaikomi artimi santykiai, klientų suteikiamas grįžtamasis ryšys padeda įmonėms kurti naujus ir tobulinti esamus produktus, atskleisti egzistuojančias problemas. Santykiuose su klientais taikomi verslo etikos principai, vyksta informacijos mainai, užtikrinama duomenų sauga. Pastebima, jog įmonės skatina savo vartotojus rinktis tvarius sprendimus, prioritetą teikia tvariems partneriams, taip siekdami sukurti papildomą vertę savo klientams.

Nagrinėjant įmonės atstovų požiūrį į komunikacijos ir paskirstymo kanalus bei juose taikomas tvarumo iniciatyvas ir įvykusius verslo modelio pokyčius, I6 atstovas teigia, jog „<...> iš interneto sužino, žino iš mūsų bendrųjų renginių, kur vis akcentuoju skirti bendruomenei <...> per rekomendacijas <...> yra konkursai ar kažkas kur mes dalyvaujame <...> tvarios pridėtinės vertės tam klientui kūrimas <...> tie klientai yra bendraminčiai, tai vistiek yra tos pačios iniciatyvos <...> padeda augti ir sužino daug klientų apie mus per rekomendacijas <...> atsirado daugiau rekomendacijų. Ir renginiai, atsirado“, I7 informantas teigia, jog „<...> socialiai atsakinga reklama <...> neįžeistų nei vienos grupės <...> labiau atkreipė dėmesį, kiek tvari yra ta įmonė“. Apibendrinant galima teigti, jog I6 ir I7 įmonių atveju pastebima, jog įmonių komunikacijoje atsispindi tvarumo iniciatyvos, naudojamos socialiai atsakingos reklamos, klientai yra pasiekiami per bendruomenėms skirtus renginius, per esamų klientų rekomendacijas. Įmonėms perėjus prie tvarių iniciatyvų kanaluose, pastebima, jog padidėjo rekomendacijų skaičius, organizuojama daugiau atvirų renginių, visa tai leidžia įmonėms augti ir tobulėti.

Analizuojant informantų nuomonę apie klientų segmentus ir juose taikomas tvarumo iniciatyvas ir įvykusius verslo modelio pokyčius, I6 atstovas teigia, jog „<...> B2B ir B2C <...> mes teikiame paslaugas ir rūpinamės po to klientu kurį laiką <...> įeina verslo etika“, I7 informantas teigia, jog „<...> B2B ir B2C <...> partnerius, kurie leidžia pasirašinėti skaitmeninę formą, visus dokumentus ir laikyti skaitmenine forma <...> stengiamasi virtualius pokalbius, jeigu yra įmanoma atlikti. Anksčiau būdavo populiariu ganėtinai skristi pas partnerį <...> klientai labai stebi ir renkasi, tarkim, paslaugas, kurios teikiamos tvariai, kad būtų tvari įmonė. Galbūt tai lėmė, kad labiau rinktis mūsų produktą negu kokią nors kitą produktą“. Apibendrinant, galima teigti, jog I6 ir I7 įmonių atveju, įmonės yra diversifikavusios savo klientus į verslo klientus ir fizinius asmenis. Pastebima, jog skatinama klientus rinktis tvarius sprendimus, bendraujant su verslo klientais, I7 atstovas teigia vengiantis visų popierinių dokumentų ir naudoja skaitmeninius sprendimus, taip siekiant apsaugoti gamtą. Įmonės atstovas pabrėžia, jog tokios iniciatyvos padeda pritraukti klientus, kurie rūpinasi tvarumu.

Nagrinėjant įmonių pajamų generavimo šaltinius, ir juose taikomas tvarumo iniciatyvas ir įvykusius verslo modelio pokyčius, I6 atstovas pabrėžia, jog „<...> pateikti tas paslaugas tvariuoju principu <...> yra susijusios mūsų iniciatyvos su klientais tik iš vienos pusės ir iš kitos pusės <...> turime skirtingas paslaugas, kurios padeda paskirstyti pajamas <...> tas pasikeitimas yra aukštos pridėtinės vertės klientui, visų pirma, sukūrimas <...> jis gauna paslaugas arba greičiau, arba labiau personalizuotas, arba kokybiškesnes <...> tai yra sąnaudų sumažinimas klientui“, I7 atstovas teigia, jog „<...> viskas pas mus atsiliepia į tai, kad mes iš savo puslapio turime nukreipti vartotojų srautą pas kažkurį iš partnerių <...> pagrindinės pajamos yra komisiniai“. Apibendrinant I6 ir I7 įmonių atvejus, galima teigti, jog pajamų generavimo šaltuose pastebimos įvairios tvarumo iniciatyvos. I6 įmonės atveju, paslaugos yra pritaikomos klientui, paslaugos teikiamos greitai ir kokybiškai, todėl



generuojamos didesnės pajamos, tuo pačiu padedant klientui sumažinti kaštus. I7 įmonės atveju, pajamos yra komisiniai mokesčiai, gaunami už klientų srauto nukreipimą pas partnerius, todėl įmonė skatinama palaikyti artimus santykius su partneriais, tiksliai suprasti vartotojų poreikius.

Nagrinėjant įmonių atstovų atsakymus apie išlaidų valdymą, taikomas tvarumo iniciatyvas ir įvykusius pokyčius, susijusius su tvarumo brandos lygio didėjimu, I6 atstovas teigia, jog „<...> dėl fizinių įrenginių <...> tai vėlgi jie turi atitikti tam tikrus standartus, kad nebūtų pastovaus keitimo arba jie nenaudotų per didelių energijos sąnaudų <...> administracinėms išlaidoms energiją irgi, kaip minėjau, gauname žalią <...> dėl žmoniškųjų išteklių valdymo. Na tai rūpinamės ta gerove, tiesiog darbuotoju <...> Darbuotojams tai pridėtinės vertės kūrimas yra, tai tuo pačiu mažesne kaita, mažesni kaštai personalo lygmenyje“, I7 atstovas teigia, jog „<...> žmonių ir darbuotojų, kaip minėjau, kad ne kiekvieną dieną privalo važiuoti į ofisą. Tai įmonė galbūt dėl to ir nesutaupo, bet vykdo tvarią iniciatyvą <...> iš sutaupymo atžvilgiu, jei tai būtų, tarkime, mažesnio ofisai ir ofisai, kurios dalinamasi su kitomis įmonėmis <...> investicijos į saulės parkus ir žalią elektrą <...> nemokama ar pigesnė gerokai elektrą“. Apibendrinant išlaidų valdymą ir tvarumo iniciatyvas I6 ir I7 įmonių atvejais, pastebima, jog įmonės taikydamos tvarumo iniciatyvas, geba sumažinti įmonės išlaidas. Skiriamas dėmesys darbuotojų gerovei padeda sumažinti išlaidas dėl sumažėjusios darbuotojų kaitos, naudojama elektros energija pagaminta iš atsinaujinančių šaltinių. Skiriamos investicijos saulės parkams, kurie padeda sumažinti elektros kaštus ilgalaikėje perspektyvoje.

Apibendrinant galima teigti, jog įmonės esančios valdomame tvarumo brandos lygyje, skiria išskirtinį dėmesį santykiams su partneriais, dalinasi su jais informacija ir infrastruktūra, kartu kuria produktus. Verslo modelio pokyčiai pastebimi visuose verslo modelio elementuose. Į įmonių veiklą įtraukiamos daugelis arba visos suinteresuotos šalys, organizuojami atviri renginiai. Skiriamas išskirtinis dėmesys aplinkosaugos dimensijai, siekiama sumažinti anglies pėdsaką, naudoti žalią energiją, atsakyti fizinių dokumentų. Darbuotojams suteikiamos papildomos vertės, gyvybės draudimas, naudojami resursai turi atitikti ISO standartus. Verslo modelio pokytis matomas vertės pasiūlyme klientams, taip pat, palaikomi artimi santykiai su klientais, vykdoma bendrakūra, klientai skatinami taikyti tvarumo iniciatyvas, taip pritraukiami ir papildomi klientų segmentai, kurie skiria dėmesį tvarumui. Klientai pasiekiami per esamų klientų rekomendacijas ir organizuojamus renginius bendruomenėms. Tvarumo iniciatyvos padeda sumažinti įmonės išlaidas. Verslo modelio elementų pokyčiai šiame tvarumo brandos lygyje pateikiami 7 lentelėje.

**7 lentelė.** Verslo modelio elementų pokyčiai ketvirtame tvarumo brandos lygyje.

Verslo modelio elementas	Informantų atsakymai	Verslo modelio pokyčiai 4 tvarumo brandos lygyje
Klientų segmentai	I6: „<...> B2B ir B2C“ I7: „<...> B2B ir B2C“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientų segmentai yra diversifikuojami;</li> <li>• Skatinamos lengvai įgyvendinamos tvarumo iniciatyvos, kaip skaitmeninių dokumentų naudojimas</li> </ul>
Vertės pasiūlymas	I6: „<...> bendrosios tos tvarumo praktikos sąvoka, susieta konkrečiai, tarkime, su programavimo sprendimais“; „<...> Mes rūpinamės juo <...> diegiamė tuos pačius individualizuotus sprendimus, pritaikant juos tiesioginiams kliento poreikiams“ I7: „<...> visą laiką tenkinti moralines normas <...> socialiai atsakingi dalykai <...> ne tiktais fokusuotis į pelną, bet ir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonės vertės pasiūlyme atsispindi tvarumo iniciatyvos;</li> <li>• Klientams suteikiami ilgalaikiai sprendimai su paslaugų priežiūra, techniniu aptarnavimu;</li> <li>• Atsižvelgiama į įmonės daromą poveikį aplinkai.</li> </ul>

Verslo modelio elementas	Informantų atsakymai	Verslo modelio pokyčiai 4 tvarumo brandos lygyje
	fokusuotis į tam tikrus teigiamus pokyčius, teigiamus dalykus“	
Kanalai	I6: „<...>žino iš mūsų bendrųjų renginių, kur vis akcentuoju skirti bendruomenei <...> per rekomendacijas“ I7: <...> atsirado daugiau rekomendacijų. Ir renginiai, atsirado“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didelė dalis klientų pasiekama per rekomendacijas ir atvirus renginius skirtus bendruomenėms;</li> </ul>
Santykiai su klientais	I6: „<...> visuomet stengiamės palaikyti tą gerą santykį su klientu <...> tie klientai leidžia mums augti <...> visų pirma tai yra verslo etika” I7: <...> nauda yra tas, kad yra kur tobulėti <...> klientai mums padeda surasti egzistuojančias problemas <...> duomenų apsauga ir žinoma, darbuotojų švietimas <...> duomenų apsikeitimas yra”; „<...> didesnę prioritetą teikti tiems partneriams, kurie, sakykime, yra tvaresni <...> ir tuo pačiu padeda ir galutiniams klientams”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Santykiai su klientais padeda įmonei augti;</li> <li>• Taikomi verslo etikos, apibusės pagarbos principai;</li> <li>• Klientai padeda spręsti įmonės problemas ir tobulinti paslaugas;</li> <li>• Klientai yra skatinami rinktis tvarius sprendimus ir tapti tvaresniais.</li> </ul>
Pajamų generavimo šaltiniai	I6: „<...> turime skirtingas paslaugas, kurios padeda paskirstyti pajamas“; „<...> tai yra sąnaudų sumažinimas klientui“ I7: „<...>viskas pas mus atsiliepija į tai, kad mes iš savo puslapio turime nukreipti vartotojų srautą pas kažkurį iš partnerių <...> pagrindinės pajamos yra komisiniai“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversifikuojami, siekiant mažinti riziką;</li> <li>• Generuojamos didesnės pajamos už paslaugas, padedant klientams sumažinti kaštus.</li> </ul>
Ištekliai	I6: „<...> turime etikos kodeksus <...> turime skaidrią aplinką“; „<...> energetinių kaštų optimizavimo <...> kompiuteriai turi atlikti tam tikrus ISO standartus, kad mes juos naudotume <...> naudojame žaliąją energiją <...> tiesiog yra kaštų optimizavimas įmonei“ I7: „<...> darbuotojų gerovės, sakykime, ten socialinių draudimų ar gyvybės draudimo <...> Saulės parką, kažkokį galbūt naudojamą saulės ar saulės energiją, sugeneruotą elektrą, o ne iškastiniu kuru <...> samdomas žmogus yra socialiai atsakingas“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išteklių dalinimasis su kitomis įmonėmis;</li> <li>• Rūpinamasi darbuotojų gerove, egzistuoja etikos kodeksai, suteikiami gyvybės draudimai;</li> <li>• Siekiama optimizuoti įmonės naudojamus išteklius;</li> <li>• Skiriamos investicijos tvariems ištekliams, tokiems kaip saulės energijos parkai ir kt.;</li> </ul>
Veiklos	I6: <...> yra ta švietėjiška veikla, <...> turime savo atskirą paskaitų veiklą, kur pristatome naujienas rinkoje, organizuojame seminarus <...> kokį santykį, turime su bendruomenės dalimi“ „<...>resurso pačio panaudojimo, arba sakykim tos emisijos mažinimo“ I7: „<...> pereita prie tam tikrų infrastruktūrų, kur realiai mūsų įmone dalinasi su kita įmone <...>“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Į veiklas pradeda įtraukti įvairias bendruomenes;</li> <li>• Organizuojami mokymai, dalinamasi įmonės patirtimi su visuomene;</li> <li>• Įmonės veiklose atsižvelgiama į aplinkosaugą ir socialinius aspektus</li> </ul>
Partneriai	I6: „<...> turime bendrų veiklų su partneriais <...> programinės įrangos komponentų tiekimas ir gavimas, keičiamės šiais dalykais su partneriais, kartu kuriame“; „<...> mes galime paimti iš partnerių siūlomų paslaugų ar ne, ir jas panaudoti. Taip, pasinaudodami partneriais taupome savo laiką“ I7: „<...> gauname iš jų duomenis <...> naudojames jų infrastruktūra, gal programine sąsaja <...> partneriai su mumis dalinasi informacija <...> pėdsako sumažinimas“; „<...> pradėjome labiau akcentuoti tvarumą <...> anglies pėdsakas paliekamas keliaujant“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendros tvarios veiklos su partneriais;</li> <li>• Dalinamasi aktualia informacija, infrastruktūra ir duomenimis su partneriais;</li> <li>• Pradedamos tvarumo iniciatyvos su partneriais;</li> <li>• Vengiama nebūtinų kelionių pas partnerius, taip mažinant anglies pėdsaką;</li> <li>• Siekiama efektyvumo pasinaudojant partnerių naudomis;</li> </ul>
Išlaidos	I6: „<...>Darbuotojams tai pridėtinės vertės kūrimas yra, tai tuo pačiu mažesne kaita, mažesni kaštai personalo lygmenyje“ I7: „<...> mažesni ofisai ir ofisai, kurios dalinamasi su kitomis įmonėmis“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mažėja darbuotojų kaita ir darbuotojų samdos kaštai;</li> <li>• Biuro vietų optimizavimas, dalinimasis su kitomis įmonėmis.</li> </ul>

## „Optimizuojamas“ tvarumo brandos lygis

Tyrime dalyvavo 3 įmonės, kurios yra pasiekusios aukščiausią tvarumo brandos lygį. Svarbu paminėti, jog 2 įmonės yra vidutinio dydžio ir 1 įmonė yra smulki, tai rodo, jog aukščiausias tvarumo brandos lygis gali būti pasiekiamas nepriklausomai nuo įmonės dydžio. Šio tvarumo brandos lygio įmonės yra žymimos I8, I9 ir I10. Nagrinėjant šių įmonių nuomonę apie bendras tvarumo iniciatyvas, taikomas jų įmonėse, I8 teigia, jog „<...> įmonė jau vykdė tą tvarumą anksčiau, kai mes dar nežinojome, kad tai tvarumas yra <...> turime žemės dienas <...> skatinant darbuotojus daryti pokytį pasaulyje, savo, savo namuose<...> yra net strateginiuose įmonės tiksluose įvardinta, oficialiai dokumentuota“, I9 atstovas teigė, jog „<...> tvarumas pas mus yra įmonės kultūros dalis <...> artimų partnerysčių su partneriais, klientais, švietimo ir vyriausybinių organizacijų, baigiant efektyviais sprendimais, su kaštų optimizavimu klientams“, I10 atstovas teigė, jog „<...> tvarumas ir yra be proto svarbu <...> buvo pristatyta SDG tvarumo strategija <...> atliepti žmones ir suteikti jiems kuo geresnes sąlygas“. Apibendrinant informantų atsakymus apie bendras tvarumo iniciatyvas, galima pastebėti, jog tvarumas yra kultūros ir mąstymo dalis. Darbuotojai skatinami taikyti tvarumo iniciatyvas ne tik daro vietoje, bet ir namuose. Tvarumo iniciatyvos pastebimos įvairiuose verslo modelio aspektuose, tvarumas yra įtraukiamas į įmonės strateginius tikslus.

