



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Mažvydas Čepulkovskis

PASKATOS IR KLIŪTYS STARTUOLIAMS ĮGYVENDINTI
DARNUMO PRINCIPUS
MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Prof. dr. Eglė Staniškienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

PASKATOS IR KLIŪTYS STARTUOLIAMS ĮGYVENDINTI
DARNUMO PRINCIPUS

Technologijų vadyba (621N20032)

MAGISTRO DARBAS

Studentas

Mažvydas Čepulkovskis, V MV-5 gr

2017 m. gegužės 11 d.

Vadovė

Prof. dr. Eglė Staniškienė

2017 m. gegužės 11 d.

Recenzentas

Doc. Jurga Duobienė

2017 m. gegužės 11 d.



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Mažvydas Čepulkovskis

Technologijų vadyba, 621N20032

Baigiamojo magistro darbo „Paskatos ir kliūtys startuoliams įgyvendinti darnumo principus“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 11 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Mažvydo Čepulkovskio** baigiamasis magistro darbas tema „Paskatos ir kliūtys startuoliams įgyvendinti darnumo principus“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjus.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Mažvydas, Čepulkovskis. Drivers and Barriers of Sustainability Principles Implementation in Startups. Master's Final Thesis in in Technology Management Program/ supervisor prof. dr. Eglė Staniškienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S

Key words: sustainability drivers and barriers, sustainability principles, corporate sustainability, startups
Kaunas, 2017. 63 p.

SUMMARY

Sustainable development trend becoming more popular, and startups rapidly continue to create new markets, so it is important to know what the characteristics of value creation through sustainable development has a different way of the activity of company startups. Why is it important for them and if it is their success guarantee.

During the research was aimed to analyze the benefits of sustainability principles implementation for businesses published in scientific literature and compare it with incentives and disincentives for startups, revealing the true incentives of sustainable development, barriers and value created for startups, based on scientific articles and good experiences of successful companies.

In order to understand each group's most distinctive needs, the perceived value of the sustainability it is planned to do interviews, asking former successful startups or existing managers, take on filling in startups publicly available information in the Internet.

The goal of work is to create a methodology of incentives and obstacles for startups to implementing sustainability principles which allows evaluate relation of startups with harmonized development, as well as revealing introduced sustainability principles in startups activities along with cause of implementation and emerging obstacles.

After coherence implementation research of the principles of sustainability incentives and barriers it has been observed that most of the incentives and obstacles hindering for startups to instill principles of sustainability coincides with obtained characteristics in the literature of principles implementing of sustainability incentives and obstacles. Startups involved in research identified main barriers: **absence of direct benefits, guidance only activities creating direct value to the organization, a small amount of stimulating factors or people, a small government participation on installation in promoting sustainability, the lack of time, lack of financial resources (specific for manufacturing companies), lack of knowledge of how to introduction of sustainability principles and apathy of labor collective.**

The research also showed the drivers of sustainability principles implementation in startups. Internal drivers: **Personal values of corporate leaders, Better innovation of product/service**

offerings, Increased competitive advantage, Cost reductions, Better innovation of business models and processes. External drivers: Customer or consumer demand, Supply chain directives, Improved perception of how well the company is managed, Regulatory compliance, Financial incentives, Improved brand reputation.

TURINYS

ĮVADAS	9
1. DARNUMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO STARTUOLIAMS PROBLEMINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1. Tyrimo aktualumas	11
1.2. Startuolių apibrėžties problematika	12
1.3. Startuolių augimo tendencijos	13
1.4. Darnumo principų taikymo startuoliams problematika	16
2. DARNUMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO STARTUOLIAMS TEORINIAI SPRENDIMAI	18
2.1. Darnaus vystymosi ir jo principų samprata	18
2.2. Kliūtyt trukdančios įgyvendinti darnumo principus įmonėse	19
2.3. Priežastys skatinančios darnumo principų įgyvendinimą įmonėse	23
2.4. Darnumo principų įgyvendinimo vertė organizacijai	26
2.5. Darnumo principų įgyvendinimo paskatų ir kliūčių startuoliams charakteristikos	28
3. DARNUMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO PASKATŲ IR KLIŪČIŲ STARTUOLIUOSE TYRIMO METODOLOGIJA	31
3.1. Tyrimo metodologija	31
3.2. Tyrimo imties pagrindimas.....	35
3.3. Tyrimo procesas ir eiga	36
4. DARNUMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO PASKATŲ IR KLIŪČIŲ STARTUOLIUOSE TYRIMO REZULTATŲ APIBENDINIMAS IR DISKUSIJA	38
4.1. Respondentų charakterizavimas	38
4.2. Darnumo ir jo principų suvokimo tyrimo rezultatai	44
4.3. Darnumo principų diegimo praktikų tyrimo rezultatai	48
4.4. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija	55
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	58

LITERATŪRA	60
PRIEDAI	64

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Startuolių augimo tendencijos 2012 – 2016 metais („Login 2016“, 2016)	14
2 pav. Startuolių gautos pajamos 2012 – 2016 metais („Login 2016“, 2016).....	14
3 pav. Paskatos skadinančios diegti darnumo principus mažose įmonėse (AICPA, CICA, CIMA, 2010, p. 5).....	25
4 pav. Nauda darniai organizacijai (L. Šimanauskienė ir A. Petrulis, 2014)	27
5 pav. Darnumo principų įgyvendinimo paskatų ir kliūčių startuoliams raiška	30
6 pav. Tyrimo tikslų schema.....	31
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį.....	38
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį (sektorių)	39
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vykdomos veiklos laikotarpį (mėnesiais)	40
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kapitalo kilmę	41
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos juridinį statusą	42
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal startuolio įkūrėjo specializaciją	43
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darnumo principų suprantamumo lygį.....	46
14 pav. Bendros Startuolių išskirtos paskatos darnumo principams diegti	55

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Mažų ir didelių įmonių palyginimas. (Rosenberg, 2008)	12
2 lentelė. JT „Pasaulinio susitarimo“ principai (SOPRA, Global Compact France, 2014).....	19
3 lentelė. Kliūtys trukdančios diegti darnumo principus įmonėse.....	21
4 lentelė. Vidinės ir išorinės paskatos diegiant darnumą mažose įmonėse. (Virginia Tech, 2014) ...	25
5 lentelė. Klausimynas startuolio vadovui / įkūrėjui	32
6 lentelė. Demografiniai tiriamųjų startuolių duomenys	36
7 lentelė. Darnumo principų ir jo suvokimo tyrimo rezultatų kategorizavimas.....	44
8 lentelė. Svarbiausi darnumo principai startuoliams.....	46
9 lentelė. Startuolių traktuojamas svarbios paskatos darnumo principams diegti.....	47
10 lentelė. Darnumo principų diegimo praktikų tyrimo rezultatų kategorizavimas.....	48
11. lentelė. Kliūtys išskylančios diegiant darnumo principus startuoliuose	52
12 lentelė. Diejami darnumo principai startuoliuose.....	53
13 lentelė. Teorijoje rastų ir tyrimo metu gautų darnumo paskatų palyginimas	55
14 lentelė. Teorijoje rastų ir tyrimo metu gautų darnumo kliūčių palyginimas	56

ĮVADAS

Suformuluota mokslinė problema

Šiuo metu yra atlikta įvairių tyrimų, kurie parodo motyvus, lemiančius įmonių pasirinkimą diegti darnaus įsivertinimo įrankius. (Alonso-Almeida, Llach ir Marimon, 2014; Isaksson. ir Steimle, 2009). Įrankių, priemonių, pagal kurias vertinamas įmonių pelningumas, vystymosi efektyvumas yra įvairių. Dauguma įrankių yra atskiri ir bendrai tarpusavyje nesusiję.

Įmonės darnaus vystymosi metodus pasitelkia dėl tam tikrų tikslų. Skirtingų dydžių ir skirtingų veiklos sferų įmonės darnų vystymąsi diegia dėl nevienodų priežasčių. Dažnai įmonėse, ypač vykdančiose skirtingą veiklą, vyrauja unikali valdymo politika, naudojami atitinkami darnumo vertinimo metodai, būdingas išsiskiriantis paties darnumo suvokimas ir svarba. Kyla klausimas, kaip darnumo principai yra naudojami startuoliuose ir kokiam tikslui startuoliai tai diegia.

Iš tiesų šiuo metu yra gausus metodų ir priemonių, siekiant išspręsti išskylančias konkrečias darnumo problemas, pasirinkimas, bet dėl plataus metodikų pasirinkimo ir nevisiško aktualumo suvokimo įmonės vadovai savo įmonėse panaudoja ne visus reikalingus metodus užtikrinti savo procesų darnų vystymąsi. Pradedančiosioms įmonėms, ypač startuoliams, yra aktualu žinoti priežastis, dėl ko jiems yra verta diegti darnaus vystymosi koncepciją ir savo veikloje įgyvendinti darnumo įsivertinimo principus. Kadangi startuoliai yra traktuojami, kaip inovatyvios naujų technologijų įmonės, jose vystomų naujų technologijų poveikis aplinkai ar galimos neigiamos pasekmės žmonių savijautai nėra iki galo ištyrtos. Nėra aišku kaip startuoliai užtikrina darnų vystymąsi jau pačioje savo veiklos pradžioje. Kitas klausimas būtų: ar startuoliai išvis domisi pačiu darnumu, jei ne, tai kodėl.

Darnaus vystymosi tendencija vis labiau populiarėja, o startuoliai ir toliau sparčiai kuria naujas rinkas todėl yra aktualu žinoti ir kokiomis vertės kūrimo charakteristikomis pasitelkdamas darnų vystymąsi pasižymi skirtingo veiklos pobūdžio startuolių įmonės. Kodėl jiems tai svarbu ir ar tai yra jų sėkmės garantas.

Mokslinės problemos aktualumas

Šiuo metu darnus vystymasis turėtų būti neatsiejama organizacijų dalis. Pradedančios įmonės, ypač startuoliai, kurių vystymasis yra ypatingai spartus, paprastai mažai dėmesio skiria savo veiklos harmonizavimui. Kartais taip nutinka dėl per siauro požiūrio į darnų vystymąsi, per menkai suvokiama darnaus vystymosi teikiama nauda. Tad dažnai organizacijų vadovai tam tikroms įmonės veiklos sferoms skiria nepakankamai dėmesio – finansuoja tas sritis, kurios jų nuomone neša

didžiausią pelną, bet tokiu būdu pakenkia netik sau, bet ir aplinkai, ypač jeigu yra mažai dėmesio kreipiama į įmonės padarinius aplinkai ar atsakomybės vertės grandinės teikiamai naudai.

Kiekvienas startuolis stengiasi kuo greičiau veržtis į rinką ar kuria naujas rinkas, startuolis nori būti socialiai atsakinga organizacija. „Startuolis norėdamas įgyvendinti darnios gamybos, paslaugų arba bendradarbiavimo su trečiosiomis šalimis tikslus, susiduria su iššūkiu ne tik naudoti tinkamus metodus ir priemones siekiant išspręsti konkrečias iškylančias darnumo problemas, bet visų pirma pasirinkti tinkamiausius darnumo įrankius, vertinimo rodiklius ir diegti efektyvią veiklos darnumo vertinimo sistemą.“ (Jonkutė, 2015, p. 53)

Sparčiai populiarėjant darnaus vystymosi ideologijai ir pačios startuolio sąvokos populiarumui tampa svarbu matyti tendenciją, kodėl šį darnų vystymąsi pasitelkia rinkas sukūrę buvę, ar naujas rinkas kuriantys esami startuoliai.

Darbo tikslas yra sukurti paskatų ir kliūčių startuoliams įgyvendinant darnumo principus metodologiją, leidžiančią įvertinti startuolių ryšį su darniuoju vystymusi, taip pat atskleidžiant startuolių veikloje diegiamus darnumo principus kartu su diegimo priežastimis ir kylančiomis kliūtimis.

Pagrindiniai darbo uždaviniai:

- Atskleisti darnumo principų įgyvendinimo startuoliams problematiką;
- Pagrįsti darnumo principų įgyvendinimo paskatas ir kliūtis startuoliams;
- Sukurti startuolių darnumo principų įgyvendinimo paskatų ir kliūčių tyrimo metodologiją;
- Pagal sukurtą tyrimo metodologiją įvertinti realias paskatas ir kliūtis startuoliams diegiant darnumo principus.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūruotas interviu ir turinio analizė.

Tyrimo metu siekiama ištirti jau mokslinėje literatūroje skelbiamą darnumo principų diegimo naudą įmonėms ir palyginti tai su paskatomis ir kliūtimis startuoliams, atskleidžiant tikras darnaus vystymosi paskatas, kliūtis ir kuriamą vertę startuoliams, remiantis moksliniais straipsniais ir sėkmingų įmonių gerosiomis praktikomis.

Tyrime apklausiami buvusių sėkmingų ar esamų startuolių vadovai. Siekiama išsiaiškinti kiekvienos grupės labiausiai išsiskiriančius poreikius, suvokiamą darnumo vertę, imtį papildant internete startuolių viešai skelbiama informacija.

1. DARNUMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO STARTUOLIAMS PROBLEMINIAI ASPEKTAI

1.1. Tyrimo aktualumas

Paskutiniuoju metu didelis dėmesys yra kreipiamas aplinkai, kultūriniai lygybei ir kitiems su darna susijusiems aspektams. Taip išryškėja darnumo sąvoka. Kadangi įvairių organizacijų veikla daro didelę įtaką ekosistemai, kultūrinei, bei socialinėms aplinkoms, organizacijų požiūris į tvarumą tampa labai svarbus. Tarp organizacijų sparčiai populiarėja „Startuolio“ sąvoka, kuri išskiria šio tipo organizacijas iš kitų. Šio tipo organizacijos, kaip minėta anksčiau yra laikomos inovatyviomis, greitai besiplečianti, naujų technologijų įmonėmis, nepaliaujamai ieškančios verslo modelių, paspartinančių įmonės vykdomą veiklą. Šiuo metu startuolių vis daugėja, jie tampa vis svarbesni, nes vadovaujasi greito augimo politika, orientuojasi į mases.

Darnumo principų diegimas įvairiose didelėse ar vidutinėse nestartuolinėse organizacijose, Lietuvoje, tampa vis aktualesnis dėl įrodytos akivaizdžios diegtinų darnumo principų naudos organizacijai. Kadangi startuolis išsiskiria iš kitų organizacijų, o darnumo principų taikymo problematika ir vertė juose nėra iširta, reikia atlikti tyrimą atskleidžiant darnumo principų įgyvendinimo problematiką ir pagrindžiant arba paneigiant jų sukuriamą naudą startuoliams.

Tyrimo metu siekiama įvertinti ar sukurtus darnumo teorinius modelius galima pritaikyti startuolių tipo įmonėms, atsižvelgiant į jų unikalią specifiką. Išsiaiškinus startuolių suvokiamą darnumo sąvoką tyrimu, taip pat, siekiama identifikuoti darnumo principus į kuriuos startuoliai labiausiai kreipia dėmesį. Startuolių vadovai gali manyti, kad darnumo principų diegimas savo organizacijose yra per brangus ir neatneša ryškios naudos. Bet nepaisant to mokslinėje literatūroje skelbiama priešingai, kur diegiami darnumo principai gali nuvesti prie akivaizdžiai teigiamų rezultatų. Darnumo nauda organizacijai ne visuomet pajaučiama iš karto, tad kartais organizacijos nuvertina jo galimai teikiamą naudą anksčiau laiko. Visgi ilgesnėje įmonės veiklos vystymo perspektyvoje nauda tampa akivaizdesnė. Nepaisant vidinės naudos, kurią suteikia organizacijoje diegiami darnumo principai, išvelgiama ir išorinė nauda, kuri yra ne tokia tiesioginė bet vis vien sukuria atgalinę grąžą organizacijai. Tai vyksta per organizacijos darnaus vystymosi informacijos viešinimą. To pasėkoje pasiekiamas ilgalaikis visuomenės pritarimas ir pasitikėjimas, palankus organizacijos įvaizdis, didesnė organizacijos teikiamų paslaugų ar gaminių paklausa, darbuotojų ir klientų lojalumą (klientai tikisi, kad esamos patrauklios produkto ar paslaugos savybės išliks ir ateityje). Įvairių sektorių finansavimas ir tolimesnis darnumo principų diegimo įmonėje skelbimas

viešumoje pritraukia investuotojus, padeda išvengti nepalankaus valstybinių institucijų požiūrio ir išlikti konkurencinga įmone.

1.2. Startuolių apibrėžties problematika

Dėl startuolio sąvokos, nėra galutinai susitarta nei mokslininkų, nei pačių startuolių įkūrėjų tarpe. Pasak Groenewegen ir de Langen (2012) startuolis (angl. *start-up*) yra laikoma inovatyvi, greitai besiplečianti, naujų technologijų įmonė. Paprastai tokios įmonės prisiima didelę riziką, nes inovacijos dar nėra pilnai iširtos ir ne visada pasitvirtina.

Skirtingai nuo kitų naujai besikuriančių įmonių startuoliai (angl. *start-ups*) skiriasi savo tikslais. Šio tipo įmonės nepaliaujamai ieško verslo modelių, kurie galėtų ženkliai paspartinti įmonės vykdomą veiklą. Kiti išskiria startuolius, kaip labai jaunas įmones, komandas, kurios ieško lengvai pakartojamo ir plėtojamo verslo modelio. Jų tikslas yra, kaip galima pasiekti daugiau vartotojų, kurių augimas turi būti labai greitas. Parastai toks greitis pasiekiamas naujausiomis technologijomis, pasitelkus internetą. Dėl nepakankamų pajamų, menkų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtos kaštų yra ieškomi išoriniai finansavimo šaltiniai. (Staniewski ir Awruk, 2016) Rizika turi pateisinti investicijas. Nors ir bus kuriamas inovatyvus produktas, vykdant šį procesą turi išryškėti greito vartotojų augimo tendencija, aiškūs klientai, pardavimo, marketingo kanalai. Investuotojai turi būti užtikrinti, kad greitai didėjantis vartotojų ratas yra realus.

Akivaizdu kad startuoliai, kaip mažos įmonės skiriasi nuo stambių įmonių. Šiuos skirtumus galima pavaizduoti lentelėje žemiau.

1 lentelė. Mažų ir didelių įmonių palyginimas. (Rosenberg, 2008)

Mažos įmonės	Stambios įmonės
Vienas asmuo atlieka kelias veiklas	Grupė žmonių prižiūri / atlieka vieną funkciją
Kokybės valdymas orientuotas į žmones	Kokybės valdymas orientuotas į procesus
Dominuoja individualus darbas	Dominuoja komandinis darbas
Standartizacija per atskirus individus	Standartizacija vykdoma įmonės procesuose

Siekiant būti sėkmingomis pradedančios įmonės turi būti lanksčios ir greitai prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų ir operatyviai veikti, panaudojant naujausias, geriausias praktikas. Šios įmonės turi ieškoti naujausių galimybių, tinkamiausių įrankių savo veiklai, kurie palengvintų ir pagreitintų įmonės vykdomą veiklą. Darbuotojų kolektyvas turi būti suinteresuotas tobulėti ir savo

vykdomą darbą atlikti, kiek galima geriau. Vienas iš būdų tam užtikrinti yra tinkamų lyderių parinkimas, kurie motyvuotų komandos narius ir skatintų juos produktyviai veikti.

Kadangi pradedančioji įmonė pasižymi stipriu inovatyvumu, ji turi eksperimentuoti su naujai atsiradusiais darbo ar proceso modeliais, paskirdama nedidelę dalį savo žmogiškųjų išteklių. Tokiu būdu nuolat skiriant nedidelę dalį personalo įmonė kartu eina su naujausiomis technologijomis, metodais ir turi dideles sėkmės galimybes. (Fichter, 2015).

Visgi tikslaus startuolio apibrėžimo nėra, bet galima išskirti kelis pagrindinius aspektus kurie labiausiai išryškėja ir yra minimi per daugelį šaltinių. Tai būtų: inovatyvumas, ypatingai greitai plėtra ir lankstus požiūris stengiantis panaudoti visas naujai atsiradusias galimai naudingas nišas.

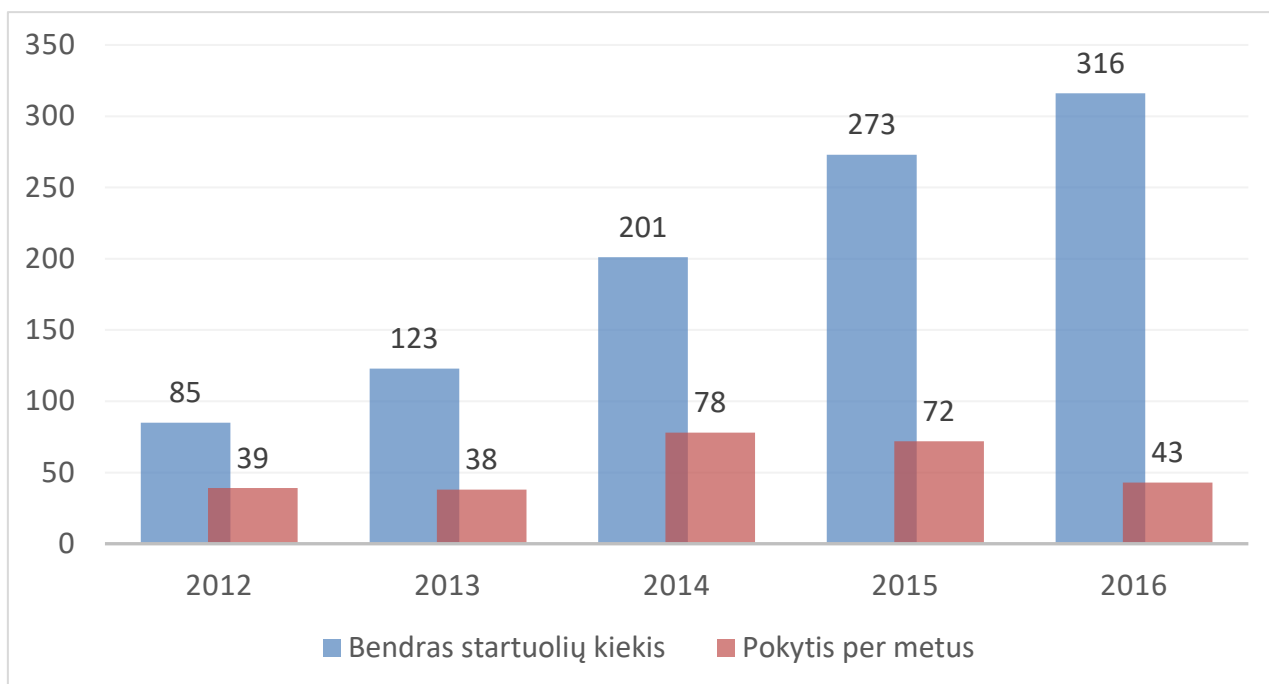
Pradedant verslą didelį vaidmenį tame vaidina patirtis. Didžioji dalis naujai besisteigiančių įmonių patirties neturi, tad pradžioje susiduria su įvairiais sunkumais. Įmonės steigimo pradžioje būna tiek teisinių tiek organizacinių įmonės valdymo, bei finansavimo klausimų. Minėta įmonės steigimo ir vystymo problematika ypač būdinga startuoliams, kurie kuria inovatyvias technologijas, siekia greito augimo. Startuoliams yra sudėtinga prognozuoti savo organizacijos ir vystomų produktų / paslaugų ateitį, startuoliai dažnai nežino, kaip reikia teisingai vystyti verslą. Šioje vystymosi stadijoje startuolių vadovams labai praverčia įmonės valdymo, kokybės gerinimo, bei darnaus vystymosi metodai. Istorijoje yra nemažas kiekis nesėkmingų pradedančiųjų įmonių atvejų. Vienos iš šių įmonių dėl patirties stokos nežino, kaip tinkamai elgtis, kitos dėl tam tikro žinių bagažo spragų ar taisyklių, rekomendacijų ignoravimo nesugeba pilnai išspręsti pasikartojančių problemų. Tad darnumo principų įgyvendinimas įmonėje gali turėti ženklia naudą ir padėti startuoliui ne tik atrodyti darniu, bet ir užtikrinti efektyvią ir pelningą tolimesnę įmonės vystymo eigą.

1.3. Startuolių augimo tendencijos

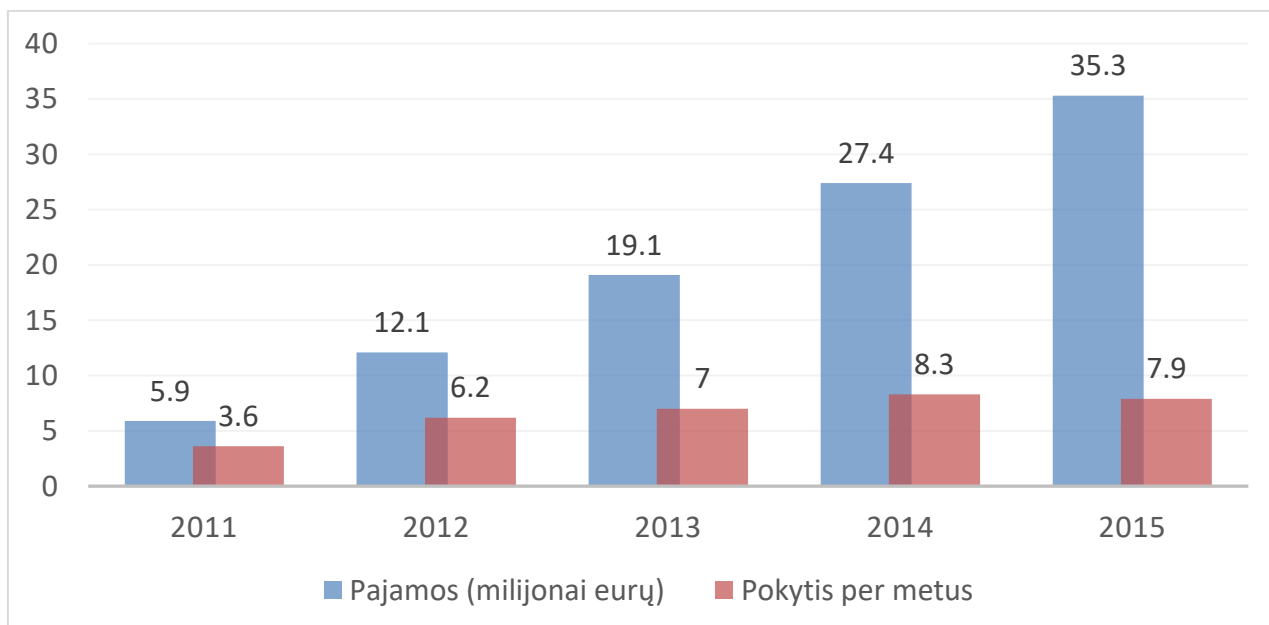
Pasak „Startup Lithuania“ Lietuva yra verslui draugiška šalis ne tik didelėms, plačiajai visuomenei žinomoms įmonėms IBM, Barclays, Western Union ir kitomis, bet ir jauniems verslininkams ir patyrusiems profesionalams. Lietuva pilna jaunų ambicingų, energingų, talentingų žmonių Taip pat aprūpinta sparčiausiu internetu ryšiu (Hurricane, 2016). Tad Lietuvoje yra palanki terpė sparčiam startuolių ekosistemos augimui.

2016 metų pabaigoje vykusiame „Login 2016“ renginyje buvo kalbama apie startuolių technologijas ir jų vystymosi tendencijas. Lietuvoje buvo nustatyta apie 320 sėkmingai veikiančių startuolių, kuriuose dirbo per 1560 darbuotojų. Per praėjusius 2016 metus Lietuvoje veikiantis startuoliai sumokėjo beveik 7,5 mln. EUR su darbo santykiais susijusių mokesčių.

Startuolių kiekis per pastaruosius metus (2012 – 2016) sparčiai augo ir parodo, kad startuoliai šiuo metu yra ant vystymosi bangos. (1 ir 2 pav.) Pats startuolių augimas prasidėjo jau nuo 2007 metų, bet labiausiai tai pastebima pastaraisiais metais.



1 pav. Startuolių augimo tendencijos 2012 – 2016 metais („Login 2016“, 2016)



2 pav. Startuolių gautos pajamos 2012 – 2016 metais („Login 2016“, 2016)

Iš statistinių duomenų galima daryti išvada, kad startuoliai nors yra ir jaunos įmonės, bet ganėtinai pelningos. Šie rodikliai ir aktyviai organizuojami renginiai dar labiau pabrėžia tyrimo objekto svarbą.

1.4. Darnumo principų taikymo startuoliams problematika

Pati darnaus vystymosi sąvoka yra gana plati ir skirtingose aplinkose, kiekvienam žmogui suvokiama skirtingai. Aukštajam mokslui sparčiai vystantis reikia užtikrinti, kad žmonių požiūris, kalbant apie darnumą būtų nukreiptas ne tik į aplinkos darnumo aspektus ar ekonominę įtaką. Visuomenė turėtų suvokti pagrindinius darnumo principus, sudarančius vadinamąją trejybę - aplinką, ekonominę ir socialinę dimensiją. Prie šių tradicinių tvarumo dimensijų galima priskirti ir etikos dimensiją, kuri apima tikslų, kaip socialinis teisingumas ir ilgalaikių sprendimų pasekmes. Tai suteikia daugiau darnių galimybių. Pasak Bogle ir Seanab (2010) galima išskirti šešis pagrindinius aukšto lygio principus:

- Prisidėti prie tvarios visuomenės kūrimo esamu laiku ir ateityje;
- Taikyti profesionalų ir atsakingą sprendimą ir imtis vadovavimo rolės;
- Padaryti daugiau nei to reikalauja teisiniai aktai;
- Išteklius naudoti efektyviai ir veiksmingai;
- Ieškoti kelių alternatyvų siekiant išspręsti kylančius darnumo iššūkius;
- Valdyti riziką iki minimumo sumažinti neigiamą poveikį žmonėms arba aplinkai.

Kiekvienas iš šių paprastų bet kartu ir įkvepiančių principų yra lygūs savo svarba. Kiekvienai organizacijai yra naudinga taikyti profesionalius ir atsakingus sprendimus, nes taip palaipsniui yra kuriamas didesnis visuomenės (klientų) pasitikėjimo laipsnis, o tai savo ruožtu suteikia tokiu principu besiremiančios organizacijos teikiamų paslaugų, produktų prioritetą vartotojams. Kalbant apie principą – padaryti daugiau nei to reikalauja teisiniai aktai, svarbu pabrėžti, kad remiantis šiuo principu yra išsiskiriama iš kitų konkurentų besiremiančių priešinga politika. Atrodytų, kad tai gali būti nuostolinga, bet vartotojai atkreipia į tai dėmesį, tuo labiau, kai organizacija tai parodo viešai. Reikia galvoti kitaip negu dauguma, nes taip atsiveria naujos galimybės.

Vienas svarbiausių principų yra racionalus išteklių valdymas. Taip organizacijos vykdydamos savo veiklą gana tvirtai jaučiasi, nes daugumą aspektų numato ir apskaičiuoja iš karto. To negalima priskirti startuoliams, kurių padėtis yra dinamiška, labai kintanti, tad išteklių valdymas kaip principas startuoliui nėra labai tinkamas. Startuolis turi būti lankstus ir greitas, tad labiau rizikuodamas jis turi didesnes galimybes greitai vystytis.

Laikantis kelių alternatyvų ieškojimo siekiant išspręsti kylančias problemas principo yra svarbu nenusistovėti ties vienu sprendimu, idėja - rinka yra judri. Tai būdinga startuoliams, kurių veiklos pobūdis ypatingai tiesiogiai susijęs su dinamiškumu.

Kalbant rizikos valdymas natūralu, kad kiekviena nauja veikla ar kuriamas produktas turi savo rizikos faktorių. Kalbant apie riziką aplinkai ir žmonėms, dažnai tokia rizika yra ne iš karto

pastebima. Tai būdinga startuoliams, kai jų į rinką stumiamas naujas produktas ar paslauga dar nebūna iki galo ištirta, nes produktą ar paslaugą stengiamasi kuo greičiau paleisti į rinką, siekiama pritraukti kuo didesnę vartotojų kiekį. Rizikos valdymo problemos aktualumas yra išlikęs iki dabar, tad kaip užtikrinti, kad naujas rinkos produktas būtų saugus jau pačioje produkto vystymo pradžioje – yra svarbus klausimas.

Prieš tai minėtus darnumo principus galima papildyti ir šiais:

- Galvojimas ateitimi;
- Rūpinimasis aplinka;
- Teisingumo ir lygybės principas;
- Gyvenimo kokybės gerinimas;
- Visuomeninis dalyvavimas;
- Tarptautinis bendradarbiavimas;
- Bendradarbiavimas tarp skirtingų sektorių, organizacijų.

Kiekvienas iš šių principų yra priskiriamas tam tikrai darnumo dimensijai ir naudojamas tarp skirtingų asmenų grupių. Bėgant metams darnumo principų kiekis auga, su kiekvienais metais atrastas naujas principas papildo jau esamus. (Shrivastava ir Berger, 2010).

Apibendrinant formuluojamas probleminis tyrimo klausimas, kas skatina ir kas trukdo startuoliams įgyvendinti darnumo principus savo veikloje?

2. DARNUMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO STARTUOLIAMS TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Darnaus vystymosi ir jo principų samprata

Pasak Gabrusewicz (2013) atlikto tyrimo darnus vystymasis taip pat įvardijamas, kaip įmonės socialinė atsakomybė (ISA), bet labiausiai priimta darnų vystimąsi trimis aspektais: ekonominis efektyvumas, socialinė atsakomybė, aplinkosaugos atsakomybė. Kituose šaltiniuose (Marsden, Kimble, Nellthorp ir Kelly, 2010) darnumas įvardijamas, kaip pastangos išlaikyti dabartinę esamą visuotinę gerovę, verslo vystimąsi ir ateityje, atsižvelgiant į ekonominius, socialinius ir ekonominius aspektus.

Pasak Lim ir Tsutsui (2012), Moratis (2014) įmonėms, kurios siekia vystytis darniai ir būti atsakinga organizacija, rekomenduojama remtis principais bei gairėmis pripažintomis tarptautiniu mastu:

- ISO 26000 standarto gairėmis,
- Pasaulinio atskaitingumo iniciatyvos (Global Reporting Initiative, GRI) gairėmis,
- Jungtinių Tautų „Pasaulinio susitarimo“ principais.

ISO 26000 – tai socialinės atsakomybės rekomendacijų standartas, kurio patvirtinta versija buvo išleista 2010 metais. Tai yra rekomendacijų standartas, kuris nėra sertifikuojamas. Standarte pateikima socialinės atsakomybės terminai, apibrėžimai bei socialinės atsakomybės principai. Pateikiamos rekomendacijos, kaip socialinę atsakomybę integruoti į organizaciją.

GRI metodologija parengta remiantis suinteresuotųjų šalių įtraukimo principu, jos rengime ir tobulinime dalyvauja pripažinti atitinkamų sričių ekspertai iš viso pasaulio. GRI metodiką galima naudoti visų dydžių verslo įmonėms.

2013 m. buvo pristatytos GRI „G4“ gairės, kurios buvo patogesnės, paprastesnės ir aiškesnės.

2013 gegužės mėn. GRI tapo oficialiu JT „Pasaulinio susitarimo“ standartu ir yra rekomenduojamas naudoti visiems susitarimo nariams, kaip pažangos ataskaitų rengimo priemonė.

JTO (Jungtinių tautų organizacija) yra išskyrusi 10 darnumo principų, kurių laikydamasis parodo, kad įmonė veikia atsakingai. Juos taip pat galima sugrupuoti pagal kelis aspektus. JTO darnumo principai pateikti 2 lentelėje:

2 lentelė. JT „Pasaulinio susitarimo“ principai (SOPRA, Global Compact France, 2014).

Žmogaus teisės	
1 principas	Siekti, kad verslo organizacijos remtų ir gerbtų tarptautinę žmogaus teisių apsaugą savo įtakos sferoje.
2 principas	Užtikrinti, kad jos pačios neprisidėtų prie žmogaus teisių pažeidimų.
Darbo jėga	
3 principas	Siekama, kad verslo organizacijos paremtų asociacijų laisvę ir pripažintų teisę į veiksmingas bendras derybas.
4 principas	Bet kokios formos privalomojo ar priverstinio darbo eliminavimas.
5 principas	Vaikų darbo panaikinimas.
6 principas	Diskriminacijos, susijusios su įdarbinimu ir profesija, panaikinimas.
Aplinkosauga	
7 principas	Siekama, kad verslo organizacijos paremtų prevencines programas, užtikrinančias aplinkos apsaugą.
8 principas	Imtųsi iniciatyvų aplinkosaugos atsakomybei didinti.
9 principas	Skatintų aplinkai palankių technologijų vystymąsi ir paplitimą
Kova su korupcija	
10 principas	Verslo organizacijos turi kovoti prieš visas korupcijos formas (tame tarpe – papirkinėjimą ir kyšininkavimą)

Startuolių sąvoka pasaulyje sparčiai populiarėja, moksliniuose šaltiniuose vis dar nėra išskirta principų ir gairių pritaikytų būtent startuoliams. Kadangi šie JTO principai ir gairės yra pripažintos tarptautiniu mastu ir rekomenduojamos taikyti visų dydžių ir skirtingų sferų įmonėms, norint tapti socialiai atsakingomis įmonėmis šiuos principus rekomenduotina taikyti ir startuoliuose.

2.2. Kliūtys trukdančios įgyvendinti darnumo principus įmonėse

Yra žinoma, kad darnumo principus diegia ne visos įmonės. Tad iš to kyla klausimas dėl kokių priežasčių įmonės savo veikloje darnumo principų nediegia. Literatūroje yra išskirtos kelios pagrindinės kliūtys su kuriomis susiduria įmonės diegiant darnumo principus. Kliūtys arba kitaip barjerai skirtingose įmonėse gali skirtis. Pasak Jungtinių tautų susitarimo (angl. Global Compact) Global Corporate Sustainability Report 2013, remiantis UNGC dalyvių apklausomis barjerai taip pat priklauso ir nuo įmonės dydžio.

Keletas tyrimų atskleidė, kad darnumo principų įgyvendinimo lygis mažose arba vidutinėse įmonėse labai priklauso nuo įmonės savininko arba vadovo (Jenkins, 2009). Didžiąją dalį šių įmonių valdo savininkai ar tai yra šeimos verslas ir įmonės neturi kitų akcininkų arba investuotojų, kurie galėtų prisidėti prie įmonės plėtros svarstymo. Pasak Jenkins ir Hines (2009), tam tikrų darnumo principų įgyvendinimas gali tapti lengvesnis mažose įmonėse kai stiprus lyderio pavyzdys ir vadavimas lengvai perteiktų socialiai atsakingus principus. Mažos įmonės gali turėti pranašumą atsižvelgiant į jų socialinės atsakomybės strategiją. Mažoms įmonėms rizika būti viešai publikuota, kaip bloga įmonė yra mažesnė dėl mažo įmonės dydžio ir mažiau sudėtingų verslo operacijų palyginus su didelėmis savo veiklą išplėtusiomis įvairiose šalyse įmonėmis. Tad apibendrinus - didelės organizacijos turi daugiau sunkumų siekiant sukontroliuoti visus įmonės elgesio aspektus palyginus su mažesnio dydžio įmonėmis. Šią kliūtį galima pavadinti „**vidinės kontrolės stoka**“, kuri labiausiai atsiskleidžia didelėse įmonėse.

Didesnės įmonės dėka savo dydžio turi pranašumą palyginus su mažesnėmis įmonėmis: skyrus 1 procentą nuo įmonės apyvartos stambi įmonė gali pasamdyti darnios plėtros specialistus, kurie atsakytų už darnios plėtros, socialinės atsakomybės planą. Tuo tarpu tas pats 1 procentas skirtas darnumo plėtrai mažose įmonėse gali neparodyti pakankamų rezultatų. Didelis kiekis empirinių tyrimų parodo, kad stambios įmonės yra aktyvesnės darnumo veiklose nei mažos įmonės. Tai pabrėžia tipines kliūtis diegiant darnumo principus mažose įmonėse: **mažas konkurencinis spaudimas** ir **finansinių išteklių trūkumas** (Williamson 2007, Lepoutre ir Heene 2007).