Nagrinėjant įmonių atstovų atsakymus apie santykius su partneriais, I8 teigia, jog „<...> vertybines gaires nusibrėžti įmonei, tai bandom išlaikyti ryšį <...> klausymasis, ta prasme pagarbus bendravimas <...> kad neturėtų kažkokių negatyvių asociacijų su, tarkim, šiandien labai aktualia Rusija, ar ne, Baltarusija <...> kad turėtų irgi tą pačią tvarumo politiką įsidięgę, tai mes peržiūrime tuos partnerius“, I9 atstovas teigia, jog „<...> santykiai yra esminis mūsų ir partnerio tikslas <...> artimai dirbame kartu, darome renginius, kartu mokomės <...> Dalinamės klientų problemomis, kad jie galėtų patobulinti savo produktą ir taip kuo pagerinti tą vartotojo patirtį<...> mums plečiantis, atsiranda daugiau galimybių įgyvendinti tą tvarumą su partneriais“, I10 atstovas teigė, jog „<...> kelia gan aukštus standartus, kuriuos mes turime atitikti <...> mes su partneriais, visi kartu stengiamės išlaikyti aukštą standartą <...> pradedant realiai nuo aplinkosaugos <...> baigiantis valdyba ir socialine atsakomybe <...> kartu su mūsų partneriais - mes kiekvieną sutartį peržiūrime, kad galėtume užtikrinti darbuotojams atlyginimus tokius, kurie atitinka rinką <...> Mes atsirenkame su kuo dirbti, pagal tvarumo pasiekimus ir iniciatyvas“. Apibendrinant santykius su partneriais, galima teigti, jog I8, I9 ir I10 įmonių atveju, jos atsižvelgia į savo partnerių tvarumo politiką, palaikomi artimi santykiai. Santykiuose su partneriais vyksta dalinimasis informacija, bendras augimas ir tobulėjimas. Santykiuose su partneriais pastebimos visos tvarumo dimensijos – aplinkosauginė, ekonominė ir socialinė.

Analizuojant įmonių atstovų požiūrį į įmonės pagrindines veiklas, jose taikomas tvarumo iniciatyvas ir įvykusius verslo modelio pokyčius, I8 teigia, jog „<...> galvojame apie tas pačias tvarumo konsultavimo paslaugas, tarkim, teikti ir kitoms įmonėms. Konkrečiai kalbant apie IT įmones <...> mes glaudžiai bendradarbiavome ir su vyriausybe <...> esame ir kitų socialinių iniciatyvų įgyvendinę, su įvairiomis asociacijomis <...> turime įvairių iniciatyvų, mokome kitus <...> dalyvaujam tiek Lietuvos, tiek užsienio renginiuose <...> kad sprendimas būtų tvaresnis ne tik žmonėms, bet ir aplinkai“, I9 atstovas teigė, jog „<...> suteikiame techninius sprendimus diegiant, kad būtų įdiegta ta programinė įranga. Teisingai, efektyviai sutaupant kaštus įmonei ir taip pat tęsiant tą bendradarbiavimą. Konsultuojame klientą, suteikiame mokymus, kaip dirbti su tuo produktu <...> įtraukiame tiek partnerius, tiek klientus, tiek vyriausybines bei švietimo įmones <...> Bendradarbiaujame su mokyklomis, universitetais, valstybės saugos departamentu <...> Išliekame

kaip pratęstinė kliento komanda, kuri atsakinėja visais klausimais“, I10 atstovas teigia, jog „<...> kuriame sprendimus <...> yra viena švietimo institucija <...> dirbam kartu su įvairiomis specialiosioms pajėgoms, tai yra greitosios, policija <...> viskas irgi į žmonės. Į žmones ir skaidrumą <...> renkamės techniką ir sprendimus, kurie yra ilgalaikiai, kad nereiktų keisti ir teršti <...> kaip mažiausiais resursais būtų galima pasiekti rezultatų <...> Daromės visokias iniciatyvas iš šono socialines“. Vertinant įmonių atvejus, galima teigti, jog tvarumas atsispindi pagrindinėse įmonių veiklose. Vykdomi mokymai klientams ir suinteresuotiems asmenims, aktyviai įtraukiamos visos suinteresuotos šalys, palaikomas ryšys su klientu jį apmokant, sprendžiant problemas ar net papildant kliento komandą. Vykdam įvairias veiklas įmonės atsižvelgia į žmones, į skaidrumą ir kitus tvarumo aspektus, siekia efektyvumo, resursų mažinimo.

Analizuojant informantų atsakymus apie pagrindinius įmonių resursus, juose vyraujančias tvarumo iniciatyvas ir įvykusius verslo modelio pokyčius, susijusius su tvarumo brandos lygiu, I8 teigia, jog „<...> varomasis variklis apskritai įmonės yra žmonės <...> visą laiką mes norime išklaudyti žmones <...> įtraukiame <...> didžiausią fokusą dedam į žmones ir tvarumą <...> kaip jie jaučiasi įmonėje ar turi tą aplinką, užtikrintas darbo sąlygas <...> rūšiavimas, žinoma <...> įranga tampa pasenus, tai mes kartais darome irgi vidinius aukcionus <...> kaip įmonė apskritai tampame brandesni, nes auginam tą bendruomenę, visuomenę“, I9 teigimu, „<...> didžiausias resursas darbuotojai <...> palaikome artimus santykius <...> esame kaip maža komanda, bet stipri <...> į visus įmonės svarbius sprendimus yra visada įtraukiami <...> atlyginimai yra aukščiau rinkos vidurkio <...> suteikiami mokymai padeda išlaikyti darbuotojus, išlaikyti juos kokybiškus <...> tai padeda turėti tvaresnę įmonės augimą ir profesionalius darbuotojus“, I10 informantas teigia, jog „<...> darbuotojai <...> neturime nei kažkokių perteklinių serverių, kad po savęs nepaliktume nieko <...> irgi technika, kuomet jinai baigia galioti <...> aukojama <...> perdirbama, arba yra parduodama darbuotojams <...> socialinės atsakomybės, socialinės praktikos <...> medžius geriau pasodinti <...> viskas yra visiškai skaidriai <...> mums leido susimažinti ofisą ir padaryti visas vietas ofise nepriklausomas žmonėms“. Vertinant įmonių resursus šių įmonių atveju, galima pastebėti, jog pagrindinis resursas yra darbuotojai. Jie yra įtraukiami į įmonės sprendimus, palaikomi ypač geri santykiai su darbuotojais, jų atlyginimai yra atitinkantys rinkos vidurkį ar net aukštesni, suteikiamos išskirtinės darbo sąlygos, mokymai. Naudojama technika yra ilgaamžiška, įrangos naudojimo pabaigoje, ji aukojama, perdirbama arba parduodama darbuotojams. Resursų valdyme skiriamas išskirtinis dėmesys aplinkosaugai, siekiama naudoti kuo mažiau resursų, atliekos yra perdirbamos arba rūšiuojamos. Darbuotojai yra skatinami atsižvelgti į tvarumo iniciatyvas.

Nagrinėjant informantų atsakymus apie vertės pasiūlymą klientams, taikomas tvarumo iniciatyvas ir pokyčius verslo modelio elemente, I8 teigia, jog „<...> pagrindinis arkliukas tas kultūra <...> Mes darbais užtikrinome, žmonės galėdavo išsakyti, na, tarkim, kas jiems patinka, nepatinka, auga ne tik kaip specialistai, inžinieriai, bet tuo pačiu ir kaip žmonės <...> užtikrinti visą laiką, kad žmogus būtų laimingas <...> irgi žmonėms pasakoti, komunikuoti, kad mes esame tarkim stiprūs tam tvarume, dažna įmonė ir pačiai tampa įdomu, ten tarkim irgi, įmonė vadovaujasi tomis vertybėmis“, I9 informantas teigia, jog „<...> prisitaikome prie rinkos, teikiame tokias paslaugas, kurios yra reikalingos klientui, galėdami pasiūlyti visą sprendimą nuo A iki Z. <...> jie mums suteikia informacijos, pasidalina naujomis problemomis, mes jas išmokstame spręsti. Taip tobulėjame mes, tobulėja klientas“, I10 atstovas teigia, jog „<...> kaip galime turėti geriausius specialistus ir kaip tie specialistai gali būti geriausi, kad kad klientams suteiktume geriausią naudą <...> mes kuriame sprendimus. Norime būti patikimi partneriai kartu su mūsų klientais <...> mes pabrėžiam, kas mes

*esame, kokias mes taikome iniciatyvas ir kokia kultūra mūsų, kokios mūsų vertybės <...> kito lygio klientai atsirado“.* Vertinant informantų atsakymus galima teigti, jog įmonių vertės pasiūlymuose atsispindi tvarumo iniciatyvos. Išskirtinis dėmesys skiriamas įmonės kultūrai ir darbuotojams, tai padeda sukurti aukštą vertę klientams. Kuriami paslaugų sprendimai, kurie apima įvairių problemų sprendimą, kaštų mažinimą ir kitą vertę vartotojui. Vertės pasiūlyme įtraukiamos įmonės vertybės, kultūriniai aspektai, tvarumo rezultatai ir požiūris, tai leidžia pasiekti panašų mąstymą turinčius, tvarumu besidominčius klientus.

Analizuojant įmonių atstovų požiūrį į santykius su klientais, tvarumo iniciatyvas ir pokyčius, I8 atstovas teigia, jog „<...> *bandom išlaikyti tą tokį ir orų, pagarbų ir nepertraukiamą bendravimą <...> organizavome renginį Kopenhagoje tvarumo tematika. Kvietėme irgi savo partnerius, ir būtent klientus, kad jie irgi papasakotų apie savo iniciatyvas visai visuomenei, kitoms įmonėms <...> kartais darome tokias bendras iniciatyvas, renginius <...> tiesiog gerėja tie santykiai, tampa gilesni, artimesni“*, I9 informantas teigia, jog „<...> *aktyviai bendraujame su klientais, padedam jiems augti <...> jie mums duoda problemas, mes jas išmokstame spręsti, jiems gerai, mums gerai <...> klientai labiau prisiriša prie tokių kaip mes <...> mums didesnės pajamos, jiems sutaupyti kaštai. Visi patenkinti“*, I10 atstovo teigimu, „<...> *kuo geresni santykiai, tuo geriau yra(juokiasi) <...> užtikrina tolimesnius darbus ir užtikrina didesnes pajamas ir plėtrą <...> laikui bėgant pamatė, kad tai neša naudą ir tai neša geresnius rezultatus <...> atėjo su maža užklausa arba mažu poreikiu <...> Jie užsikabino ir norėjo naujų ir daugiau, ir geriau“*. Vertinant santykius su klientais I8, I9 ir I10 atveju, palaikomi šilti ir artimi santykiai su klientais. Organizuojami bendri renginiai, taikomos bendros tvarumo iniciatyvos. Klientai padeda įmonėms augti dalindamiesi informacija apie problemas ir rinką. Įmonės padeda klientams išspręsti problemas ir sumažinti kaštus, vyrauja bendrakūra. Tai lemia dar tvirtesnius ir artimesnius santykius su klientais, didesnius ir ilgalaikius bendrus projektus ir didina įmonės generuojamas pajamas.

Nagrinėjat informantų požiūrį į įmonių kanalus ir juose vyraujančias tvarumo iniciatyvas ir verslo modelio pokyčius, I8 teigia, jog „<...> *pagrindinis tai rekomendacijos <...> iš lūpų į lūpas <...> atitinkamai bendraujame, kooperuojame <...> mažiau naudotume degalų, CO2 emisijos, išleistume ir panašiai“*, I9 atstovas teigia, jog „<...> *pagrindinis šaltinis yra rekomendacijos, kadangi labai kokybiškai atliekame darbą <...> Mūsų kokybiškai teikiamos paslaugos mums generuoja rekomendacijas, o rekomendacijos yra pigiausia ir geriausia reklama(juokiasi) <...> daugiau renginių buvo rengiama <...> atvirai dalinamės savo žiniomis ir patirtimi dykai su visais“*, I10 atstovo teigimu, „<...> *rekomenduoja mūsų dabartiniai klientai <...> iš vieno kliento ateina kiti klientai <...> įmonės tiesiog nepajėgia aprėpti poreikio ir dabar rekomenduoja mus kaip įmonę, kuri gali tą padaryt <...> vengti fizinių kelionių pas klientus“*. Apibendrinant I8, I9 ir I10 informantų požiūrį į kanalus, galima teigti, jog įmonės naujus klientus dažniausiai pasiekia per esamų klientų rekomendacijas. I9 atstovas teigia, jog rekomendacijos yra itin efektyvi reklama, kuri padeda įmonei augti. Įmonės atstovas taip pat pabrėžia, jog buvo organizuojama daugiau renginių, atvirai dalinamasi žiniomis ir patirtimi. Taip pat, pastebima, jog įmonės vengia fizinio keliavimo pas klientus, esant neišvengiamam poreikiui naudoja tvarias keliavimo priemones. Tai padeda sumažinti CO2 pėdsaką.

Nagrinėjant informantų atsakymus apie įmonės klientų segmentus, juose pastebimas tvarumo iniciatyvas ir verslo modelių pokyčius, I8 teigia, jog „<...> *pagrinde tai didesnės įmonės bei korporacijos <...> industrijos, tai yra telekomunikacijos ir logistika, ir plius dar mažmena <...> įmonės viduje turime politiką, su kokiais segmentais, tarkime, nedirbam <...> kurios galbūt žaloja tą visą mūsų visuomenę, tai tų tokių industrijų vengiame <...> Jeigu tau patinka tvarumas ir man patinka*

*tvarumas, abiems smagiai šnekėtis“*, I9 atstovas teigia, jog *<...> verslas-verslui <...> turime klientų ir valstybiniame sektoriuje <...> aktyviai dirbame su Lietuvos mokyklomis <...> dirbame su skirtingais segmentais, diversifikuojame veiklą, įtraukiant valstybinį ir švietimo sektorių <...> kai pradėjome atvirai dalintis informacija, gavome galimybę dirbti su valstybe ir mokyklomis“*, I10 informantas teigia, jog *„<...> tai B2B ir švietimo institucijos <...> kurios nori modernizuotis“*. Vertinant klientų segmentus I8, I9 ir I10 atveju, galima teigti, jog įmonės yra orientuotos į verslas-verslui segmentą, dažnai į savo klientų segmentus įtraukia švietimo įstaigas ir valstybines įstaigas. Dažniausiai tokios įstaigos neturi pakankamai išteklių, jog galėtų pačios samdyti IT įmones ir diegti sprendimus, tačiau aukštu tvarumo brandos lygiu pasižyminčios įmonės mato tai kaip galimybę tobulėti, prisidėti prie geresnės ateities ir remti tokio tipo įstaigas. Pastebima, jog įmonių orientacija į tvarumą padeda pritraukti klientų segmentus, kurie domisi tvarumu ir taiko tvarumo iniciatyvas.

Apžvelgiant informantų nuomonę apie pajamų generavimo srautus ir juose taikomas tvarumo iniciatyvas bei verslo modelio pokyčius, I8 informantas teigia, jog *„<...> vienintelis šaltinis yra mūsų programavimo paslaugos <...> technologiškai pas mus įmonė yra pasiskirsčiusi <...> tai tas diversifikavimas kartais portfelio ar tarp tų pačių klientų augimas tai mums yra svarbus vien dėl to, kad užtikrinti nuolatinį pajamų srautą <...> nesame priklausomi taip stipriai, galbūt nuo kelių klientų, <...> diversifikavimas būtent mums ir padeda išlikti, išlikti stabiliai ir pelningai“*, I9 atstovas teigia, jog *<...> tai licencijos <...> užtikrintos pajamos kas mėnesį <...> yra projekcinės pajamos. Tai sprendimų diegimas, parduodi produktą, yra tam tikras projektas, tu jį įgyvendini įdiegiant nuo A iki Z <...> konsultacijas įvairiais klausimais, mokymus <...> kuo tvaresni esame, tai reiškias kitaip tariant, praplėtėme tą paslaugų krepšelį“*, I10 atstovo teigimu, *„<...> tiesiog sąskaita už atliktą darbą ir tiek <...> išmokom pamoką, kaip kokią dalį tavo pajamų turi sudaryti klientas ir ieškoti būdų būti skirtingose srityse <...> būtina aprėpti kuo įmanoma daugiau skirtingų sričių <...> kad vieną sektorių palietus, mes galėtume veikti toliau“*. Vertinant pajamų generavimo srautus I8, I9 ir I10 atveju, galima teigti, jog įmonės yra diversifikavusios savo paslaugų krepšelį, stengiasi suteikti skirtingas paslaugas, taip siekdami ekonominio tvarumo. Įmonių atstovai pabrėžia, jog svarbu suprasti įmonės priklausomybę nuo kelių stambiausių klientų, diversifikuoti riziką ir užtikrinti bent kelis skirtingus pajamų šaltinius. Tai rodo įmonių rizikos valdymą, bei pastangas užtikrinti nuolatinį, stabilų ir tvarų augimą.