Dėl **žinių stokos** ir **nepakankamų rinkos stebėjimo galimybių** mažos įmonės ne visada gali įsitraukti į darnumo plėtrą. Pasak Lepoutre ir Heene (2007) įmonių savininkai – vadovai, kurie gali sukurti veiksmų laisvę, yra labiau linkę atpažinti darnios plėtros problemas. Dažnai pasitaiko, kad šalyse įmonės įgyvendinančios darnumo principus sudaro nedidelę dalį. Taip pat yra tyrimų, kurie atskleidžia menkus rinkos sekimo pajėgumus mažose įmonėse (Longo 2007). Cramer (2008) parodo, kad mažos įmonės su įvairiu produktų asortimentu dažnai apriboja save nestebėdamos produktų, kurie galimai kelia riziką ar produktų, kurie yra strategiškai svarbūs. Turint **menkas rinkos stebėjimo galimybes** renkant ir sekant aktualią informaciją mažos įmonės gali būti mažai suinteresuotos į darnumo plėtrą.

Įmonių produktus kuria ar paslaugas teikia jos darbuotojai. Darbuotojai įmonėse vaidina didelę rolę. Siekiant įdiegti darnumą įmonėje gali tekti susidurti su **darbuotojų apatija**. Norint išvengti apatijos darbuotojams reikia demonstruoti verslo, bendruomenės ir jų asmeniškai gaunamą naudą įdiegus darnumo principus.

Pasak Revell (2009) atliktų tyrimų **laiko stoka** yra dažnai pasitaikanti kliūtis daugumoje įmonių. Dalis respondentų kalbėjo apie savo užimtus tvarkaraščius užtikrinančius pastovų verslo

funkcionalumą, kurio metu labiausiai orientuojamasi į vartotojų poreikių patenkinimą. Vienas iš apklausos dalyvių minėjo, kad jis neturi pakankamai laiko tyrimams, kurių dėka galima būtų įvertinti, kokie darnumo principai galėtų būti įdiegiami įmonėje.

Kituose šaltiniuose taip pat išskiriama kiti galimi barjerai siekiant užtikrinti ĮSA (įmonės socialinę atsakomybę) mažose įmonėse:

- Prioritetų / svarbos nustatymas
- Maža klientų paklausa
- Vidinių iniciatorių stygius
- Vadovų atsidavimo stygius
- Tinkamų rodiklių siekiant įvertinti kainą ir naudą diegiant darnumo principus

Kliūtyms su kuriomis susiduria įmonės diegdamos darnumo principus galima pavaizduoti 3 lentelėje.

3 lentelė. Kliūtyms trukdančios diegti darnumo principus įmonėse

Kliūtis (barjeras)	Šaltiniai	Raiška mažose įmonėse	Raiška didelėse įmonėse
Vidinės kontrolės stoka	Kusyk ir Lozano (2007), Oppenheim (2007)	Maža	Didelė
Mažas konkurencinis spaudimas	Cramer (2008), Lepoutre ir Heene (2007)	Didelė	Maža
Finansinių išteklių trūkumas	Lepoutre ir Heene (2007), Williamson (2006)	Didelė	Maža
Žinių stoka	Cramer (2008), Sajjad (2015, p. 644)	Didelė	Maža
Nepakankamos rinkos stebėjimo galimybės	Cramer (2008), Lepoutre ir Heene (2007)	Didelė	Maža
Darbuotojų apatija	Sustainability4SMEs, 2013	Didelė	Didelė
Laiko stoka	Revell (2009)	Didelė	Maža

Prioritetų/svarbos nustatymas	Virginia Tech (2014)	Maža	Didelė
Maža klientų paklausa	Virginia Tech (2014)	Didelė	Maža
Vidinių iniciatorių stygius	Virginia Tech (2014)	Didelė	Maža
Silpnas Vadovų atsidavimas	Virginia Tech (2014), Sajjad (2015, p. 644)	Didelė	Maža
Tinkamų rodiklių siekiant įvertinti kainą ir naudą diegiant darnumo principus	Virginia Tech (2014)	Didelė	Maža

Įvairios kliūtys trukdančios diegti darnumo principus galimos tiek didelėse tiek ir mažo dydžio įmonėse. Iš lentelės matyti, kad kliūčių trukdančių diegti darnumo principus skirtingo dydžio įmonėse pasireiškimo lygis skiriasi. Didžiausiais kliūčių pasireiškimas pastebimas mažesnėse įmonėse. Kadangi startuoliai savo veiklos pradžioje taip pat būna mažos įmonės, tikėtina, kad kliūtys startuoliams įgyvendinti darnumo principus sutaps su mažų įmonių aprašomomis literatūroje. Visgi atsižvelgiant į startuolio apibrėžimą tokios kliūtys kaip **mažas konkurencinis spaudimas** ir **silpnas vadovų atsidavimas** startuoliams gali būti ne taip būdingos.

Startuoliai dėka orientavimosi į platų vartotojų ratą pradėję savo veiklą deda dideles pastangas siekdami užimti numatytas rinkas. Startuoliams informacija apie potencialius jų konkurentus yra labai aktuali, nes jie siekia būti vieninteliai ir nepakeičiami. To pasėkoje turi ieškoti, kaip išvengti konkurentų jau savo veiklos pradžioje arba ieškoti būdų iš konkurentų išsiskirti jiems atsiradus.

Dažniausiai startuoliams vadovauja jų įkūrėjai, kurie yra suinteresuoti į spartų įmonės augimą ir rinkos segmentų užpildymą, tad vadovų atsidavimas startuoliuose yra didelis.

Tad atsižvelgiant į startuolių apibrėžties aspektus, galima išskirti pagrindines galimas kliūtis, kurios startuoliams galimai trukdo diegti darnumo principus:

- Vidinės kontrolės stoka
- Finansinių išteklių trūkumas
- Žinių stoka
- Nepakankamos rinkos stebėjimo galimybės

- Darbuotojų apatija
- Laiko stoka
- Maža klientų paklausa
- Vidinių iniciatorių stygius
- Tinkamų rodiklių siekiant įvertinti kainą ir naudą diegiant darnumo principus

2.3. Priežastys skatinančios darnumo principų įgyvendinimą įmonėse

Priežasčių skatinančių įmones taikyti darnaus vystymosi metodus yra įvairių. Dėl pasaulyje sparčiai didėjančių ekologinių problemų: taršos, klimato kaitos, į šį procesą įsitraukia ir valstybė, priversdama įmonėse diegti darnaus įsivertinimo standartus. Veiksnius sąlygojančius įmonės plėtrą galima išskirti į dvi grupes: išoriniai veiksniai, kaip pavyzdžiui, priverstinis valdžios spaudimas ir vidinius – pačių įmonių vadovų sprendimus. Iš literatūros matyti, kad mažosios įmonės yra labiau motyvuotos investuoti į darnų vystymąsi labiau dėl išorinių veiksnių, nei vidinių. Tai dalinai stebina turint omenyje, kad pasaulio ekologinė padėtis tikrai ne iš geriausių. Viena iš svarbiausių kliūčių yra finansavimo trūkumas, kuris sąlygoja tai, kad įmonės negali skirti lėšų papildomiems tyrimams. Tokioje situacijoje pagelbėti galėtų papildomi finansuotojai, kurie ne tik finansuotų veiklą, sukurtų reikiamas sąlygas darniai plėtrai įtraukti, bet ir nukreiptų įmonę geresne linkme (Jokela, 2009).

Kalbant apie veiksnius skatinančius įmones diegti darnų vystymąsi, galima išskirti keliomis sferomis, kurios įmonėms yra naudingos:

- Rinka
- Darbuotojai
- Taisyklės
- Socialinė atsakomybė
- Vidinis valdymas

Vertę rinkos požiūriu galima nusakyti kaip vartotojų norų, poreikių tenkinimą, siekį padaryti gerą įvaizdį, nuomonę apie įmonę pritraukiant naujus klientus, sukuriant aiškią vertę, viziją ir strateginę kryptį ilgajam laikotarpiui, pasinaudojant rinkos galimybėmis.

Skiriant dėmesį darbuotojams sukuriama geresnė darbo sąlyga, tenkinant darbuotojų poreikius, keliant vadovų ir darbuotojų motyvaciją.

Taisyklių laikomasi galvojant apie ateityje galimą naudą, nors norima investuoti priešingai nei to reikalauja įstatymai. Bet tai suteikia įmonėms didesnes teises į subsidijų gavimą.

Įmonės dažnai pasitelkia socialinę atsakomybę, kad patenkintų moralinę pareigą, dažnai prisiimdamos pareigą koreguoti inovacijas, kurios paprastai yra skatinamos visuomenės.

Atsiradus problemų produkto / paslaugų procese ar tiesiog atsiradus greitesnio augimo poreikiui įmonės pasitelkia vidinį valdymą, kad pagerintų aptarnavimo kokybę, procesų sklandumą, sumažinant išlaidas.

Moksliniuose šaltiniuose pastebima, kad darnumo principų taikymas versle yra aktuali tema. Keliatas iš dažniausiai minimų darnumo paskatų ir naudų (Makower, 2010, Masurel, 2007):

- konkurencinis pranašumas
- mažesnės išlaidos,
- padidėjęs pardavimų kiekis
- geresnis įvaizdis ir reputacija
- padidėjusi darbuotojų motyvacija

2010, gruodį American Institute of Public Accountants (AICPA), Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) ir Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) išleido darnumo paskatų ataskaitą, kuri apžvelgė darnaus vystymo praktikas Kanados, Jungtinių Valstijų ir Didžiosios Britanijos įmonėse. Kaip ir barjerai aprašyti anksčiau, taip ir paskatos skirtingo dydžio įmonėse būna nevienodos, bet šiame tyrime buvo pastebėta, kad darnumo diegimo įmonėse paskatos tarp didelių ir mažų įmonių buvo panašios. Šioje apklausoje dalyvavo 2036 respondentų iš kurių 1319 buvo mažos įmonės. Apklausoje darnumo diegimo paskatos buvo išskirtos į grupes: vidinės ir išorinės paskatos. Išleistoje ataskaitoje buvo pastebėta, kad mažos įmonės yra labiau įtakojamos išorinių paskatų, tokių, kaip **teisiniai aspektai** ir **konkurencinis pranašumas**. Vienintelė vidinė paskata, kuri buvo tarp trijų svarbiausių – **efektyvumas ir mažesnės išlaidos**. **Darbuotojų motyvacija** buvo mažiausiai svarbi iš paskatų. 3 pav. parodo mažų įmonių paskatas diegiant darnumo principus.



3 pav. Paskatos skadinančios diegti darnumo principus mažose įmonėse (AICPA, CICA, CIMA, 2010, p. 5).

Remiantis Virginia Tech - CENTER FOR LEADERSHIP in GLOBAL SUSTAINABILITY, (2014) ataskaita buvo apklaustos mažos ir vidutinės įmonės siekiant identifikuoti darnumo teikiamas naudas. Didžiausios darnumo principų diegimo paskatos įmonei buvo išskirtos šios:

- Pagerėjusi reputacija (40% iš apklaustųjų)
- Didesnė teikiamos produkcijos/paslaugų įvairovė (29%)
- Pagerėjęs supratimas, koku lygiu yra valdoma įmonė (26%)
- Padidėjęs konkurencinis pranašumas (22%)
- Sumažėjusios išlaidos dėl ekonomiškescnio energijos suvartojimo (22%)
- Sumažėjusios išlaidos dėl geresnio medžiagų panaudojimo ir atliekų šalinimo efektyvumo (22%)
- Geresnė verslo modelių ir procesų valdymo inovacija (19%)

Procentai prie atitinkamų paskatų nurodo koks procentinis respondentų kiekis mini tam tikras paskatas.

Darnumo plėtros vadovai dirbantys didelėse įmonėse, taip pat išskiria ir šias paskatas:

- Verslo augimas (Miller, 2014)
- Pajamų kūrimas (Hargroves, 2014 ir Hamilton, 2014)
- Rizikos valdymas (Miller, 2014 ir Hargroves, 2014)
- Darbuotojų įpareigojimas (Hamilton, 2014)

Priešingai nei AICPA, CICA ir CIMA atliktame tyrime, Virginia Tech - CENTER FOR LEADERSHIP in GLOBAL SUSTAINABILITY ataskaitoje (2014) yra pateikiamos 5 vidinės paskaitos ir 6 išorinės (4 lentelė). Pastaroje ataskaitoje maža įmone laikoma įmonė turinti ne daugiau kaip 250 darbuotojų.

4 lentelė. Vidinės ir išorinės paskatos diegiant darnumą mažose įmonėse. (Virginia Tech, 2014)

Vidinės paskatos	Išorinės paskatos
Asmeninė nauda įmonių lyderiams	Klientų/vartotojų paklausa
Didesnė teikiamos produkcijos/paslaugų įvairovė	Tiekimo grandinės direktyvos
Padidėjęs konkurencinis pranašumas	Pagerėjęs supratimas, koku lygiu yra valdoma įmonė

Sumažėjusios išlaidos	Teisinių ir norminių reikalavimų atitikimas
Geresnė verslo modelių ir procesų valdymo inovacija	Finansinės paskatos
	Pagerėjusi reputacija

Remiantis tuo, kad startuoliai savo vystymosi pradžioje traktuojamos, kaip mažos įmonės, galima daryti prielaidą, kad startuoliams yra būdingos tos pačios paskatos skatinančios diegti darnumo principus.

2.4. Darnumo principų įgyvendinimo vertė organizacijai

Ne visos paskatos skatinančios diegti darnumo principus susiveda į sukuriama vertę organizacijai (pvz.: Teisinių ir norminių reikalavimų atitikimas, klientų paklausa), bet paskatų susijusių su darumo teikiama nauda yra daugiausiai. „Darnumo įgyvendinimas įmonėje nėra savaiminis procesas – įmonės nesiimdamos tam tikrų veiksmų netaps darniomis. Tam kad organizacijai taptų darnia reikia sukurti tam tinkamas sąlygas: nustatyti darnos iniciatyvų organizacijoje veiksnius, juos skatinančią ir palaikančią valdymo sistemą, nuolat juos stebėti, plėtoti ir tobulinti“ (Atkočiūnienė, Radiunaitė, 2011). Darnioje organizacijoje yra pastebima gera terpė plėtoti pažangą. Diegiamų darnumo metodų esmė yra užtikrinti darnią organizacijos veiklą, kai visos jos sudedamosios, ypač kolektyvas jausdamasis saugus ir svarbus, nuolat skatinamas vadovybės, plėtoja, tobulina esamas technologijas ir kuria naujas. Tad norint skatinti pažangą organizacijoje, pirmiausia turi būti sukurta darni organizacija. „Skatindami darnių organizacijų gimimą ir vystymąsi, savo ruožtu skatinsime pažangą“ (Lodienė, 2011).

Pasak Šimanauskienės ir Petruolio, 2014 naudą organizacijai galima nusakyti tarpusavyje vienas nuo kito priklausomų atskirų naudų rate principu (1 paveikslas. žemiau).



4 pav. Nauda darniai organizacijai (L. Šimanauskienė ir A. Petrulis, 2014)

Autoriai pačią darnumo naudą organizacijai apibūdina kaip vertės grandinę, pradedant nuo darbuotojų saugumo – jeigu organizacija yra įdiegusi darnumo principus ir jais vadovaujasi tai organizacijos darbuotojai jaučiasi saugūs, nes kaip būdinga darniai organizacijai – darbuotojų poreikiai yra išklaunami, laikomasi darbo ir etikos kodeksų reikalavimų ir kita. Darbuotojų saugumo pojūtis savo ruožtu paskatina palankesnę visuomenės požiūrį. Tokia darni organizacija tampa žinomesnė, darbuotojai kalba apie organizaciją iš gerosios pusės, tai pritraukia investuotojus. Gavus daugiau lėšų ir turint patenkintus darbuotojus galima toliau darniai plėsti verslą investuojant į aplinkai palankias technologijas ar naujus darnumo tyrimus. Tai savo ruožtu didina įmonės gaunamas pajamas. Išaugus pajamoms atsiranda pretekstas darbuotojams mokėti daugiau, taikyti materialines ir nematerialines motyvavimo priemones. Tai dar labiau padidina darbuotojų saugumo jausmą – taip ratas sukasi, su kiekvienu žingsniu organizacijai suteikdamas vis didesnę naudą. Iš to matoma, kad darbuotojai besijausdami saugūs, kartu gali būti ir kūrybiški, siekdami ne tik asmeninės naudos, bet ir naudos organizacijai. Vis dėlto didžiausia motyvacija tokios organizacijos darbuotojams – galimybė dirbti darnioje organizacijoje: matydami, kad organizacijoje vystomas

darnus verslas, žinodami, kaip, kur ir į ką investuojama, kam suteikiama parama, jie didžiuojasi, kad gali dirbti organizacijoje, kur atsižvelgiama į jų ir bendruomenės interesus.

Kalbant apie darnumo principų diegimo naudą organizacijai reikia nepamiršti visuomenės, atskleisti socialinius poreikius. (Dagilienė, Gokienė, 2012). Visuomenė yra labai jautri pačio darnumo supratime, tad jeigu tam tikroje aplinkoje yra darnių organizacijų, joms sudaromos palankesnės sąlygos vystytis, nes pati valdžia žiūri į tai palankiau ir ženkliai padidėja tikimybė gauti subsidijas. Tai pat darnios organizacijos vykdydamos ekologiškumu paremta veiklą, ugdo vartotojus siūlydamos kitokį požiūrį į gyvenimą. Esant palankiam požiūriui tokios darnios įmonės gauna prioritetą iš vartotojų pusės, nes vartotojai tokiomis įmonėmis labiau pasitiki tikėdami, kad tokios įmonės negali pateikti nekokybiškų sprendimų. Taip dėl padidėjusio vartotojų prioriteto vienam prekės ženklui padidėja ir darnios organizacijos konkurencingumas.

Apibendrinant darnumo teikiamą naudą organizacijoms galima pabrėžti

Darnumo teikiama nauda organizacijoms – ilgalaikis visuomenės pritarimas ir pasitikėjimas, palankus organizacijos įvaizdis, jos gaminių ar teikiamų paslaugų paklausa, užtikrinantys jos tolesnį vystymą ir galimybę dirbti pelningai. Palankiai vertinamas organizacijos noras dalytis savo sukurtomis gėrybėmis (ar kapitalu), siekiant užsitikrinti savo išskirtinumą (veikla, organizacijos ženklu, gaminama produkcija) prieš kitus, užsiimančius tokia pačia veikla. Tai užtikrina jos galimybę išlikti ir išvengti nepalankaus valstybinių ar visuomeninių institucijų požiūrio.

2.5. Darnumo principų įgyvendinimo paskatų ir kliūčių startuoliams charakteristikos

Apžvelgiant priežastis kurios skatina organizacijas diegti darnumo principus ir vertę, kurią jos gauna, galima tai palyginti su startuoliais, atsižvelgiant į startuolių išskirtinumą lyginant su kitomis organizacijomis. Kadangi pradžioje startuoliai būna mažos įmonės, jiems galioja daug mažoms įmonėms būdingų bruožų, kaip mažas kapitalo kiekis, maži žmogiškieji resursai, todėl tokio tipo įmonių, kitaip nei stambių, kiekvienas darbuotojas turi atlikti kelias veiklas vienu metu. Tai parodo, kad mažų įmonių kolektyvas yra per daug užsiėmęs, kad remtųsi darnumo principais. Todėl startuoliui pats darnumas gali tapti neaktualus, nes svarbiausias jo tikslas yra greitai išsiplėsti ir įsitvirtinti rinkoje.

Kalbant apie rizikos valdymą, kas taipogi būdinga darniai organizacijai, startuoliui tai netinka, nes rizika startuoliui yra dažnai būdinga, dėl jo novatoriškumo, dinamiškumo – arba idėja pasiteisina arba ne. Todėl šis aspektas startuoliui tampa neaktualus.