Nagrinėjant informantų atsakymus apie įmonės išlaidas ir joms taikomas tvarumo iniciatyvas ir pokyčius, I8 atstovo teigimu *„<...> yra mūsų algos atlyginimai <...> nebūti žemiau rinkos ir mokėti tas atitinkamas algas <...> neišaugo, gal turbūt keitėsi su veiklomis“*, I9 atstovo teigimu, *„<...> darbuotojų atlyginimai, mokymai darbuotojams <...> renginių organizavimas <...> didesni atlyginimai padeda išlaikyti darbuotojus, gerai apmokyti darbuotojai kokybiškiau dirba ir vieši renginiai atveda naujų potencialių klientų <...> išlaidos padidėja, bet tuo pačiu ir pajamos didesnės“*. I10 informanto atveju *„<...> pati didžiausia, tai atlyginimai <...> svarbu įranga, kad tarnautų bent penkis metus <...> kai pradėjome taikyti savo sukurta atlyginimų sistemą, kuomet yra vertinamas žmogus pagal jo lygį ir pasiekimus, o ne pagal tai, kaip kam patinka, tai išlaidos sumažėja dėl to, nes darbuotojus išlaikyti yra žymiai paprasčiau ir nebereikia ieškoti naujų darbuotojų, nes ieškant naujo darbuotojo išleidžiamos sumos beprotiškai didelės“*. Apibendrinant išlaidas I8, I9 ir I10 įmonių atveju, galima teigti, jog įmonių pagrindinę išlaidų dalį sudaro darbuotojų darbo užmokestis. Pastebima, jog įmonės stengiasi išlaikyti didesnius nei rinkos vidurkis darbo užmokesčius, suteikti darbuotojams papildomų naudų, taip išlaikant darbuotojus įmonėje. Įmonių atstovai teigia, jog išlaidos išliko nepakitusios ar net sumažėjo, kadangi skiriant dėmesio darbuotojų gerovei, darbuotojai

linę ilgiau dirbti įmonėje ir sumažinami darbuotojų samdos kaštai. I9 įmonės atstovas teigia, jog išlaidos padidėjo, nes pradėjo organizuoti įvairius mokymus ir renginius bendruomenėms, tačiau tai generuoja daugiau klientų, todėl pajamos taip pat padidėjo.

Apibendrinant „optimizuojamas“ tvarumo brandos lygio įmones IT sektoriuje, galima teigti, jog tvarumo iniciatyvos ir verslo modelio pokyčiai pastebimi visuose arba daugelyje verslo modelių elementų. Taikomos tvarumo iniciatyvos apima pagrindines tvarumo dimensijas, t.y. aplinkosauginę, socialinę ir ekonominę. Tvarumas šiose įmonėse yra kultūros dalis, taip pat pastebima, jog įmonės valdybos ir darbuotojų mąstymas tapo labiau orientuotas į tvarumą. Įmonės išskirtinį dėmesį skiria poveikio aplinkai ir žmonėms aspektui, stengiasi užtikrinti, jog daroma įtaka pasauliui yra teigiama. Verslo modelyje matomos bendros veiklos su partneriais, klientais ir suinteresuotomis šalimis, tvarumas atsispindi vertės pasiūlyme, pritraukiami tvarūs klientų segmentai, tuo pačiu įtraukiami pažeidžiami klientai kaip valstybinės ar švietimo įstaigos. Potencialūs klientai pasiekia įmones per esamų klientų rekomendacijas, taip pat, įmonės yra diversifikavusios savo paslaugų ir klientų krepšelius, taip užtikrindami rizikos mažinimą ir tvarų augimą. Verslo modelio elementų pokyčiai šiame tvarumo brandos lygyje yra pateikiami 8 lentelėje.

**8 lentelė.** Verslo modelio elementų pokyčiai penktame tvarumo brandos lygyje.

Verslo modelio elementas	Informantų atsakymai	Verslo modelio pokyčiai 5 tvarumo brandos lygyje
Klientų segmentai	I8: „<...> industrijos, tai yra telekomunikacijos ir logistika, ir plius dar mažmena“; „<...><...> Jeigu tau patinka tvarumas ir man patinka tvarumas, abiems smagiau šnekėtis“ I9: „<...>dirbame su skirtingais segmentais, diversifikuojame veiklą, įtraukiant valstybinį ir švietimo sektorių <...> kai pradėjome atvira dalintis informacija, gavome galimybę dirbti su valstybe ir mokyklomis“ I10: „<...> tai B2B ir švietimo institucijos <...> kurios nori modernizuotis“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientų segmentai yra diversifikuojami, išskiriamos pagrindinės industrijos;</li> <li>• Siekiama pritraukti klientus, kuriems rūpi tvarumas;</li> <li>• Įtraukiami pažeidžiami klientų segmentai (švietimas, valstybinis sektorius);</li> </ul>
Vertės pasiūlymas	I8: „<...> pagrindinis arklukas tas kultūra <...>žmonėms pasakoti, komunikuoti, kad mes esame tarkim stiprūs tam tvarume <...> užtikrinti visą laiką, kad žmogus būtų laimingas“ I9: „<...> prisitaikome prie rinkos, teikiame tokias paslaugas, kurios yra reikalingos klientui, galėdami pasiūlyti visą sprendimą nuo A iki Z. <...> jie mums suteikia informacijos, pasidalina naujomis problemomis, mes jas išmokstame spręsti“ I10: „<...>mes pabrėžiam, kas mes esame, kokias mes taikome iniciatyvas ir kokia kultūra mūsų, kokios mūsų vertybės <...> kito lygio klientai atsirado“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonės vertės pasiūlyme atsispindi tvarumo kultūra, tvarumo iniciatyvos;</li> <li>• Atsižvelgiama į įmonės daromą poveikį aplinkai;</li> <li>• Vertės pasiūlymas apima tiek darbuotojų tiek klientų pasitenkinimą;</li> </ul>
Kanalai	I8: „<...> pagrindinis tai rekomendacijos <...> iš lūpų į lūpas“ I9: „<...> pagrindinis šaltinis yra rekomendacijos“ <...> daugiau renginių buvo rengiama <...> atvira dalinamės savo žiniomis ir patirtimi dykai su visais“ I10: „<...> rekomenduoja mūsų dabartiniai klientai <...> iš vieno kliento ateina kiti klientai“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizuojama daugiau atvirų renginių visuomenei;</li> <li>• Dažniausiai klientai pasiekiami per rekomendacijas ir atvirus renginius skirtus bendruomenėms.</li> </ul>
Santykiai su klientais	I8: „<...> bandom išlaikyti tą toki ir orų, pagarbų ir nepertraukiamą bendravimą <...> darome tokias bendras iniciatyvas, renginius <...> tiesiog gerėja tie santykiai, tampa gilesni, artimesni“ I9: „<...> aktyviai bendraujame su klientais, padedam jiems augti <...> jie mums duoda problemas, mes jas išmokstame spręsti, jiems gerai, mums gerai“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendras dalyvavimas renginiuose, susijusiuose su tvarumu;</li> <li>• Santykiuose su klientais pastebimos pagrindinės tvarumo dimensijos;</li> <li>• Vykdoma bendrakūra, užtikrinamas tvarus augimas;</li> </ul>

Verslo modelio elementas	Informantų atsakymai	Verslo modelio pokyčiai 5 tvarumo brandos lygyje
	I10: „<...> užtikrina tolimesnius darbus ir užtikrina didesnes pajamas ir plėtrą <...> laikui bėgant pamatė, kad tai neša naudą ir tai neša geresnius rezultatus“	
Pajamų generavimo srautai	I8: „<...> diversifikavimas būtent mums ir padeda išlikti, išlikti stabiliai ir pelningai“ I9: „<...> kuo tvaresni esame, tai reiškiams kitaip tariant, praplėtėme tą paslaugų krepšelį“ I10: „<...> būtina aprėpti kuo įmanoma daugiau skirtingų sričių <...> kad vieną sektorių palietus, mes galėtume veikti toliau“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversifikuojami, siekiant mažinti riziką ir užtikrinti tvarų augimą;</li> <li>• Siekiama papildomų, tvarių pajamų srautų;</li> </ul>
Ištekliai	I8: „<...> įtraukiame <...> didžiausią fokusą dedam į žmones ir tvarumą <...> kaip įmonė apskritai tampame brandesni, nes auginam tą bendruomenę, visuomenę“; „<...> įranga tampa pasenus, tai mes kartais darome irgi vidinius aukcionus“ I9: „<...> į visus įmonės svarbius sprendimus yra visada įtraukiami <...> tai padeda turėti tvaresnį įmonės augimą ir profesionalius darbuotojus“ I10: „<...> irgi technika, kuomet jinai baigia galioti <...> aukojama <...> perdirbama, arba yra parduodama darbuotojams“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojams skiriamas išskirtinis dėmesys, darbuotojai įtraukiami į kasdienes ar net strateginius sprendimus;</li> <li>• Skatinamos darbuotojų tvarumo žinios;</li> <li>• Turimi ištekliai tinkamai perdirbami, utilizuojami ar jiems sutiekiamas "antras gyvenimas";</li> </ul>
Veiklos	I8: „<...>glaudžiai bendradarbiaujame ir su vyriausybe <...> esame ir kitų socialinių iniciatyvų įgyvendinę, su įvairiomis asociacijomis <...> turime įvairių iniciatyvų, mokome kitus“ I9: „<...>įtraukiame tiek partnerius, tiek klientus, tiek vyriausybines bei švietimo įmones <...> bendradarbiaujame su mokyklomis, universitetais, valstybės saugos departamentu“; „<...> pradėjome atvirai dalintis informacija“ I10: „<...> yra viena švietimo institucija <...> dirbam kartu su įvairiomis specialiosioms pajėgoms, tai yra greitosios, policija“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Į veiklas įtraukiamos visos suinteresuotos šalys;</li> <li>• Organizuojami mokymai, vieši renginiai, dalinamasi įmonės patirtimi su visuomene;</li> <li>• Įmonės veiklose siekiama išskirtinių tvarumo rezultatų;</li> </ul>
Partneriai	I8: „<...> kad turėtų irgi tą pačią tvarumo politiką įsidię, tai mes peržiūrimė tuos partnerius“; „<...> vertybines gaires nusibrėžti įmonei, tai bandom išlaikyti ryšį“ I9: „<...> artimai dirbame, kartu darome renginius, kartu mokomės <...> atsiranda daugiau galimybių įgyvendinti tą tvarumą“ I10: „<...> mes su partneriais, visi kartu stengiamės išlaikyti aukštą standartą <...> mes atsirenkame su kuo dirbti, pagal tvarumo pasiekimus ir iniciatyvas“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertybėmis ir tvarumu grįstas santykis su partneriais;</li> <li>• Partnerių atsirinkimas pagal jų tvarumo rezultatus;</li> <li>• Bendri projektai, tobulėjimas kartu su partneriais;</li> <li>• Organizuojami renginiai įtraukiant visas suinteresuotas šalis;</li> </ul>
Išlaidos	I8: „<...> neišaugo, gal turbūt keitėsi su veiklomis“ I9: „<...>darbuotojai kokybiškiau dirba ir vieši renginiai atveda naujų potencialių klientų <...> išlaidos padidėja, bet tuo pačiu ir pajamos didesnės“ I10: „<...>tai išlaidos sumažėja dėl to, nes darbuotojus išlaikyti yra žymiai paprasčiau ir nebereikia ieškoti naujų darbuotojų“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didėjančios išlaidos skiriamos tvarumui sukurti papildomus pajamų šaltinius, pasiekiamas įmonės tvarus augimas.</li> </ul>

## Tyrimo rezultatai, rekomendacijos ir diskusija

Atlikus empirinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos lygių sąveiką smulkių ir vidutinių IT sektoriaus įmonių veikiančių Lietuvoje atveju, galima teigti, jog tyrimo tikslas buvo pasiektas. Tyrimo metu pasiektos visuose tvarumo brandos lygiuose esančios įmonės. Tyrimo metu surinkta informacija apie įmonių veiklos specifiką, tvarumo iniciatyvas ir pokyčius verslo modelyje, kai keitėsi įmonių brandos lygis. Svarbu paminėti, jog atskleista sąveika yra taikoma tik Lietuvos IT sektoriaus įmonėms, kurios turi 11-250 darbuotojų ir metinės pardavimo pajamos neviršija 40 mln. Eur. Tyrimo metu buvo labai sunku pasiekti tyrimui tinkančias įmones, daugelis pasiektų įmonių atsisakė dalyvauti tyrime dėl verslo modelio elementų atskleidimo, įmonės tai laiko



ypač slapta ir pažeidžiama informacija, kuri negali būti komunicuojama trečiosioms šalims. Nagrinėjant tyrimo rezultatus, galima pastebėti, jog IT sektoriaus įmonės dažnai teikia paslaugas, neturi apčiuopiamo produkto ar kitų fizinių aspektų, todėl tvarumo iniciatyvas įgyvendinti yra sunkiau, lyginant su gamybinėmis ar kitomis įmonėmis. Tačiau pastebima, jog pačioje IT sektoriaus įmonių specifikoje galima pastebėti tvarumo aspektus, tokius kaip skaitmeninių technologijų taikymą, galimybę teikti paslaugas nepriklausomai nuo kliento ar įmonės lokacijos, darbuotojams suteikiama galimybė dirbti iš bet kurios pasaulio vietos, kurioje pasiekiamas internetas. Tvarumo brandos lygių ir verslo modelių pokyčių sąveika IT įmonių atveju yra pateikiama 9 lentelėje.

Apžvelgiant pirmojo tvarumo brandos lygio įmones, kurios dalyvavo tyrime, galima pastebėti, jog tvarumo iniciatyvos pastebimos tik keliuose verslo modelio elementuose, tikėtina, jo jų taikymas yra atsitiktinis. Įmonės atstovas teigė, jog pagrindinis įmonės tikslas yra išlikti dinamiškoje rinkoje ir pelningai vykdyti veiklą. Įmonės atstovas mini, jog svarbiausias dalykas yra finansiniai įmonės rezultatai, o tvarumas yra kaip papildoma vertė, kurią galėtų suteikti klientams ateityje. Svarbu paminėti, jog toks įmonės požiūris gali būti susijęs su smulkių ir vidutinių įmonių specifika, kai įmonės siekia įsitvirtinti rinkoje, dėl savo mažos struktūros gali paslaugas teikti geriau, greičiau ar kitaip suteikti papildomą vertę vartotojams. Tyrimo metu, įmonės atstovas teigė, jog tvarumo iniciatyvos yra laikomos ateities tikslu, kuris tikėtina bus pasiektas 5 ar 10 metų laikotarpyje.

Apžvelgiant antrojo tvarumo brandos lygio įmones, pastebima, jog įmonės mato vertę tvarumo iniciatyvose, pastebimos pirmos tvarumo iniciatyvos veikloje. Šiame tvarumo brandos lygyje, pastebimi verslo modelio pokyčiai, įmonės siekia palaikyti artimesnius santykius su klientais, taip siekiant grįžtamojo klientų ryšio. Toks grįžtamasis ryšys gali suteikti įmonei naudingos informacijos ateities projektams ar plėtrai, taip pat leidžia suprasti dabartines paslaugų teikimo problemines vietas ir papildomas vertes. Pastebima, jog šio tvarumo brandos lygio įmonės yra linkę pritaikyti savo teikiamas paslaugas kliento poreikiams, taip išvengiant perteklinių laiko ar finansinių sąnaudų ir siekiant kliento pasitenkinimo. Pastebima, jog įmonės naudoja elektros energiją, kuri buvo išgauta naudojant atsinaujinančius šaltinius. Įmonių atstovai stengiasi palaikyti šiltus santykius su įmonių darbuotojais, kurie yra pagrindiniai vertės kūrėjai įmonėje, kadangi teikiamos programavimo ar kitos su programine įranga susijusios paslaugos. Įmonės bendradarbiauja su Lietuvos universitetais, siekiant suteikti praktikos vietas studentams, kurie potencialiai gali tapti ilgalaikiais įmonės darbuotojais. Antro tvarumo brandos lygio įmonėse yra pastebimos aktyvaus bendravimo su partneriais iniciatyvos, kurios leidžia labiau pritaikyti paslaugas klientams, išspręsti su programine įranga susijusias problemas ir taip pasiekti aukštesnį klientų pasitenkinimą. Šio tvarumo brandos įmonių atveju galima pastebėti, jog taikomos tos tvarumo iniciatyvos, kurios yra lengviausiai įgyvendinamos, nereikalauja didelių finansinių išteklių ar sudėtingų įmonės pasikeitimų.

Apžvelgiant trečiojo tvarumo brandos lygio įmones pastebima, jog tvarumo iniciatyvos atsispindi visuose verslo modelio elementuose. Svarbu paminėti, jog tvarumo iniciatyvos yra priskiriamos skirtingoms tvarumo dimensijoms – aplinkosauginei, socialinei ir ekonominei. Tvarumas, kaip sąvoka, šio tvarumo brandos lygio įmonėse turi platesnę reikšmę, siekiama pritraukti klientų segmentus, kurie skiria dėmesį tvarumui. Verslo modelio pokyčiai pastebimi visuose verslo modelio elementuose. Klientai yra skatinami rinktis tvarius sprendimus, todėl įmonės vertės pasiūlyme atsispindi tvarumo iniciatyvos, tokios kaip aplinką tausojantys internetiniai sprendimai ar serveriai. Pastebima, jog dalis klientų įmones pasiekia per rekomendacijas, įmonės vengia fiziškai spausdintos reklamos ir dažniau komunikacijai renkasi socialinius tinklus ar kitus efektyvesnius komunikacijos kanalus. Su klientais siekiama palaikyti artimus santykius, jie padeda tobulinti įmonės paslaugas,

komunikacijai su klientais naudojami internetiniai sprendimai siekiant sumažinti poveikį aplinkai lyginant su fiziniu keliavimu. Pastebimos bendros veiklos su klientais, vykdomos socialinės iniciatyvos. Įmonių pajamos yra diversifikuojamos, taip pritraukiami skirtingi klientų segmentai, kuriems reikalingos skirtingos paslaugos. Įmonių ištekliai pradkami optimizuoti, siekiama naudoti kuo mažiau išteklių, darbuotojams kuriama palanki darbo aplinka. Santykiuose su partneriais pastebimas informacijos apsikeitimas apie rinką, klientus, paslaugų teikimo galimybes, dalyvaujama renginiuose susijusiuose su universitetais ar kitomis įstaigomis. Siekiama sumažinti išlaidas renkantis ilgaamžišką kompiuterinę įrangą, kuri nereikalauja dažno įrangos keitimo. Šio tvarumo brandos įmonių atveju pastebima, jog daugiau dėmesio yra skiriama santykiams su klientais ir partneriais, pastebimas įmonių atvirumas dalyvavimui renginiuose, įmonės daugiau dėmesio skiria poveikiui aplinkai ir stengiasi rinktis aplinkos neteršiančius sprendimus. Tokias tvarumo iniciatyvas skatina taikyti ir klientus, pastebimos bendros tvarumo iniciatyvos.

Nagrinėjant ketvirtojo tvarumo brandos lygio įmonių atvejus, galima teigti, jog tvarumo iniciatyvos yra taikomos visuose verslo modelio elementuose. Verslo modelių pokyčiai yra pastebimi visuose elementuose. Pastebima, jog įmonės siekia diversifikuoti savo pagrindinius klientų segmentus, jiems siūlydamos IT sprendimus, apimančius IT paslaugas, sprendimus bei techninę priežiūrą. Įmonės išskirtinį dėmesį skiria poveikiui aplinkai ir žmonėms. Pastebima, jog didelė dalis klientų pasiekia įmones per rekomendacijas ir atvirus renginius, kurie skiriami visuomenės švietimui. Santykiuose su klientais siekiama atvirumo ir tvirtų santykių, grįstų verslo etikos ir abipusės pagarbos principais. Klientai padeda atrasti problemas ir tobulinti paslaugas, klientai yra skatinami rinktis tvarius sprendimus ir taikyti tvarumo iniciatyvas savo veikloje. Įmonių pajamų srautai yra diversifikuojami siekiant sumažinti riziką, generuojamos papildomos pajamos mažinant kaštus klientams. Įmonės yra linkusios dalintis savo ištekliais su kitomis įmonėmis, tarkime ofisais, infrastruktūra ar net darbuotojais. Skiriamas dėmesys darbuotojų gerovei, užtikrinamas etiškas elgesys, skiriami mokymai, gyvybės draudimai ir kitos naudos. Įmonės aktyviai dalyvauja ir organizuoja atvirus renginius, skirtus visuomenei, įtraukia įvairias suinteresuotas šalis, dalinasi savo sukaupta patirtimi ir žiniomis. Pastebimas išlaidų mažėjimas susijęs su darbuotojų kaitos mažinimu, biuro vietų optimizavimu ar net biuro pasidalinimu su kitomis įmonėmis. Šio lygio įmonių veiklose atsispindi visos tvarumo dimensijos, į tvarumo iniciatyvas įtraukiamos įvairios suinteresuotos šalys.

Nagrinėjant penktojo tvarumo brandos lygio įmonių atvejus, galima pastebėti, jog šis lygis gali būti pasiekiamas nepriklausomai nuo įmonės dydžio. Tvarumas šio lygio įmonėse laikomas kultūros dalimi. Verslo modelių pokyčiai yra pastebimi visuose verslo modelių elementuose. Klientų segmentai yra diversifikuojami, įtraukiami pažeidžiami klientų segmentai kaip švietimo ar valstybinis sektorius. Skiriamas išskirtinis dėmesys poveikiui aplinkai, tvarumas yra neatskiriama vertės pasiūlymo dalis, apimanti tiek vertę klientui, tiek darbuotojams ar aplinkai. Aktyviai organizuojami renginiai visuomenės švietimui, į kuriuos įtraukiami klientai, partneriai ar kitos suinteresuotos šalys. Daugiausia klientų pasiekia įmones per rekomendacijas, su klientais vykdoma bendrakūra, santykiuose su klientais pastebimos visos tvarumo dimensijos. Diversifikuojami pajamų gavimo srautai siekiant mažinti riziką ir užtikrinti tvarų augimą bei tvarius pajamų srautus. Darbuotojams skiriamas išskirtinis dėmesys, skatinamos tvarumo žinios, jie gali būti įtraukiami į strateginius įmonės sprendimus. Į įmonės veiklas įtraukiamos visos suinteresuotos šalys. Pagrindiniai partneriai yra pasirenkami pagal tvarumo rezultatus, pastebimos bendros veiklos su partneriais, jungtinis tobulėjimas. Didėjančios įmonių išlaidos skiriamos tvarumui generuoja papildomus pajamų šaltinius.

Apibendrinant galima teigti, jog Lietuvos IT sektoriaus smulkioms ir vidutinėms įmonėms, tvarumas padeda tobulėti ir augti. Vykdomos tvarumo iniciatyvos padeda įgyti reikiamos informacijos, įgyvendinti reikiamus pokyčius ir pasiekti aukštesnius rezultatus. Siekiant tvarumo brandos IT sektoriaus įmonių atveju, pirmiausia taikomos lengviausiai įgyvendinamos tvarumo brandos iniciatyvos. Aukštesnį nei vidutinį tvarumo brandos lygį pasiekusiose IT sektoriaus įmonėse, tvarumo iniciatyvos yra pastebimos visuose verslo modelio elementuose. Pagrindiniai verslo modelio elementai, kuriems yra skiriamas išskirtinis dėmesys ir pastebimi pokyčiai yra santykiai su klientais, partneriais, vertės pasiūlymas bei ištekliai.

Atliekant tyrimą buvo labai sunku atrasti įmonių, kurios sutiktų dalyvauti tyrime. Dėl sudėtingų ir kompleksinių žinių apie verslo modelius ir tvarumą poreikio, tokį tyrimą būtų galima organizuoti atviros diskusijos pobūdžiu, įtraukiant kelis tos pačios įmonės atstovus, kurių atsakomybės įmonėje yra siejamos su verslo modeliu ar tvarumu.

## Diskusija

Widjajanti, Prihantini, Wijayanti (2022) atliko tyrimą, kuris buvo orientuotas į labai smulkias, smulkias ir vidutines įmones ir jų darnų vystymąsi per verslo modelio elementus. Gauti tyrimai rodo, jog šios įmonės siekė plėsti savo klientų segmentus, taip pat vertės pasiūlymas buvo diversifikuojamas. Tyrimo metu išnagrinėta, jog įmonės optimizavo savo veiklos resursus siekdamos diversifikacijos. Tyrimo rezultatai rodo, jog šios įmonės skyrė dėmesį santykiams su partneriais, taip į savo veiklą įtraukdamos įvairias valstybines įstaigas, mokymo įstaigas ir universitetus bei investicinius partnerius. Šiame projekte atliktą tyrimą lyginant su Widjajanti, Prihantini, Wijayanti (2022), galima teigti, jog šių autorių tyrimas suteikė tik bendrąsias tendencijas ir rekomendacijas kitoms įmonėms. Pateikiami rezultatai yra abstraktūs, nėra išskiriami įmonių veiklos sektoriais, todėl tyrimo rezultatai yra sunkiai pritaikomi kitoms įmonėms. Šiame projekte atliktame tyrime, buvo analizuojamos įmonės, kurios veikia IT sektoriuje, todėl gauti tyrimo rezultatai gali būti pritaikomi kitoms IT sektoriaus įmonėms, kurios veikia Lietuvoje ir atitinka smulkios arba vidutinės įmonės apibrėžimą. Šiame projekte atlikto tyrimo rezultatus būtų galima lyginti su kitos šalies įmonėmis, atitinkančiomis tokius pat kriterijus, tokiu atveju būtų galimybė palyginti to paties sektoriaus įmonių verslo modelių pokyčius.

A. Jablonski ir M. Jablonski(2016) atliktame tyrime buvo nagrinėjamos tvarumo iniciatyvos verslo modelio elementuose skirtingose tvarumo brandos lygiuose. Tyrimo autoriai teigia, jog siekiant ilgalaikės sėkmės, reiktų skirti dėmesį suinteresuotų šalių įtraukimui į įmonės veiklą, taip pat skirti dėmesio vertės pasiūlymui, siekiant jog jis būtų aktualus rinkoje. Tyrimo autoriai teigia, jog įmonė privalo pritaikyti savo verslo modelį pagal rinkoje vyraujančias tendencijas ir situaciją. Tyrimo autoriai teigia, jog tokio tyrimo atlikimas konkrečiame veiklos sektoriuje galėtų suteikti papildomos aktualios informacijos. Šiame projekte atliktą tyrimą lyginant su A. Jablonski ir M. Jablonski (2016) atliktu tyrimu, galima teigti, jog gauti rezultatai yra dalinai panašūs, bendrosios tendencijos išlieka sutampančios. Tačiau šiame projekte atliktas tyrimas nagrinėjo konkretaus sektoriaus įmones, todėl gauti rezultatai yra tikslesni ir aktualesni bei gali būti pritaikomi kitoms šio sektoriaus įmonėms.

Siekiant gilesnių ir aukštesnių tyrimo rezultatų, rekomenduojama tyrimą atlikti longitudiniu principu. Tokiu atveju, didesnė galimybė užfiksuoti pokyčius kartojant tyrimą po atitinkamo kiekio metų, jeigu įmanoma išlaikant tą patį informantą ir tyrimo klausimyną. Tai padėtų tiksliau atskleisti pokyčio įgyvendinimo laikotarpį ir pokyčio rezultatus.

**9 lentelė.** Verslo modelio elementų pokyčiai didėjant tvarumo brandos lygiui, Lietuvos smulkių ir vidutinių IT sektoriaus įmonių atveju.

Verslo modelio (VM) elementas	VM pokyčiai 1 tvarumo brandos lygyje	VM pokyčiai 2 tvarumo brandos lygyje	VM pokyčiai 3 tvarumo brandos lygyje	VM pokyčiai 4 tvarumo brandos lygyje	VM pokyčiai 5 tvarumo brandos lygyje
Klientų segmentai	Nepastebima.	Nepastebima.	Siekama pritraukti klientus, kuriems rūpi tvarumas.	Klientų segmentai yra diversifikuojami; Skatinamos lengvai įgyvendinamos tvarumo iniciatyvos, kaip skaitmeninių dokumentų naudojimas.	Klientų segmentai yra diversifikuojami, išskiriamos pagrindinės industrijos; Įtraukiami pažeidžiami klientų segmentai (švietimas, valstybinis sektorius).
Vertės pasiūlymas	Nepastebima.	Paslaugos pritaikomos klientų poreikiams.	Klientai skatinami rinktis tvarius sprendimus, pvz. talpinti IT sprendimus mažai CO2 išskiriančiuose serveriuose ir talpyklose.	Įmonės vertės pasiūlyme atsispindi tvarumo iniciatyvos; Klientams suteikiami ilgalaikiai sprendimai su paslaugų priežiūra, techniniu aptarnavimu; Atsižvelgiama į įmonės daromą poveikį aplinkai.	Įmonės vertės pasiūlyme atsispindi tvarumo kultūra, tvarumo iniciatyvos; Vertės pasiūlymas apima tiek darbuotojų tiek klientų pasitenkinimą.
Kanalai	Nepastebima.	Nepastebima.	Dalis klientų pasiekiami per rekomendacijas; Naudojami socialiniai tinklai, vengiama fizinės reklamos; Siekiama naudoti efektyvius komunikacijos kanalus.	Didelė dalis klientų pasiekiami per rekomendacijas ir atvirus renginius skirtus bendruomenėms, tai padeda įmonėms didinti prekės ženklo žinomumą ir pasiekti daugiau potencialių klientų.	Organizuojama daugiau atvirų renginių visuomenei, tai padeda pritraukti investicijas ir kurti santykius su įvairiomis suinteresuotomis šalimis; Dažniausiai klientai pasiekiami per rekomendacijas ir atvirus renginius skirtus bendruomenėms.
Santykiai su klientais	Nepastebima	Santykiuose su klientais siekiama grįžtamojo ryšio.	Palaikomi tvirti santykiai su klientais, bendros veiklos su klientais; Klientai padeda tobulinti paslaugas; Pastebimos socialinės iniciatyvos; Vengiama keliaavimo pas klientus; Bendraujama nuotoliniu būdu.	Santykiai su klientais padeda įmonei augti; Taikomi verslo etikos, apibusės pagarbos principai; Klientai padeda spręsti įmonės problemas ir tobulinti paslaugas; Klientai yra skatinami rinktis tvarius sprendimus ir tapti tvaresniais.	Bendras dalyvavimas renginiuose, susijusiųose su tvarumu; Santykiuose su klientais pastebimos pagrindinės tvarumo dimensijos; Vykdoma bendrakūra, užtikrinamas rinkoje reikalingų paslaugų teikimas ir tvarus augimas.
Pajamų generavimo srutai	Sūdomi lankstūs apmokėjimo būdai klientams.	Nepastebima.	Diversifikuojami pajamų generavimo srutai.	Diversifikuojami, siekiant mažinti riziką; Generuojamos didesnės pajamos už paslaugas, padedant klientams sumažinti kaštus ir suteikiant jiems pilną pasaulį paketą (priežiūra, konsultacijos ir kt.)	Diversifikuojami, siekiant mažinti riziką ir užtikrinti tvarų augimą; Siekiama papildomų, tvarių pajamų srutų.