Gera visuomenės nuomonė apie darnią startuolių vykdomą veiklą yra palankus aspektas, bet priklausomai nuo aplinkos veiksnių, vartotojų požiūrių į patį darnumą, tai gali tapti ne tokiu svarbiu

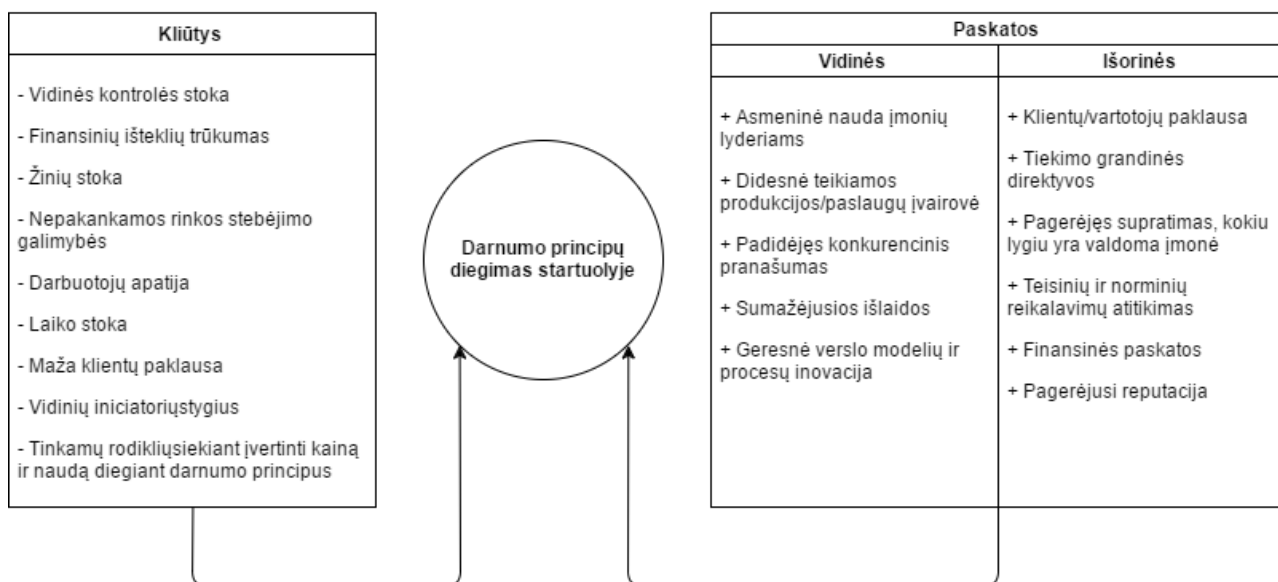
aspektu, tad startuoliui, ypač, esant pradinėje vystymosi stadijoje, geras visuomenės požiūris į startuolio vykdomą veiklą gali būti net toks svarbus.

Pati vertė pradėtų ryškėti labiausiai vidutinėje startuolio vystymosi fazėje, kai jo veikla būtų pastebėta ir paremta finansavimu. Tada jau atsirastų lėšų, kurias būtų galima skirti tolimesniems darnumo tyrimams atlikti, atsirastų galimybė užtikrinti palankesnius sąlygas darbuotojams, dėl didėjančios paklausos atsirastų poreikis veiklos, lėšų paskirstymo optimizacijai.

Skirtingą veiklos pobūdį vykdančios startuolios teikia vertę skirtingiems darnumo principams. Paslaugomis užsiimantiems startuoliams labiau aktualios yra ekonominės ir socialinės darnumo dimensijos. Ekologinė dimensija gali būti ne tokia svarbi dėl tiesiogiai su ja nesusijusių startuolių teikiamų paslaugų. Nepaisant to startuoliai gali būti su tuo susiję per atsakomybės vertės grandinę, kai yra atsakingai žiūrima, kas yra partneriai, tiekėjai, ar jie yra socialiai atsakingi, ar vykdo darnią veiklą. Taip, nors ir netiesiogiai, laikomasi darnumo sampratos. Visgi kyla klausimas, ar į tai atsižvelgia startuoliai, kurie didelį dėmesį kreipia įsitvirtinimui rinkoje, ko gero ieškodami optimaliausių ekonominių sprendimų.

Startuoliai kuriantys ir platinantys tam tikrą produktą, dažnai inovatyvų retai kada pagalvoja apie to produkto padarinius tiek aplinkai, tiek žmonių sveikatai. Nors iš pažiūros atrodytų, kad produktas yra saugus, pagal jo skelbiamas galimybes ir paskirtį, gali pasirodyti priešingai tolimesnėje ateities perspektyvoje, kai produktą vartotojai gali pradėti naudoti kitai paskirčiai nei jis yra kuriamas arba pačio produkto neigiami padariniai gali išryškėti tik po kurio laiko. Bet kokie neigiami padariniai, net tik kenkia aplinkai ar žmonėms, bet ir reikalauja papildomų resursų atsiradusioms problemoms spręsti. Tai labai dažnai nutinka diegiant naujas inovatyvias technologijas, kas labai būdinga startuoliams. Startuoliai vadovaudamiesi tik minimaliais teisės aktais ar aplinkosaugos reikalavimais savo produktą veda į rinką. Kadangi startuoliai yra suinteresuoti kuo greičiau išsiplėsti, jie gali ignoruoti savo naujo produkto galimas neigiamas pasekmes.

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir atsižvelgus į startuolių išskirtinumą paskatas ir barjerus galime atvaizduoti grafiškai (5 pav.).



5 pav. Darnumo principų įgyvendinimo paskatų ir kliūčių startuoliams raiška

3. DARNUMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO PASKATŲ IR KLIŪČIŲ STARTUOLIUOSE TYRIMO METODOLOGIJA

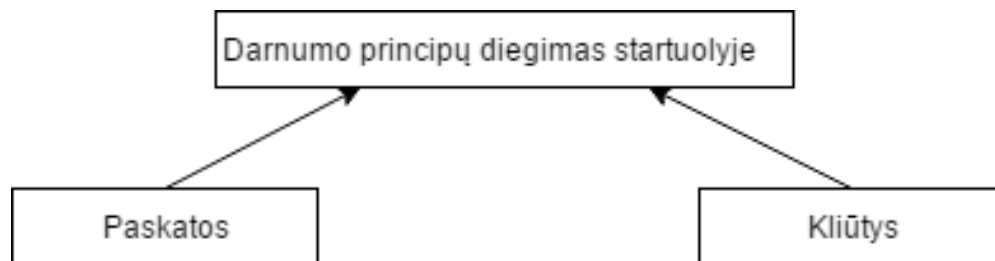
3.1. Tyrimo metodologija

Darnumo principų įgyvendinimo kliūčių ir paskatų startuoliams tyrimas buvo atliktas pusiau struktūrizuoto interviu duomenų rinkimo metodu. Remiantis šiuo metodu startuolių vadovai buvo apklausiami pagal iš anksto paruoštą klausimyną. Apklausos buvo vykdomos kalbinant buvusių sėkmingų ar esamų startuolių vadovus siekiant išsiaiškinti jų požiūri į darnumo principus, esamą įmonės situaciją, imtį papildant internete viešai skelbiama įmonės informacija. Apklausiamos buvo tos įmonės, kurios atitinka prieš tai išvardintus kriterijus tyrimo imties pagrindime.

Vykdamas interviu pradžioje buvo planuojama surinkti įmonės demografinius duomenis, kurie suteikė papildomos informacijos duomenų analizės procese. Demografiniai duomenys suteikė galimybę grupuoti įmones pagal skirtingą veiklos pobūdį, dydį, metus. Tai suteikė galimybę apibrėžti atitinkamus su darnumo principų diegimu susijusius barjerus ir paskatas tam tikrai tikslinei grupei. Interviu buvo nukreiptas į šiuos indikatorius:

1. Darnumo principų diegimo startuolyje kliūtys;
2. Paskatos skatinančios įmones diegti darnumo principus;
3. Dažniausiai taikytini darnumo principai.

Pusiau struktūrizuotam interviu buvo sudarytas 21 klausimas. Tyrimą galima pavaizduoti schema (žr. 6 pav.)



6 pav. Tyrimo tikslų schema

Apklausos viduryje buvo stengiamasi sužinoti, koks požiūris, asociacijos, kalbant apie darnumą, vyrauja tarp startuolių veikiančių Lietuvoje. Jeigu startuolis yra užsienio kapitalo įmonė tai buvo pažymima ir remiantis šiuo požymiu palyginamas su kitais apklaustaisiais. Užsienio kapitalo įmonių požiūris į darnumą gali skirtis, nes Lietuva, palyginus su kitomis valstybėmis (pvz. Šiaurės šalys), pagal darnumo sąvokos paplitimą tarp organizacijų, dar atsilieka.

Atsakomybės ataskaitų viešinimas šiaurės šalyse yra labai paplitęs laikomas organizacijų sėkmės pagrindu. Viešinimo svarba yra akivaizdi. Tad yra svarbu sužinoti, ką apie tai mano startuoliai ir ar šios ataskaitos yra tokios efektyvios kaip teigiama. Šiuo atveju apklausiamųjų požiūrių visuma patvirtintų arba paneigtų bendrą darnumo principų įgyvendinimo vertę startuoliams.

Duomenų rinkimo metu, kiekvienam respondentui buvo pateikiamas darnumo ir darnumo principų apibrėžimai, apsidraudžiant tuo atveju, jeigu apklausiamasis su šiais apibrėžimais nebūtų susidūręs. Prieš apklausą buvo prielaidų, kad organizacija veikia darniai, bet to nežino. Kad tai patikrinti buvo pateikiami esami darnumo principai ir paklausiant, kokie principai jau yra įdiegti įmonėje ir, kurie startuolių vadovų nuomone yra esminiai, sukuriantys vertę. Tai leido sukurti labiausiai paplitusių darnumo principų, startuolių tarpe, rinkinį.

Didžioji dalis interviu buvo atliekami pas apklausiančiuosius. Prieš atliekant interviu, su respondentais buvo susitariama iš anksto dėl susitikimo laiko ir preliminarios interviu trukmės. Dalis interviu buvo vykdomi kitoje nei startuolio aplinkoje.

Renkant duomenis buvo stengiamasi nepažeisti atitinkamų etikos principų. Apklausiamieji pradžioje buvo informuojami apie atliekamo tyrimo tikslus. Apklausiamieji nebuvo spaudžiami ar kitaip verčiami atsakyti jiems nepatogius klausimus, buvo stengiamasi startuolių apklausiantiesiems nepakenkti psichologiniu ar fiziniu ir kitais aspektais.

Visi interviu buvo fiksuojami užrašais. Interviu truko nuo 30 – 45 min. Per dieną buvo apklausta iki 2 startuolių.

Aptariant interviu metu surinktus duomenis buvo cituojami ne visi startuolių atsakymai, pasireiškimai, nes dalis jų buvo pavartoti netaisyklinga lietuvių kalba taip pat naudojant žargonus. Tokie pasisakymai buvo naudojami perfrazuojant, kaip papildomi argumentai formuojant išvalgas, tačiau necituojami.

Kiekvienas darnumo principas buvo kategorizuojamas pagal atitinkamą dimensiją, taip buvo sužinota, į kurias dimensijas (ekologinė, ekonominė, socialinė) labiausiai orientuojasi startuoliai.

5 lentelė. Klausimynas startuolio vadovui / įkūrėjui

Klausimas	Paskirtis
Įmonės demografiniai duomenys	
1. Koks įmonėje yra darbuotojų kiekis?	Papildoma imtis leidžianti galimai įvertinti įmonės pajėgumus diegiant darnumo principus.
2. Kokio pobūdžio veiklą vykdate?	Skirta identifikuoti veiklos sektorių,

	skirtingas sektorius gali turėti skirtingus darnumo taikymo prioritetus
3. Kiek ilgai vykdate savo veiklą?	Parodo startuolio patirtį. Turinčios daugiau patirties įmonės gali būti labiau susipažinusios su darnumo principais.
4. Kokios valstybės kapitalo organizacija esate?	Skirtingo kapitalo kilmė gali parodyti skirtingą įmonės vadovų požiūrį į darnumo aspektus.
5. Koks Jūsų organizacijos tipas?	Juridinis statusas renkamas pagal įmonių poreikius ir galimybes. Galimybių specifika gali atskleisti kliūtis.
6. Ar startuolio įkūrėjo specializacija yra tiesiogiai susijusi su įmonės vykdoma veikla?	Startuolius dažniausiai, kuria asmenys žinantys savo sritį. Šiuo klausimu siekiama nustatyti ar tai gali įtakoti startuolio vadovo daromus sprendimus.
Darnumo suvokimas	
1. Kokie aspektai Jūsų įmonės veikloje yra derinami dimensijose: ekonominės naudos siekimas, visuomenės, darbuotojų ir aplinkos rūpinimasis?	Siekiama sužinoti, kaip darniai įmonė veikia.
2. Iš kur sužinojote apie darnumo principus?	Sutiekia galimybę nustatyti galimus barjerus (kliūtis).
3. Kaip manote, su kokiomis kliūtimis Jūsų organizacijoje susiduriama arba galima susidurti siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi principus?	Klausimu tiesiogiai klausiama respondento, kokios darnumo principų diegimo kliūtys jam yra žinomos.
4. Kaip suvokiate darnumo principų įgyvenimo vertę įmonei? Kokia, Jūsų nuomone, yra darnumo teikiama nauda įmonei, jos kolektyvui ir aplinkai?	Siekiama sužinoti papildomų darnumo principų diegimo verčių, pateikiant literatūros analizės metu gautas vertes, jeigu respondentas savo nepateikia.
5. Kokios geriausios iniciatyvos paskatintų diegti darnumo principus Jūsų organizacijoje?	Klausimu siekiama sužinoti startuolio paskatas.

6. Į ką vykdant veiklą, labiausiai orientuojatės?	Siekiama nustatyti svarbiausias sritis, darnumo dimensijas startuoliui.
7. Kas Jūsų nuomone yra svarbiausia kalbant apie darnumo principus?	Siekiama nustatyti svarbius veiksmus, kurių dėka diegiami darnumo principai. Pateikiami pavyzdžiai tuo atveju, jei startuolis veiksmų nežinotų.
Įmonės darnumo diegimo praktikos	
1. Kurios iš darnumo dimensijų Jūsų veikloje yra svarbiausios (ekologinė, socialinė, ekonominė ar kultūrinė) ir kodėl?	Prieš klausimą yra supažindinama su darnumo dimensijomis nurodant pavyzdžiais. Taip siekiama išgauti informaciją iš kuo daugiau respondentų. Nustačius mažiausiai svarbias dimensijas, galima traktuoti, kad toje dimensijoje yra darnumo principai, kuriems įgyvendinti galimai susiduriama su kliūtimis.
2. Kokios suinteresuotos šalys turi didžiausią įtaką diegiant darnumo principus?	Sužinojus įtakingiausias šalis galima pastebėti įmonės prioritetus, kartu su sritimis, į kurias nėra atsižvelgiama
3. Kokius darnumo principus diegiate įmonėje, jeigu diegiate?	Siekiama nustatyti kokiais darnumo principais organizacija remiasi, jeigu remiasi. Pateikiami pavyzdžiai tuo atveju, jei startuolis principų nežinotų.
4. Kokius darnumo principus išskirtumėte, kaip efektyviausius, sukuriančius didžiausią vertę organizacijai?	Siekiama sužinoti aktualiausius darnumo principus organizacijai, tuo pačių sužinant jų teikiamą vertę.
5. Kaip dažnai Jūs susiduriate su žalių/perdirbamų produktų ar į vartotojus orientuotų paslaugų paklausa?	Papildoma imtis siekiant nustatyti ar startuoliai yra spaudžiami/skatinami diegti darnumo principus iš klientų/vartotojų pusės.
6. Ar rengiamos organizacijos atsakingos veiklos ataskaitos remiantis standartais (pvz.: ISO 26000, ISO 14001, GRI)? Jei taip, tai kokiais standartais ir kodėl?	Tiesiogiai klausiama respondentų apie Jų su darnia plėtra susijusių vykdomus veiksnius.

7. Kokia Jūsų nuomonė apie darnumo standartų atitikimą? Ar jie yra per daug paprasti ar per daug kompleksiški, sudėtingi?	Siekama sužinoti dėl kokių priežasčių yra netaikomi darnumo standartai, kuri tiesiogiai susiję su darnumo principais.
8. Kokie yra Jūsų ateities planai kalbant apie darnumo principų įgyvendinimą įmonėje?	Siekama nustatyti ar respondentai nediegiantis darnumo principų bent jau planuoja juos taikyti. Jeigu nėra planuojama klausama dėl kokių priežasčių, taip papildant aptiktas kliūtis.

Remiantis įžvalgomis sukuriamas sėkmingo verslo modelis pateikiantis labiausiai paplitusius ir naudingiausias startuolių diegiamus darnumo principus, atsižvelgiant į darnumo diegimo problematiką Lietuvoje. Taip pat pagrindžiama visų principų nauda organizacijai.

3.2. Tyrimo imties pagrindimas

Siekiant išsiaiškinti esamą darnumo suvokimą, ir jo teikiamą naudą Lietuvoje veikiančių startuolių tarpe ir identifikuoti realius Lietuvoje vyraujančius darnumo suvokimo ir darnumo principų diegimo probleminius aspektus buvo atliktas tyrimas apklausiant startuolių vadovus/akcininkus.

Apklausiamos buvo tos įmonės, kurios atitinka anksčiau aptartus startuolių bruožus ir remiasi šiais kriterijais:

- Įmonė vykdo veiklą Lietuvoje;
- Įmonė dydis nėra didelis (mikro įmonė, smulki arba vidutinė) arba didelė bet anksčiau buvusi startuoliu;
- Įmonės vykdoma veikla yra inovatyvi;
- Įmonės tiksluose numatomas spartus ar labai spartus augimas;
- Vykdomoje įmonės veikloje turi matytis greito vartotojų rato augimo tendencija;
- Turi būti apibrėžtas aiškūs vartotojų segmentai.

Apibendrinus, tyrime dėmesys, pagrinde, yra kreipiamas į mažo dydžio įmones. Išimtis taikoma didelėms įmonėms tik tuo atveju, jeigu tos įmonės praeityje atitiko esamą startuolio apibrėžimą ir sėkmingai veikia esamu laikotarpiu. Tyrime siekiama aprėpti tiek Lietuvos, tiek ir užsienio kapitalo įmones, kad būtų galima palyginti skirtingų valstybių akcininkų požiūrį darnumo

principus, jeigu toks yra. Tyrimo metu gautas startuolių demografinės charakteristikos galima pavaizduoti 6 lentelėje:

6 lentelė. Demografiniai tiriamųjų startuolių duomenys

Kriterijus	Charakteristika
Imtis	12 tiriamųjų
Įmonės dydis	9 - mikro (1-9 darbuotojai) 3 - maža (10-49 darbuotojai)
Veiklos pobūdis	7 – IT paslaugos 2 – pramogų sektorius 1 – vaikų gerovės sritis 1 – medicininiai prietaisai 1 – atsinaujinanti energetika
Veiklos vykdymo laiko vidurkis (mėnesiais)	15 mėn.
Kapitalo kilmė	11 - Lietuvos 1 - Lietuvos - Danijos
Organizacijos tipas	3 - MB 9 - UAB
Įkūrėjo specializacija	8 - Susijusi su vykdoma veikla 4 - Nesusijusi su vykdoma veikla

3.3. Tyrimo procesas ir eiga

Kokybinis tyrimas atliekamas tokiais etapais:

1 etapas: Darnumo principų įgyvendinimo vertės charakteristikos formavimas, teoriškai skelbiamų barjerų trukdančių diegti darnumo principus atskleidimas.

2 etapas: Tyrimo planavimo etapas. Šiame etape remiantis mokslinėje literatūroje pateiktomis darnumo principų įgyvendinimo charakteristikomis sukuriama darnumo principų įgyvendinimo paskatų ir kliūčių startuoliams raiška pateikianti būdingiausias darnumo principų diegimo paskatas ir kliūtis.

3 etapas: Duomenų surinkimo procesas. Šio proceso metu, remiantis pusiau struktūrizuotu metodu apklausiami startuolių vadovai / įkūrėjai, akcentuojantis į jų suvokiamą darnumo principų taikymo naudą ir kylančias kliūtis.

4 etapas: Surinktos informacijos analizės procesas. Surinkti duomenys yra apdorojami analizuojant remiantis išvesta darnumo principų diegimo kliūčių ir paskatų raiška, daromos išvalgos. Pateikiamos išvalgos, pastebėtos darnumo principų naudojimo tendencijos. Taip išskiriami populiariausi startuolių taikytini principai, pagrindžiant atitinkamų principų suteikiamą naudą, bei kliūtis juos diegiant.

5 etapas: Rezultatų apibendrinimo procesas. Apibendrinami duomenų analizės proceso metu gauti rezultatai, pastabos, rekomendacijos.

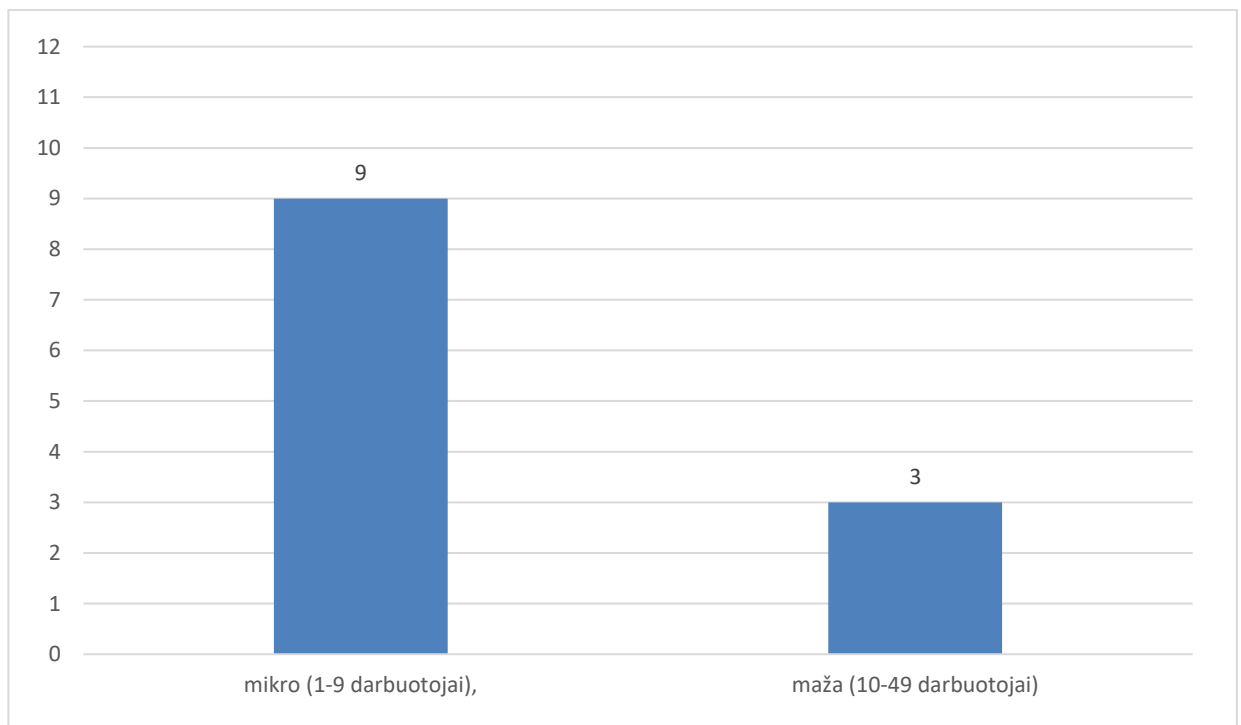
6 etapas: viešas baigiamojo magistro darbo pristatymas.

4. DARNUMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO PASKATŲ IR KLIŪČIŲ STARTUOLIUOSE TYRIMO REZULTATŲ APIBENDINIMAS IR DISKUSIJA

4.1. Respondentų charakterizavimas

Tyrimo kiekvieno interviu pradžioje buvo siekiama sužinoti startuolio demografinius duomenis. Šie duomenys suteikė papildomos informacijos apie startuolį, kurios dėka buvo galima pastebėti ir suprasti kas būdinga atitinkamo veiklos pobūdžio ir kitų demografinių aspektų įmonėms darnumo principų diegimo kontekste.

Pirmuoju demografiniu klausimu startuolio vadovui („Koks įmonėje yra darbuotojų kiekis?“) buvo siekiama nustatyti startuolio įmonės dydį. Dažniausiai pasitaiko, kad startuoliai paprastai būna mažos arba vidutinės įmonės. Tyrimo metu startuolių dydis buvo arba **maža (10-49 darbuotojų)** arba **mikro įmonė (1-9 darbuotojų)**. Didžioji dalis iš apklaustųjų – 9 startuliai buvo mikro ir tik 3 – mažos įmonės. (žr. 7 pav.):

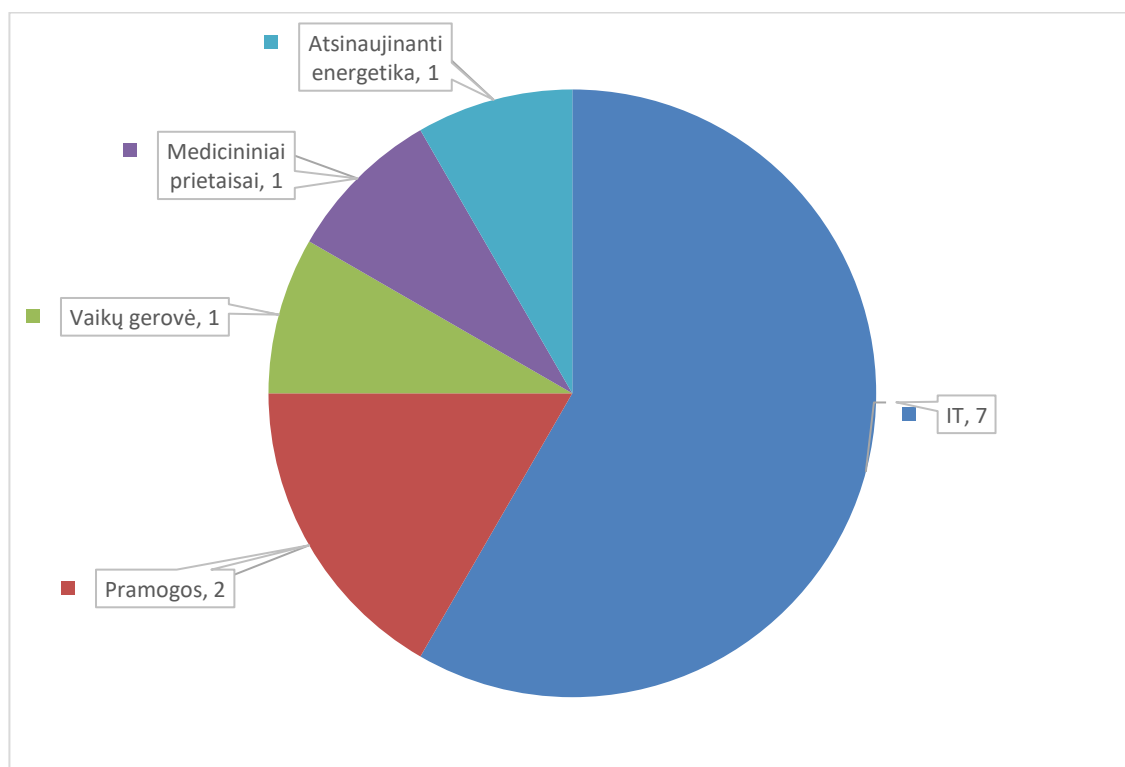


7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį

Organizacijai turint didesnę darbuotojų skaičių yra didesnė tikimybė tam tikrą procentą darbuotojų ar lėšų paskirti darnumo plėtros galimybių ieškojimui. Tad tyrimo pradžioje daryta

prielaida, kad darnumo principų diegimo pajėgumai tiesiogiai proporcingi nuo startuolyje dirbančių darbuotojų skaičiaus. Remiantis surinktais tyrimo duomenimis ši prielaida nepasitvirtino. Pasak vieno iš startuolių vadovų kiekvienas darbuotojas atlieka tik sau priskirto siauro pobūdžio veiklą ir papildomos veiklos ar kitos veiklos nesusijusios su produkto kūrimu, neskiriamos: „įmonėje kiekvienas darbuotojas daro tik sau priskirtą darbą [...] Atliekame darbą, kuris sukuria mums tiesioginę naudą [...] mes siekiame neapkrauti kolegų, skiriame tik vienos srities veiklą.“.

Antruoju demografiniu klausimu („Kokio pobūdžio veiklą vykdote?“) siekta nustatyti, kokiam sektoriui priklauso atitinkamas startuolis. Šis klausimas buvo sumanytas siekiant papildyti interviu metu gautus duomenis, nes suteikė galimybę identifikuoti sektorius, kuriose darnumas pasireiškia labiausiai, kokių darnumo dimensijų principų taikymas atitinkamam veiklos sektoriui yra aktualiausias ir kurie sektoriai labiausiai linkę darnumo principų netaikyti. Surinktuose duomenyse didžiąją dalį apklaustųjų buvo iš IRT (Informacinių ryšių technologijos) sektoriaus: 7 iš apklaustųjų buvo iš IT (informacinių technologijų) sektoriaus. Likę iš pramogų (2), vaikų gerovės (1), medicinos (1), atsinaujinančios energetikos (1) sektorių. (žr. 8 pav.):

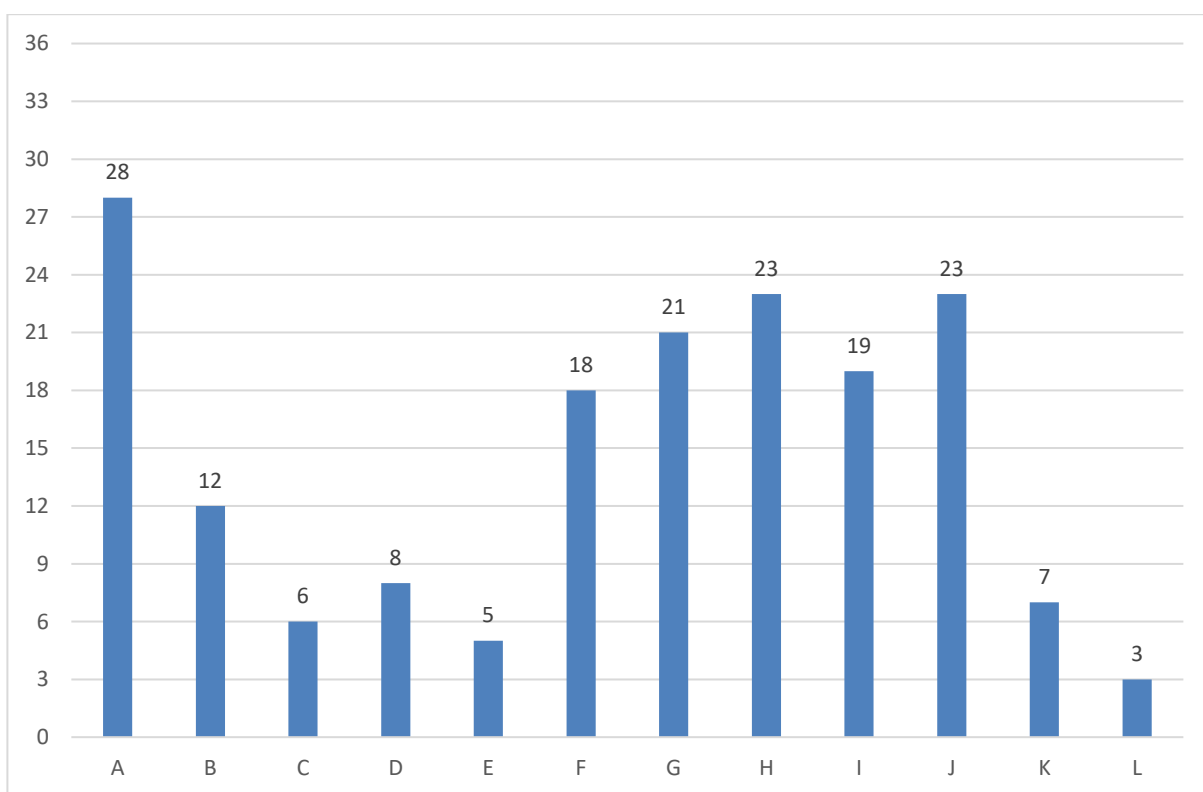


8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį (sektorių)

Atlikus tyrimą buvo pastebėta, kad skirtinguose sektoriuose vyrauja skirtingi darnumo principų taikymo prioritetai. Pastebėta, kad IT sektorius labiausiai orientuotas į vartotoją/klientą, o kadangi IT sektoriaus veiklos pobūdis yra virtualus, tad šio tipo startuoliai yra mažiau linkę taikyti

ekologinius darnumo principus. Tai patvirtina teiginys: „šiuokšlės, popieriai sudaro tik mažąją dalį mūsų veiklos“ (startuolis K). IT sektoriaus startuoliai daugiausiai, kur gali teigiamai pasireikšti ekologiniame aspekte, tai yra energetinių resursų taupyme, bet pasak daugelio apklaustųjų „elektros taupymas neturi didelės įtakos pinigine prasme“ (startuolis K).

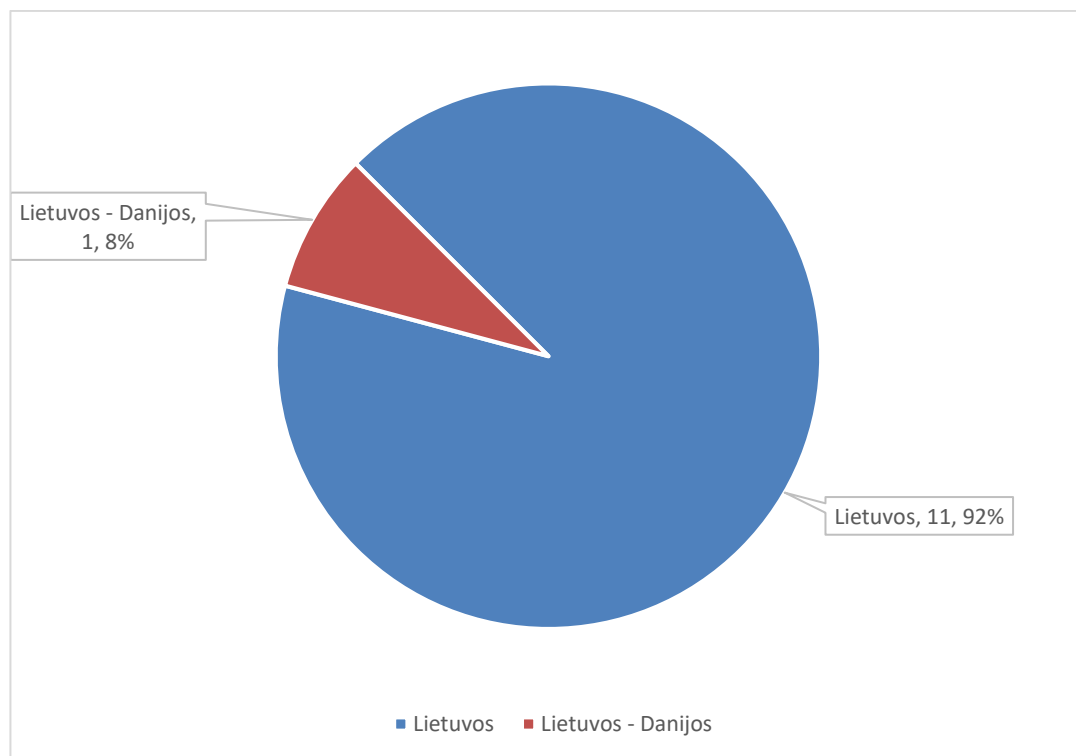
Startuolių gyvavimo laikotarpis yra pakankamai svarbus faktorius siekiant identifikuoti startuolių turimos patirties laikotarpį, kuris papildė rezultatus gautus tikslinių darnumo principų klausimų metu. Tad respondentams atsakant į klausimą („Kiek ilgai vykdate savo veiklą?“) buvo gauti rezultatai (9 pav.):



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vykdomos veiklos laikotarpį (mėnesiais)

Iš surinktų duomenų (žr. 9 pav.), matyti, kad didžioji dauguma startuolių savo veiklą vykdo apie 2 metus. Šių duomenų dėka, galima išmatuoti, kiek turima patirtis įtakoja atitinkamai didesni poreikį ar norą organizacijoje diegti darnumo principus. Tačiau iš rezultatų buvo pastebėta, kad tai gali priklausyti ir nuo pačio respondentų požiūrio į darbą, nes jeigu vykdamas veiklą remiamasi tuo pačiu galbūt klaidingu požiūriu, pokyčių darnumo klausimu startuolyje galima ir nepastebėti. Daug apklaustų startuolių išskiria laiko stoką, teisindamiesi, kad yra pernelyg užimti: „<...> esame per daug užsivertę darbais“ (startuolis A).

Respondentų taip pat buvo klausiama („Kokios valstybės kapitalo organizacija esate?“). Atsakant į šį klausimą gauti rezultatai pavaizduoti 10 paveiksle.

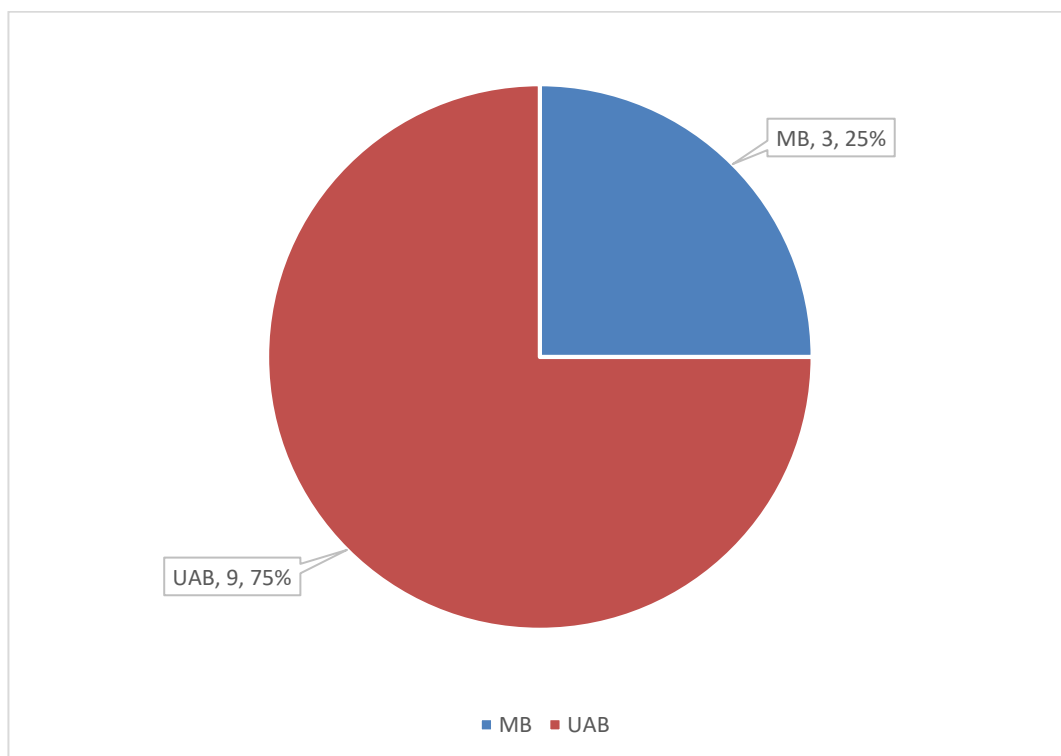


10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kapitalo kilmę

Gautuose rezultatuose (žr. 10 pav.) pastebėta, kad visos išskyrus 1 iš apklaustų startuolių buvo lietuviškoje kapitalo startuoliai. Taip pat buvo nustatyta, kad apklausti visi lietuviškų kapitalų startuolių įkūrėjai yra Lietuvos piliečiai. Tai parodo, kad skirtingų startuolių mąstymas ir požiūris darnaus vystymosi klausimais gali tarpusavyje sutapti, tai parodo didelis startuolių išsakytu panašaus pobūdžio teiginių kiekis: „Sužinojau interviu metu“ (*H startuolis*), „Esu kažkur girdėjęs apie tai ir anksčiau, bet supratau tik jums papasakojus“ (*E startuolis*), „Pirmą kartą girdžiu“ (*B startuolis*)“.