Verslo modelio (VM) elementas	VM pokyčiai 1 tvarumo brandos lygyje	VM pokyčiai 2 tvarumo brandos lygyje	VM pokyčiai 3 tvarumo brandos lygyje	VM pokyčiai 4 tvarumo brandos lygyje	VM pokyčiai 5 tvarumo brandos lygyje
Ištekliai	Siekama palaikyti santykius su darbuotojais.	Naudojama energija iš atsinaujinančių šaltinių.	Siekama naudoti kuo mažiau resursų; Darbuotojams kuriama palanki darbo aplinka.	Ištekliai dalinamasi su kitomis įmonėmis; Rūpinamasi darbuotojų gerove, egzistuoja etikos kodeksai, suteikiami gyvybės draudimai; Siekiama optimizuoti įmonės naudojamus išteklius; Skiriamos investicijos tvariems ištekliams, tokiems kaip saulės energijos parkai ir kt.	Darbuotojams skiriamas išskirtinis dėmesys, darbuotojai įtraukiami į kasdienes ar net strateginius sprendimus; Skatinamos darbuotojų tvarumo žinios; Turimi ištekliai tinkamai perdirbami, utilizuojami ar jiems suteikiamas "antras gyvenimas"; Darbuotojų pasitenkinimas yra aukštam lygyje, įmonėje vyrauja ypač maža darbuotojų kaita.
Veiklos	Nepastebima.	Į veiklas įtraukiami klientai, siekiant gauti grįžtamąjį ryšį; Bendradarbiaujama su universitetais.	Klientai teikia rekomendacijos paslaugų teikimui ir tobulinimui.	Į veiklas pradedama įtraukti įvairias bendruomenes; Organizuojami mokymai, dalinamasi įmonės patirtimi su visuomene; Įmonės veiklose atsižvelgiama į aplinkosaugą ir socialinius aspektus.	Į veiklas įtraukiamos visos suinteresuotos šalys; Organizuojami mokymai, vieši renginiai, dalinamasi įmonės patirtimi su visuomene; Įmonės veiklose siekiama išskirtinių tvarumo rezultatų.
Partneriai	Nepastebima.	Aktyviai bendraujama su partneriais, kuriams geri santykiai.	Bendros veiklos su partneriais; Dalinamasi aktualia informacija su partneriais; Dalyvaujama renginiuose su universitetais ir kitomis įstaigomis;	Bendros tvarios veiklos su partneriais; Dalinamasi aktualia informacija, infrastruktūra ir duomenimis su partneriais; Pradedamos tvarumo iniciatyvos su partneriais; Vengiama nebūtinių kelionių pas partnerius, taip mažinant anglies pėdsaką; Optimizuojama veikla pasinaudojant partnerių naudomis.	Vertybėmis ir tvarumu grįstas santykis su partneriais; Partnerių atsirinkimas pagal jų tvarumo rezultatus; Bendri projektai, tobulėjimas kartu su partneriais; Organizuojami renginiai įtraukiant visas suinteresuotas šalis.
Išlaidos	Siekama optimizuoti išlaidas siekiant pelno.	Nepastebima.	Siekama pasirinkti ilgaamžišką įrangą ir taip išvengti dažno įrangos atnaujinimo.	Mažėja darbuotojų kaita ir darbuotojų samdos kaštai; Biuro vietų optimizavimas, dalinamasi su kitomis įmonėmis.	Didėjančios išlaidos skiriamos tvarumui sukurti papildomus pajamų šaltinius, pasiekiamas įmonės tvarus augimas.

## Išvados

1. Atlikus įvairių mokslinių šaltinių analizę, buvo atskleista verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveikos problematika. Išanalizavus literatūrą, yra pastebima, jog verslo modeliai dažnai yra unikalūs ir orientuoti į konkrečios įmonės situaciją. Verslo modelių pokyčiai gali padėti įmonėms prisitaikyti prie rinkos pokyčių, tačiau dažnai tokie pokyčiai yra kompleksiški ir sudėtingi. Verslo modelių pokyčių įgyvendinimas reikalauja įmonės žinių, tinkamų gebėjimų, finansinių, žmogiškųjų ir kitų išteklių. Verslo modelių pokyčiai yra susiję su pagrindinių verslo procesų pokyčiais, todėl verslo modelių pokyčių įgyvendinimas yra jaučiamas didžiojoje įmonės dalyje. Įmonės pastebi vis didesnę poreikį tvarumo iniciatyvoms, kuris yra skatinamas įvairių organizacijų kaip Europos Sąjunga, kitos rinkoje veikiančios įmonės ar net galutiniai klientai. Tinkamas tvarumo iniciatyvų įgyvendinimas reikalauja žinių apie tvarumą ir įmonės aplinką, jog planuojamos tvarumo iniciatyvos turėtų apčiuopiamą naudą aplinkai ir įmonei. Įmonės tvarumo branda padeda įmonėms suprasti tvarumo iniciatyvų taikymo rezultatus. Tvarumo branda dažniausiai yra skirstoma į lygius ar stadijas. Tinkamas tvarumo iniciatyvų įgyvendinimas reikalauja nuolatinių įmonės pastangų, nuoseklumo ir papildomų finansinių ar kitų išteklių bei tinkamų žinių ir gebėjimų. Tvarūs verslo modeliai gali padėti užtikrinti ilgalaikę įmonės sėkmę, tačiau yra siejami su riziką ir papildomų sistemų ar įrankių naudojimu. Tai apsunkina tvarių verslo modelių įgyvendinimą. Literatūroje yra pastebimas nepakankamas kiekis informacijos apie verslo modelius ir jų pokyčius. Pastebima, jog informacija apie verslo modelius ir jų pokyčius pateikiama orientuota į konkrečios įmonės situacija, tai apsunkina informacijos pritaikymą kitoms įmonėms ar rinkoms. Taip pat pastebima, jog iš įmonių yra tikimasi tvarumo iniciatyvų taikymas, tačiau trūksta pritaikomos informacijos apie šių iniciatyvų taikymą, tvarumo ataskaitų rengimą.

2. Išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius, kuriuose nagrinėjami verslo modeliai, jų pokyčiai, tvarumas ir įmonių tvarumo branda, teigiama, jog verslo modeliai apibūdina verslo procesų sistemą ir bendrąją logiką kaip veikia verslas. Verslo modelių pokyčiai yra sudėtingas ir kompleksiškas procesas, reikalaujantis įvairių įmonės išteklių ir pastangų. Verslo modelių pokyčiai smulkių ir vidutinių įmonių atveju yra sudėtingi dėl trūkstamų išteklių, nepakankamos įmonės struktūros, tačiau tokios įmonės yra greičiau prisitaikančios ir lankstesnės. Verslo modelių pokyčiai gali padėti įmonėms pasiekti savo užsibrėžtus tikslus, įgyti konkurencinį pranašumą ar prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Tvarumas versle tampa vis aktualesnis, todėl jaučiamas didesnis įmonių skiriamas dėmesys šiai dimensijai. Tvarumas tampa aktualus ir galutiniams klientams, kurie atsakingai renkasi produktus, paslaugas ir įmones. Tvarumo iniciatyvų įgyvendinimas ir taikymas apibrėžia įmonės tvarumo brandos lygį. Remiantis įvairiais literatūros šaltiniais, išskiriami 5 tvarumo brandos lygiai, tačiau nors ir galima pasiekti aukščiausią tvarumo brandos lygį, aukščiausio tvarumo pasiekti neįmanoma. Pastebima, jog didėjant įmonės tvarumo brandai, įvyksta verslo modelio pokytis, kuris gali apimti vieną, kelis ar net visus verslo modelio elementus. Tvarumo iniciatyvos yra ilgalaikis ir nesibaigiantis procesas, kuris gali padėti įgyti konkurencinį pranašumą, didinti klientų lojalumą, gerinti finansinius įmonės rezultatus ir užtikrinti ilgalaikę sėkmę. Aukštas tvarumo brandos lygis gali padėti įmonėms lengviau prisitaikyti prie rinkos ar aplinkos pokyčių, pritraukti naujų klientų ar susistiprinti įmonės poziciją rinkoje.

3. Tyrimas orientuotas į smulkias ir vidutines, Lietuvoje veikiančias IT sektoriaus įmones, kurių atveju yra pastebima sąveika tarp verslo modelių pokyčių ir įmonės tvarumo brandos. Tyrimo metu išsiaiškinta, jog pirmojo tvarumo brandos lygio įmonėse tvarumo iniciatyvos ir verslo modelių pokyčiai įgyvendinami atsitiktinai. Verslo modelio pokytis yra orientuotas į paslaugos pritaikymą

klientui ir gerų santykių su darbuotojais kūrimą. Pirmojo tvarumo brandos lygio įmonių dėmesys yra skiriamas įmonės gyvavimui rinkoje ir finansiniams rezultatams. Antrame tvarumo brandos lygyje esančių įmonių atveju, verslo modelio pokytis pastebimas santykiuose su klientais, atsižvelgiama į jų poreikius, taip siekiant įgyti grįžtamojo ryšio apie teikiamas paslaugas. Taip pat, verslo modelio pokytis yra pastebimas santykiuose su partneriais, išskirtiniais atvejais į įmonės veiklas įtraukiamos suinteresuotos šalys. Trečiame tvarumo brandos lygyje pastebima, jog verslo modelio pokyčiai yra pastebimi visuose verslo modelio elementuose, tačiau dominuojantys elementai yra vertės pasiūlymas, santykiai su klientais, ištekliai ir partneriai. Įmonei pereinant į ketvirtąjį tvarumo brandos lygį, verslo modelio pokytis pastebimas įmonės išteklių ir darbuotojų valdyme, vertės pasiūlyme ir santykiuose su klientais. Įmonei pasiekus aukščiausią tvarumo brandos lygį pastebima, jog tvarumas tapo įmonės kultūra. Verslo modelio pokytis yra pastebimas visuose verslo modelio elementuose, į įmonės veiklą įtraukiamos visos suinteresuotos šalys, su įmonės klientais yra vykdoma bendrakūra. Pastebima, jog įmonės skiria dėmesį tvariam įmonės augimui ir pajamų srautams, taip mažindami riziką ir skirdami dėmesį ilgalaikiai įmonės sėkmei.

4. Atlikus empirinį tyrimą, buvo išsiaiškinta, jog visų tvarumo brandos lygių įmonės pastebi tvarumo naudą įmonei ir aplinkai. Įmonės nuosekliai įgyvendina verslo modelio pokyčius bei siekia tvarumo arba mato tai, kaip ateities tikslą. Dėl teikiamų skaitmeninių paslaugų ir IT sektoriaus įmonių specifikos, tvarumo taikymas ir verslo modelio pokyčiai yra apriboti. IT sektoriaus įmonės nekuria ir nesiūlo klientams jokie apčiuopiamo produkto, todėl yra sunkiau įgyvendinti su aplinkosauga susijusias tvarumo iniciatyvas. Tyrimo metu išsiaiškinta, jog išskirtinę svarbą IT sektoriaus įmonėse turi įmonių darbuotojai, klientai ir partneriai, šiuose verslo modelio elementuose yra pastebimi pagrindiniai verslo modelio pokyčiai. Didėjant įmonių tvarumo brandai, šiems verslo modelio elementams yra skiriamas išskirtinis dėmesys. Įmonės, kurios taiko tvarumo iniciatyvas, pastebi gaunamą įvairialypę tvarumo naudą. Verslo modelių pokyčiai IT sektoriaus įmonėse yra pradedami įgyvendinti nuo paprasčiausių ir mažiausiai išteklių reikalaujančių pokyčių, tai dažniausiai yra žaliosios energijos naudojimas, produkto pritaikymas prie kliento poreikių. Didėjant tvarumo brandos lygiui pastebimi verslo modelių pokyčiai, orientuoti į partnerius ir suinteresuotas šalis, kurios padeda įmonei augti ir išlikti konkurencingoms rinkoje. Visuose tvarumo brandos lygiuose pastebimas dėmesys pagrindiniam IT sektoriaus įmonių ištekliui – darbuotojams. Pastebimi verslo modelio pokyčiai ir įvairios tvarumo iniciatyvos, kaip darbuotojų įtraukimas į įmonės sprendimus, skiriamas biudžetas mokymams ar sveikatinimo paslaugoms, suteikiamas gyvybės draudimas ir kitos iniciatyvos. Aukščiausiame tvarumo brandos lygyje, tvarumas yra laikomas įmonės kultūra. Verslo modelio pokyčiai atsispindi visuose verslo modelio elementuose, pastebimos jungtinės veiklos su klientais, partneriais ir kitomis suinteresuotomis šalimis. Pastebima bendrakūra su įmonės klientais, organizuojami įvairaus pobūdžio renginiai. Įmonės klientai ir partneriai yra pasirenkami pagal jų tvarumo rezultatus. Tyrimo rezultatai yra riboti ir gali būti taikomi tik Lietuvoje veikiančioms smulkioms ir vidutinėms įmonėms, kurios veikia IT sektoriuje. Tyrimas gali būti koreguojamas ir pritaikomas kitiems verslo sektoriams, siekiant atskleisti ir palyginti verslo modelių pokyčių ir tvarumo brandos sąveiką skirtinguose verslo sektoriuose. Rekomenduojama atlikti tęstinį tyrimą atliekant du ar daugiau tyrimų toms pačioms įmonėms, siekiant gilesnių rezultatų apie įvykusius pokyčius ir jų įgyvendinimą. Tyrimą taip pat rekomenduojama atlikti kitame verslo sektoriuje ar šalyje, siekiant įgyti naujos informacijos ir atrasti sąveikos skirtumų tarp skirtingų verslo sektorių ir šalių.

## Literatūros sąrašas

1. Assunta Di Vaio, Rosa Palladino, Rohail Hassan, Octavio Escobar. (2020). "Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review." *Journal of Business Research*, Volume 121, 283-314 p. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.08.019.
2. Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). "Business Models and Technological Innovation." *Long Range Planning*. DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.023
3. Bahri, M. S., Suroso, A. I., & Hasanah, N. (2022). Analysis of the sustainability maturity level of the Indonesian banknotes printing company. *Journal of Business and Management Studies*, 4(3), 179-185 p. <https://doi.org/10.32996/jbms.2022.4.3.17>
4. Balocco, R., Cavallo, A., Ghezzi, A., & Barbegal-Mirabent, J. (2019). "Lean Business Models Change Process in Digital Entrepreneurship." *Business Process Management Journal*, 1-24. DOI: 10.1108/BPMJ-07-2018-0194.
5. Baumgartner, R., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18, 76-89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>
6. Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305.
7. Bocken, N. M. P., Geradts, T. H. J., & Geradts, T. H. J. (2020). "Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities." *Long Range Planning*, 101950. DOI: 10.1016/j.lrp.2019.101950.
8. Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). "Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation." *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–18. DOI: 10.1109/TEM.2019.2910381.
9. Cosenz, F., & Bivona, E. (2021). "Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation. A tailored dynamic business modelling approach." *Journal of Business Research*, 130, 658-669.
10. Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M. Y., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). "Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models." DOI: 10.1002/bse.1939
11. Fitriasari, F. (2020). "How do Small and Medium Enterprise (SME) survive the COVID-19 outbreak?". *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5(02).
12. Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). "Sustainable business model innovation: A review." *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.06.240.
13. Gupta, S., Czinkota, M., & Melewar, T. C. (2013). "Embedding knowledge and value of a brand into sustainability for differentiation." *Journal of World Business*, 48(3), 287–296. DOI: 10.1016/j.jwb.2012.08.008
14. Jablonski, M., & Jabłoński, A. (2016). Research on business models in their life cycle. *Sustainability*, 8, 1-37. <https://doi.org/10.3390/su8050430>
15. Joyce, A. (2016). "The triple-layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models." *Journal of Cleaner Production*. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.06.067



16. Lambert, Susan C. (2015). "The importance of classification to business model research." *Journal of Business Models*, Vol. 3, No. 1, p. 49-61.
17. Landberg, O., & Blomgren, J. (2023). "Redefining Horizons: A Study on Business Model Innovation for the Commercialization of Services within Urban Air Mobility."
18. Laudien, S., & Pesch, R. (2019). Understanding the influence of digitalization on service firm business model design: a qualitative-empirical analysis. *Review of Managerial Science*, 13. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0320-1>
19. Leppänen, P., George, G., & Alexy, O. (2021). "When Do Novel Business Models Lead to High Performance? A Configurational Approach to Value Drivers, Competitive Strategy, and Firm Environment." *Academy of Management Journal*. DOI: 10.5465/amj.2020.0969.
20. Liu Qiang, Qu Xiaoli, Wang Dake, Abbas Jaffar, Mubeen Riaqa. (2022). "Product Market Competition and Firm Performance: Business Survival Through Innovation and Entrepreneurial Orientation Amid COVID-19 Financial Crisis." *Frontiers in Psychology*, 12. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.790923.
21. Makhmoor Bashir, Abdulaziz Alfalih, Sudepta Pradhan. (2022). "Sustainable Business Model Innovation: Scale development, validation and proof of performance." *Journal of Innovation & Knowledge*, 100243. DOI: 10.1016/j.jik.2022.100243.
22. Markovic, Koporcic, N., Samara, G., & Barkemeyer, R. (2023). "Sustainability and interactive network branding in fast-changing business environments." *Business Ethics (Oxford, England)*, 32(3), 877–881. DOI: 10.1111/beer.12557.
23. Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11, 73-104. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
24. Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 670-682. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>
25. OpenAI. (2023). ChatGPT (Mar 23 Version) [Large language model]: <https://chat.openai.com/chat>.
26. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (Vol. 1)." John Wiley & Sons.
27. Peral Toktaş-Palut. (2022). "Analyzing the effects of Industry 4.0 technologies and coordination on the sustainability of supply chains." *Sustainable Production and Consumption*, 30, 341-358. DOI: 10.1016/j.spc.2021.12.005.
28. Prasanna, R. P. I. R., Jayasundara, J. M. S. B., Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E. M. S., Rajapakshe, P. S. K., & Abeyrathne, G. A. K. N. J. (2019). "Sustainability of SMEs in the competition: A systemic review on technological challenges and SME performance." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 100.
29. Ragab, M., & Arisha, A. (2018). Research methodology in business: A starter's guide. *Management and Organizational Studies*, 5(1). <https://doi.org/10.5430/mos.v5n1p1>
30. Ramanauskaitė, J., Staniškienė, E., & Stankevičiūtė, Ž. (2023). Measuring maturity of corporate sustainability: How to evaluate sustainability transition pathway. In 16th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business.
31. Romero, M. C., Lara, P., & Villalobos, J. (2021). "Evolution of the business model: Arriving at open business model dynamics." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 86.