Klausimu („Koks Jūsų organizacijos tipas?“) buvo siekiama sužinoti respondentų juridinį statusą (žr. 11 pav.). Juridinis statusas įsteigiant įmonę renkamas pagal steigėjų poreikius ir galimybes. Galimybių specifika gali dar labiau pabrėžti kliūtis su kuriomis susiduria startuolių vadovai diegdami darnumo principus, nes paprastai įkūrėjai, kurie pasirenka kitokią negu uždarnosios akcinės bendrovės (UAB) juridinį statusą yra linkę sutaupyti, arba turi nepakankamai lėšų. Taip yra dėl to, kad kitų juridiniai statusai, kitaip nei UAB nereikalauja pradinio įnašo. Iš mažųjų bendrijų (MB) 2 startuoliai buvo iš pramogų sektoriaus ir 1 iš vaikų gerovės. Kita to priežastis gali būti, ta kad startuolių įkūrėjai į rinką bando įvesti visiškai naują produktą ir bijodami

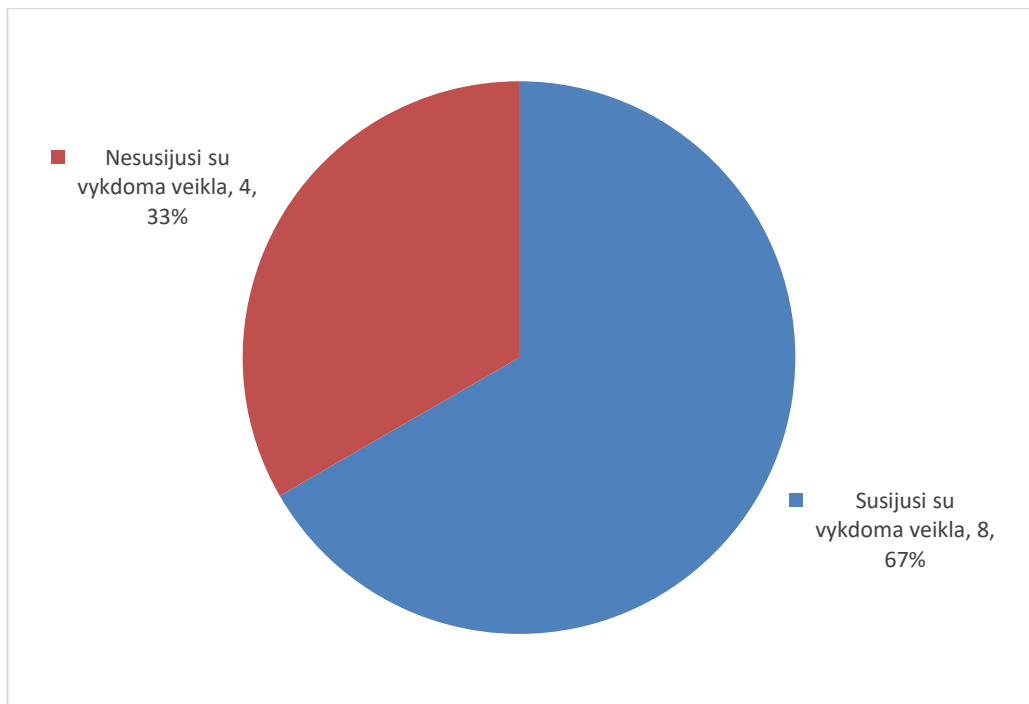
rizikos, kad produktas gali nepasiteisinti steigia papildomo kapitalo nereikalaujančius juridinius įmonės statusus.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos juridinį statusą

Pagal gautus rezultatus (11 pav.) buvo nustatyta, kad apklaustieji startuoliai labiau yra linkę registruoti save, kaip uždarąsias akcinės bendroves (UAB), nei mažąsias bendrijas (MB). Mažąsias bendrijas registravo pramogų ir vaikų gerovės sektoriai. Verta paminėti, kad dalis apklaustųjų įmonių turėjo daugiau nei vieną startuolį. Startuoliai tokiose įmonėse buvo išskirti, kaip atskiri įmonei priklausantys produktai, prekiniai ženklai. Visos tokios įmonės buvo UAB.

Tyrimo metu startuolių buvo klausiama dar vieno svarbaus klausimo („Ar startuolio įkūrėjo specializacija yra tiesiogiai susijusi su įmonės vykdoma veikla?“)



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal startuolio įkūrėjo specializaciją

Rezultate iš pasiskirstymo pagal specializaciją diagramos (12 pav.) matoma, kad didžioji dalis startuolių įkūrėjų yra savo srities specialistai - 67 proc. (8 respondentai), likusi dalis – 33 proc. (4 respondentai). Verta paminėti, kad didžioji dalis apklaustų startuolių yra iš IT sektoriaus. Likusių respondentų sudėtis: 2 iš pramogų sektoriaus, 1 iš vaikų priežiūros ir 1 iš IT sektoriaus.

Nepriklausomai nuo mažo demografinių klausimų skaičiaus, gauti rezultatai iš kiekvieno klausimo suteikė pakankamai didelį kiekį ne tiek tiesioginės informacijos. Šių demografinių klausimų pagalba buvo sužinota ir padarytos išvalgos, kurios pravertė viso rezultatų aptarimo proceso metu. Atlikus duomenų, gautų demografinių klausimų pagalba, analizę, tuo pačių duomenis papildant startuolių išsakytais teiginiais buvo pastebėta, kad:

- darnumo principų diegimo pajėgumai yra tiesiogiai proporcingi nuo startuolyje dirbančių darbuotojų skaičiaus
- skirtinguose sektoriuose vyrauja skirtingi darnumo principų taikymo prioritetai
- IT sektorius labiausiai orientuotas į vartotoją/klientą
- IT sektoriaus startuoliai yra mažiau linkę taikyti ekologinius darnumo principus
- kuo daugiau startuolio įkūrėjas ar vadovas yra įgijęs ar turi su įmonės veikla susijusių žinių, tuo pas jį yra gilesnį organizacijos procesų valdymo suvokimas

- jeigu startuolio vadovas yra įgijęs specialybę, kurioje buvo supažindinta su darnumu, jis 100 proc. iš 12 apklaustų startuolių žino ar bent jau yra girdėjęs apie darnumo principus.

4.2. Darnumo ir jo principų suvokimo tyrimo rezultatai

Darnumo ir jo principų suvokimo tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, koks supratimas vyrauja tarp respondentų. Pagal darnumo sąvokos supratimo lygį sekančiame interviu etape buvo parenkami atitinkami papildomi klausimai arba paaiškinimai su pavyzdžiais tuo atveju jeigu pas startuolius darnumo ir jo principų suvokimo lygis buvo mažas. Šio etapo metu prieš pradėdant rinkti duomenis buvo siekiama respondentą kuo labiau supažindinti su darnumo apibrėžtimi.

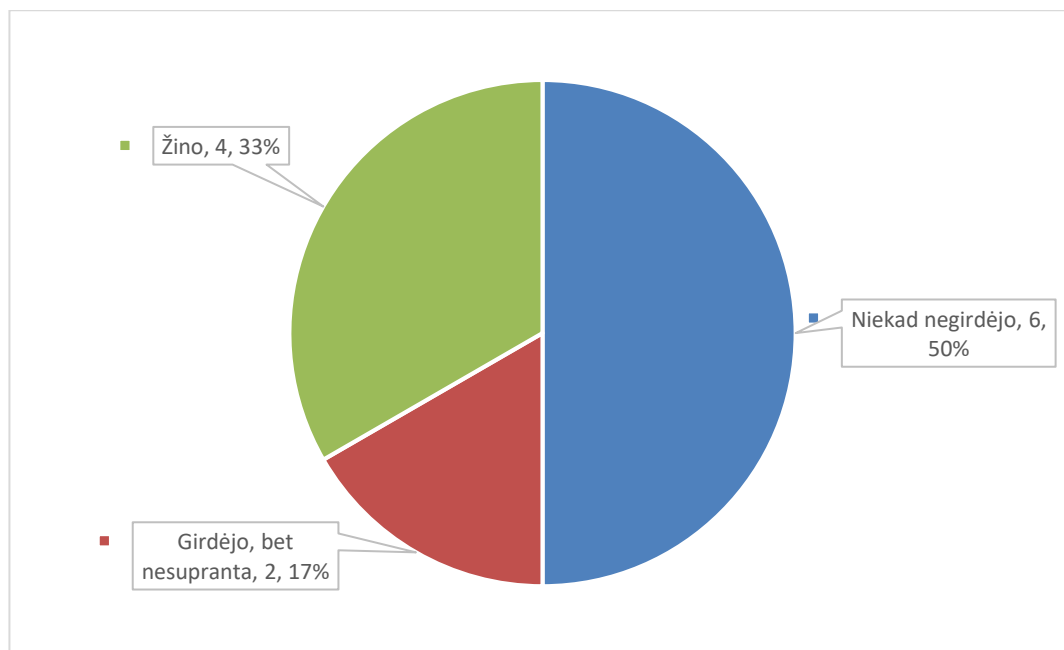
Analizuojant startuolių susipažinimo su darniu vystymusi interviu duomenis buvo išskirtos bendrosios trys kategorijos: žinių apie darnumo principus šaltiniai, svarbiausi darnumo principai, suvokiama principų vertė (7 lentelė).

7 lentelė. Darnumo principų ir jo suvokimo tyrimo rezultatų kategorizavimas

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Žinių apie darnumo principus šaltiniai	<p>„Pirmą kartą sužinota, kai buvo domimasi apie tokias įmonės, kurios užsiima žaliųjų technologijų gamybą arba kuria žaliuosius produktus.“ (G startuolis)</p> <p>„Sužinojau interviu metu“ (H startuolis)</p> <p>„Esu kažkur girdėjęs apie tai ir anksčiau, bet supratau tik jums papasakojus“ (E startuolis)</p> <p>„Pirmą kartą girdžiu“ (B startuolis)</p> <p>„sužinojau iš internetinių šaltinių“ (I startuolis)</p>
Svarbiausi darnumo principai	<p>„Tai būtų įmonės įvaizdis, ilgalaikis konkurencinis pranašumas, didėjantis darbuotojų pasitenkinimas, santykių su partneriais gerinimas“ (G startuolis)</p> <p>„siekiame nepažeisti darbuotojų asmenių teisių, nediskriminuojame savo darbuotojų lyties prasme <...> pas mus nėra kyšių“ (D startuolis)</p>

Suvokiama principų vertė	<p>„Įmonės įvaizdis, konkurencinis pranašumas, visam kolektyvui didesnis pasitenkinimas, kadangi visuomenėje vis dažniau kalbama apie svarbą rūpintis gamta ir aplinka.“ (G startuolis)</p> <p>„Geresnė darbo aplinka ir efektyvesnis darbo lygis. Visi dirba labai efektyviai kai yra daug darnos.“ (H startuolis)</p> <p>„Geras darbovietės mikroklimatas.“ (L startuolis)</p> <p>„Matau naudą dėl kurios turėčiau taikyti darnumo principus, mano veikloje nėra naudojama daug gamtinių resursų“ (B startuolis)</p> <p>„darbuotojas ir visuomenė labiau pasitiki įmone“ (I startuolis)</p>
--------------------------	---

Pirmoji kategorija - Žinių apie darnumo principus šaltiniai (žr. 7 lentelę) parodo šaltinius iš kur startuoliai sužinojo apie darnumą ir jo principus. Tai parodo koku lygiu startuoliai yra su tuo susipažinę. Pažymėtina, kad didžioji dauguma respondentų teigė nieko niekad negirdę apie tai, keli yra tik girdėję, bet ką tai reiškia nežino, likusi mažesnė dalis (pusė) respondentų žino ir netgi išsamiai pateikia šaltinius (žr. 13 pav.): „Pirmą kartą sužinota, kai buvo domimasi apie tokias įmones, kurios užsiima žaliųjų technologijų gamybą arba kuria žaliuosius produktus.“ (G startuolis)



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darnumo principų suprantamumo lygį

Antroje kategorijoje (Svarbiausi darnumo principai) buvo išskirti teiginiai, kuriais remiantis atrinkti startuoliams žinomi darnumo principai, nežinantiems, kaip pagalba buvo pateikti bendrieji darnumo principų pavyzdžiai. Siekiant giliau suprasti į kokias darnumo dedamąsias startuoliai kreipia daugiausiai dėmesio šiai kategorijai priklausančius darnumo principus galima būtų išskaidyti smulkiau į darnumo dimensijas: ekonominė dimensija, ekologinė dimensija, socialinė dimensija. Respondentų rezultatus galime pavaizduoti 8 lentelėje:

8 lentelė. Svarbiausi darnumo principai startuoliams

Darnumo dimensija	Išskirti aktualiausi darnumo principai startuolių tarpe
Ekonominė	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomiškai efektyvi plėtra
Ekologinė	<ul style="list-style-type: none"> • Rūšiuoti ir mažinti atliekų kiekį. • Taupyti energijos išteklius; • Imtis iniciatyvų aplinkos apsaugos atsakomybei didinti.
Socialinė	<ul style="list-style-type: none"> • Nediskriminuoti darbuotojų pagal lytį • Mažinti priverstini privalomą darbą • Mažinti nelaimingų incidentų ar gaminamo produkto broko kiekį • Gerinti darbuotojų kompetenciją • Siekti, kad verslo organizacijos remtų ir gerbtų tarptautinę žmogaus teisių apsaugą savo įtakos sferoje.

--	--

Iš svarbiausių darnumo principų startuoliams išskaidymo matoma, kad didžiąją dalį užima socialinės dimensija. Tad galima daryti prielaidą, kad startuoliai pakankamai daug dėmesio skiria darbuotojų ir vartotojų pasitenkinimo praktikoms skatinti. Vienas iš patvirtinančių teiginių: „*Daugiausiai dėmesio skiriame vartotojų poreikių tenkinimui <...>*“ (startuolis D). Nors tarp svarbiausių darnumo principų ekonominė dimensija pagal išskirtus svarbiausius principus užima mažiausią dalį, tai dar nereiškia, kad ši darnumo dimensija startuoliams nesvarbi: „*Ekonominė dimensija yra svarbiausia, nes tai pragyvenimo šaltinis*“ (startuolis I), „*Svarbiausia mums yra pelnas*“ (K startuolis). Kiti teiginiai parodo, kad startuoliamas yra svarbios abi darnumo dimensijos: „*Kreipiame dėmesį į uždirbamas pajamas, bet mes jaučiame entuziazmą teikdami savo paslaugas*“ (E startuolis), „*<...> dėmesį kreipiame į darbuotojų pasitenkinimą ir įmonei uždirbamas pajamas*“ (startuolis G). Pagal tai galima daryti išvada, kad startuoliams yra **svarbiausi** taikyti tie **principai**, kurie labiau priskiriami **ekonominei** ir **socialinei dimensijoms**. Remiantis interviu rezultatais, nors ir svarbų ekologijos dimensijai priskirtų startuoliams svarbių principų yra 3 – ekologinės dimensijos svarba taip neišryškėja, nes respondentų, kurie kiek daugiau kalbėtų apie ekologinius darnumo aspektus buvo tik 2 startuoliai.

Trečiojoje (Suvokiama principų vertė) kategorijoje (žr. 7 lent.) parinkti startuolių išsakyti teiginiai atsakant į klausimyne pateiktus klausimus (žr. 1 priede): *Kaip suvokiate darnumo principų įgyvenimo vertę įmonei? Kokia, Jūsų nuomone, yra darnumo teikiama nauda įmonei, jos kolektyvui ir aplinkai?* ir *Kokios geriausios iniciatyvos paskatintų diegti darnumo principus Jūsų organizacijoje?*. Šių klausimų esmė yra pačioje interviu pradžios fazėje sužinoti respondentų – startuolių nuomonę, kaip darnumo principai gali teigiamai paveikti įmonę. Literatūros analizėje buvo sužinota, kad dalį paskatų skatinančių diegti darnumo principus įmonės traktuoja, kaip vertes, kurias sukuria diegiami tam tikri darnumo principai – įmonės pamato galimas naudas ir iš karto traktuoja tai kaip paskatas. Visgi mokslinėje literatūroje paskatos yra skirstomos į vidines ir išorines. Tuo remiantis tyrimo metu startuolių išsakytas svarbias paskatas galime pavaizduoti 9 lentelėje:

9 lentelė. Startuolių traktuojamas svarbios paskatos darnumo principams diegti

Vidinės (tiesioginės) paskatos	Išorinės (netiesioginės) paskatos
pagerėjęs įvaizdis	finansinės paramos
padidėjęs konkurencinis pranašumas	naujų sertifikuotų darnumo standartų sukūrimas

sumažėjusios išlaidos	teisinių ir norminių reikalavimų atitikimas
	padidėjusi klientų ir vartotojų paklausa

Darnumo ir jo principų suvokimo tyrimo metu buvo parodyta startuolių pirminė nuomonė apie darnumą, darnumo principus ir jų diegimo metu kuriamą vertę organizacijai. Taip pat nustatyta, į kurias sferas startuoliai orientuoti labiausiai diegiant darnumo principus: ekonominę ir socialinę (visuomenę ir darbo santykius). Iš to galima daryti prielaidą, kad darnumas startuoliuose pasireiškia ne visose dimensijose. Vykdytu interviu šio tyrimo metu buvo daugiausia dėmesio buvo siekiama startuolių supažindinti su darnumo sąvokomis. Tai pravertė sekančiam darnumo principų diegimo praktikų tyrimo etapui, nes iš supažindintų su darnumu startuolių galima buvo išgauti didesnę kiekį informacijos.

4.3. Darnumo principų diegimo praktikų tyrimo rezultatai

Darnumo principų diegimo praktikų tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kokias darnumo praktikas startuoliai taiko savo veikloje ir kodėl netaiko, jeigu netaiko. Kadangi šio tyrimo klausimai buvo klausiami po startuolių vadovų supažindinimo su darnumo sąvokomis, startuoliai galėjo lengviau peržvelgę savo vykdomas veiklas nustatanti, kokias darnumo praktikas jie tikriausiai diegia.

Analizuojant startuolių diegimo praktikas buvo išskirtos trys praktikų kategorijos: **skirtingų darnumo dimensijų suderinimas, kliūtys diegiant darnumo principus, diejami darnumo principai, paskatos skatinančios diegti darnumo principus, jų taikymo vertė organizacijai, svarbiausi aspektai veiklose, suinteresuotų šalių įtaka, ekologiškų produktų ar socialiai atsakingų paslaugų paklausa, atsakingos veiklos standartai, ataskaitos, ateities planai** (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Darnumo principų diegimo praktikų tyrimo rezultatų kategorizavimas

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Skirtingų darnumo dimensijų suderinimas	<p>„Svarbiausia mūsų veikloje yra ekonominė nauda, bet stengiamės, kad darbuotojai dirbdami būtų patenkinti“ (K startuolis)</p> <p>„Stengiuosi kuo labiau optimizuoti darbuotojų darbo laiką. Darbą stengiuosi standartizuoti. Ir gaunasi, kad dirbant mažiau uždirbame tiek pat. Žmogiškąjį</p>

	<p><i>darbą stengiamės perkelti į kompiuterines programas.“ (G startuolis)</i></p> <p><i>„Kaip išeina savaime taip ir deriname <...> dimensijų neišskiriame“ (H startuolis)</i></p> <p><i>„Daugiausiai dėmesio skiriame vartotojų poreikių tenkinimui <...> organizacijoje ekologija pasireiškia per gaminamą produkciją“ (D startuolis)</i></p> <p><i>„Ekonominė dimensija yra svarbiausia, nes tai pragyvenimo šaltinis“ (I startuolis)</i></p>
<p>Kliūtys diegiant darnumo principus</p>	<p><i>„Manau tam įtakos turi finansinių išteklių stoka, žinių stoka, išorinio motyvavimo stoka iš valstybės.“ (G startuolis)</i></p> <p><i>„Žmonės dažnai nieko nenori daryti, todėl nesidomi kas yra darnus vystymasis“ (H startuolis)</i></p> <p><i>„Žinių stoka“ (B startuolis)</i></p> <p><i>„<...> per mažai apie tai kalbama“ (K startuolis)</i></p> <p><i>„Mūsų vykdomoje veikloje visiškai to nereikia“ (C startuolis)</i></p> <p><i>„Esame per maži, kad diegtume darnumo principus“ (L startuolis)</i></p> <p><i>„Labiausiai siekiame įsitvirtinti <...> rinkoje. Kai tik veiksme stabiliau ir turėsime stabilesnes pajamas žiūrėsime, ką galime taikyti.“ (F startuolis)</i></p> <p><i>„Kadangi darnumas pasauliui yra toks svarbus, šitai paskatinti turi valstybė, bet ne baudomis o skatinamosiomis premijomis“ (A startuolis)</i></p> <p><i>„<...> visgi Manau, kad tame yra daugiau problemų negu naudos“ (J startuolis)</i></p> <p><i>„Veiklą sunku suderinti su aplinką“ (I</i></p>