32. Romero, M.C., Sánchez, M., & Villalobos, J. (2016). "Weaving Business Model Patterns Understanding Business Models." In Proceedings of the 18th International Conference on Enterprise Information Systems, Vol 2 (ICEIS), 496-505. DOI: 10.5220/0005838104960505.
33. Rupšienė, L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija.
34. Salvador, R., Sjøberg, P. V., Jørgensen, M. S., Schmidt-Kallesøe, L. L., & Larsen, S. B. (2023). Explaining sustainability performance and maturity in SMEs—Learnings from a 100-participant sustainability innovation project. *Journal of Cleaner Production*, 419, 138248.
35. Savanevičienė, A., Radvila, G., & Šilingienė, V. (2021). Structural changes of organizational maturity during the COVID-19 pandemic: The case of Lithuania. *Sustainability*, 13(24), 1-31. <https://doi.org/10.3390/su132413465>
36. Schwarz, J.S., & Legner, C. (2020). "Business model tools at the boundary: exploring communities of practice and knowledge boundaries in business model innovation." *Electronic Markets*, 30(3), 421-445. DOI: 10.1007/s12525-019-00379-2.
37. Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A. G., Goni, F. A., & Klemes, J. J. (2020). "Business Model Innovation: A Systematic Review and Meta-analysis." *Journal of Cleaner Production*. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.121201
38. Shepherd, D. A., Seyb, S. K., & George, G. (2023). "GROUNDING BUSINESS MODELS: COGNITION, BOUNDARY OBJECTS, AND BUSINESS MODEL CHANGE." DOI: 10.5465/amr.2020.0173
39. Sinkovics, N., Gunaratne, D., Sinkovics, R. R., & Molina-Castillo, F.-J. (2021). "Sustainable Business Model Innovation: An Umbrella Review." *Sustainability*, 13, 7266. DOI: 10.3390/su13137266.
40. Tamošaitytė (2019). "Socialiai atsakingo verslo modelis aprangos industrijai." Kauno technologijos universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
41. Teece, D. J. (2018). "Business Models and Dynamic Capabilities." *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007
42. Troise, C., Santoro, G., Jones, P., & Bresciani, S. (2023). "Small and medium enterprises and sustainable business models: Exploring enabling factors for adoption." *Journal of Management & Organization*, 1-14.
43. Turner, D., Ting, H., Mun, Wong, W., Tze, Lim, T.-Y., & Tan, K. (2021). Applying qualitative approach in business research. *Asian Journal of Business Research*, 11, 1-13. <https://doi.org/10.14707/ajbr.210111>
44. Velter, Myrthe & Bitzer, Verena & Bocken, Nancy. (2022). "A Boundary Tool for Multi-stakeholder Sustainable Business Model Innovation." *Circular Economy and Sustainability*, 2. DOI: 10.1007/s43615-021-00103-3.
45. Weking, J., Hein, A., Böhm, M., & Krcmar, H. (2018). "A hierarchical taxonomy of business model patterns." *Electronic Markets*, 30, 447-468. DOI: 10.1007/s12525-018-0322-5.
46. Widjajanti, K., Prihantini, F., & Wijayanti, R. (2022). Sustainable development of business with canvas business model approach: Empirical study on MSMEs Batik Blora, Indonesia. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17, 1025-1032. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170334>
47. Wirtz, B., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: Implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Planning*, 43, 272-290. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. Net0. (2022) „What Is Sustainable Business & What Are Their Practices?“ [žiūrėta 2024-01-09] Prieiga per internetą: <https://net0.com/blog/sustainable-business>
2. World Economic Forum. (2024). "Global Risks Report 2024." [žiūrėta 2024-01-12] Prieiga per internetą: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>.
3. World Economic Forum. (2023). „Global Risks Report 2023“ [žiūrėta 2024-01-27] Prieiga per internetą: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf)
4. Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (EVRK 2 red.). (2024). [žiūrėta 2024-04-17] Prieiga per <https://osp.stat.gov.lt/600>.
5. Lietuvos Respublikos įmonių atskaitomybės įstatymas. (2022). [žiūrėta 2024-04-15] Prieiga per <https://www.infolex.lt/ta/30590:str4>.
6. Global Reporting Initiative. (2023). [žiūrėta 2023-12-18] Prieiga per internetą: <https://www.globalreporting.org/>
7. Teece. (2024). „DYNAMIC CAPABILITIES“ [žiūrėta 2024-01-15] Prieiga per internetą: <https://www.davidjteece.com/dynamic-capabilities>.
8. Inovacijų agentūra. (2024). „Verslo planavimas“. [žiūrėta 2024-01-02]. Prieiga per internetą: <https://inovacijuagentura.lt/pradek-versla/pradek-versla/verslo-planavimas.html>

## Priedai

### 1 priedas. Verslo modelių klasifikavimo pavyzdžiai (Weking, Hein, Bohm ir Kcmar, 2018).

Verslo modelio pavadinimas	Verslo modelio paaiškinimas	Šaltiniai
Add-on	Siūlyti pagrindinį produktą konkurencinga kaina ir papildomai imti už keletą paslaugų ar funkcijų.	Gassmann et al. (2014)
Advertising model	Teikti produktą ar paslaugą ir jį derinti su reklaminius pranešimais.	Gassmann et al. (2014), Hanson and Kalyanam (2007), Rappa (2001), Tuff and Wunker (2010)
Advertising*	Gauti pajamas iš reklamos.	Own definition
Advisors	Teikti konsultacijas ir patarimus.	Applegate (2001)
Affiliation	Nukreipti klientus į trečiąją šalį ir gauti komisiją už konkretų atliktą sandorį (pvz., paspaudimą, pateiktą informacijos, produkto pirkimą).	Gassmann et al. (2014), Hanson and Kalyanam (2007), Rappa (2001)
Affinity clubs	Bendradarbiauti su narystės asociacijomis ir kitomis susijusiomis grupėmis, kad būtų galima siūlyti produktą išskirtinai jos nariams.	Johnson (2010)
Agent models	Atstovauti pirkėją ar parduovą ir gauti komisiją už sėkmingą sandorių tarpininkavimą.	Hanson and Kalyanam (2007), Strauss and Frost (2016)
Aggregation	Kūrimas kaip tam tikras tarpininkas, iš anksto atrinkantis produktus/paslaugas ir tikslią auditoriją – todėl pagrindinis procesas yra poreikių atitikimas.	Applegate (2001), Bienstock et al. (2002), Linder and Cantrell (2000), Rappa (2001), Tapscott et al. (2000)
Agora	Kūrimas kaip tam tikras tarpininkas, leidžiantis pirkėjams ir parduovams laisvai derėtis ir priskirti vertę prekėms – todėl pagrindinis procesas yra kainų nustatymas.	Applegate (2001), Bienstock et al. (2002), Tapscott et al. (2000)
Aikido	Siūlyti produktus klientui, kurie yra priešingi nei konkurentai siūlo, taip padarant konkurentų stiprybes silpnais.	Gassmann et al. (2014)
Application service providers	Leisti klientams naudoti programinę įrangą, kuri yra talpinama nuotoliniuose serveriuose, už nuolatinį aptarnavimo mokestį.	Applegate (2001), Eisenmann (2001)
Auction	Padaryti, kad klientai pavadintų maksimalią kainą, kurią jie nori mokėti; aukščiausia kaina laimi produktą ar paslaugą.	Applegate (2001), Bienstock et al. (2002), Gassmann et al. (2014), Hanson and Kalyanam (2007), Johnson (2010), Rappa (2001), Tapscott et al. (2000), Timmers (1998), Tuff and Wunker (2010)
Audience measurement services	Atlikti rinkos tyrimus internetinės auditorijos kaip agentūros klientams.	Rappa (2001)
Banner advertising	Talpinti reklaminius standus interneto svetainėse.	Hanson and Kalyanam (2007), Rappa (2001)
Barter	Leisti klientams keisti nefinansinę kompensaciją mainais į produktą ar paslaugą.	Bienstock et al. (2002), Gassmann et al. (2014)
Brand integrated content	Kaip kitų produktų gamintojas, kurti turinį tik produktų platinimui.	Rappa (2001)
Breakthrough markets	Investuoti į naujų rinkų atidarymą siekiant gauti bent laikiną monopoliją.	Linder and Cantrell (2000)

<b>Verslo modelio pavadinimas</b>	<b>Verslo modelio paaiškinimas</b>	<b>Šaltiniai</b>
Bricks + clicks	Integruoti tiek internetinį (paspaudimus), tiek neinternetinį (statinus) buvimą naršymui, užsakymui ir prekių pasiemimui.	Johnson (2010), Rappa (2001)
Broker of specific assets*	Tarpininkas, kuris užsiima konkretaus turto.	Own definition
Brokerage	Suburti ir palengvinti sandorius tarp pirkėjų ir parduotojų, už kiekvieną sėkmingą sandorį imant mokestį.	Chatterjee (2013), Linder and Cantrell (2000), Johnson (2010), Tuff and Wunker (2010)
Bundle elements together	Paprastinti pirkimą ir jį padaryti visišką, supakuojant susijusius produktus kartu.	Hanson and Kalyanam (2007), Johnson (2010), Tuff and Wunker (2010)
Business intelligence	Rinkti antrinę ir pirminę informaciją apie konkurentus, rinkas, klientus ir kitus subjektus, siekiant prognozuoti svarbią informaciją.	Strauss and Frost (2016)
Business Model	Šabloniškai aprašyti sėkmingų VV atvejų komponentus arba visuminius sėkmingus VV atvejus, kurie yra taikomi kitose įmonėse.	Osterwalder and Pigneur (2010), Gassmann et al. (2014), Amshoff et al. (2015)
Buy advertising*	Reklamuoti savo vertės pasiūlymą reklama.	Sudaryta autorių
Buy/sell fulfilment	Priimti klientų užsakymus pirkti ar parduoti produktą ar paslaugą, įskaitant sąlygas, pvz., kainą ir pristatymą.	Rappa (2001)
Buying club	Pritraukti pirkėjus patraukliomis kainomis ir naudoti pirkimo apimtį siekiant gauti nuolaidas.	Linder and Cantrell (2000)
Channel maximization	Išnaudoti kuo daugiau kanalų, kad būtų maksimizuojami pajamos.	Linder and Cantrell (2000)
Classifieds	Išvardyti pardavimui skirtus daiktus arba dalykus, ir imti mokestį už sąrašą arba narystės mokestį mainais.	Rappa (2001)
Collaboration platforms	Siūlyti rinkinį įrankių ir informacijos aplinką bendradarbiavimui tarp įmonių.	Timmers (1998)
Complement a physical product*	Siūlyti papildymą fiziniam produktui.	Sudaryta autorių
Complementary services*	Siūlyti papildomas paslaugas.	Sudaryta autorių
Complements*	Siūlyti papildomus produktus ar paslaugas.	Sudaryta autorių
Content provider	Siūlyti turinį, pvz., informaciją, skaitmeninius produktus ir paslaugas.	Applegate (2001), Clemons (2009), Eisenmann (2001), Strauss and Frost (2016), Weill and Vitale (2001), Wirtz et al. (2010)
Content-targeted advertising	Nustatyti svetainės reikšmę ir automatiškai pristatyti atitinkamus skelbimus, kai naudotojas aplanko tuos puslapius.	Rappa (2001)
Context	Rūšiuoti ir/arba agreguoti prieinamą internetinę informaciją.	Wirtz et al. (2010)
Contextual mobile advertising	Prisitaikyti reklamą prie konteksto, pvz., vietovės, nuostatų arba būklės.	Clemons (2009)
Contractor	Parduoti paslaugas, teikiamas pagrinde žmonių, pvz., konsultacijas, statybą, švietimą, asmeninę priežiūrą, siuntų pristatymą, gyvą pramogą arba sveikatos priežiūrą.	Weill et al. (2005)

<b>Verslo modelio pavadinimas</b>	<b>Verslo modelio paaiškinimas</b>	<b>Šaltiniai</b>
Cool brands	Gauti premium kainas su konkurencingais produktais per ekspertinį prekės ženklo pardavimą.	Hanson and Kalyanam (2007), Linder and Cantrell (2000)
Cost leadership	Laikyti kintamus kaštus žemais ir parduoti didelius kiekius mažomis kainomis.	Tuff and Wunker (2010)
Cross selling	Siūlyti papildomus produktus papildomai prie standartinės pasiūlymo.	Gassmann et al. (2014)
Crowdsourcing	Išspręskite problemą, ją išsisaugodami miniai (pvz., interneto bendruomenėje).	Gassmann et al. (2014), Johnson (2010)
Custom suppliers	Kurti, gaminti ir platinami pritaikytus produktus ir paslaugas.	Applegate (2001)
Custom suppliers of hardware	Gaminti ir pritaikyti IT įrangą arba komponentus.	Applegate (2001)
Custom suppliers of software	Kurti ir pritaikyti programinę įrangą ir ją licencijuoti/parduoti.	Applegate (2001)
Customer group*	Susitelkti į tam tikrą klientų grupę arba rinkos segmentą.	Sudaryta autorių
Customer loyalty	Padidinti klientų lojalumą per premijų programas.	Gassmann et al. (2014), Rappa (2001)
Customization*	Siūlyti pritaikytus produktus ar paslaugas.	Sudaryta autorių
Data as a service	Siūlyti informacijos tiekimą klientui kaip vertės pasiūlymą. Pagrindinė išteklių reikmė yra pateikiama duomenimis.	Hartmann et al. (2016)
Database marketing	Rinkti, analizuoti ir platinami elektroniniai duomenys apie klientus, perspektyvas ir produktus pelno didinimui.	Strauss and Frost (2016)
De facto standard	Plėtoti ir naudoti autentišką komponentų technologiją, kad būtų teikiama aukšta produkto funkcionalumas, bet ją taip pat plačiai licencijuoti pramonėje, siekiant ją įtvirtinti kaip dominuojantį dizainą.	Linder and Cantrell (2000)
Demand collection system	Leisti galimus pirkėjus padaryti galutinį pasiūlymą nurodytam daiktui ar paslaugai ir sutvarkyti vykdymą.	Rappa (2001)
Develop intangibles*	Kūrė inovatyvius nematerialius turtus.	Sudaryta autorių
Dial down features	Nukreipti mažiau reikalaujančius vartotojus į produktus ar paslaugas, kurios gali nebūti aukštesnės kokybės, bet yra pakankamos ir galbūt patogesnės, paprastesnės, ir t. t.	Johnson (2010)
Digital add-on	Fizinis turtas parduodamas mažu maržu; laikui bėgant, klientas gali įsigyti arba aktyvuoti bet kokį skaičių skaitmeninių paslaugų su didesne marža.	Fleisch et al. (2014)
Digital infrastructure retailers	Pasinaudokite prekių atsargų kontrolės ir pardavimų skaitmenine infrastruktūra.	Applegate (2001)
Digital lock-in	Naudojant skaitmenines technologijas, apriboti fizinių produktų suderinamumą ir taip užrakinti klientus savo ekosistemai.	Fleisch et al. (2014)
Digital service provider	Gaminti ir teikti plačią paslaugų asortimentą internete.	Applegate (2001)