	<i>startuolis)</i>
Diegiami darnumo principai	<p>„Skatinti ilgalaikio konkurencingumo kūrimą naudojant, gyvenimo kokybės gerinimas, tarptautinis bendradarbiavimas su skirtingais sektoriais.“ (G startuolis)</p> <p>„Pakankamai aukšti atlyginimai, darbo našumo gerinimas, švietimas, darbuotojų mokymai, diskriminacijos tarp darbuotojų sumažinimas, efektyvesnis išteklių naudojimas, mažėjantis skundų iš vartotojų kiekis, nelaimingų atsitikimų sumažinimas“ (J startuolis)</p>
Paskatos skatinančios diegti darnumo principus, jų taikymo vertė organizacijai	<p>„finansinės paramos, įsteigtas savanoriškas valstybės standartas, kurį įgyvendinus galima skelbtis, kad esi įsigyvendinęs ir taip kelti savo įvaizdį klientų akivaizdoje.“ (G startuolis)</p> <p>„Manau, kad turtėtų kurtis organizacijos, jėgu tokių dar nėra, kurios vis dažniau populiarintų šių mintį <...> turi būti palaikymas ir iš valstybės pusės.“ (I startuolis)</p>
Svarbiausi aspektai veiklose	<p>„Įmonės įvaizdis, ilgalaikis konkurencinis pranašumas, didėjantis darbuotojų pasitenkinimas, santykių su partneriais gerinimas“ (G startuolis)</p> <p>„Svarbiausia mums yra pelnas“ (K startuolis)</p> <p>„<...> dėmesį kreipiame į darbuotojų pasitenkinimą ir įmonei uždirbamas pajamas“ (G startuolis)</p> <p>„Kreipiame dėmesį į uždirbamas pajamas, bet mes jaučiame entuziazmą teikdami savo paslaugas“ (E startuolis)</p>

	<p>„Orientuojamės į ateities perspektyvas, darbuotojų pasitenkinimą, humaniškumą ir darbo spartą“ (B startuolis)</p>
Suinteresuotų šalių įtaka	<p>„Labiausiai esame įtakojami klientų, antroje vietoje – mūsų partnerių.“ (G startuolis)</p> <p>„Įmonės veiklai daugiausiai įtakos turi darbdaviai“ (H startuolis)</p> <p>„<...> vartojai, kadangi mūsų veikla remiasi vartotojais“ (C startuolis)</p> <p>„mes klausome klientų“ (E startuolis)</p> <p>„<...> darbuotojai, nevyriausybinės organizacijos“ (B startuolis)</p>
Ekologiškų produktų ar socialiai atsakingų paslaugų paklausa	<p>„Mes tiesiogiai nesusiduriame, tačiau turime ne vieną klientą, kurių verslo logika paremta žaliosiomis technologijomis. Darnumas yra pagrindinis aspektas, kuriais jie siekia įgyti konkurencinį pranašumą.“ (G startuolis)</p> <p>„Pastaruoju metu vis dažniau susiduriame poreikiu iš klientų, kad mūsų palaikomas produktas veiktų sklandžiai ir būtų pastebimą kiek galima mažiau spragų“ (B startuolis)</p>
Atsakingos veiklos standartai, ataskaitos	<p>„Ne, nes dar nematome tokio poreikio.“ (G startuolis)</p> <p>„Gali būti, kad mes pakankamai tuo nesidomime, arba visuomenėje apie tai kalbama dar per mažai.“ (D startuolis)</p> <p>„Nuomonės neturiu, nes pirmą kartą apie girdžiu. (I startuolis)</p> <p>„Kompleksiški, galėtų būti paprastesni“ (B startuolis)</p>
Ateities planai	<p>„Matome, kad darnumo tematika</p>

	<p><i>nagrinėjama ir apie kalbama vis plačiau, tad manome, kad ateityje įgyvendinsime vis daugiau šių principų.“ (G startuolis)</i></p> <p><i>„Į kreipsime dėmesį tik atsiradus poreikiui. Kol kas reikalo tuo užsiimti nematome“ (H startuolis)</i></p> <p><i>„Kol kas nesiruošiame taikyti darnumo principų.“ (J startuolis)</i></p>
--	--

Kategorija (Skirtingų darnumo dimensijų suderinimas) buvo išskirta remiantis klausimais iš klausimyno (žr. 1 priedą): *Kurios iš darnumo dimensijų Jūsų veikloje yra svarbiausios (ekologinė, socialinė, ekonominė ar kultūrinė) ir kodėl?. Šiuo klausimu buvo nustatyta, kad geriausiai atveju socialinius darnumo aspektai yra deriname su ekonominiais, ekologinis darnumo dimensijos aspektas lieka nuošalyje: „Svarbiausia mūsų veikloje yra ekonominė nauda, bet stengiamės, kad darbuotojai dirbdami būtų patenkinti“ (K startuolis), „Stengiuosi kuo labiau optimizuoti darbuotojų darbo laiką. Darbą stengiuosi standartizuoti. Ir gaunasi, kad dirbant mažiau uždirbame tiek pat. Žmogiškąjį darbą stengiamės perkelti į kompiuterines programas.“ (G startuolis), „Ekonominė dimencija yra svarbiausia, nes tai pragyvenimo šaltinis“ (I startuolis).*

Turimo rezultatų kategorizavimo kategorijos (Kliūtys diegiant darnumo principus) pagrindime buvo išrinkta dalis startuolių teiginių, iš kurių buvo išgrynintos kliūtys su kuriais susiduria startuoliai diegiant arba planuojant diegti darnumo principus organizacijoje. Dažniausiai pasitaikanti kliūtis buvo žinių stoka (pačios darnumo sąvokos siauras supratimas, nežinojimas kaip reikia diegti darnumo principus): *„Žmonės dažnai nieko nenori daryti, todėl nesidomi kas yra darnus vystymasis“ (H startuolis)* ir mažas skatinančiųjų veiksnių ar asmenų kiekis: *„per mažai apie tai kalbama“ (K startuolis)*. Kliūtys išskylančios diegiant darnumo principus tyrime dalyvavusiuose startuoliuose pavaizduotos 11 lentelėje:

11. lentelė. Kliūtys išskylančios diegiant darnumo principus startuoliuose

Kliūtis	Pasisakiusių respondentų kiekis
mažas skatinančiųjų veiksnių ar asmenų kiekis	11
mažas valstybės dalyvavimas darnumo diegimo skatinime	7
laiko stoka	4

finansinių išteklių stoka (būdinga gamybinėms įmonėms)	1
žinių, kaip diegti darnumo principus stoka,	12
darbo kolektyvo apatija	4
tiesioginės naudos neįžvelgimas	8
orientavimas tik į veiklas kuriančias tiesioginę vertę organizacijai	6

Darnumo praktikos kategorijoje (Diegiami darnumo principai) buvo išskirti teiginiai, kuriais remiantis atrinkti startuoliuose diegiami darnumo principai, buvo pateikta pagalba pateikiant darnumo principų pavyzdžius. Siekiant giliau suprasti kokius darnumo principus diegia startuoliai šiai kategorijai priskirtus diegiamus darnumo principus galima būtų išskaidyti smulkiau į darnumo dimensijas: ekonominė, ekologinė, socialinė. Respondentų rezultatai matomi 12 lentelėje:

12 lentelė. Diegiami darnumo principai startuoliuose

Darnumo dimensija	Išskirti aktualiausi darnumo principai startuolių tarpe
Ekonominė	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomiškai efektyvi plėtra
Ekologinė	<ul style="list-style-type: none"> • Rūšiuoti ir mažinti atliekų kiekį.
Socialinė	<ul style="list-style-type: none"> • Nediskriminuoti darbuotojų pagal lytį • Mažinti nelaimingų incidentų ar gaminamo produkto broko kiekį • Gerinti darbuotojų kompetenciją

Palyginus diegiamus darnumo principus startuolyje su darnumo principais gautais darnumo ir jo principų suvokimo tyrime pastebima, kad startuoliai netaiko šių darnumo principų:

- Taupyti energijos išteklius;
- Imtis iniciatyvų aplinkos apsaugos atsakomybei didinti;
- Mažinti priverstini privalomą darbą
- Siekti, kad verslo organizacijos remtų ir gerbtų tarptautinę žmogaus teisių apsaugą savo įtakos sferoje.

Pastarieji išvardinti principai ankstesniajame darnumo principų suvokimo tyrime buvo įvardinti, kaip svarbūs, bet realybėje netaikytini, tad galima daryti prielaidą, kad yra susiduriama su

tam tikromis kliūtimis planuojant jų diegimą, kurios atsižvelgiant į tai buvo įvertintos šio tyrimo kategorijos (Kliūtys diegiant darnumo principus) aptarime (žr. 12 lent.).

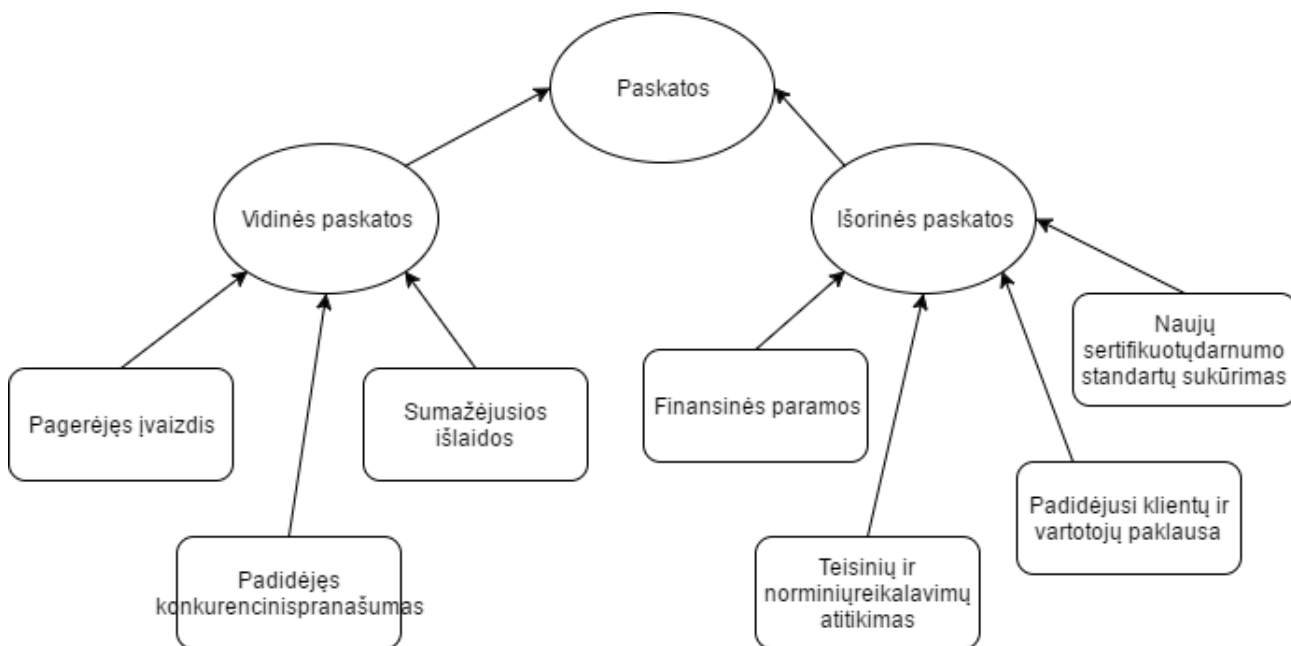
Klausimų „*Kaip suvokiate darnumo principų įgyvenimo vertę įmonei? Kokia, Jūsų nuomone, yra darnumo teikiama nauda įmonei, jos kolektyvui ir aplinkai?*“ ir „*Kokios geriausios iniciatyvos paskatintų diegti darnumo principus Jūsų organizacijoje?*“ pagalba interviu metu buvo išskirtos startuolių paminėtos paskatos ir vertės:

- pagerėjęs įvaizdis
- padidėjęs konkurencinis pranašumas
- sumažėjusios išlaidos
- finansinės paramos
- naujų sertifikuotų darnumo standartų sukūrimas
- teisinių ir norminių reikalavimų atitikimas
- padidėjusi klientų ir vartotojų paklausa

Pagal teorinėje dalyje atlikta paskatų išskyrimą, ir šios startuolių paminėtos paskatos buvo išskirtos į dvi grupes: vidinės (tiesiogiai jaučiamas vertės) paskatos ir išorinės (netiesiogiai jaučiami) skatinamieji veiksniai. Šias paskaitas galima įvardinti, kaip vidines: **pagerėjęs įvaizdis, padidėjęs konkurencinis pranašumas, sumažėjusios išlaidos**. Išorinis paskatos būtų: **finansinės paramos, naujų sertifikuotų darnumo standartų sukūrimas, teisinių ir norminių reikalavimų atitikimas, padidėjusi klientų ir vartotojų paklausa, padidėjusi klientų ir vartotojų paklausa**.

4.4. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija

Apibendrinus tyrimo rezultatus buvo pastabėta, kad paskatos ir kliūtys diegiant darnumo principus startuoliuose yra panašios į darnumo principų įgyvendinimo paskatų ir kliūčių startuoliams raišką išvestą teoriniuose sprendimuose. Gautos paskatos išskiriant į vidines ir išorines pateiktos 14 paveiksle:



14 pav. Bendros Startuolių išskirtos paskatos darnumo principams diegti

Siekiant išsiaiškinti kiek tyrimo rezultatai skiriasi nuo rastų moksliniuose šaltiniuose, nuspręsta paskatas palyginti. Tyrimo metu startulių išskirtų darnumo principų diegimo paskatų palyginimas su paskatomis išskirtomis teorinėje dalyje pavaizduotas 13 lentelėje:

13 lentelė. Teorijoje rastų ir tyrimo metu gautų darnumo paskatų palyginimas

Teorinės paskatos	Tyrimo metu startuolių išskirtos paskatos
Sutampančios kliūtys	
Finansinės paskatos	Finansinės paramos
Padidėjęs konkurencinis pranašumas	Padidėjęs konkurencinis pranašumas
Pagerėjusi reputacija	Pagerėjęs įvaizdis
Sumažėjusios išlaidos	Sumažėjusios išlaidos
Klientų/vartotojų paklausa	Padidėjusi klientų ir vartotojų paklausa

Teisinių ir norminių reikalavimų atitikimas	Teisinių ir norminių reikalavimų atitikimas
Nesutampančios paskatos	
Didesnė teikiamos produkcijos/paslaugų įvairovė	Sumažėjusios išlaidos
Pagerėjęs supratimas, koku lygiu yra valdoma įmonė	Naujų sertifikuotų darnumo standartų sukūrimas
Geresnė verslo modelių ir procesų valdymo inovacija	
Asmeninė nauda įmonių lyderiams	
Tiekimo grandinės direktyvos	

Iš 13 lentelės matyti, kad šešios paskatos sutampa, Tyrimo metu staruoliams darnumo paskatas papildė dar dvi: **sumažėjusios išlaidos, naujų sertifikuotų darnumo standartų sukūrimas.**

Tyrimo metu startulių išskirtų darnumo principų diegimo metu atsirandančios kliūčių palyginimas su kliūtimis išskirtomis teorinėje dalyje pavaizduotas 14 lentelėje:

14 lentelė. Teorijoje rastų ir tyrimo metu gautų darnumo kliūčių palyginimas

Teorinės kliūtys	Tyrimo metu startuolių išskirtos kliūtis
Sutampančios kliūtys	
maža klientų paklausa	mažas skatinančiųjų veiksmų ar asmenų kiekis
tinkamų rodiklių siekiant įvertinti kainą ir naudą diegiant darnumo principus	mažas valstybės dalyvavimas darnumo diegimo skatinime
laiko stoka	laiko stoka
finansinių išteklių trūkumas	finansinių išteklių stoka (būdinga gamybinėms įmonėms)
žinių stoka	žinių, kaip diegti darnumo principus stoka,
darbuotojų apatija	darbo kolektyvo apatija
Nesutampančios kliūtis	

vidinės kontrolės stoka	tiesioginės naudos neįžvelgimas
nepakankamos rinkos stebėjimo galimybės	orientavimas tik veiklas kuriančias tiesioginę vertę organizacijai
vidinių iniciatorių stygius	

Iš 14 lentelės matyti, kad keturios kliūtys sutampa, Tyrimo metu startuolių kliūtis papildė dar dvi: **tiesioginės naudos neįžvelgimas, orientavimas tik veiklas kuriančias tiesioginę vertę organizacijai.**

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus darnumo principų startuoliams problematiką nustatyta, kad pati darnaus vystymosi sąvoka yra gana plati ir skirtingose aplinkose suvokiama skirtingai. Buvo pastebėta, kad daugumos įmonių požiūris ir darnumo samprata remiasi ekologija. Atsiranda poreikis užtikrinti, kad startuolių supratimas, kalbant apie darnumą būtų nukreiptas ne tik į aplinką ar ekonominę įtaką, bet ir socialinius bei kultūrinius aspektus. Tad organizacijos turėtų suvokti pagrindinius darnumo principus, sudarančius vadinamąją trejybę - aplinką, ekonominę ir socialinę dimensiją. Gilesnis darnumo principų suvokimas suteiktų platesnes galimybes startuolių vadovams.
2. Atliekant mokslinę analizę remiantis įvairiais šaltiniais buvo ieškoma darnumo principų diegimo vertės, paskatų ir kliūčių, kurios trukdo diegti darnumo principus organizacijose. Teorinių sprendimo dalyje buvo išskirtos šios kliūtys: **vidinės kontrolės stoka, finansinių išteklių trūkumas, žinių stoka, nepakankamos rinkos stebėjimo galimybės, darbuotojų apatija, laiko stoka, maža klientų paklausa, vidinių iniciatorių stygius, tinkamų rodiklių siekiant įvertinti kainą ir naudą diegiant darnumo principus.** Išskirtos paskatos, kurios dar išskaidytos į vidines ir išorines. Vidinės paskatos: **asmeninė nauda įmonių lyderiams, didesnė teikiamos produkcijos/paslaugų įvairovė, padidėjęs konkurencinis pranašumas, sumažėjusios išlaidos, geresnė verslo modelių ir procesų valdymo inovacija** ir išorinės: **klientų/vartotojų paklausa, tiekimo grandinės direktyvos, pagerėjęs supratimas, koku lygiu yra valdoma įmonė, teisinių ir norminių reikalavimų atitikimas, finansinės paskatos, pagerėjusi reputacija.**
3. Buvo sukurta tyrimo metodologija, tyrimo instrumentas, leidžiantis nustatyti paskatas ir kliūtis startuoliams įgyvendinti darnumo principus. Tyrimui buvo pasirinkta taikyti pusiau struktūrizuotą interviu, kai interviu pradžioje respondentui pateikiami iš anksto paruošti klausimai, kurie atsižvelgiant į atsakymus papildomi naujais klausimais siekiant pasiekti darbo tikslą.
4. Atlikus darnumo principų įgyvendinimo paskatų ir kliūčių tyrimą buvo pastebėta, kad didžioji dalis paskatų ir kliūčių trukdančių startuoliams diegti darnumo principus sutampa su literatūroje gautais darnumo principų įgyvendinimo paskatų ir kliūčių startuoliams charakteristikomis. Tyrime dalyvavę startuoliai, kaip pagrindines kliūtis išskyrė: **tiesioginės naudos neįžvelgimas, orientavimas tik veiklas kuriančias tiesioginę vertę organizacijai, mažas skatinančiųjų veiksmų ar asmenų kiekis, mažas valstybės dalyvavimas darnumo diegimo skatinime, laiko stoka, finansinių išteklių stoka** (būdinga gamybinėms įmonėms),

žinių, kaip diegti darnumo principus stoka, darbo kolektyvo apatija. Didžioji dauguma iš apklaustų startuolių darnumo principų netaikė dėl to, kad apie tai nebuvo girdėję arba nematė tame poreikio. Apklaustieji išskyrė kelias darnumo principų sukuriamas vertes dėl kurių galimai diegtų darnumo principus, bei skatinamuosius veiksnius, kurie paskatintų taikyti darnumo principus. Išskirtos vertės/vidinės paskatos: **pagerėjęs įvaizdis, padidėjęs konkurencinis pranašumas, sumažėjusios išlaidos**, išorinės paskatos: **finansinės paramos, naujų sertifikuotų darnumo standartų sukūrimas, teisinių ir norminių reikalavimų atitikimas, padidėjusi klientų ir vartotojų paklausa.**

Rekomendacijos startuoliams

1. Startuoliams rekomenduojama labiau pasidomėti darnumo teikiamomis naudomis, kad suprasti darnumo teikiamą naudą.
2. Iš tyrimo rezultatų nustatyta, kad apklaustųjų startuolių tarpe mažai dėmesio skiriama ekologijai. Tad, kad įmonė vystytųsi darniai rekomenduojama į šią sritį atkreipti dėmesį.