<b>Verslo modelio pavadinimas</b>	<b>Verslo modelio paaiškinimas</b>	<b>Šaltiniai</b>
Digitally -charged products	Uždirbti klasikiniams fiziniams produktams taikant naujų sensorių pagrįstų skaitmeninių paslaugų paketą ir juos pozicionuoti su naujomis vertės pasiūlymomis.	Fleisch et al. (2014)
Digitization	Siūlyti tradicinį fizinį produktą kaip skaitmeninę versiją.	Gassmann et al. (2014)
Disaggregated pricing	Leisti klientams pirkti tik tai, ko nori ir tik tai.	Tuff and Wunker (2010)
Disintermediation	Teikti produktą ar paslaugą, kurie tradiciškai per tarpininką tiesiogiai siunčiami klientui.	Gassmann et al. (2014), Johnson (2010), Rappa (2001), Strauss and Frost (2016), Weill and Vitale (2001)
Distributive network	Teikti infrastruktūrą, siekiant sujungti kitus ekonomikos veikėjus, tokius kaip logistika, energija, judėjimas ar ryšiai.	Tapscott et al. (2000)
Do more to address the job	Žvelkite toliau nei įprasta siūlymą ir sprendžiate kitus darbus, kuriuos jūsų klientai bando atlikti.	Johnson (2010)
Educators	Kurti ir teikti mokymo pasiūlymus, dažnai internete.	Applegate (2001)
E-Mall	Kurti platformą e-parduotuvių kolekcijai, paprastai sustiprintai bendra stogų, pavyzdžiui, gerai žinomo prekės ženklo.	Rappa (2001), Timmers (1998)
Entrepreneur	Kurti ir pardavinėti finansinius turtus, dažnai kuriama ir pardavama įmonėms.	Weill et al. (2005)
E-procurement	Elektroninė elektroninio pirkimo ir tiekimo priemonė.	Strauss and Frost (2016), Timmers (1998)
E-retailer	Pasirūpinkite atsargų kontrolės, nustatykite nesuderinamą kainą ir parduokite fizinius produktus internetu.	Applegate (2001), Eisenmann (2001), Rappa (2001), Wirtz et al. (2010)
E-shop	Kurti internetinę parduotuvę, skirtą prekių ar paslaugų pardavimui internetu.	Gassmann et al. (2014), Strauss and Frost (2016), Timmers (1998)
Exclusive market-making	Suburti konkretų, aukštos kokybės ir kvalifikuotą auditoriją prekybai.	Linder and Cantrell (2000)
Experience destination	Naudojamas kruopščiai sukurtas aplinkas, kad pritrauktų klientus, kurie moka aukštas kainas.	Gassmann et al. (2014), Linder and Cantrell (2000)
Experience selling	Leisti klientui patirti produktą, dažnai per pardavimų komandą ir piramidinę komisijos struktūrą; tradiciškai taikoma kosmetikos produktams.	Linder and Cantrell (2000)
Experience*	Teikti patirtis.	Sudaryta autorių
Financial broker	Sujungti finansinių turtų pirkėjus ir parduotojus.	Weill et al. (2005)
Financial landlord	Leisti kitiems naudoti pinigus (ar kitus finansinius turtus) tam tikromis (dažnai laiko apribotomis) sąlygomis.	Linder and Cantrell (2000), Tuff and Wunker (2010), Weill et al. (2005)
Financial trader	Pirkti ir parduoti finansinius turtus, nesant didelio jų transformavimo (ar projektavimo).	Weill et al. (2005)
Flat-rate	Imkite fiksuotą kainą ir leiskite klientui neribotą prieigą mainais.	Gassmann et al. (2014)
Flexible pricing	Kainų keitimas pasiūlymui pagal paklausą.	Strauss and Frost (2016), Tuff and Wunker (2010)
Forced scarcity	Apriboti pasiūlymų prieinamumą siekiant padidinti paklausą ir kainas.	Tuff and Wunker (2010)

Verslo modelio pavadinimas	Verslo modelio paaiškinimas	Šaltiniai
Franchising	Leisti franšizėms naudotis verslo koncepcija, įskaitant prekės ženklą ir produktus, kompensacijai už finansinę kompensaciją.	Gassmann et al. (2014)
Free	Suteikti klientui nemokamą pasiūlymą ir naudoti kitus šaltinius, tokie kaip reklama, siekiant gauti pajamas.	Linder and Cantrell (2000), Osterwalder and Pigneur (2010)
Freemium	Siūlyti pagrindines paslaugas nemokamai, tuo tarpu už pažangias ar specialias savybes imti mokesť.	Gassmann et al. (2014), Hanson and Kalyanam (2007), Tuff and Wunker (2010)
From push-to-pull	Padaryti gamybą lankstesnę, siekiant idealiai pagaminti produktą tik tada, kai jis užsakomas, o ne iš anksto kaip atsargų straipsnį.	Gassmann et al. (2014)
Getting the job done*	Padėti klientui atlikti tam tikrus darbus.	Osterwalder and Pigneur (2010)
Haggle	Leisti pirkėjams derybautis dėl kainos.	Bienstock et al. (2002)
Horizontal portals	Sukurti portalą, suteikiantį prieigą prie interneto turinio ir pasiūlymų, pvz., paieškos variklio, el. laišku, naujienų ir t. t.	Applegate (2001), Eisenmann (2001), Rappa (2001), Strauss and Frost (2016)
HR broker	Sujungti žmoniškųjų paslaugų pirkėjus ir pardavėjus.	Weill et al. (2005)
Incomparable products / services	Naudoti gilius tyrimų ir plėtros žinias, kad būtų plėtojama ir eksploatuojama autentiška technologija, kad būtų teikiami unikalūs produktai, už kuriuos imamos didelės maržos.	Linder and Cantrell (2000)
Information broker	Sujungti žmoniškųjų paslaugų pirkėjus ir pardavėjus informacijos ar kitų nematerialių turtų srityje.	Applegate (2001), Hartmann et al. (2016), Rappa (2001), Timmers (1998), Weill et al. (2005)
Information collection	Rinkti ir komercializuoti iš interneto surinktą informaciją.	Hanson and Kalyanam (2007)
Infrastructure services firms	Gaminti ir teikti papildomas paslaugas internetui.	Applegate (2001), Hartmann et al. (2016)
Ingredient branding	Sukurti prekės komponento prekės ženklo, kuris yra dalis galutinio produkto.	Gassmann et al. (2014)
Integrator	Apimkite daugumą vertės grandinės dalių vidaus, kad galėtumėte išlaikyti kontrolę, inovacijas, efektyvumą, ir t. t.	Andrew and Sirkin (2006), Gassmann et al. (2014)
Internal use of data*	Naudokite turimus duomenis viduje, kad sukurtumėte naujas pasiūlymas.	Sudaryta autorių
Internet platform*	Tarpininkas, kuris veikia išimtinai internete.	Sudaryta autorių
Inventor	Sukurti ir tada parduoti nematerialius turtus, tokius kaip patentai ir autorių teisės.	Weill et al. (2005)
IP trader	Pirkti ir parduoti nematerialius turtus.	Rappa (2001), Weill et al. (2005)
IT Equipment/ component manufacturers	Gaminti IT įrangą ir komponentus.	Applegate (2001)
Knowledge management	Transformuoti ir saugoti įmonės duomenis į naudingą informaciją ir žinias.	Strauss and Frost (2016)
Landlord*	Parduok teisę naudoti turtą.	Sudaryta autorių
Lending/ renting/ Leasing*	Laikina i suteikti kažkam išskirtinę teisę naudoti tam tikru turtu tam tikrą laiką už mokesť.	Osterwalder and Pigneur (2010)
Leverage customer data	Rinkti klientų duomenis ir juos naudoti verslo tikslais, pvz., taikant orientuotą reklamą.	Clemons (2009), Gassmann et al. (2014), Rappa (2001)



Verslo modelio pavadinimas	Verslo modelio paaiškinimas	Šaltiniai
Licensing	Licencijuoti ar kitaip gauti mokestį už ribotą nematerialių turtų naudojimą.	Andrew and Sirkin (2006), Gassmann et al. (2014), Rappa (2001), Tuff and Wunker
Lock-in	Užrakinkite klientus į savo ekosistemą stipriai padidindami perėjimo išlaidas per aukštus barjerus.	Fleisch et al. (2014), Gassmann et al. (2014)
Long tail	Sutelkti dėmesį parduodant didelį skaičių nišinių produktų, kiekvienas iš kurių parduodamas santykinai retai.	Gassmann et al. (2014), Osterwalder and Pigneur (2010)
Low-touch approach	Siūlyti standartizuotą, pigią versiją produkto ar paslaugos, kuri tradiciškai yra pritaikyta ir brangesnė.	Gassmann et al. (2014), Johnson (2010), Linder and Cantrell (2000)
Make more of it	Siūlyti vidinius žinias ir kitus išteklius taip pat kaip išorinę paslaugą kitoms įmonėms.	Gassmann et al. (2014)
Marketplace exchange	Sukurti konkretų tarpininką, siūlantį visą paslaugų spektrą, apimančią sandorio procesą, nuo rinkos įvertinimo iki derinimo ir vykdymo, pramonės konsorciumui.	Rappa (2001)
Mass customization	Pritaikykite prekių produktą kliento konkrečioms norams.	Gassmann et al. (2014), Linder and Cantrell (2000), Strauss and Frost (2016)
Membership	Imkite mokestį už laiką, leisdami pasinaudoti vietomis, pasiūlymais ar paslaugomis, kurių neturi ne nariai.	Tuff and Wunker (2010)
Merchant model	Veikti kaip didmenininkai/mažmenininkai prekių ir paslaugų srityje.	Bienstock et al. (2002), Rappa (2001)
Merchant of intangibles*	Didmenininkai ar mažmenininkai nematerialių turtų srityje.	Sudaryta autorių
Micro transactions	Parduokite daug daiktų už dolerį – ar netgi tik vieną centą – siekiant skatinti impulsinius pirkimus.	Tuff and Wunker (2010)
Multi-sided platforms	Sutelkti du ar daugiau skirtingus, bet tarpusavyje priklausomus klientų grupes, kur kiekvienos grupės buvimas kuria vertę kitoms grupėms.	Gassmann et al. (2014), Osterwalder and Pigneur (2010)
Negative operating cycle	Generuokite didelius pelnus, išlaikydami mažas atsargas ir priverčiant klientą mokėti iš anksto.	Gassmann et al. (2014), Johnson (2010), Tuff and Wunker (2010)
Network value	Suteikti platformą, kuri veda prie pakartotinio pirkimo iš brandžios lojalios klientų grupės.	Chatterjee (2013)
Networked utility providers	Kurti ir platinti atsisiunčiamus programines įrangos programas, palengvinančias bendravimą.	Eisenmann (2001)
Object self-service	Teikti fizinius produktus su galimybe nepriklausomai užsisakyti internetu.	Fleisch et al. (2014)
One-stop convenient shopping	Naudoti plačią pasirinkimą ir visuotinę prieigą, kad pritrauktų užimtus pirkėjus, kurie moka aukštas kainas už patogumą.	Linder and Cantrell (2000)
One-stop low-price shopping	Naudoti mažas kainas ir didelio pasirinkimo patogumą, kad pritrauktų pirkėjus, tuomet konvertuoti apimtį į pirkimo nuolaidas.	Linder and Cantrell (2000)
Online advertising and public relations	Pirkti reklamą kitų įmonių produktams ar paslaugoms.	Strauss and Frost (2016)

Verslo modelio pavadinimas	Verslo modelio paaiškinimas	Šaltiniai
Online brokers	Naudoti internetą, siekiant palengvinti sandorį tarp pirkėjo ir pardavėjo.	Bienstock et al. (2002), Hartmann et al. (2016), Rappa (2001), Strauss and Frost (2016), Timmers (1998), Weill and Vitale (2001)
Open business models	Kurti inovacijas, sistemingai integruojant partnerius į įmonės tyrimo ir plėtros procesą.	Gassmann et al. (2014), Osterwalder and Pigneur (2010)
Open content	Kūrybiškai kurti turinį globalios bendruomenės, kuri dalyvauja savanoriškai.	Rappa (2001)
Open source	Kurti produktą ne įmonės, bet viešosios bendruomenės, kurios informacija yra visiems prieinama.	Gassmann et al. (2014), Rappa (2001), Tapscott et al. (2000)
Orchestrator (Value chain)	Sutelkti dėmesį į pagrindines kompetencijas ir išsamiai organizuoti / koordinuoti visas kitas veiklas visoje vertės grandinėje.	Andrew and Sirkin (2006), Gassmann et al. (2014), Timmers (1998)
Own the undesirable	Siekia aptarnauti rinkos segmentus, kurie iš karto gali neatrodyti patrauklūs.	Johnson (2010)
Pay per use	Imkite mokestį už kiekvieno produkto ar paslaugos naudojimąsi.	Gassmann et al. (2014), Hanson and Kalyanam (2007), Johnson (2010), Rappa (2001), Tuff and Wunker (2010)
Pay what you want	Kviesti klientus nustatyti kainą, kurią nori sumokėti.	Gassmann et al. (2014), Tuff and Wunker (2010)
Payment/ pricing model*	Naudokite konkretų mokėjimo / kainodaros modelį.	Sudaryta autorių
Peer-to-peer	Palengvina sandorį tarp bendraamžių, t. y. dviejų ar daugiau vartotojų, teikdami platformą.	Gassmann et al. (2014), Rappa (2001)
Perceived value-based	Pozicionuokite įmonės produkciją kaip "norimo" daikto ir prašykite kainos premijos – investuokite į žinių profesionalus, tokius kaip mokslininkai, inžinieriai, programuotojai ar duomenų ekspertai.	Chatterjee (2013)
Performance-based contacting	Nustatykite mokesčių dydį naudojimuisi produkto ne pagal naudojimo dažnumą, bet pagal naudojimo rezultato kokybę.	Fleisch et al. (2014), Gassmann et al. (2014)
Physical broker	Sujungti fizinio turto pirkėjus ir pardavėjus.	Weill et al. (2005)
Physical freemium	Fizinis turtas parduodamas kartu su nemokamomis skaitmeninėmis paslaugomis, tuo tarpu už pažangias skaitmenines paslaugas imamas mokestis.	Fleisch et al. (2014)
Physical landlord	Parduokite teisę naudotis fizinio turto.	Weill et al. (2005)
Physical manufacturer	Kurti ir parduoti fizinį turtą.	Applegate (2001), Weill et al. (2005)
Physical wholesaler	Pirkti ir parduoti fizinį turtą.	Rappa (2001), Weill et al. (2005)
Portal*	Sujungti turinį iš įvairių šaltinių.	Sudaryta autorių
Premium	Nustatykite aukštesnę maržą nei konkurentai už aukštesnės kokybės produktą, pasiūlymą, patirtį, paslaugą ar prekės ženklą.	Tuff and Wunker (2010)
Produce intangibles*	Gaminti nematerialius turtus.	Sudaryta autorių
Produce physical products*	Gaminti fizinius produktus.	Sudaryta autorių

Verslo modelio pavadinimas	Verslo modelio paaiškinimas	Šaltiniai
Product as point of sales	Padarykite fizinius produktus tapančius skaitmeninių pardavimų ir rinkodaros paslaugų vieta, kurią klientas naudoja tiesiogiai produkto arba netiesiogiai per kitą įrenginį.	Fleisch et al. (2014)
Product sales	Parduokite produktą už fiksuotą kainą.	Hanson and Kalyanam (2007), Rappa (2001)
Production*	Pagaminti tam tikrą pasiūlymą arba jį pagaminti tam tikru būdu.	Sudaryta autorių
Quality selling	Pritraukti klientus aukštos kokybės ir / arba sunkiai randamais produktais ar paslaugomis už aukštas kainas.	Hanson and Kalyanam (2007), Linder and Cantrell (2000)
R&D contractor	Šio tipo įmonė visiškai įsitraukusi į technologijų plėtrą, esmėje statydama prototipus. Be to, šie R&D rangovai teikia konsultacines paslaugas labai techniniais klausimais.	Libaers et al. (2010)
Razors/ blades	Siūlyti pigų arba nemokamą pagrindinį produktą ("Skustuvai") kartu su papildymais ("Peiliai"), kurie yra perbrangūs ir taip subsidijuoja pagrindinį produktą.	Gassmann et al. (2014), Johnson (2010), Linder and Cantrell (2000)
Reliable commodity operations	Teikti prognozuojamus standartizuotus produktus ar paslaugas, už kurias klientai yra pasiruošę sumokėti nedidelę premiją, kadangi jos yra patikimos.	Gassmann et al. (2014), Linder and Cantrell (2000)
Remote usage and condition monitoring	Įrengti produktus skaitmeninėmis technologijomis, leidžiančiomis prevenciškai aptikti klaidas ir stebėti naudojimąsi.	Fleisch et al. (2014)
Rent instead of buy	Laikina i paskolinti produktą klientui ir imti nuomos mokesčių.	Gassmann et al. (2014), Johnson (2010), Rappa (2001)
Revenue sharing	Dalintis pajamomis su kitomis įmonėmis siekiant sukurti simbiotinį santykį.	Gassmann et al. (2014), Hanson and Kalyanam (2007), Rappa (2001)
Revenue stream*	Naudoti konkrečią pajamų srautą.	Sudaryta autorių
Reverse auction	Nustatyti stogą produktui ar paslaugai ir leisti dalyviams sumažinti kainą.	Bienstock et al. (2002), Johnson (2010)
Reverse engineering	Išardyti konkurentų produktą į jo sudedamąsias dalis ir naudoti šią informaciją, kad sukurtumėte palyginamą produktą.	Gassmann et al. (2014)
Reverse innovation	Perkelti pigesnius produktus iš mažiau išsivysčiusių šalių į daugiau išsivysčiusių šalių.	Gassmann et al. (2014)
Reverse razors/ blades	Siūlyti brangų pagrindinį produktą ("Skustuvai"), leidžiantį naudotis pigiais ar net nemokamais papildais ("Peiliai").	Johnson (2010)
Risk sharing	Atsisakyti standartinių mokesčių ar išlaidų, jei tam tikri rodikliai nepasiekiami, bet gauti didelį pelną, kai jie yra pasiekiami.	Tuff and Wunker (2010)
Robin Hood	Krauti turtingesnius klientus daugiau nei skurdesnius už produktą ar paslaugą.	Gassmann et al. (2014)
Scaled transactions	Maksimizuoti maržas vykdant didelio masto, didelio apimties sandorius, kai vienetinės sąnaudos yra santykinai fiksuotos.	Tuff and Wunker (2010)
Search agent	Ieškoti kainos ir pasiūlymo gerai paslaugai, nurodyta i pirkėjo.	Rappa (2001)
Self-service	Perduoti dalį vertės grandinės klientui.	Gassmann et al. (2014)

<b>Verslo modelio pavadinimas</b>	<b>Verslo modelio paaiškinimas</b>	<b>Šaltiniai</b>
Sell at low prices*	Siūlyti savo vertės pasiūlymą žemomis kainomis.	Sudaryta autorių
Selling experience	Siūlyti naujus patyrimus dalyvaujant bendruomenėje, dažnai virtualiai.	Clemons (2009)
Selling online services	Siūlyti naudotis programinėmis paslaugomis internete.	Clemons (2009)
Sensor as a service	Rinkti, apdoroti ir parduoti jutiklių duomenis už mokestį.	Fleisch et al. (2014)
Serve convenience seekers*	Taikyti patogumo vertinantiems klientams, aukštesniems už visus kitus atributus.	Own definition
Service-wrapped commodity	Išskirti bendro pobūdžio produktus paslaugomis, kurios yra pridamos.	Linder and Cantrell (2000)
Servitization of products	Parduoti nuolatinės paslaugas papildomai prie produkto arba net parduoti paslaugą, kurią atlieka produktas, o ne pats produktas.	Johnson (2010)
Shared infrastructure	Bendrinti bendrą infrastruktūrą tarp kelių konkurentų.	Weill and Vitale (2001)
Shop*	Siūlyti savo vertės pasiūlymą su parduotuve.	Sudaryta autorių
Shop-in-shop	Statykite parduotuvę kitoje parduotuvėje.	Gassmann et al. (2014)
Software firms	Kurkite programinę įrangą ir licencijuokite/pardavinėkite ją.	Applegate (2001)
Solution provider	Teikite visą paslaugų spektrą vienoje srityje tiesiogiai ir per sąjungininkus ir stenkitės valdyti pagrindinį vartotojų santykį.	Gassmann et al. (2014), Linder and Cantrell (2000), Weill and Vitale (2001)
Subscription	Nuolat teikite klientams produktus ar paslaugas ir reguliariai imkite išankstinį mokestį.	Gassmann et al. (2014), Hanson and Kalyanam (2007), Johnson (2010), Rappa (2001), Tuff and Wunker (2010)
Supermarket	Siūlykite didelį įvairių produktų asortimentą maža kaina.	Gassmann et al. (2014), Linder and Cantrell (2000)
Supply chain management	Artimiau sujunkite tiekėjus ir platinimo kanalus.	Strauss and Frost (2016)
Target the poor	Siekite apginti pajamų piramidės apačioje esančius klientus ir parduvinėkite didelį kiekį pigių produktų su maža marža.	Gassmann et al. (2014)
Transaction service and exchange intermediation	Suteikite integruotą portalą koordinuoti sudėtingus sandorius tarp įvairių šalių dalyvių skelbimo rinkose.	Hartmann et al. (2016), Linder and Cantrell (2000)
Trash-to-cash	Panaudokite jau naudotus produktus.	Gassmann et al. (2014)
Trust intermediary	Suteikite trečiųjų šalių mokėjimo mechanizmą pirkėjams ir pardavėjams susitarti dėl sandorio.	Hartmann et al. (2016), Rappa (2001)
Trust services	Sukurkite narystės asociacijas, kurios laikosi aiškios elgesio kodekso, ir kurioms nariai moka abonentinį mokestį.	Rappa (2001)
Trusted product leadership	Kurkite ilgalaikės produkto platformos architektūrą, kurios sukuria neribotą produkto atnaujinimo kelią užrankintiems klientams.	Linder and Cantrell (2000)
Ultimate luxury	Sikdami pardavimus, centruokitės į pajamų piramidės viršų.	Gassmann et al. (2014)

<b>Verslo modelio pavadinimas</b>	<b>Verslo modelio paaiškinimas</b>	<b>Šaltiniai</b>
Under the umbrella pricing	Pristatykite rinkos lyderiui mažesnę kainą ir naudokite rinkodarą, kad įtikintumėte klientus, jog jūsų pasiūlymai yra lygiaverčiai, greitai sekant produktų/paslaugų kūrimo srityje.	Linder and Cantrell (2000)
Usage fee*	Klientų mokėjimai priklauso nuo tam tikros naudojimo kintamosios.	Sudaryta autorių
Value chain service provider	Palaiškite tik dalį vertės grandinės, tokios kaip logistika ar mokėjimai, bet tai darote keliose įmonėse.	Sudaryta autorių
Value network*	Pakeiskite savo vertės tinklą arba būdą, kaip su juo sąveikaujate.	Sudaryta autorių
Value proposition development*	Kurkite savo pasiūlymą tam tikru būdu.	Sudaryta autorių
Value proposition*	Siūlykite tam tikrus produktus ar paslaugas arba juos siūlykite tam tikru būdu.	Sudaryta autorių
Value-added reseller	Pardavinėkite plačią nesiskiriančių produktų asortimentą pagrįstą pridėtinės vertės paslaugomis, pvz., per konsultacijas, produkto prieinamumą, paslaugas ir akcines kainas.	Linder and Cantrell (2000)
Vertical portals	Sukurkite portalą, specializuojantįsi tam tikroje srityje ir teikiantį gilų turinį bei funkcionalumą šioje srityje.	Applegate (2001), Clemons (2009)

## **2 priedas. Įmonės tvarumo brandos lygio nustatymo klausimynas.**

1. Kaip Jūsų įmonė naudoja inovacijas ir technologijas siekdama sumažinti neigiamą veiklos poveikį aplinkai?
  - a. Vis dar iniciatyva
  - b. Per trečiąsias šalis
  - c. Kartu su trečiosiomis šalimis
  - d. Nepriklausoma technologinė inovacija
2. Kaip Jūsų įmonė bendradarbiauja su verslo partneriais, mokslinių tyrimų institucijomis ir universitetais siekdama padidinti produkto ir technologijų inovacijas?
  - a. Vis dar iniciatyva
  - b. Apribotas
  - c. Neįpareigojantis susitarimas
  - d. Aktyviai bendradarbiaujama
3. Kaip įgyvendinant žinių valdymo sistemą Jūsų įmonė palaiko įmonės tvarumą?
  - a. Vis dar iniciatyva
  - b. Vystymosi procese
  - c. Jau dokumentuota
  - d. Gerai dokumentuota ir įgyvendinta
4. Kokia yra Jūsų įmonės vadovybės nurodoma kryptis darbuotojams, siekiant padaryti verslo procesus efektyvesnius?
  - a. Vis dar iniciatyva
  - b. Darbuotojų apmokomi
  - c. Darbuotojai supranta, geba vykdyti
  - d. Tapo bendrovės kultūra
5. Į ką atsižvelgia Jūsų įmonė pirkdama žaliavas?
  - a. Adaptuojamos vartotojo užklauso
  - b. Atsižvelgiama į efektyvumo ir kokybės aspektus
  - c. Atsižvelgiama į efektyvumo, kokybės ir valdymo aspektus
  - d. Atsižvelgiama į bendrovės ir tiekėjų darnumo aspektus
6. Kaip Jūsų įmonė pateikia įmonės tvarumo ataskaitą į viešumą?
  - a. Ataskaitos neteikiamos
  - b. Ataskaitos teikiamos neišsamiai
  - c. Atskirai nuo metinės ataskaitos
  - d. Išsamios, periodinės ir integruotos
7. Kaip Jūsų įmonė skiria išteklius produktams perdirbti?
  - a. Vis dar nagrinėjami
  - b. Kiti susijusių darbo padalinių biudžetai
  - c. Atliekų tvarkymo biudžetas
  - d. Investicijų į atliekų apdorojimo technologijas biudžetas
8. Kaip Jūsų įmonė stengiasi užkirsti kelią oro, vandens ir dirvožemio taršai?
  - a. Atsitiktinės iniciatyvos
  - b. Trečiųjų šalių atliekų tvarkymo paslaugos
  - c. Savos ir trečiųjų šalių atliekų tvarkymo paslaugos
  - d. Naudojant savo atliekų tvarkymo technologijas
9. Kaip Jūsų įmonė išlaiko biologinę įvairovę vykdydama savo veiklą?
  - a. Atliekų rinkimas

- b. Trečiųjų šalių atliekų tvarkymas
  - c. Miško atkūrimas ir perdirbimas
  - d. Efektyvumo didinimas gamyboje ir atsinaujinančios energijos naudojimas
10. Kaip Jūsų įmonė įvertina aplinkosaugos aspektus kiekvieno produkto cikle?
- a. Atliekų tvarkymas
  - b. Priverstinis atliekų sumažinimas
  - c. Naudoti aplinkai draugiškus gamybos žaliavas
  - d. Tiekėjų, gamybos proceso ir atliekų tvarkymo pasirinkimas
11. Kaip Jūsų įmonė taiko taisykles dėl žmogaus teisių, tokias kaip tikėjimo laisvė, lygybė tarp lyčių, žmonių su negalia, etninės ir odos spalvos skirtumais?
- a. Neformalios taisyklės
  - b. Formavimo procese
  - c. Tapo oficialia taisykle
  - d. Tapo bendrovės kultūra
12. Kaip Jūsų įmonė taiko taisykles konfliktų interesų prevencijai?
- a. Tik prašymas
  - b. Tapo rašytine taisykle
  - c. Skyriai atlieka stebėseną ir kontrolę
  - d. Tapo bendrovės kultūra
13. Kaip Jūsų įmonėje taikomos taisyklės, susijusios su nesąžiningo elgesio ir panašių veiksmų prevencijos priemonėmis?
- a. Tik prašymas
  - b. Tapo rašytine taisykle
  - c. Keli skyriai atlieka stebėseną ir kontrolę
  - d. Tapo bendrovės kultūra
14. Kaip vyksta Jūsų įmonės rezultatų ataskaitų pristatymas suinteresuotosioms šalims?
- a. Atsitiktinis
  - b. Turto ataskaita pateikiama pagal poreikį
  - c. Turto ataskaitos pateikiamos periodiškai
  - d. Turto ataskaitos pateikiamos išsamiai, periodiškai ir atvirai
15. Kokias pastangas deda Jūsų įmonės vadovybė, siekdama, kad darbuotojai įsitrauktų į įmonės tvarumo klausimus?
- a. Tik skatinimas
  - b. Edukacija
  - c. Motyvacijos ir skatinimo sistema
  - d. Valdoma dalyvaujant
16. Kaip Jūsų įmonė suteikia sveikatos ir saugos garantijas dėl rizikos darbo vietoje?
- a. Ribotas garantijos
  - b. Tik nelaimės darbo vietoje garantija
  - c. Darbuotojų sveikatos draudimas
  - d. Suteikti sveikatos draudimą darbuotojams ir jų šeimoms
17. Kokios yra Jūsų įmonės pastangos pagerinti žmogiškųjų išteklių gebėjimus?
- a. Savaiminis mokymasis
  - b. Mokytis iš senbuvių
  - c. Mokymo ir mokymo programos
  - d. Mokymo ir mokymo programos, taip pat mokymo projektų paskyrimo programos

18. Kaip Jūsų įmonė stengiasi, kad bendruomenės jaustųsi suinteresuotos įmonės egzistavimu?
- a. Dovanos pavidalu
  - b. Atveriamos viešosios erdvės
  - c. Teikiama kapitalo parama
  - d. Visuomenės gerovės užtikrinimo programa



### **3 priedas. Tyrimo interviu klausimynas, sudarytas projekto autoriaus.**

#### **Įvadiniai klausimai**

1. Papasakokite apie savo funkcijas įmonėje. Kaip atsidūrėte šioje pozicijoje?
2. Kiek laiko dirbate įmonėje?
3. Kokios tvarumo iniciatyvos yra pastebimos Jūsų įmonėje?

#### **Santykiai su partneriais**

4. Gal galite apibūdinti santykius, kuriuos palaikote su partneriais? Ar turite bendrų veiklų su partneriais? Papasakokite plačiau.
5. Kokias tvarumo iniciatyvas taikote su savo partneriais?
6. Kaip pasikeitė Jūsų partneriai ir santykiai su partneriais, kuomet Jūsų įmonės tapo tvaresnė?

#### **Pagrindinės veiklos**

7. Įvardinkite kelias esmines Jūsų įmonės veiklas, kurios lemia įmonės veiklą?
8. Ar į šias pagrindines veiklas įtraukiate suinteresuotas šalis, tokias kaip tiekėjai, klientai, bendruomenės, vyriausybė ar kt.? Papasakokite plačiau
9. Kokie tvarumo aspektai vyrauja Jūsų įvardintose veiklose?
10. Kaip pasikeitė Jūsų pagrindinės veiklos, kuomet Jūsų įmonė tapo tvaresnė?

#### **Pagrindiniai ištekliai**

11. Kokius pagrindinius išteklius naudojate savo veikloje? Trumpai papasakokite.
12. Kokius santykius palaikote su įmonės darbuotojais? Ar juos įtraukiate į įmonės sprendimus?
13. Kokias tvarumo iniciatyvas taikote šių išteklių valdymui įmonėje?
14. Kaip pasikeitė Jūsų pagrindiniai ištekliai, kuomet Jūsų įmonės tvarumo branda augo?

#### **Vertės pasiūlymas**

15. Kuo Jūsų vertės pasiūlymas klientams yra unikalus? Kuo išsiskiriate iš konkurentų? Trumpai papasakokite
16. Kokias tvarumo iniciatyvas taikote šiam pasiūlymui? Pateikite pavyzdžių.
17. Kaip pasikeitė Jūsų vertės pasiūlymas, kuomet Jūsų įmonė tapo tvaresnė?

#### **Santykiai su klientais**

18. Kaip Jūsų santykiai su klientais daro teigiamą/neigiamą įtaką Jūsų įmonės veiklai?
19. Kokias tvarumo iniciatyvas taikote santykiuose su klientais?

20. Kaip pasikeitė Jūsų santykiai su klientais, kuomet Jūsų įmonė tapo tvaresnė?

### **Pagrindiniai kanalai**

21. Kaip apie jus sužino Jūsų klientai?

22. Kokius paskirstymo kanalus naudojate, jog pasiektumėte klientus? Trumpai papasakokite.

23. Kokias tvarumo iniciatyvas taikote kanalams, kuriais pasiekiate savo klientus?

24. Kaip pasikeitė Jūsų kanalai, kuomet Jūsų įmonės tvarumo branda augo?

### **Klientų segmentai**

25. Kokie yra pagrindiniai Jūsų klientų segmentai?

26. Kokias tvarumo iniciatyvas taikote klientų segmentams, kuriems teikiate vertės pasiūlymą?

27. Kaip pasikeitė Jūsų klientų segmentai, kuomet Jūsų įmonė tapo tvaresnė?

### **Pajamų generavimo srutai**

28. Kokius pagrindinius pajamų srautus taikote įmonėje ?

29. Kokias tvarumo iniciatyvas taikote pajamų generavimo srautams?

30. Kaip pasikeitė Jūsų pajamų generavimo srutai, kuomet Jūsų įmonė tapo tvaresnė?

### **Išlaidos**

31. Kokios yra pagrindinės Jūsų įmonės išlaidos?

32. Kokias tvarumo iniciatyvas taikote išlaidų valdymui?

33. Kaip pasikeitė Jūsų išlaidos, kuomet Jūsų įmonė tapo tvaresnė?