Tolimesnės tyrimų kryptys

1. *Tyrimo imties praplėtimas atsižvelgiant į užsienio startuolių suvokiamą darnumo naudą.* Atsižvelgiant į tai, kad didžioji dauguma apklaustų startuolių buvo lietuviško kapitalo įmonės, startuolių suvokiama darnumo nauda yra panaši. Imtį papildžius kitų šalių startuoliais galbūt aptiktume daugiau su darnumu ir jo principais susipažinusių organizacijų, kurios ne tik žino darnumo principus, bet ir juos taiko.

LITERATŪRA

AICPA, CIMA, CICA. (2010). Evolution of Corporate sustainability practices: Perspectives from the UK, US and Canada (p. 19).

Alonso-Almeida, M., Llach, J., & Marimon, F. (2014). A Closer Look at the 'Global Reporting Initiative' Sustainability Reporting as a Tool to Implement Environmental and Social Policies: A Worldwide Sector Analysis. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 21(6), 318-335.

Aymen Sajjad, Gabriel Eweje and David Tappin „Sustainable Supply Chain Management: Motivators and Barriers“ School of Management, Massey Business School, Massey University, Auckland, New Zealand

Bateh, J., Heaton, C., Arbogast, G. W., & Broadbent, A. (2013). Defining Sustainability in the Business Setting. *American Journal Of Business Education*, 6(3), 397-400.

Bogle, D., & Seanab, M. (2010). The six principles of sustainability. *TCE: The Chemical Engineer*, (825), 30-32.

Burchi, B. (2014). *Corporate Social Responsibility in the Chemical Industry : A Guide to Planning and Implementing Successful CSR Strategies*. Hauppauge, New York: Nova Science Publishers, Inc.

Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility. *Journal Of Consumer Research*, 41(6), 1412-1425.

Cramer J. M. (2008), “Organising corporate social responsibility in international product chains.” *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, 395-400.

Dangelico, R., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability. *Journal Of Business Ethics*, 95(3), 471-486.

Fichter, D. (2015). Learning From Lean Startups. *Online Searcher*, 39(2), 74.

Gabrusewicz, T. (2013). Sustainability accounting - definition and trends. *Research Papers Of The Wroclaw University Of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wroclawiu*, (302), 37-46.

Gonzalez-Perez, M. A., & Leonard, L. (2013). *International Business, Sustainability and Corporate Social Responsibility*. Bingley [England]: Emerald Group Publishing Limited.

Groenewegen, G., & de Langen, F. (2012). Critical Success Factors of the Survival of Start-Ups with a Radical Innovation. *Journal Of Applied Economics & Business Research*, 2(3), 155-171.

Hamilton, J., & Pfaff, T. J. (2014). Sustainability Education: The What and How for Mathematics. *Primus*, 24(1), 61-80.

- Hargroves A. (2014). Higher Education and Sustainable Development: A model for curriculum renewal, London: Routledge. *Journal Of Philosophical Economics*, 7(2), 2-5.
- Hurricane, E. (2016). Hurricane Electric Internet Services Expands Global Network Into The Baltic States with New Point of Presence in Lithuania. *Business Wire* (English)
- Isaksson, R., & Steimle, U. (2009). What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?. *TQM Journal*, 21(2), 168-181.
- Jenkins, Heledd (2009), “A ‘business opportunity’ model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises”, *Business Ethics: a European Review*, Vol. 18 No. 1, pp. 21-36.
- Jokela, A. (2009). 3 Questions. *Smart Business Atlanta*, 6(3), 13.
- Jokela, A. (2009). 3 Questions. *Smart Business Los Angeles*, 4(8), 26.
- Jonkutė, G. (2015). Assessment of Overall SCP State of the Company: New Integrated Sustainability Index ISCP. *Environmental Research, Engineering & Management*, 71(3), 58-67.
- Khalifa, M. A., & Sandholz, S. (2012). Breaking Barriers and Building Bridges through Networks: An Innovative Educational Approach for Sustainability. *International Journal Of Environmental And Science Education*, 7(2), 343-360.
- Kusyk, Sophia Maria and Lozano, Josep M. (2007), “Corporate responsibility in small and medium-sized enterprises. SME social performance: a four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory”, *Corporate Governance*. Vol. 7 No. 4, pp. 502-515.
- Lepoutre, Jan and Heene, Aimé (2007), “Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Society Responsibility: A Critical Review”, *Journal of Business Ethics* Vol. 67, pp. 257-273.
- Lim, A., & Tsutsui, K. (2012). Globalization and Commitment in Corporate Social Responsibility: Cross-National Analyses of Institutional and Political-Economy Effects. *American Sociological Review*, 77(1), 69-98.
- Lo, S.F. and Sheu, H.J. (2007), “Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business?”, *Corporate Governance*, 15(2), pp.345-358.
- Lodienė D. (2011). Progreso ciklą skatinantys veiksniai darnioje organizacijoje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2011. Nr. 1 (25).
- Longo, Mariolina, Maatteo Mura, and Alessandra Bonoli (2007), “Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs”, *Corporate Governance*, Vol. 5 No. 4, pp. 28-42.

Lynch-Wood, Gary and Williamson, David (2007), "The Social Licence as a Form of Regulation for Small and Medium Enterprises", *Journal of Law and Society*, Vol. 34 No. 3, pp. 321-341.

Lynch-Wood, Gary and Williamson, David (2007), "The Social Licence as a Form of Regulation for Small and Medium Enterprises", *Journal of Law and Society*, Vol. 34 No. 3, pp. 321-341.

Makower, J. (2010). *Green Innovation Becomes a Great Idea: The State of Green Business 2010*.

Marsden, G., Kimble, M., Nellthorp, J., & Kelly, C. (2010). Sustainability Assessment: The Definition Deficit. *International Journal Of Sustainable Transportation*, 4(4), 189-211.

Masurel, E. (2007). Why SMEs invest in environmental measures: sustainability evidence from small and medium-sized printing firms. *Business Strategy and the Environment*, 16(3), 190-201. John Wiley & Sons.

Miller, J. I., & Guthrie, D. (2007). Corporate social responsibility: Institutional response to labor, legal and shareholder environments. *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-5.

Moratis, L. (2014). ISO 26000. *Journal Of Corporate Citizenship*, (53), 77-90.

Oppenheim, Jeremy, Sheila Bonini, Debby Bielak, Terrah Kehm, and Peter Lacy (2007), *Shaping the new rules of competition: UN Global Compact Participant Mirror*. McKinsey & Company Report, July 2007.

Revell, A., & Blackburn, R. (2007). The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors, *Business Strategy and the Environment*, 16, 404-420.

Rosenberg, M. (2008). Partner compensation in large vs. small firms. *Accounting Today*, 22(16), 28-32.

Sala, S., Ciuffo, B., & Nijkamp, P. (2015). A systemic framework for sustainability assessment. *Ecological Economics*, 119314-325.

Seidel, M., et al.(2008). A Systems Approach to the Implementation of Environmentally Benign Practices in Manufacturing SMEs, in 15th CIRP International Conference on Life Cycle Engineering. 2008: Sydney.

Shrivastava, P., & Berger, S. (2010). Sustainability principles: a review and directions. *Organization Management Journal (Palgrave Macmillan Ltd.)*, 7(4), 246-261.

Šimanauskienė, L., & Petruolis, A. (2014). Darnumas ir jo teikiama nauda organizacijoms. *Regional Formation & Development Studies*, (12), 221-229.

Soh, C., Kim, H. J., & Whang, T. (2014). Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation in South Korea: Lessons from American and British CSR Policies. *Journal Of International And Area Studies*, 21(2), 99-118.

SOPRA. (2014). The ten principles of the United Nations Global Compact.

Staniewski, M., & Awruk, K. (2016). Start-up intentions of potential entrepreneurs – the contribution of hope to success. 29(1), 233-249.

Sustainability4SMEs.com (2013) Hurdles and Barriers: Or What Is Getting in the Way of Implementing Sustainability Practices for Small and Mid-Sized Companies?

United Nations Global Compact, Global Corporate Sustainability Report 2013 (New York City, NY: United Nations Global Compact, September 2013).

PRIEDAI

1 PRIEDAS

KOKYBINIO TYRIMO PUSIAU STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU KLAUSIMAI

Klausimas	Atsakymų pavyzdžiai
Įmonės demografiniai duomenys	
7. Koks įmonėje yra darbuotojų kiekis?	mikro (1-9 darbuotojai), maža (10-49 d.), vidutinė (50-249 d.).
8. Kokio pobūdžio veiklą vykdate?	gamyba, paslaugos, telekomunikacija, nuoma, valstybinė institucija, mokslinė, kita.
9. Kiek ilgai vykdate savo veiklą?	
10. Kokios valstybės kapitalo organizacija esate?	
11. Koks Jūsų organizacijos tipas?	AB, MB, VŠĮ, UAB, Valstybinė įstaiga, kita...
12. Ar startuolio įkūrėjo specializacija yra tiesiogiai susijusi su įmonės vykdoma veikla?	
Darnumo suvokimas	
8. Kokie aspektai Jūsų įmonės veikloje yra derinami dimensijose: ekonominės naudos siekimas, visuomenės, darbuotojų ir aplinkos rūpinimasis?	
9. Iš kur sužinojote apie darnumo principus?	
10. Kaip manote, su kokiomis kliūtimis Jūsų organizacijoje susiduriama arba galima susidurti siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi principus?	
11. Kaip suvokiate darnumo principų įgyvenimo vertę įmonei? Kokia, Jūsų nuomone, yra darnumo teikiama nauda įmonei, jos kolektyvui ir aplinkai?	
12. Kokios geriausios iniciatyvos paskatintų diegti darnumo principus Jūsų organizacijoje?	

13. Į ką vykdant veiklą, labiausiai orientuojatės?	<ul style="list-style-type: none"> • Ateities perspektyvas, • Pajamas, • Socialinę atsakomybę, • Darbuotojų pasitenkinimą, • Humaniškumą, • Spartą, • Kita.
14. Kas Jūsų nuomone yra svarbiausia kalbant apie darnumo principus?	<ul style="list-style-type: none"> • Pakankamai aukšti atlyginimai • Darbo našumo gerinimas • Parama • Švietimas, darbuotojų mokymai • Atliekų ir taršos mažinimas • Diskriminacijos tarp darbuotojų sumažinimas • Efektyvesnis išteklių naudojimas • Mažėjantis skundų iš vartotojų kiekis • Pagerinti moterų savijautą darbo vietoje (darbo užmokesčio skirtumo mažinimas, kita) • Nelaimingų atsitikimų sumažinimas • Stiprinti bendradarbiavimą su suinteresuotosiomis šalimis ĮSA (įmonių socialinės atsakomybių) planavime ir įgyvendinime
Įmonės darnumo diegimo praktikos	
9. Kurios iš darnumo dimensijų Jūsų veikloje yra svarbiausios (ekologinė, socialinė, ekonominė ar kultūrinė) ir kodėl?	
10. Kokios suinteresuotos šalys turi didžiausią įtaką diegiant darnumo principus?	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojai • Klientai • Tiekėjai • Visuomenė • Nevyriausybinės organizacijos

	<ul style="list-style-type: none"> • Kita
11. Kokius darnumo principus diegiate įmonėje, jeigu diegiate?	
12. Kokius darnumo principus išskirtumėte, kaip efektyviausius, sukuriančius didžiausią vertę organizacijai?	
13. Kaip dažnai Jūs susiduriate su žalių/perdirbamų produktų ar jų vartotojus orientuotų paslaugų paklausa?	
14. Ar rengiamos organizacijos atsakingos veiklos ataskaitos remiantis standartais (pvz.: ISO 26000, ISO 14001, GRI)? Jei taip, tai kokiais standartais ir kodėl?	
15. Kokia Jūsų nuomonė apie darnumo standartų atitikimą? Ar jie yra per daug paprasti ar per daug kompleksiški, sudėtingi?	
16. Kokie yra Jūsų ateities planai kalbant apie darnumo principų įgyvendinimą įmonėje?	

STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU PROTOKOLAS

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darnumo ir jo principų suvokimas	Žinių apie darnumo principus šaltiniai	<p>„Pirmą kartą sužinota, kai buvo domimasi apie tokias įmonės, kurios užsiima žaliųjų technologijų gamybą arba kuria žaliuosius produktus.“ (G startuolis)</p> <p>„Sužinojau interviu metu“ (H startuolis)</p> <p>„Esu kažkur girdėjęs apie tai ir anksčiau, bet supratau tik jums papasakojus“ (E startuolis)</p> <p>„Pirmą kartą girdžiu“ (B startuolis)</p> <p>„sužinojau iš internetinių šaltinių“ (I startuolis)</p>
	Svarbiausi darnumo principai	<p>„Tai būtų įmonės įvaizdis, ilgalaikis konkurencinis pranašumas, didėjantis darbuotojų pasitenkinimas, santykių su partneriais gerinimas“ (G startuolis)</p> <p>„siekiame nepažeisti darbuotojų asmenių teisių, nediskriminuojame savo darbuotojų lyties prasme <...> pas mus nėra kyšių“ (D startuolis)</p>
	Suvokiama principų vertė	<p>„Įmonės įvaizdis, konkurencinis pranašumas, visam kolektyvui didesnis pasitenkinimas, kadangi visuomenėje vis dažniau kalbama apie svarbą rūpintis gamta ir aplinka.“ (G startuolis)</p> <p>„Geresnė darbo aplinka ir efektyvesnis darbo lygis. Visi dirba labai efektyviai kai yra daug darnos.“ (H startuolis)</p> <p>„Geras darbovietės mikroklimatas.“ (L startuolis)</p> <p>„Matau naudos dėl kurios turėčiau taikyti darnumo principus, mano veikloje nėra</p>

		<p>naudojama daug gamtinių resursų“ (B startuolis)</p> <p>„darbuotojas ir visuomenė labiau pasitiki įmone“ (I startuolis)</p>
Taikymo praktikos	Skirtingų darnumo dimensijų suderinimas	<p>„Svarbiausia mūsų veikloje yra ekonominė nauda, bet stengiamės, kad darbuotojai dirbdami būtų patenkinti“ (K startuolis)</p> <p>„Stengiuosi kuo labiau optimizuoti darbuotojų darbo laiką. Darbą stengiuosi standartizuoti. Ir gaunasi, kad dirbant mažiau uždirbame tiek pat. Žmogiškąjį darbą stengiamės perkelti į kompiuterines programas.“ (G startuolis)</p> <p>„Kaip išeina savaime taip ir deriname <...> dimensijų neišskiriame“ (H startuolis)</p> <p>„Daugiausiai dėmesio skiriame vartotojų poreikių tenkinimui <...> organizacijoje ekologija pasireiškia per gaminamą produkciją“ (D startuolis)</p> <p>„Ekonominė dimensija yra svarbiausia, nes tai pragyvenimo šaltinis“ (I startuolis)</p>
	Kliūtys diegiant darnumo principus	<p>„Manau tam įtakos turi finansinių išteklių stoka, žinių stoka, išorinio motyvavimo stoka iš valstybės.“ (G startuolis)</p> <p>„Žmonės dažnai nieko nenori daryti, todėl nesidomi kas yra darnus vystymasis“ (H startuolis)</p> <p>„Žinių stoka“ (B startuolis)</p> <p>„<...> per mažai apie tai kalbama“ (K startuolis)</p> <p>„Mūsų vykdomoje veikloje visiškai to nereikia“ (C startuolis)</p> <p>„Esame per maži, kad diegtume darnumo</p>

		<p><i>principus“ (L startuolis)</i></p> <p><i>„Labiausiai siekiame įsitvirtinti <...> rinkoje. Kai tik veiksmė stabiliau ir turėsime stabilesnes pajamas žiūrėsime, ką galime taikyti.“ (F startuolis)</i></p> <p><i>„Kadangi darnumas pasauliui yra toks svarbus, šitai paskatinti turi valstybė, bet ne baudomis o skatinamosiomis premijomis“ (A startuolis)</i></p> <p><i>„<...> visgi Manau, kad tame yra daugiau problemų negu naudos“ (J startuolis)</i></p> <p><i>„Veiklą sunku suderinti su aplinka“ (I startuolis)</i></p>
	Diegiami darnumo principai	<p><i>„Skatinti ilgalaikio konkurencingumo kūrimą naudojant, gyvenimo kokybės gerinimas, tarptautinis bendradarbiavimas su skirtingais sektoriais.“ (G startuolis)</i></p> <p><i>„Pakankamai aukšti atlyginimai, darbo našumo gerinimas, švietimas, darbuotojų mokymai, diskriminacijos tarp darbuotojų sumažinimas, efektyvesnis išteklių naudojimas, mažėjantis skundų iš vartotojų kiekis, nelaimingų atsitikimų sumažinimas“ (J startuolis)</i></p>
	Paskatos skatinančios diegti darnumo principus, jų taikymo vertė organizacijai	<p><i>„finansinės paramos, įsteigtas savanoriškas valstybės standartas, kurį įgyvendinus galima skelbtis, kad esi įsigyvendinęs ir taip kelti savo įvaizdį klientų akivaizdoje.“ (G startuolis)</i></p> <p><i>„Manau, kad turtėtų kurtis organizacijos, jeigu tokių dar nėra, kurios vis dažniau populiarintų šią mintį <...> turi būti palaikymas ir iš valstybės pusės.“ (I startuolis)</i></p>

	Svarbiausi aspektai veiklose	<p>„Įmonės įvaizdis, ilgalaikis konkurencinis pranašumas, didėjantis darbuotojų pasitenkinimas, santykių su partneriais gerinimas“ (G startuolis)</p> <p>„Svarbiausia mums yra pelnas“ (K startuolis)</p> <p>„<...> dėmesį kreipiame į darbuotojų pasitenkinimą ir įmonei uždirbamas“ (G startuolis)</p> <p>„Kreipiame dėmesį į uždirbamas pajamas, bet mes jaučiame entuziazmą teikdami savo paslaugas“ (E startuolis)</p> <p>„Orientuojamės į ateities perspektyvas, darbuotojų pasitenkinimą, humaniškumą ir darbo spartą“ (B startuolis)</p>
	Suinteresuotų šalių įtaka	<p>„Labiausiai esame įtakojami klientų, antroje vietoje – mūsų partnerių.“ (G startuolis)</p> <p>„Įmonės veiklai daugiausiai įtakos turi darbdaviai“ (H startuolis)</p> <p>„<...> vartojai, kadangi mūsų veikla remiasi vartotojais“ (C startuolis)</p> <p>„mes klausome klientų“ (E startuolis)</p> <p>„<...> darbuotojai, nevyriausybinės organizacijos“ (B startuolis)</p>
	Ekologiškų produktų ar socialiai atsakingų paslaugų paklausa	<p>„Mes tiesiogiai nesusiduriame, tačiau turime ne vieną klientą, kurių verslo logika paremta žaliosiomis technologijomis. Darnumas yra pagrindinis aspektų, kuriais jie siekia įgyti konkurencinį pranašumą.“ (G startuolis)</p> <p>„Pastaruoju metu vis dažniau susiduriame poreikiu iš klientų, kad mūsų palaikomas produktas veiktų sklandžiai ir būtų</p>

		<i>pastebimą kiek galima mažiau spragų“ (B startuolis)</i>
	Atsakingos veiklos standartai, ataskaitos	<p>„Ne, nes dar nematome tokio poreikio.“ (G startuolis)</p> <p>„Gali būti, kad mes pakankamai tuo nesidomime, arba visuomenėje apie tai kalbama dar per mažai.“ (D startuolis)</p> <p>„Nuomonės neturiu, nes pirmą kartą apie girdžiu. (I startuolis)</p> <p>„Kompleksiški, galėtų būti paprastesni“ (B startuolis)</p>
	Ateities planai	<p>„Matome, kad darnumo tematika nagrinėjama ir apie kalbama vis plačiau, tad manome, kad ateityje įgyvendinsime vis daugiau šių principų.“ (G startuolis)</p> <p>„Į kreipsime dėmesį tik atsiradus poreikiui. Kol kas reikalo tuo užsiimti nematome“ (H startuolis)</p> <p>„Kol kas nesiruošiamo taikyti darnumo principų.“ (J startuolis)</p>